



الموضوع :

## دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة

( دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط بالبويرة )

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية

تحت إشراف الأستاذ:

- فيلالي حمزة

من إعداد الطالب:

- باجة حميد

أمام لجنة المناقشة:

- أة ▪ ساعو باية - رئيساً
- أ ▪ فيلالي حمزة - مشرفاً
- أة ▪ بن عمروش فايزة - مناقشاً



# إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات أهدي عملي:

أهديه إلى كل من أحبهم في الله، يتوق القلب ليخاطب من شذى بذكرهما اللسان وقال فيهما الرحمن:

" وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا " الإسراء الآية 23

إلى أوفى خلق الله وأحبهم إلى قلبي

وتمنيت لو أنها حضرت ولكن ... .

فإلى روحها وذكرها التي تسكن ذاكرتي للأبد

رحمك الله وأسكنك فسيح جنانه

أمي الحبيبة

إلى تاج فخر طالما حملته على رأسي، فلك كامل الشكر والعرفان

أبي العزيز

إلى من كان ومازال سندي وسام عزّي وكبريائي

أخي الأكبر حموش

إلى الذي كان نعم الأخ كمال

إلى من قضيت معهم أجمل أيام حياتي وعشت معهم أحلى الذكريات فكانوا أسعد الناس بنجاحي

أخواتي.

إلى مصدر البسمة والفرح الكتكوت عبد الإله.

إلى ابنة أختي فتيحة

إلى كل من سهر وبذل ولو مقدار ذرة في سبيل وصولي إلى هنا وتبقى قائمتي هاته مفتوحة، لا تسعني

هذه الورقة ولا تسعفني حتى الكلمات ...

\* حميد \*

# شكر و عرفان

أولاً وقبل كل شيء نحمد الله ونشكره على نعمه التي لا تعد ولا تحصى وبفضله وعظيم سلطانه وأعاننا على إنجاز هذا العمل وإتمامه والذي نرجو أن يكون في المستوى. ولقوله تعالى: ... لئن شكرتم لأزيدنكم ...

الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم وميّزنا بالعقل ووهبنا القوة والتوفيق. نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير والعرفان الجميل إلى الذي خصّ لنا من وقته واهتمامه وحسن توجيهه والذي لم ييخل علينا وإلى الذي رافقنا طول السنة نشكره على صبره وتعاونه وتشجيعه المتواصل لنا الأستاذ الجدير " فيلاي حمزة "

نشكر جميع عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة، خصوصا قسم الموارد البشرية، الذين تعاونوا معنا وإعطائهم لنا المساعدة من أجل إنجاز هذا العمل. نشكر كل أساتذتنا الكرام الذين أفاضوا علينا من عملهم ولم ييخلوا علينا بجهدهم في سبيل طلب العلم.

- من الإبتدائي إلى الجامعة -

نشكر كل من وقف معنا من بعيد أو من قريب على إنجاز هذا البحث.

شكرا جزيلاً

والسلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

## حميد

## ملخص البحث:

يعد التحفيز من أهم الممارسات الإدارية لما له من تأثير كبير على مستوى الرضا للعاملين سلبا أو إيجاباً، فالتحفيز يثير دوافع الفرد وتوليد الرغبة والحماس لديه في العمل والتحفيز متنوع منه المادي والمعنوي، فعملية التحفيز تحتاج إلى تخطيط وتنظيم ورقابة وشمولية ويجب أن تكون وفق أسس منصفة وعادلة وموضوعية لتحقيق الرضا الوظيفي، فكثيراً ما نسمع بمؤسساتنا عبارات تدل على سخط العمال وتذمرهم وعدم رضاهم وهذا نتيجة لأجورهم غير الكافية وسوء التسيير والعدالة التنظيمية لذا فهل التحفيز يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي؟ أو ما مدى مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي؟

ولحل الإشكالية تم طرح مجموعة من الفرضيات وهي:

- التحفيز ممارسة يثير دوافع الفرد ويولد الرغبة والحماس له لإشباع مختلف حاجاته ورغباته ؛
  - كلما كان الفرد راضياً عن عمله كلما زاد عطائه وجهده للمنظمة ؛
  - مراعاة الإنصاف في التحفيز يزيد من شعور العامل بالرضا.
- وتم إتباع المنهج الوصفي الذي يناسب دراسة التحفيز و الرضا الوظيفي في المنظمة.
- وتحتوي عينة الدراسة على 80 عاملاً من مجموع 200 و تم اختيارهم بطريقة عشوائية وفقاً لاختلافهم في المستوى الوظيفي.

وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- نقص توفير الحوافز المعنوية مثلاً العرفان والشكر مما أدى إلى رضا وظيفي متوسط ؛
- هناك علاقات حسنة وثقة واحترام متبادلين بين العاملين والإدارة ؛
- عدم توفير العلاوات والتعويضات في العمل وضعف الربط بين المكافآت والأداء ؛
- توفير فرص التدريب والتكوين للعاملين ؛
- قواعد وإجراءات العمل في المؤسسة مقبولة ؛
- تعريف المؤسسة بالعاملين وإعطائهم حقيقة وإشكاليات العمل ؛
- بعض الأفراد راضين عن الحوافز والبعض الآخر غير راضين ؛
- عدم الإنصاف في إعطاء الحوافز ؛
- نقص تصميم برامج تقييم الأداء بشكل عادل.

وفي الأخير فإن الرضا الوظيفي متوسط لدى أغلبية العمال، تبين نقص فعالية التحفيز المقدم للعاملين ولهذا نستنتج أنه من أجل تحسين مستوى الرضا الوظيفي يجب الإنصاف في إعطاء الحوافز وتطبيق نظام حوافز فعال ومناسب وملائم.

الفهرس

الصفحة	فهرس المحتويات
	إهداء
	شكر و عرفان
	ملخص
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - هـ	مقدمة
01	الفصل الأول : نظرة عامة حول التحفيز
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية التحفيز في المؤسسة
03	المطلب الأول: مفهوم التحفيز وأهميته وطبيعته
08	المطلب الثاني: أهداف ومراحل تطور التحفيز
10	المطلب الثالث: أنواع الحوافز والعوامل المؤثرة عليها
18	المبحث الثاني: عمليات التحفيز ونظرياته في المؤسسات
18	المطلب الأول: نظريات التحفيز
26	المطلب الثاني: كيفية وأسباب وأسس منح التحفيز
30	المطلب الثالث: متطلبات عمليات التحفيز
33	المبحث الثالث: نظام الحوافز في المؤسسة
33	المطلب الأول: الخطوات المتبعة قبل وضع نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه

35	المطلب الثاني: قواعد وخصائص نظام الحوافر الفعال
38	المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافر
39	المطلب الرابع: تقييم وأسباب فشل نظام الحوافر
44	خلاصة
45	الفصل الثاني: مدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز
46	تمهيد
47	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
47	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته
52	المطلب الثاني: عناصر وعوامل الرضا الوظيفي
60	المطلب الثالث: أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي
64	المبحث الثاني: قياس الرضا الوظيفي
64	المطلب الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي
67	المطلب الثاني: كيفية حدوث الرضا والبرامج الداعمة له
71	المطلب الثالث: آثار ونتائج الرضا الوظيفي وإرشادات تحسينه
78	المبحث الثالث: علاقة التحفيز ببعض المتغيرات الأخرى
78	المطلب الأول: علاقة التحفيز بالرضا والأداء
80	المطلب الثاني: العلاقة بين الدافعية والرضا والأداء
82	المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء والإنتاجية
85	خلاصة
86	الفصل الثالث: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط بالبويرة

87	تمهيد
88	المبحث الأول: تقديم شركة سونلغاز
88	المطلب الأول: نشأة وتطور شركة سونلغاز
90	المطلب الثاني: وظائف شركة سونلغاز
91	المطلب الثالث: أهداف شركة سونلغاز
93	المبحث الثاني: تقديم لفرع المؤسسة موضوع الدراسة
93	المطلب الأول: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط وهيكلتها التنظيمي
98	المطلب الثاني: تقديم قسم الموارد البشرية وهيكله التنظيمي
100	المطلب الثالث: التحفيز المقدمة في الشركة
103	المبحث الثالث: تقييم التحفيز والرضا الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبويرة
103	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات
103	المطلب الثاني: عينة البحث
105	المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان
129	خلاصة
130	خاتمة
136	قائمة المراجع
140	الملاحق

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعا	01
105	يبيّن توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
105	يبيّن سن أفراد العينة	03
106	يبيّن المستوى التعليمي لأفراد العينة	04
106	يبيّن سنوات الأقدمية لأفراد العينة	05
107	يبيّن الرتبة الوظيفية لأفراد العينة	06
108	يبيّن معنى التحفيز بالنسبة لأفراد العينة	07
108	يبيّن درجة منح المؤسسة حوافز في العمل	08
109	يبيّن رأي أفراد العينة في أجرهم	09
109	يبيّن مدى توفير العمل علاوات وتعويضات للأفراد	10
110	يبيّن مدى قيام المؤسسة بتوزيع الأرباح بين العمال	11
110	يبيّن مدى استفادة أفراد العينة من فرض الترقية	12
111	يبيّن كيفية الترقية في المؤسسة	13
111	يبيّن مدى تقديم الإدارة والشكر والعرفان لأفراد العينة	14
112	يبيّن درجة المكافأة المالية لأفراد العينة وفق الاستحقاق	15
112	يبيّن مدى تقدير الجهود والاعتراف بإنجازات أفراد العينة	16
113	يبيّن مدى تحسين ظروف وشروط العمل باستمرار	17
113	يبيّن درجة الثقة والاحترام لأفراد العينة	18
114	يبيّن مدى استفادة أفراد العينة من دورات التدريب والتكوين	19
114	يبيّن مدى تلبية الإدارة لحاجات ورغبات موظفيها	20
115	يبيّن مدى التعريف بالمؤسسة للأفراد الجدد	21
115	يبيّن مدى تناسب العمل مع قدرات ومؤهلات أفراد العينة	22
116	يبيّن كيفية توجيه أفراد العينة في العمل	23

116	يبيّن مدى الشعور بالحماس والرغبة لأفراد العينة في العمل	24
117	يبيّن رؤية قواعد وإجراءات العمل بالنسبة لأفراد العينة	25
117	يبيّن مدى توافق مؤهلات الموظف مع وظيفته	26
118	يبيّن درجة الرضا عن الحوافز المقدمة بالنسبة لأفراد العينة	27
118	يبيّن درجة الرضا على منصب العمل	28
119	يبيّن مدى تقديم المساعدة في حالة وجود مشاكل وصعوبات لأفراد العينة	29
119	يبيّن وضعية ظروف العمل بالنسبة لأفراد العينة	30
120	يبيّن درجة الرضا على أسس الترقية لأفراد العينة	31
120	يبيّن مستوى الرضا عن العمل لأفراد العينة	32
121	يبيّن مدى قيام المؤسسة بقياس الرضا الوظيفي للعاملين	33
121	يبيّن مدى قيام المؤسسة بتحسين مستوى الرضا عن العمل لأفراد العينة	34
122	يبيّن درجة الرضا عن ساعات العمل لأفراد العينة	35
122	يبيّن درجة الرضا عن العلاقة بالرؤساء وبالزملاء	36
123	يبيّن درجة الرضا عن نمط الإشراف لأفراد العينة	37
123	يبيّن أسس إعطاء التحفيز بالنسبة لأفراد العينة	38
124	يبيّن معرفة مدى الشعور بالعدالة في إعطاء الحوافز بالنسبة لأفراد العينة	39
124	يبيّن درجة المساواة في تحديد الرواتب والأجور بالنسبة لأفراد العينة	40
125	يبيّن مدى اعتماد المؤسسة على سياسة المكافآت المالية بالنسبة لأفراد العينة	41
125	يبيّن مدى الإنصاف في إعطاء الحوافز بالنسبة لأفراد العينة	42
126	يبيّن مدى الربط بين المكافآت والأداء بالنسبة لأفراد العينة	43
126	يبيّن درجة الرضا على أسس إعطاء الحوافز بالنسبة لأفراد العينة	44
127	يبيّن مدى تصميم برامج تقييم الأداء بشكل عادل	45
127	يبيّن مدى تطبيق الإدارة نظاما عادلا وموضوعيا للتحفيز بالنسبة لأفراد العينة	46
128	يبيّن تقييم الحوافز المقدمة بالنسبة لأفراد العينة	47

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	عملية التحفيز عند الأفراد	01
20	سلم (هرم) الحاجات عند ماسلو	02
23	مبادئ نظرية هيزبرغ (العاملين)	03
35	قواعد نظام الحوافز الفعال	04
42	نموذج وعناصر نظام الحوافز	05
59	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	06
60	الرضا عن العمل وعوامله الفرعية	07
79	العلاقة بين الحوافز والأداء	08
81	نموذج بورتير وملولر للعلاقة بين الرضا والأداء	09
94	الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط البويرة	10
100	الهيكل التنظيمي للموارد البشرية	11

# مقدمة

## مقدمة:

تنشط المنظمة اليوم في بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار ومحيطة بالمخاطر والتحديات ومصدرها التغيرات والتطورات المتسارعة التي تحدث في البيئة الخارجية، لذا تسعى المنظمات للوصول إلى الريادة والتميز عن منافسيها وهذا بدوره يتطلب قدرة ومقدرة لمواكبة مختلف هذه التطورات، فتحقيق أي منظمة لأهدافها وبقائها واستمرارها أصبح مرهونا بمدى قدرتها على التكيف ومواجهة التحديات والفعالية في مواجهتها تعتمد اليوم بالأساس على درجة الكفاءات البشرية للمنظمة باعتبارها أحد الركائز الأساسية الثمينة لها والأكثر تأثيرا على الإنتاجية والربحية والاستمرارية، فالعنصر البشري أساس أي عمل كونه يتولى تحقيق الاستغلال الأمثل والعقلاني لكل عوامل الإنتاج، فالفرد أساس القوة والثروة، فلا قوة ولا ثروة بدون المورد البشري.

وتظهر الأهمية القصوى للعنصر البشري من خلال تنوع الاختصاصات التي أسندت لإدارته من تحليل العمل، الاختيار، التعيين، التكوين، الترقية، النقل، الاتصالات والمعلومات، تحسين ظروف العمل، العلاقات الاجتماعية، التحفيز وهذا الأخير أصبح موضوعه يحتل أهمية كبيرة لدى المنظمة والعاملين بها، فهو ممارسة ووسيلة لتحقيق الفوز والنتائج التي تقاس على أساسها نجاح الأعمال وتطورها، خصوصا إذا كان يمارس وفق أسس ومبادئ منصفة وموضوعية وشفافة، فمن خلاله تتميز المنظمة بكفاءة الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وكذا كسب ولائهم وزيادة انتمائهم للمنظمة.

يخصى التحفيز حاليا باهتمام كبير واعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات كل حسب كفاءته وقدراته ومهاراته، فتحفيز العاملين يثير دوافعهم ويحرك طاقاتهم وقدراتهم الكامنة ويولد الرغبة والحماس في العمل ودفعهم لزيادة أدائهم عن طريق الاهتمام بهم وحسن المعاملة والأخذ بمشاعرهم وطموحاتهم ورغباتهم، وهذا بدوره يحفز الفرد على إشباع حاجاته ورغباته وملء نفوس العاملين بالرضا والطمأنينة ومن ثم ضمان تفانيهم في أدائهم والتعامل بكفاءة وفاعلية مع المهام الملقاة على عاتقهم وإبعاد مظاهر القلق والتوتر وغيرها.

يمثل التحفيز ميزة من مميزات المنظمات الناجحة من خلال توفير كل من التشاور والتفاهم الجماعي وخلق الثقة والاحترام المتبادل، والاعتراف بالعامل بتلبية طموحاته وتحسين شروط العمل والحصول على الترقية والمكافآت وغيرها، كون دور كل إدارة هو بلوغ الأهداف وتحقيق النتائج، وأن دور كل مسؤول هو جلب الظروف الملائمة لتحقيق تلك النتائج وهو الذي يقوم بتحسينات الفردية مع إقرار تغيير الهياكل غير الملائمة وتوزيع المسؤوليات على الأفراد، وعلى الإدارة تحسين نوعية العمل بإعطاء أهمية كبيرة للعامل ومساهمته في التسيير وتحديد الأهداف وتنفيذها وأخذ اهتماماتهم وانشغالهم بعين الاعتبار.

تسمى المنظمة لتحقيق الرضا الوظيفي لعاملها كون إنتاجيتها وربحيته وضمن بقائها واستمراريتها مرهونة برضا الأفراد على العمل، وتحقيق الرضا يتطلب تلبية عدة حاجات من اجتماعية ومادية ونفسية وغيرها، فالرضا قضية لها أهمية كبيرة في حياة الأفراد والجماعات للحصول على مساهمة وتعاون الجميع في المنظمة لتحقيق الأهداف والنتائج وهذا يقابله جبرا ولزاما بتلبية احتياجات ورغبات وطموحات العاملين وهذا من جهة، في حين لا يمكن الحصول على تعاون الأفراد عن طريق القوة والإخضاع والإجبار.

يعد رضا الفرد عن عمله أساسا لتوافقه النفسي والاجتماعي ويرتبط ذلك بالنجاح في العمل ويعكس مكانته داخل مجتمعه، فالرضا الوظيفي أحد الركائز الأساسية لتوفير الاستقرار الوظيفي والبيئة المناسبة للعامل التي تساعده على أداء عمله على أكمل وجه، وبذل قصارى جهده، وهذا أيضا يرتبط بالزملاء وجماعات و فرق العمل والرؤساء والعلاقات الطيبة بين مختلف هذه العناصر تترك أثرا طيبا في نفسية الفرد وتساهم في رفع الروح المعنوية لديه مما يزيد من انتمائه وولائه للمنظمة.

وهذا ما يدفعنا إلى طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي في المنظمة ؟

ولمعالجة هذه الإشكالية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما المقصود بالتحفيز وما هي أهميته ؟

- ما المقصود بالرضا الوظيفي وما هي أهميته ؟

- كيف يتم قياس الرضا الوظيفي وما علاقة التحفيز به؟

- فرضيات البحث:

من الإشكالية المطروحة وللإجابة على هذه الأسئلة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- التحفيز ممارسة يثير دوافع الفرد ويولد الرغبة والحماس له لإشباع مختلف حاجاته ورغباته ؛

- كلما كان الفرد راضيا عن عمله كلما زاد عطائه وجهده للمنظمة ؛

- مراعاة الإنصاف في التحفيز يزيد من شعور العامل بالرضا.

- أهداف الدراسة:

إن الأهداف المراد الوصول إليها من خلال دراسة التحفيز والرضا الوظيفي كثيرة ومتنوعة فالمنظمة التي تقوم بتحفيز عاملها تريد الحصول على عوائد ألى وهي الرضا الوظيفي، وبناء على هذا يتبين أن أهداف هذا البحث يمكن حصرها فيما يلي:

- التعرف على مفهوم التحفيز وطبيعته وكذلك مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته ؛
- معرفة عملية التحفيز ومختلف أنواعه ؛
- التعرف على مدى تأثير التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي ؛
- التعرف على نظام الحوافز المطبق في مؤسسة سونلغاز بإيجابياته وسلبياته ؛
- الخروج بتوصيات واقتراحات لإعداد نظام حوافز فعالة في المنظمة ؛
- التعرف على خصائص وقواعد نظام الحوافز وكذا شروطه ؛
- معرفة التحديات التي تواجه عملية التحفيز ؛
- توضيح مسؤوليات الإدارة لممارسة مهامها في ممارسة التحفيز ودورها في تحقيق أهداف الفرد وأهداف المنظمة؛
- إبراز الأهمية القصوى التي يكتسبها التحفيز والرضا الوظيفي في التكيف ومواكبة التغيرات والتطورات التي تحدث في بيئة معقدة وتتغير يوما بعد يوم ؛
- معرفة أسباب نقص الرغبة والحماس للعمال في المؤسسات الجزائرية.
- أسباب اختيار الموضوع:

انطلاقا من أهمية التحفيز والرضا الوظيفي في المنظمة، يمكن حصر الأسباب والدوافع التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع عن سائر المواضيع الأخرى فيما يلي:

- هناك خلل ومشكلة فالتحفيز موجود في بعض المؤسسات الجزائرية ولكن في المقابل نجد أن الرضا الوظيفي نسي وضئيل جدا وإن لم أقل غير موجود، ولهذا حاولت معرفة أين يكمن الخلل وهذا من خلال كيف يتم التحفيز، وما هي أسس إعطائه في المؤسسة وما هو نظام الحوافز المتبع؟
- محاولة التعرف على أسباب تردي الأوضاع في المؤسسات الجزائرية وانخفاض الأداء والإنتاجية ؛
- الرغبة والإرادة والإحساس للدراسة والبحث في هذا الموضوع ؛
- حاجة التخصص العلمي الذي أزال فيه الدراسة لهذا الموضوع ؛
- الميل الشخصي لهذا الموضوع بهدف الإثراء العلمي والمعرفي وللتوسع والتعمق أكثر في تسيير الأفراد والبحث عن رضاهم ؛
- الشعور بالأهمية والقيمة الحقيقية لهذا الموضوع ؛

- معرفة درجة صعوبة تسيير الموارد البشرية ومعرفة درجة تعقيدها واحتياجاتها اللامتناهية ؛
  - كونها مرتبطة مباشرة بالعنصر البشري والذي يعتبر أهم مورد وركيزة في المنظمة ؛
  - معرفة أسباب عدم الرضا الوظيفي للأفراد، الشيء الذي يخلق التوتر والقلق مما أدى إلى اللامبالاة، الاضطرابات والاحتياجات، الغيابات... ؛
  - نقص الاهتمام والعناية بالعاملين من خلال عدم التوازن بين الجهود المبذولة والأجور.
- الصعوبات:**

- من خصائص الباحث الجيد أن يتسلح بالشجاعة والإرادة والعزيمة، وأن يتحدى الصعاب والمشاكل ويتجاوز العقبات، فمن غير المعقول أن ينجز الباحث بحثه أو دراسته في موضوع ما أو قضية ما دون مشاكل وعراقيل تواجهه.
  - ومن بين وأهم الصعوبات والعراقيل التي واجهتني ووقفت أمامي في هذا البحث هي:
  - قلة النسخ وانعدامها لبعض المراجع والكتب ؛
  - صعوبات ومشاكل عويصة وإن لم أقل استحالة في إيجاد مكان للتربص ؛
  - معظم الكتب قديمة لم تتناول الموضوع بالتفصيل ؛
  - نقص المراجع التي تناولت وعالجت موضوع الرضا الوظيفي ؛
  - التنقلات المتكررة إلى جامعات أخرى مثل العلوم الإنسانية والاجتماعية للبحث عن مراجع الرضا الوظيفي.
- منهج وأدوات البحث:**

من أجل الوصول إلى هدف البحث ولكي نجيب على الأسئلة التي تم طرحها تم الاعتماد على المنهج الوصفي في دراسة موضوع التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي إضافة إلى منهج دراسة حالة، وتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث سيتم الاعتماد على المراجع المتوفرة والمتمثلة في الكتب، الرسائل الجامعية، ليسانس، ماجستير، دكتوراه القوانين والتشريعات ومواقع الإنترنت بهدف إثراء الموضوع وإضفاء مصداقية أكبر مع احترام الأمانة العلمية كونها من خصائص الباحث الجيد.

#### **- هيكلية البحث:**

قصد إيجاد حل للإشكالية التي قمنا بطرحها ولكي نتحقق من الفرضيات، قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول أساسية وهي:

الفصل الأول والمعنون بنظرة عامة حول التحفيز وهو ينقسم بدوره إلى ثلاث مباحث رئيسية المبحث الأول تطرقنا فيه إلى ماهية التحفيز في المؤسسة من خلال جملة من المفاهيم المرتبطة بالتحفيز وأهميته وطبيعته، وأهداف ومراحل تطوره، بالإضافة لأنواع الحوافز وكذا العوامل المؤثرة فيها، ثم المبحث الثاني الذي يتضمن عملية التحفيز ونظرياته وكيفية التحفيز وأسس إعطائه إضافة إلى متطلبات عملية التحفيز، ثم المبحث الثالث تم تخصيصه لنظام الحوافز من خلال ما يشمله من خطوات متبعة قبل تصميمه والعوامل المؤثرة فيه كذلك قواعد وخصائص ومراحل تصميمه بالإضافة إلى تقييم وأسباب فشل نظام الحوافز.

أما الفصل الثاني والمعنون بمدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز وهو ينقسم بدوره إلى ثلاث مباحث رئيسية، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى ماهية الرضا الوظيفي من خلال جملة من المفاهيم للرضا الوظيفي وكذلك أهميته، وعناصره وعوامله وأنواعه ومظاهره، بينما المبحث الثاني خصص لقياس الرضا الوظيفي من خلال طرق قياسه وكيفية حدوثه والبرامج الداعمة له، بالإضافة إلى آثاره ونتائجه وإرشادات تحسينه، ولقد قمنا باختيار المبحث الثالث يتم من خلاله توضيح علاقة التحفيز ببعض المتغيرات وتأثيره فيها من علاقة الحافز بالرضا والأداء والعلاقة بين الدافعية والرضا والأداء وكذا علاقة الرضا الوظيفي بالأداء والإنتاجية.

أما الفصل الثالث والمعنون بالدراسة الميدانية والتي تتضمن حالة التحفيز والرضا الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبويرة، من خلال إسقاط الجانب النظري على حالة هذه الشركة بهدف جمع البيانات الأولية من الجانب التطبيقي، والذي بدوره ينقسم إلى ثلاث مباحث رئيسية:

المبحث الأول: يتضمن تقديم شركة سونلغاز ونشأتها وتطورها بالإضافة إلى وظائفها المختلفة وكذلك أهم أهدافها، في حين المبحث الثاني: يتضمن تقديم لفرع الشركة موضوع الدراسة من تعريف بالشركة وكذلك هيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى تقديم قسم الموارد البشرية إضافة إلى هيكله التنظيمي وكذلك ذكر التحفيز المقدمة في الشركة وأخيرا المبحث الثالث: يتضمن تقييم التحفيز والرضا الوظيفي في شركة التوزيع الكهرباء والغاز للوسط والذي يتضمن أدوات جمع البيانات وعينة البحث بالإضافة إلى تحليل نتائج الاستبيان.

# الفصل الأول

نظرة عامة حول التحفيز

## تمهيد:

يعتبر التحفيز محل اهتمام الكثير من العلماء والباحثين سواء الاقتصاديين أو النفسانيين أو الاجتماعيين وهذا لما له من أهمية بالغة، فالتحفيز ممارسة للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما لديهم، وهذا بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة، فالتحفيز قوى مؤثرة في سلوك الفرد بطرق وأساليب ووسائل معينة قد تكون مادية أو معنوية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية وتحقيق الغايات المطلوبة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن معرفة هذه القوى تصبح ضرورية لجعل التحفيز مشمرا في المنظمة، فالتحفيز من الأسس المهمة لضمان تحقيق الأهداف وتوفير الرغبة عند الأفراد في العمل، ويعتبر حاليا جوهر نشاط المنظمات الناجحة والفاعلة التي تتنافس على إيجاد توليفة مثلى من الحوافز وقدرتها على إثارة حماس الأفراد وهذا من خلال أنظمة التحفيز الملائمة التي تتماشى مع طبيعة العمل والعاملين كأفراد وجماعات، وكذلك اعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات كل حسب كفاءته وقدراته ومهاراته.

## المبحث الأول: ماهية التحفيز في المؤسسة

أصبح لزاما على المنظمات في وقتنا الحاضر أن تدرك أن تحفيز العمال هو مسألة مهمة في صالح العمل فمن الضروري أن نعلم بأن الأجر ليس وحده ما يعمل الأفراد من أجله، فالعاملون يبحثون عن العديد من الأمور الأخرى نظير ما يكرسونه للمنظمة من وقت وطاقة وجهد، وتعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز الذي يدفع الأفراد إلى بذل قصار جهدهم والعمل بصورة أفضل لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة. وسنعرض في هذا المبحث مفهوم التحفيز وأهميته وطبيعته، أهداف ومراحل تطور التحفيز، أنواع الحوافز والعوامل المؤثرة عليها.

## المطلب الأول: مفهوم التحفيز وأهميته وطبيعته

يعتبر التحفيز أساسا مهما لضمان تحقيق الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها، إذ لا يكفي أن يتم تعيين أفضل الأشخاص من حيث الكفاءات والقدرات بل لا بد وأن تتوفر الرغبة في العمل، ولا يتم ذلك إلا من خلال إتباع وسائل عديدة لتحفيزهم، فالتحفيز يختلف من فرد لآخر ومن مستوى لآخر في المنظمة، وقبل الدخول في مفهوم التحفيز، لا بد من توضيح المفاهيم المرتبطة به.

## أولاً- المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتحفيز:

عادة ما يتم الخلط بين مفهوم التحفيز وبين المفاهيم التالية:

**1. الدافع:** الدافع هو مجموعة العوامل الداخلية المنشطة والقوى الموجهة لتصرفات الفرد أي أن الدافع هو الرغبة أو القوى الداخلية التي تحرك الفرد للقيام بتصرفات معينة، وعلى هذا الأساس فورا كل سلوك دافع ووراء كل دافع حاجة ووراء كل حاجة سبب، والسلوك يسعى دائما لتحقيق هدف، فمثلا تؤدي قلة الماء في جسم الإنسان إلى شعوره بالعطش (سبب) وهذا ما يولد حاجة الفرد إلى الماء وما ينتج عن ذلك حدوث قوى داخلية تدفع الفرد للبحث عن الماء، وذلك ما يعبر عنه بالدافع، والفرد ينتهج سلوكا معيناً للبحث عن هذه المادة لإشباع حاجاته وهذا هو الهدف أما عملية التغذية العكسية فتقدم إيعازا لاستمرار السلوك في حالة عدم تحقيق الهدف أو إيقافه في حالة تحقيقه.<sup>1</sup>

**2. الحاجة:** تعبر عن النقص والحرمان من شيء ما الذي يسبب التوتر والقلق، وتمثل رغبات طبيعية يهدف الكائن الحي إلى تحقيقها وإشباعها لتقليل هذا التوتر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد الفتاح بوحلم، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 221.

<sup>2</sup> - سعد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2007، ص 344.

3. السلوك الإنساني: يقصد به النشاطات المتعددة التي يقوم بها الإنسان، ليشبع حاجاته ورغباته ويحقق أهدافه.<sup>1</sup>

ثانياً- مفهوم التحفيز:

وردت تعريف كثيرة توضح مفهوم التحفيز، من بينها:

- يقصد بالتحفيز تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وأدائهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتحديد.<sup>2</sup>

- التحفيز: هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم، وإكسابهم الثقة في أنفسهم بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه ودون شكوى أو تدمير وعلى المدير أن يحفز مرؤوسيه وذلك بعمل إجراءات مختلفة لذلك، فكل واحد أو شخص يختلف عن الآخرين وله مفتاح خاص به وعلى المدير أن يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز مرؤوسيه، بمعنى مراعاة الفروق الفردية بينهم فعلى سبيل المثال يوجد موظف يجب أن يعلن مديره أمام الجميع في اجتماع عام ويشيد به وبالأعمال التي أجزها، وهناك نوعية أخرى من المرؤوسين يريد أن يجلس منفرداً مع المدير ويسمع منه بعض كلمات المديح والشكر والعرفان على الجهود الذي يقوم به، وهناك فئة أخرى يمكن أن يتم تحفيزهم بمنحهم مكافآت مالية أو زيادة في رواتبهم.<sup>3</sup>

- التحفيز ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء ومجهود لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>4</sup>

الحوافز حسب " Pinder " هي مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه في آن واحد، وهي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله.<sup>5</sup>

- عرف " Dimok " الحوافز على أنها: "العوامل الخارجية التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبدلون معه جهداً أكبر مما يبذله غيرهم".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحيم الهبيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2005، ص 254.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 403.

<sup>3</sup> - مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 337.

<sup>4</sup> - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 459.

<sup>5</sup> - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 151.

<sup>6</sup> - طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 115.

- الحوافز هي عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين أي أنها تمثل العوائد والتي يتم من خلالها استشارة الدوافع وتحريكها، وبهذا المعنى فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أداءه لعمل معين، تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته.<sup>1</sup>

- وهناك من يعرف الحوافز على أنها: "فرص ووسائل توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتثبيير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع، من أجل السعي للحصول عليها عن طريق العمل والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم".<sup>2</sup> من خلال كل التعاريف السابقة أستخلص وأستنتج أن:

- الحوافز عوامل خارجية ومؤثرات تشجع الفرد وتحفزه لأداء أفضل، وتدفعه إلى القيام بمختلف الأنشطة التي بدورها تؤدي لإشباع حاجاته ورغبته.

- الدافعية هي مؤثر داخلي في الإنسان، تحرك وتنشط سلوكه وتوجهه نحو تحقيق الأهداف التي يرغب الإنسان في تحقيقها، فالدافعية بكل بساطة هي خلق رغبة لدى الإنسان تحركه وتوجهه نحو تحقيق شيء ما، بينما الحافز هو أمر يحث على القيام بعمل أو جهد معين وهو خارج عن كيان الفرد بينما الحاجة هي حالة أو موقف يطلب فيه شيء مرغوب.

ويمكن توضيح العلاقة بين الدافع والحافز والحاجة كما يلي: هي أن الحافز يثير الدافع الذي ينشط الحاجة التي أظهرها الحافز واقتنع بها الدافع، فيتحرك الإنسان لتحقيق تلك الحاجة.

وبناء على ما سبق سوف نحاول إعطاء تعريف شامل للتحفيز وهو كما يلي:

- هو عملية التأثير في السلوك الوظيفي والإنساني للعاملين وتحريكه وتوجيهه باستخدام مجموعة من العوامل والوسائل بغية استمراره لتحقيق دافعية العمل التي تركز على رضا العاملين لتحقيق هدف محدد وهو يشكل فن إدارة البشر لبذل كل الطاقات وجوهر نشاط إدارة الموارد البشرية ووسيلتها للفوز وتحقيق النتائج التي تقاس على أساسها نجاحات الأعمال وتطورها ويعتبر اعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات كل حسب كفاءته وقدراته ومهاراته.

<sup>1</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 216.

<sup>2</sup> - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق والنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2005، ص 208.

### ثالثاً- أهمية التحفيز :

للتحفيز أهمية كبيرة وتشير إلى مجموعة الأغراض والمكاسب والنتائج التي تحققها المنظمة خصوصاً إذا تم التحفيز وفق أسس ومعايير عادلة وهذه المكاسب تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

**1. الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته للتفكير:** طالما أن العمل السيئ سريعاً ما ينال صاحبه الجزاء والعقاب والتوبيخ والخصم والفصل أحياناً، لذا يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار كما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.

**2. أداة للتغذية المرتدة:** يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير تجاهها استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم، وإشباعاً لغرائزهم في حب الاستطلاع.

**3. الدعم المالي:** يمثل أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

**4. تحمل المسؤولية:** يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية بالإضافة إلى كل هذا، فهناك أهمية الحوافز على مستوى الجماعات وعلى مستوى المنظمة.

#### \* أهمية الحوافز على مستوى الجماعات: وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع روح المبادرة والمنافسة بين أفراد الجماعة: يجب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.

- تنمية روح المشاركة والتعاون: بمعنى تنمية روح الفريق الجماعي وتكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها، وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.

- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

#### \* أهمية الحوافز على مستوى المنظمة:

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

<sup>1</sup> - زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 142 - 143.

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تسهم الحوافز في الاستجابة السريعة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكائنها، وهذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والمنافع والخدمات والترقيات وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة للمنظمة.

- قهية المناخ التنظيمي المناسب: تساهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة

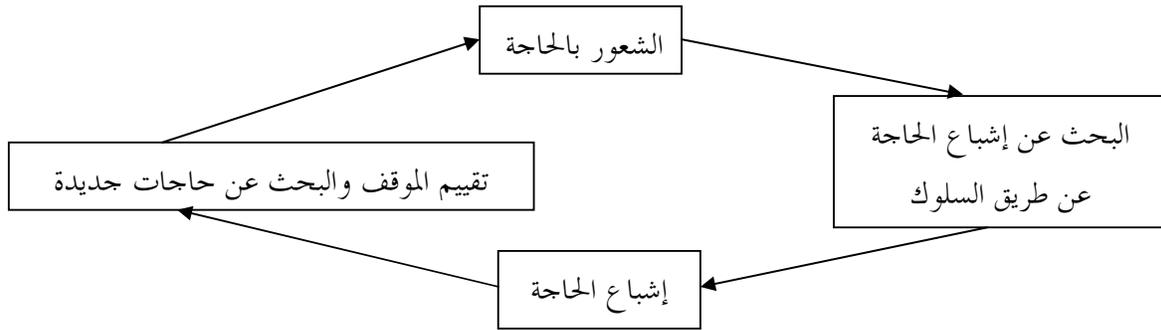
#### رابعا- طبيعة التحفيز The nature of Motivation:

يمكن توضيح طبيعة التحفيز من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup>- عمر محمود غباين، مرجع سبق ذكره، ص ص 170 - 171.

الشكل رقم (1): عملية التحفيز عند الأفراد



المصدر: عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 170.

بحيث يبين هذا الشكل بأن نقطة البداية في تحفيز الأفراد تبدأ بالشعور بالحاجة أو الشعور بالنقص وهذا الشعور يعطي الإشارة إلى بداية البحث عن طريقة الإشباع للحاجة وهذا البحث قد ينتهي بإشباعها وتكتمل دورة الحفز بتقييم الموقف والبحث عن حاجات أخرى والعمل على إشباعها، إن الحاجات غير المشبعة تؤدي إلى الضغط والتوتر للفرد، وهذا يدفعه إلى البحث عن السلوك الملائم لإشباع هذه الحاجة وتجدر الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة القول بأن كل سلوك يقوم به الفرد ينتهي بإشباع الحاجة، كما أنه ليس بالضرورة أن يكون هناك إشباع كلي وتام للحاجات، فقد يكون هناك إشباع جزئي أو شبه كلي وهذا يبرر للفرد أو يدفعه للانتقال للبحث عن حاجات أخرى وإشباعها.

### المطلب الثاني: أهداف ومراحل تطور التحفيز

تسعى المنظمة من خلال تحفيز عاملها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج بما يضمن بقائها ونموها واستمراريتها.

#### أولاً- أهداف التحفيز:

تسعى المنظمة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين: فالمنظمة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال أداء وإنتاجية عمالها وهذا من خلال الحوافز التي تقدمها لهم ؛
- تكيف وتكييف العمال داخل المنظمة ؛
- تكيف المنظمة والعاملين بها مع التطورات والمتغيرات البيئية ؛
- تحقيق المرونة والاستجابة السريعة للظروف الخارجية ؛
- تنمية روح التعاون وروح الفريق في العمل الجماعي وبالتالي تحقيق الولاء والانتماء للمنظمة ؛

- تحقيق الرضا الوظيفي والأمن والاستقرار الداخلي ؛
- تخفيف الصراعات والتراعات بين العاملين وتضارب المصالح ؛
- الاهتمام بالعاملين وضمان احترامهم والثقة فيهم: من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم المادية والنفسية والاجتماعية مما يجعلهم يبذلون قصار جهدهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.
- تحسين علاقات العمل وظروف وشروط العمل وبالتالي الحصول على تعاون جميع الأفراد ومساهمتهم في تحقيق النتائج والأهداف ؛
- المحافظة على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز ؛
- الاستثمار في العنصر البشري من خلال جعله متطور عبر الزمن لاستغلال قدراته وإبداعاته.

### ثانيا- مراحل تطور التحفيز:

لقد مر التحفيز بعدة تطورات ومراحل، وكان لكل مرحلة من مراحل التطور إطارها البيئي الذي يتكون من فلسفة وافتراضات وقيم معينة، ويمكن إبراز هذه المراحل فيما يلي:<sup>1</sup>

**1. مرحلة النظريات التقليدية أو الكلاسيكية:** وفي هذه المرحلة اعتبرت فيها المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، وأن أهدافها هي تعظيم الأرباح وزيادة الإنتاج وتعتبر الفرد أداة للإنتاج وجزءاً من الآلة التي يعمل عليها، ومحور اهتمام هذه المرحلة هو الإنتاجية وزيادتها عن طريق ما اصطلح عليه بالإدارة العلمية وترشيد الأداء، لذا فقد أخذت الحوافز خلال هذه المرحلة شكلاً مادياً تمثل بالأجر وملحقاته.

**2. مرحلة ظهور ما يسمى بالعلاقات الإنسانية:** حيث امتازت بتطور واضح في مجال النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه، فالمنظمة وفق هذه المدرسة تمثل نظاماً معقداً يتكون من مجموعة متباينة من الأجزاء أبرزها وأهمها الجزء الإنساني، فالفرد عضو جماعات رسمية وغير رسمية داخل المنظمة وهو نشيط وطموح وتتوقع منه الإدارة أن يحافظ على الانسجام بين مجموعات العمل والالتزام بالتعليمات لذا ركزت هذه المرحلة على الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية.

**3. مرحلة النظريات الإدارية الحديثة:** وهي التي استفادت من تجارب المرحلتين السابقتين في وضع فلسفتها الخاصة بالحوافز فقد نظرت إلى المنظمة باعتبارها مفتوحاً وأماً وحدة اجتماعية فنية تتكون من أجزاء متداخلة ومتفاعلة، يؤثر بعضها مع البعض الآخر، وتعيش المنظمة في مجتمع كبير له ظروفه وبيئته سواء كانت اقتصادية أم اجتماعية أم تعليمية، وأن هناك تفاعلاً وتأثيراً متبادلاً بين المنظمة والمجتمع الذي تنشط فيه، وقد قدمت نظريات هذه المرحلة توليفة

<sup>1</sup> - طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 120 - 121.

من الحوافز وأكدت على أهمية الربط بين الحوافز والنتائج المحققة التي تعتبر معياراً لتحديد ما يستحقه الفرد من المحفزات المادية والمعنوية ونلاحظ من ذلك بأن التطورات التي مرت بها عملية التحفيز لم تفلح بوضع مفهوم محدد للعملية بشكل نهائي كما أنها لم تؤدي إلى وضع آليات تحفيز أمام المنظمات يمكن المفاضلة بينها وتختار ما يناسبها.

### المطلب الثالث: أنواع الحوافز والعوامل المؤثرة عليها

بما أن التحفيز يحقق عدة فوائد وأغراض ومكاسب وبالتالي هناك عدة أنواع وكذلك هناك عوامل مؤثرة عليه.

#### أولاً- أنواع الحوافز:

هناك عدة أنواع للتحفيز وعدة تصنيفات وسوف أعتمد في تصنيفي هذا على معايير وهذا حسب كل نوع ولا يمكن أخذ معيار واحد للتصنيف، لأن هذه المعايير تختلف من منظمة إلى أخرى وكذلك باختلاف العنصر البشري.

**1. تقسيم الحوافز حسب طبيعتها:** وفقاً لهذا المعيار نجد الحوافز المادية والحوافز المعنوية ويمكن إبرازهما وتوضيحهما فيما يلي:<sup>1</sup>

أ- الحوافز المادية: تعتبر من أكثر الحوافز استعمالاً وشيوعاً، وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد، ومن أمثلة هذه الحوافز نذكر:

- المكافآت والزيادات الدورية ؛

- المشاركة في الأرباح ؛

- تأقلم الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر بالإنتاج.

تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من منظمة لأخرى، وتمثل في المكافآت المادية ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه، كون النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريباً 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 مأكلاً وملبساً ومسكن، كما أنه ضروري للصحة والتعليم وبالإضافة إلى أن توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي يعتمد على المال إلى حد كبير، ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم

<sup>1</sup> - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 85 - 88.

به من عمل ويوزع هذا الأجر على الإنسان بطرق شتى ولكل طريقة من هذه الطرق أثره في حفزه ودفعه على العمل ومن هذه الطرق:

✓ الأجر باليومية: لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للعمال الماهرة لبذل جهد أعلى لشعورهم وإدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء إلا أنه على الرغم من ذلك فإن هذه الطريقة باليومية أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالشهر تعطي الفرصة للعامل ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بغض النظر عن الوقت وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز عمله حتى يزداد أجره.

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

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

✓ 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 مثل:

- العلاوات المستحقة بداية كل عام ؛

- العلاوات الاستثنائية ؛

- الاشتراك في الأرباح ؛

- الأجر التشجيعية ؛

- العمولات ؛

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

ب- الحوافز المعنوية: على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم، وتعتبر الحوافز المعنوية (غير المادية) مكملة ومرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها لتحقيق مستوى أفضل من الأداء، ومن أمثلة هذه الحوافز ما يلي:

- ضمان العمل واستقراره ؛

- الحوافز الاجتماعية المعنوية ؛

- التقدم الوظيفي ؛

- المشاركة في اتخاذ القرارات ؛
  - العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية ؛
  - المركز والمكانة.
- وهناك أمثلة أخرى يمكن إضافتها ضمن التحفيز المعنوي كما يلي:<sup>1</sup>
- الترقية والترفيح والتنقلات الوظيفية ؛
  - الأمان والاستقرار الوظيفي ؛
  - تطبيق الإدارة بالأهداف ؛
  - ديمقراطية الوظيفة من خلال هامش حرية إبداء الرأي والإصغاء والاستماع الجيد للعاملين ؛
  - تحسين الاتصال الفعال وتطوير أساليبه ونماذجه ؛
  - تحسين وتطوير العلاقات الوظيفية غير الرسمية وكسبها واستثمارها إيجابيا ؛
  - تشجيع التدريب وإعادة التدريب والتأهيل ؛
  - عدالة توزيع المسؤوليات وتوازنها مع الصلاحيات المعطاة لها ؛
  - عدالة الوظيفة والرواتب المقابلة داخليا وخارجيا ؛
  - بناء ثقافة تدفع بعامل الانتماء الوظيفي للمنظمة.

## 2. تقسيم الحوافز حسب أثرها: تبعا لهذا المعيار هناك الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية:

أ- **الحوافز الإيجابية:** تمثل الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المنظمة وتمثل في الحوافز المادية والمعنوية المختلفة، فالحوافز الإيجابية تشجع الأفراد العاملين على إحداث السلوك المرغوب فيه من طرف المنظمة التي تحدد السلوك الإيجابي والحوافز المادي أو المعنوي المستعمل لتحقيقه.<sup>2</sup>

وهي أشد الدوافع الإيجابية وأكثر تحديا لإدارة المنظمات لارتباطها بتحسين المستوى المعيشي والحياتي الأساسي وأهم تلك الحوافز نذكر منها:<sup>3</sup>

- الرواتب والأجور وغيرها من التعويضات المادية التي يحصلها الأفراد كمشاركة في الأرباح ؛
- المكافآت النقدية (زيادة ساعات العمل المدفوعة، عمولة على حجم المبيعات) ؛

<sup>1</sup> - موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ - الوظائف - الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص 179.

<sup>2</sup> - خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 186.

<sup>3</sup> - موسى خليل، مرجع سبق ذكره، ص 178.

- التقديمات الاجتماعية والصحية (طب، منح، تعليم، سكن...) ؛
- منح تدريب وعطل سنوية ؛
- تقديمات المحافظة والتنمية البشرية (مكاتب لائقة، تدفئة، مستوصف، تكييف، إنارة مناسبة، نظافة، ملابس...).
- ب- **الحوافز السلبية:** وهي حوافز ردعية تجنبا للأخطاء وتكرارها وبالتالي خوفا من العقوبة ونتائجها، وتعتبر هذه الحوافز هادفة وتوجيهية أكثر منها عدائية وإحباطية وفيما يأتي سوف أقدم أهم هذه الحوافز.<sup>1</sup>
  - التنبيه الشفهي أو الخطي ؛
  - الإنذار الشفهي أو الخطي ؛
  - حسم الراتب أو التعويضات جزئيا أو كليا ؛
  - وقف الترقية أو الترفيع أو المناقلات أو تجميدها مؤقتا ؛
  - إنزال الرتبة أو سحب الصلاحيات جزئيا أو كليا ؛
  - الإبعاد الجغرافي ؛
  - وقف المكافآت النقدية مؤقتا ؛
  - الانصراف أو التسريح المؤقت أو النهائي.

### 3. تقسيم الحوافز من حيث المصدر:

وتصنف حسب هذا المعيار إلى حوافز داخلية وأخرى خارجية:<sup>2</sup>

- أ- **الحوافز الداخلية:** هي الحوافز المرتبطة بالوظيفة نفسها مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية الشخصية في العمل، وتوفير المعلومات المتعلقة بمقدار ونوعية العمل من مصدر موثوق به.
- ب- **الحوافز الخارجية:** فلا ترتبط بالعمل نفسه بل ترتبط بمصادر أخرى في المنظمة وتتمثل في:
  - الحوافز المالية، المتمثلة في الأجر الشهري أو الراتب ؛
  - المزايا الإضافية، مثل الإجازة المدفوعة، علاوات التأمين الصحي، علاوات الوجبات الغذائية والمكافآت التقديرية؛
  - تقدير زملاء العمل والمهنة (الاحترام من قبل الزملاء في المهنة) ؛
  - الترقيات في الوظيفة (مثل الارتقاء في المناصب والتعيين في وظائف جديدة) ؛

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 179.

<sup>2</sup> - عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، دار الغرب الإسلامي، الجزائر، 2006، ص ص 40 - 41.

- علاوات الصداقة (خوافز تشمل فرصة الاختلاط والتفاعل مع الآخرين ولعب أدوار قيادية ؛
- الحصول على راتب بعد تقاعد الشخص عن العمل.

#### 4. تقسيم الخوافز من حيث المستخدمين منها:

وتقسم الخوافز حسب هذا المعيار إلى خوافز فردية، جماعية.

أ- الخوافز الفردية: هي خوافز موجهة لكل فرد على حدى، فهي مرتبطة بالأداء الفردي وقد تدفع الأفراد للتنافس من أجل الحصول عليها.<sup>1</sup>

ب- الخوافز الجماعية: وهي خوافز تهدف إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين، بحيث يحرص كل واحد منهم على أن يتعارض عمله مع زملائه، لأن ذلك يحدث ضرر بالأهداف الرئيسية للعمل، ويدخل هذا النوع من الخوافز تخصيص جائزة لأحسن إدارة في وزارة أو فرع في شركة أو بنك أو كلية في جامعة ما، فمن شأن الخوافز الجماعية إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحيانا فيمكن للإدارة ومن أجل تحقيق التنافس الفردي الإيجابي وروح الفريق في آن واحد أن تستعمل الأسلوبين معا ولا تقتصر على أسلوب واحد، بحيث تكون خوافز على مستوى الفرد والجماعة وعلى مستوى المنظمة ككل.<sup>2</sup>

#### 5. تقسيم الخوافز من حيث موقعها:

- وفق هذا المعيار نجد أنه تندرج ضمنه الخوافز المباشرة والخوافز غير المباشرة، وسوف نوضحها ونقدمها فيما يأتي.<sup>3</sup>
  - أ- الخوافز المباشرة: هي التي يشعر بها الفرد بشكل ملموس ونجد فيها الخوافز المالية مثل المكافآت والمنح والخوافز العينية كالعلاج المجاني بالمنظمة، وتقديم الخدمات الاجتماعية وكذا الخوافز المعنوية مثل الميداليات، لوحات الشرف.
  - ب- الخوافز غير المباشرة: هي الخوافز التي لا تمس العامل بصفة مباشرة ومن الأمثلة على ذلك لدينا: ظروف العمل الملائمة، العلاقات التي تربط العاملين ببعضهم البعض وبالآخرين خصوصا المسؤولين، التكوين... الخ.
- والجدول التالي يبين أنواع الخوافز الأكثر شيوعا تحت التقسيمات السابقة الذكر.

<sup>1</sup> - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، جامعة الإسكندرية كلية التجارة، مصر، ص 309.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2004، ص 302.

<sup>3</sup> - نورالدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 145.

الجدول رقم (1): تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعاً

جماعية	فردية	حوافز الإنتاج	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المشاركة في الأرباح</li> <li>- التأمينات ضد المرض والعجز والوفاة</li> <li>- والشيخوخة</li> <li>- الوجبات الغذائية</li> <li>- توفير النقل</li> <li>- العلاج المجاني للعاملين وعائلاتهم</li> <li>- مكافآت عند انتهاء الخدمة</li> <li>- بعثات ومنح دراسية تكوينية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأجر</li> <li>- المكافأة التشجيعية للتفوق في الأداء</li> <li>- البدلات المختلفة للعمل</li> <li>- المكافآت عن طريق الاقتراحات والاختراعات</li> </ul>	إيجابية	حوافز مادية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعمال</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الخصم من المرتب</li> <li>- الحرمان من المكافآت أو جزء منها</li> <li>- الوقف عن العمل</li> <li>- تأخير الترقية</li> <li>- تخفيض الدرجة</li> </ul>	سلبية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ظروف عمل ملائمة</li> <li>- الإشراف في الإدارة</li> <li>- علاقة طيبة بين الزملاء والرؤساء</li> <li>- نشاطات اجتماعية ورياضية</li> <li>- فترات راحة أثناء العمل</li> <li>- توفير وسائل الأمن</li> <li>- الاهتمام بالشعائر الدينية للعاملين</li> <li>- شعور العاملين بالمساهمة في البناء الوطني</li> <li>- قيادة عالية ذات كفاءة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جوائز تقديرية</li> <li>- شهادات الامتياز</li> <li>- الثناء، المدح، التشجيع والشكر أمام الزملاء</li> <li>- الإجازات الاستثنائية</li> <li>- الترقية</li> </ul>	إيجابية	حوافز معنوية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحرمان من النشاطات الاجتماعية أو الرياضية</li> <li>- التهديد بالعقاب وتوجيه الإنذار</li> <li>- التحويل للتحقيق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توجيه الإنذار والتوبيخ</li> <li>- التأديب والتهديد</li> <li>- بالعقاب أو الطرد</li> <li>- النقل إلى عمل أقل أو مكان عمل صعب</li> <li>- نشر أسماء المهملين في القائمة السوداء</li> </ul>	سلبية	

المصدر: نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 145 - 146.

وبناء على ما سبق من أنواع الحوافز يمكن أن نستنتج ونستخلص ما يلي:

- توجد عوامل عديدة يمكن أن تحفز العاملين لبذل المزيد من الجهد خصوصا إذا كانوا راضين عن عملهم ؛
- الحوافز متعددة ومتنوعة، فالحوافز المادية أصبحت ضرورة حتمية على المنظمة ولكن دون إهمال وتجاهل الحوافز المعنوية والاجتماعية، فالحوافز المادية من أهم مثيرات الدافعية لدى العمال، كونها تساهم في تلبية حاجاتهم الاقتصادية والنفسية غير المشبعة لديهم وعليه تضمن هذه الحوافز استمرار بذل العامل لمجهود أكبر وتحسين مستوى أدائه وتمثل في الأجر المكافآت، المشاركة في الأرباح، ملكية العاملين لأسهم الشركة وغيرها ؛
- بينما الحوافز المعنوية فهي ترتبط بشكل مباشر بالحاجات الاجتماعية والذاتية للإنسان فهي تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى لتحقيقها ونذكر منها التكوين والتدريب، الترقية، ظروف العمل، الأمن والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي، تقدير جهود الآخرين، إشراك العاملين في الإدارة ؛

- الحوافز متداخلة مع بعضها، فيكون الحافز معنويا وماليا وماديا وفي الوقت نفسه إيجابيا مثل الترقية ؛
- إن النقود (الحوافز المالية) ليست هي الدافع الوحيد للعمل، فقد أكدت العديد من الدراسات أن كثيرا من الناس يستمرون في العمل حتى ولو كان الراتب غير مناسب، وذلك لتحقيق أهداف أخرى مثل إشباع حاجاتهم إلى النجاح والطموح والتقدير وتحقيق الذات.

### ثانيا- العوامل المؤثرة على الحوافز:

هناك ثلاثة عوامل تؤثر بشكل مباشر على الحوافز لدى الموظف أو الفرد والتي تتلخص في الاختلاف في الحاجات والمواقف الفردية والممارسات داخل المنظمة بالإضافة إلى خصائص الوظيفة، وسوف نقوم باستعراض كل عامل من هذه العوامل على حده كما يلي:<sup>1</sup>

**1. الاختلافات الفردية:** إن الأفراد يختلفون فيما بينهم من حيث الحاجات والرغبات والقيم والمواقف والاهتمام الذي دفعهم لهذه الوظيفة وبسبب هذه الاختلافات في الصفات ما بين فرد وآخر تختلف أيضا الحوافز، فما يحفز شخص ليس بالضرورة أن يكون هو نفسه ما يحفز شخصا آخر، فبعض الأفراد يحفزهم ويدفعهم المنصب الوظيفي وآخرون يحفزهم المرتب وآخرون ربما يحفزهم خطاب شكر وتقدير أو منح الموظف فرصة أو إرساله إلى دورات تدريبية، ومن هذا نجد أن الاختلافات في الصفات بين العاملين في المنظمة تؤثر بشكل مباشر على نوع الحافز الذي يدفع العامل عن غيره.

<sup>1</sup> - أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، حورزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2005، ص 144 - 145.

**2. صفات الوظيفة:** وهي تمثل المهارات اللازمة ودرجة إمكانية هذا الموظف على أن يقدم مهام هذه الوظيفة على أكمل وجه وأهمية صفات كل وظيفة تختلف من وظيفة إلى أخرى وبالتالي فإن كل صفة من هذه الصفات لها طريقة لتحفيزها.

**3. الممارسات والتطبيقات للقوانين داخل المنظمة:** هذه الممارسات والتطبيقات هي اللوائح والقوانين التنظيمية والسياسات والأنشطة الإدارية المختلفة وقانون المكافأة، بدل النقل كلها تشجع وتجعل الموظف يقوم بعمله خير قيام وينعكس على إنتاجيته من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

## المبحث الثاني: عملية التحفيز ونظرياته في المؤسسة

شغل موضوع عملية تحفيز العاملين وأثره على أدائهم والرضا عن عملهم بالباحثين والمفكرين فظهرت بذلك عدة نظريات ساهمت في تفسير مختلف الحوافز ومتطلبات عملية التحفيز، وسوف نتطرق في هذا المبحث لاستعراض مختلف هذه النظريات وكيفية التحفيز وأسبابه ولماذا وكذلك أسس منح التحفيز إضافة إلى متطلبات عملية التحفيز.

## المطلب الأول: نظريات التحفيز

يعتبر موضوع التحفيز محل اهتمام الكثير من الباحثين، فكل باحث ومفكر له تياره الخاص ونظريته الخاصة للتحفيز، وهذا انطلاقاً منذ بداية تنظيم العمل في الحياة الاقتصادية وخاصة مع تطور وظهور الحاجات والرغبات البشرية وعليه تعددت النظريات وتنوعت ونذكر منها:

**1. النظرية الكلاسيكية:** من أهم مؤسسيها فريديريك تايلور سنة 1991 وأطلق عليها مصطلح الإدارة العلمية قام من خلالها بدراسة وتصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل وتزيد من إنتاجيته وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:<sup>1</sup>

- إن مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة وليست مشكلة العامل ؛
- للعمال انطباع زائف في أنهم إذا أدوا العمل بسرعة فستستغني الإدارة عنهم ويصبحون عاطلين، وبالتالي فإن إطالة مدة الإنجاز يعني ضمان عمل لمدة أطول ؛
- من مسؤولية الإدارة توفير الأفراد المناسبين للعمل المعين، وتدريبهم على أكثر الوسائل كفاءة لأداء عملهم ؛
- للعمال ميل طبيعي للعمل بأقل من طاقتهم ؛
- يجب ربط أداء العاملين مباشرة بنظام الأجر أو بحافز فوري أو نظام الأجر بالقطعة ؛
- أي أن تايلور اعتقد أن كفاءة الموظفين سترتفع إذا ما تم تحفيزهم عن طريق نظام الأجر بالقطعة وتصميم العمل بصورة تتيح الاستفادة من الطريقة الوحيدة المثلى.
- بناء على ما سبق نلاحظ أن هذه النظرية أهملت الجانب الإنساني في العملية الإدارية، فتنظر للعامل كأنه آلة وعنصر من عناصر الإنتاج الأخرى مثل المال، الأرض، اليد العاملة وتجاهلها أيضاً أن الفرد كائن حي لديه أحاسيس ومشاعر.

<sup>1</sup> - نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 119.

**2. نظرية العلاقات الإنسانية:** صاحبها إلتون مايو، ظهرت كرد فعل للنظرية الكلاسيكية واهتمت بالعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل داخل المؤسسة وتضيف هذه النظرية بأن للعامل حاجات جسمية ونفسية واجتماعية زيادة عن الحاجات المادية وعليه تؤكد أن العامل يسعى إلى إشباع حاجات أخرى مختلفة عن الحاجات التي تستهدف الأجر وهذا من خلال التجربة المدروسة باكتشاف أثر ظروف العمل المادية كالإضاءة والتهوية، وفترات الراحة والرطوبة والنظافة والضوضاء في مصنع "الشركة جنرال إلكتريك"، فهناك مجموعة من الافتراضات الأساسية المتعلقة بالعنصر البشري وكيفية تحفيزه وتمكن حصرها فيما يلي:

- أن الأجر وملحقاته لا تمثل وحدها الحافز الذي يشجع العامل على زيادة إنتاجه ؛
- توجد عوامل معنوية مثل: رغبة العامل في الاستقرار والأمن الوظيفي وإحساسه بأهمية الانتماء للمنظمة التي يعمل فيها، وأن العامل لا يتصرف بمعزل عن باقي أفراد الجماعة.
- وعليه فهذه النظرية اعتبرت الإنسان كائنا اجتماعيا وتلعب العلاقات مع الآخرين دورا هاما في سلوكه واتجاهاته، ونلاحظ أيضا الأهمية الحيوية للجانب الإنساني التي أظهرتها هذه النظرية، فالفرد آمال وطموحات وأهداف.

### 3. نظرية الحاجات الإنسانية (نظرية سلم الحاجات):

هذه النظرية تعتبر من النظريات المهمة في التحفيز وأهم ما جاءت به ما يلي:<sup>1</sup>

تعرف هذه النظرية باسم "نظرية ماسلو للحاجات" والتي طورها في الأربعينيات من القرن الماضي، معتبرا أن الإنسان في كل سلوكياته إنما يسعى إلى إشباع حاجات تنحصر في خمس مجموعات، وتظل الحاجة غير المشبعة هي المتحكمة في السلوك، في حين لا تؤثر الحاجات المشبعة في السلوك، وبالتالي ينتهي دورها في التحفيز، كما أن حاجات الفرد تكون مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم أو هرم، تحتل الحاجات الفيزيولوجية قاعدته، وتليها إلى الأعلى باقي الحاجات الأخرى، كما يوضحها الشكل الموالي:

<sup>1</sup> - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص ص 210 - 211.

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



المصدر: عمر محمود غباين، مرجع سبق ذكره، ص 173.

ويمكن شرح هذه الحاجات كما يلي:

– الحاجة الأساسية أو الجسمية والفيزيولوجية: وهي تلك المرتبطة بضرورات البقاء على قيد الحياة كالمأوى والأكل والملبس والهواء والنوم... ولعل الوسيلة الرئيسية التي تحافظ بها المنظمة لإشباع الحاجات الأساسية لمواردها البشرية هي النقود، سواء في شكل رواتب أو مكافآت ؛

– حاجات الأمان والسلامة: كالرغبة في الحماية من الأخطار وإيجاد مناخ أمن اقتصادي ملائم ؛

– الحاجات الاجتماعية: وتأتي بعد إشباع الحاجات السابقة، حيث تظهر الحاجة إلى الانتماء ودعم الآخرين والحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية الإيجابية ؛

– حاجات التقدير والاحترام الشخصي: كالثقة والاعتناء بالنفس، وشعور الفرد بأنه مفيد وكذلك حاجة الفرد باعتراف الآخرين له ؛

– حاجات تحقيق أو إثبات الذات: وهي رغبة الفرد المتنامية في التميز، ورغبته في أن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه.

ترتبط هذه النظرية (الحاجات) بالرضا الوظيفي باعتبار أن الرضا عن الأجر يرتبط بصورة غير مباشرة بالحاجة إلى الأمان والاستقرار، كما ترتبط حاجات الاحترام والانتماء من خلال الرضا عن العلاقات سواء مع الزملاء أو مع الرؤساء، كما نجد أيضا التقدير يرتبط بالعلاقات على المستوى الأفقي أو الرأسي.

4. نظرية x و y لـ "دوغلاس ماك غريغور" "Douglas Mc Gregor":

قام هذا المفكر بإجراء دراسات علمية عن سلوك العمال في منظمات الإنتاج، وتبين من نتائج تلك الأبحاث أن التحفيز في المنظمات سلبى وأن المسؤولين يفرضون أسلوب الإكراه في العمل بطرق خفية.

أ- نظرية "x":

واتضح من خلال أبحاثه ما يلي:<sup>1</sup>

- أن العامل أو الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل إذا كان ذلك ممكناً ؛
- أن العامل خامل ولا يرغب في تحمل المسؤولية ؛
- أن الفرد يفضل أن يعمل بجانب شخص يقوده ويوضح له ماذا يعمل ؛
- أن العامل أناني ولا يأخذ بعين الاعتبار احتياجات المنظمة ؛
- أن هناك مقاومة للتغيير والتحسين في المنظمة ؛
- أنه لا بد من فرض رقابة شديدة ومتابعة على كل إنسان في العمل لكي يعمل ؛
- أن الأجر والمزايا المادية هي أهم حوافز العمل.

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

ب- نظرية "y": قام دوغلاس ماك جريجور بإعادة النظر في استنتاجاته عن سلوك العمال، وقدم نظرية أخرى معدلة أسماها نظرية y وهي تعتبر تصحيحاً للسابقة حيث أظهرت دراساته المعدلة ما يلي:<sup>2</sup>

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

وحسب هذه المعلومات والحقائق التي استقاها المفكر من أرض الواقع، فإن للعامل حاجات متعددة وهو يسعى باستمرار، أي عنده حافز للحصول على ما يحتاجه.

## 5. نظرية العاملين لـ "فريدريك هيرز برغ" F.Herzberg:

<sup>1</sup> - عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، ص 42.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 43.

توصل هيرز برغ إلى حقيقة مفادها أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة، كما أن شعور الفرد بالرضا عن عمله يعود أساسا إلى العمل في حد ذاته، وبناءا عليه فقد وجد هيرز برغ أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تندرج تحت مجموعتين من العوامل وهما:<sup>1</sup>

– **مجموعة العوامل الوقائية:** وتدعى أحيانا بالعوامل اللاإشباعية، لأن عدم وجودها يؤدي إلى حالة عدم الرضا، بينما وجودها وتوافرها لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد، ويحددها في المجالات التالية مثل سياسات المنظمة وإدارتها، نمط الإشراف، العلاقات بين الأفراد، ظروف العمل المادية، الراتب والمركز الاجتماعي والأمن الوظيفي.

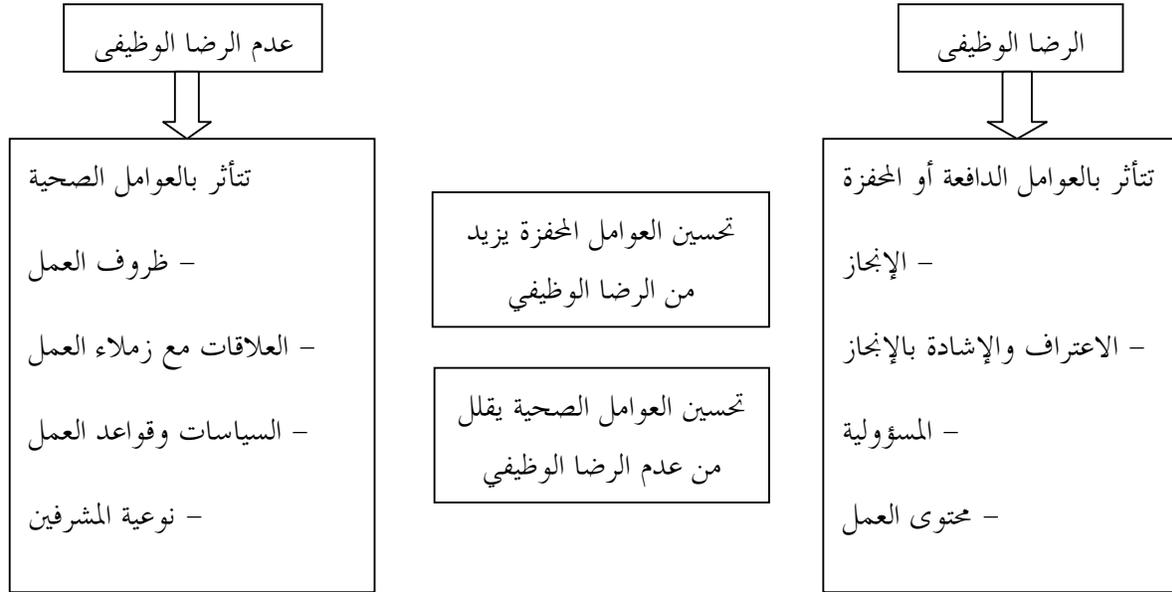
– **مجموعة العوامل الحافزة:** ويطلق عليها أيضا اسم العوامل الإشباعية وهي تلك المرتبطة بالعمل وتعمل في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضا والحفز لدى الموارد البشرية، وتتمثل في الشعور بالإنجاز في العمل، الإدراك الشخصي لقيمة عمله نتيجة لإتقان العمل، طبيعة الوظيفة ومحتواها، المسؤولية، فرص التقدم والتنمية، نمو الشخصية وتطورها.

وخلاصة القول أن العوامل الوقائية عند هيرز برغ وهي التي تتعلق أساسا بالظروف والعوامل المحيطة بالعمل تسبب درجة عالية من عدم الرضا عندما لا تكون موجودة، لكنها لا تؤدي إلى التحفيز لدى وجودها، بينما العوامل الحافزة والمتعلقة بمحتوى العمل أي بماهية العمل وإنجاز الفرد لذلك العمل والاعتراف الذي يحصل عليه من خلال تأديته لذلك العمل فإنها عند توافرها تؤدي إلى التحفيز والرضا ولكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند غيابها.

ويمكن أن نوضح ونعرض هذه النظرية وفق الشكل الموالي:

<sup>1</sup> - علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 213 - 214.

الشكل رقم (3): مبادئ نظرية هيرز برغ (العاملين)



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

6. نظرية الحاجات الأساسية لـ "دافيد ماك ليلاند" "D.Mac leeland": وتسمى أيضا بنظرية الإنجاز حيث يرى

صاحب هذه النظرية أن فهم التحفيز يتوقف على معرفة ثلاث حاجات أساسية وهي:<sup>1</sup>

- الحاجة إلى السلطة: حيث أن الأفراد الراغبين بشدة في السلطة، يميلون لممارسة التأثير والرقابة والقوة، فهم يطمحون للمناصب القيادية.

- الحاجة للإنجاز: الأشخاص الذين تتوفر لديهم هذه الحاجة يرغبون في النجاح ويخافون من الفشل وهم غالبا يحبون التحدي.

- الحاجة للانتماء: الأفراد الذين تتوفر لديهم هذه الحاجة يشعرون بالسرور عند شعورهم بحب الآخرين لهم.

7. نظرية التوقع لـ "فكتور فروم" "V.Vroom":

تقوم هذه النظرية على افتراض على أن سلوك الفرد وأدائه تحكمه عملية مفاضلة بين بدائل القيام بفعل ينعكس بسلوك أو عدم القيام بالفعل، حيث أن دافعية الفرد محكومة بالمنافع (العوائد) التي يتوقع الحصول عليها من الأداء، ويعتمد تطبيق النظرية على تحقق الشروط الآتية:<sup>2</sup>

- أن يتوفر لدى الفرد اهتمام بالمحفزات المالية، وهذا ما يمكن أن يتحقق لدى الأفراد؛

<sup>1</sup> - بشير العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 318 - 319.

<sup>2</sup> - بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 166.

- اعتقاد الفرد بوجود ارتباط قوي بين الأداء والمردود، أي أن الأداء العالي يصاحبه مردود عالي ؛
- اعتقاد الفرد بأن هناك احتمال قوي وكبير بأن الجهود التي يبذلها تقود إلى أداء ناجح.

والملاحظ من محتوى النظرية بأنها الأكثر تركيزا على الحوافز المالية وأثرها في الأداء حيث أن تحقق الشروط الوارد ذكرها يعني بأن الحوافز المالية مسؤولة مباشرة عن الأداء وعليه اعتمادا فإن النظرية توجه المنظمات إلى اعتماد الحوافز المالية كوسائل لتحسين الأداء وأن عملية التحفيز لا يمكنها النجاح إذا لم تركز على الجانب المالي في المحفزات.

### 8. نظرية المساواة أو العدالة لـ "ستايسي آدمز" "STACY ADMS" :

إن أهم افتراضات وما جاءت به هذه النظرية هي كما يلي:<sup>1</sup>

تفترض هذه النظرية بأن الفرد يحاول أن يحقق حالة توازن بين ما يقدمه للمنظمة من جهد ووقت وما يحصل عليه من مردود مالي أو مزايا ومنافع معنوية ويتحقق هذا التوازن حسب رأي النظرية عندما يشعر الفرد بأن مردوداته المالية والمعنوية تعادل مردودات العاملين الذين يتعامل معهم، وعند شعوره بالتمايز عنهم فإنه سيعيش حالة توتر تدفعه إلى تغيير إنتاجيته داخل المنظمة لهذا تعتمد هذه النظرية المقارنة بين طرفي معادلة تتحقق فيها المساواة على النحو التالي **عوائد الفرد / جهوده = عوائد الآخرين / جهودهم** وعند تحقق المساواة يعتبر الفرد محفزا، لذا فعلى المنظمة أن توجه جهودها التحفيزية نحو تحقيق المساواة أعلاه سواء بالمحفزات المالية أو غيرها من المحفزات الأخرى.

### 9. نظرية "الدرفر" "Alderfer" :

تعد هذه النظرية تطورا لنظرية ماسلو في ثلاث مجموعات بدلا من خمس وهذه المجموعات هي:<sup>2</sup>

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

حيث تعبر حاجات الوجود عن الحاجات الفيزيولوجية في نظرية ماسلو، وتعكس حاجات الانتماء الحاجة إلى التقدير، أما الحاجة إلى النمو فهي تقابل الحاجة إلى تحقيق الذات الذي عبر عنه ماسلو.

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

- ما هي الحاجات الفعلية للأفراد؟ ؛

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 264.

<sup>2</sup> - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 291.

- ما هي الحاجات المشبعة؟ ؛
- كيف تم إشباعها؟
- أي من الحاجات غير المشبعة في المستوى الأدنى من السلم؟ ؛
- هل هناك حاجات عليا مازالت غير مدركة أو واضحة؟ ؛
- كيف يمكن إشباع الحاجات غير المشبعة؟.

### 10. نظرية الهدف لـ "أدوين لوك" " EDWIN LOOK " :

في هذه النظرية وجود علاقة بين الأهداف المقصودة لأداء المهام للموظف مع سلوكه في العمل وفيما يلي شرح لهذه النظرية.<sup>1</sup>

إن وجود الأهداف هو أمر مهم لأنها تمثل طموحات الأداء وبالتالي فهي تنشط وتوجه سلوك الأفراد لتحقيق هذه الطموحات كما أنها في واقع الأمر تحدد مسارات السلوك النهائية المعنية دون غيرها، فالأهداف ما هي إلا الطموحات أو النوايا التي يسعى الفرد لتحقيقها، إن الأهداف وطموحات الأداء ما هي إلا محصلة لقيم ومعتقدات الفرد من ناحية ورغباته وعواطفه من ناحية أخرى والتأثير الدافعي للأهداف يزيد عندما:

- تكون الأهداف محددة ؛
- تكون الأهداف مقبولة ؛
- الأهداف ذات نفع وفائدة للفرد ؛
- تكون الأهداف قابلة للقياس.

### 11. نظرية التعزيز "سكينر" "Skinner" :

يشترط صاحب هذه النظرية " Skinner " لاستخدامها في مجال التحفيز ما يأتي:<sup>2</sup>

- تحديد السلوك المرغوب بدقة. ؛
- تحديد المكافآت أو الحوافز التي تدعم السلوك المرغوب ؛
- جعل الثواب النتيجة المباشرة للسلوك المرغوب ؛
- اختيار الطريق أو الأسلوب الأفضل للتعزيز ؛
- عدم معاقبة الموظف أمام زملائه ؛

<sup>1</sup> - نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 136.

<sup>2</sup> - خالد عبد الرحيم الهبيتي، مرجع سبق ذكره، ص 262.

- اختيار الموظف العامل بالنواحي التي لم ينجح فيها.

**12. نظرية التدعيم:** تقوم هذه النظرية على مبدأي التعلم وقانون الأثر، حيث أن الفرد يتعلم أن قيامه أو عدم قيامه بالسلوك هو وسيلة لحصوله أو عدم حصوله على التحفيز، وعلى أساس ذلك فإن الفرد قد يكرر نفس السلوك إذا كان قد استفاد من مدعم إيجابي مثلاً علاوات أو ترفيات، كما يتجنب تكرار هذا السلوك إذا كان قد مر بخبرة سيئة نتيجة حصوله على مدعم سلبي، وفي هذا الصدد نجد أن نظرية التدعيم تقدم أساليب قوية لتحليل العوامل التي تتحكم وتسيطر وتوجه سلوك الموارد البشرية في المنظمة.<sup>1</sup>

وخلاصة القول أن هذه النظريات تختلف باختلاف الباحثين، فمنهم من يركز ويعتمد على التحفيز المادي كوسيلة مناسبة لتحفيز الأفراد، ومنه من يعتمد على التحفيز المعنوي، ومنهم من يعتمد على التحفيز الإيجابي والسلبي لتحفيز الأفراد وكذلك جميع هذه النظريات تتضمن شروط قد تتحقق في مجموعة عاملين في منظمة معينة، بينما قد لا تتحقق لمجموعة أخرى تعمل في منظمة أخرى وتواجه ظروف ومواقف معينة ومختلفة لكل منظمة سياق وظروف خاصة بها وأفراد يمتازون بالتعقيد والتغيير وسلوكات وتصرفات معقدة، لذا يجب على كل إدارة أو منظمة تحديد ودراسة دقيقة لسلوك وتصرفات ودوافع الأفراد ومن ثم القيام بتحفيزهم.

### المطلب الثاني: كيفية وأسباب وأسس منح التحفيز

إن نجاح عملية التحفيز يحتاج إلى عمليات إدارية متكاملة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، حيث يهتم جانب التخطيط بتحليل الحاجات وتشخيصها وتحديد الهدف من عملية التحفيز، بينما التنظيم تظهر عمليته في اختيار أساليب التحفيز المناسبة لخصائص التحفيز بينما الرقابة فتقوم بالتأكد والتحقق من كفاءة وفاعلية عملية التحفيز، والآن السؤال المطروح كيف يتم التحفيز؟

#### أولاً- كيفية التحفيز:

إن عملية التحفيز هي عملية معقدة، فليس من السهل تحفيز الأفراد دون معرفة ودراسة سلوكيات وتصرفات وأداء ودوافع العاملين ويمكن إعطاء هذه الكيفيات والنقاط لتحفيزهم كما يلي:<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup> - علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 219.

<sup>2</sup> - فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص ص 95 - 97 بتصرف.

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

12. تقديم الحوافز العادلة والموضوعية ؛

13. إشراك العاملين في جميع مراحل العمل ؛

14. نشر وتبادل المعلومات ؛

15. الأخلاقيات (الأقوال = الأفعال) ؛

16. مكافأة المتميزين بصورة علنية مما يزيد شعورهم بالإنتاج.

بالإضافة إلى ما سبق من نقاط وكيفيات التحفيز هناك وسائل للتحفيز الفعال للعاملين نذكر منها:<sup>1</sup>

✓ **التناوب في العمل:** من أساليب إعادة تصميم العمل وتلطيف جو العمل أو الإنتاج ما يسمى التناوب في العمل ويقصد به أن العامل لا يظل يعمل نفس العمل طوال اليوم، وإنما يقوم بالتناوب مع زملائه، مما يقلل من الروتين والملل والتعب الجسمي، وهذا الأسلوب لا يحتاج تطبيقه إلى اكتساب العامل لمهارات جديدة كما لا يطلب منه تحمل مسؤوليات أعلى جديدة.

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

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

✓ **الإدارة بالأهداف:** هي عبارة عن أسلوب عمل يستند إلى سلسلة من الخطوات بحيث تقوم الإدارة والعاملين في تحديد الأهداف بشكل مشترك وكذلك في تحديد الإنجاز المتوقع ومعايير تقييم الأداء وهي فلسفة إدارية يقصد

<sup>1</sup> - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 359 - 360.

بها زيادة التحفيز الداخلي عند الأفراد، وتقوم على مبدأ المشاركة بوضع أهداف التنظيم أو جزء منها لتحقيق كفاءة أكبر من خلال تحفيز ودفع الموظفين وتستند نظرية الإدارة بالأهداف إلى ما يلي:

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

#### ثانياً- أسباب التحفيز:

يتمثل دور التحفيز في تحريك الطاقات والقدرات الكامنة لدى الفرد العامل، فالفرد في المنظمة يعمل مقابل أجر أو عائد أو راتب ولكن الأهم هو مستوى أداء الفرد لعمله، فهنا يأتي دور عملية التحفيز لكي تحرك عوامل الفرد الداخلية التي تقود إلى الشعور بأن الإنجاز الأعلى تقابله مكافأة أفضل مادية كانت أم معنوية، فالمنظمة تقوم بالتحفيز من أجل ما يلي:<sup>1</sup>

1. زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة الإنتاج، ومبيعات وأرباح ؛
2. تخفيض الفاقد في العمل، ومن أمثلته، تخفيض التكاليف، تخفيض كمية الخامات، تخفيض الفاقد في الموارد البشرية وأي موارد أخرى ؛
3. إشباع حاجات ومتطلبات العاملين بشتى أنواعها، وخصوصاً حاجات التقدير والاحترام والشعور بالمكانة. ؛
4. إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة ؛
5. جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء ؛
6. تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي والتضامن ؛
7. تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

#### ثالثاً- أسس منح التحفيز:

وصلنا إلى الشيء المهم في التحفيز ألا وهو أسس أو معايير إعطاء الحوافز، ويعتبر التميز في الأداء من أهم الأسس على الإطلاق لمنح التحفيز، واستخدام معايير أخرى مثل الجهد الأقدمية وفيما يلي عرض لهذه الأسس كما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - زيد عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2012، ص ص 162 - 163.

<sup>2</sup> - حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 157 - 158.

1. **معيار الأداء:** يعتبر من أهم المعايير في حساب الحوافز ويتم تحليل الأداء، ومن ثم وضع معايير محددة قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة مثل: كمية العمل، الجودة، أو وفرة في وقت العمل.
  2. **معيار الجهود أو الجهد:** يستعمل هذا المعيار في قياس ناتج العمل، لكنه أقل موضوعية من الأول حيث لا يؤدي الجهود المبذول من العامل دائما إلى إنجاز العمل بفعالية، ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء لصعوبة قياسه في كثير من الأحيان.
  3. **الأقدمية:** وهو معيار شائع الاستخدام ويأخذ بعين الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المنظمة والتي تشير إلى الولاء والانتماء.
  4. **تحقيق الأهداف:** وهو معيار يستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة التي تشجع عملها على إنجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا.
  5. **المهارة:** بعض المنظمات تقوم بمنح تعويضات ومكافآت للأفراد بناء على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو إجازات أو أدوات تدريبية، كما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار محدود جدا، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب الحوافز للعاملين رغم أنه من أهم معايير الأداء.
- إن إشباع حاجات العاملين المادية والمعنوية في المنظمة يعكس صورة من الانطباع الجيد لدى العمال فيشعر العامل بالولاء والاستقرار والانتماء، ويرتبط هذا بزيادة كفاءة العامل الإنتاجية وزيادة الإنتاج، فهناك علاقة ارتباط بتحقيق الرضا لدى العاملين وبين زيادة معدلات الإنتاج في المنظمة، فلا شك أن قدرة العامل على الإنتاج في ظل الرغبات الفردية والاحتياجات المعنوية والمادية وتحقيق الإشباع لهذه الاحتياجات نصل إلى حالة الإرضاء النفسي.

### المطلب الثالث: متطلبات عملية التحفيز

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

وحتى تقوم الإدارة بتحفيز العاملين تحتاج وتتطلب ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سعاد نائف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص ص 350 - 351.

1. ممارسات إدارية ناضجة: تتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة في أداء الفرد وهي من مسؤوليتها وبحيث تمكن للفرد أن يتحكم في عمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.
  2. تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها: أي تحديد لماذا يعملون وماذا يحركهم، فهل يعملون من أجل المال فقط، أم للتقدم وهذا يرتبط بنوع نشاطها ونوع العاملين، وكذلك بمدى وعي ونضج وعلمية الإدارة.
  3. تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها: بمعنى التي تستطيع توفيرها واختيارها والتي تقرر استخدامها.
  4. تحديد نظريتها لحوافز العمل والدوافع: أي نظريتها لما يدفع العاملين لديها للانتماء إليها ولأداء النظريات العلمية المتوفرة حالياً والاستفادة منها في تحفيز العاملين لديها.
  5. وضع اعتماد ذلك في تصميم أنظمة الأجور والمزايا وفي تصميم أنظمة للحوافز وإدارته: فهي تحتاج ترتيبات واعية يعتمدها المدراء في تحفيز مجموع العاملين.
  6. القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين: فتحفيز المدراء يختلف عن تحفيز الخبراء والموظفين العاديين، ولهذا تحتاج الكثير من الأعمال الكبيرة إلى عدد من الأنظمة.
- بالإضافة إلى هذه المتطلبات تجدر الإشارة إلى أن عملية التحفيز لا يمكن أن تنجح إلا إذا توفرت الموائم الآتية والتي يمكن إبرازها كما يلي:<sup>1</sup>
- ✓ الفرد والوظيفة: أي تتناسب قدرات ومعارف وقابليات الفرد مع المتطلبات الوظيفية، وهنا يأتي دور تصميم الوظيفة؛
  - ✓ الوظيفة والمنظمة: أي أن تكون الوظيفة والهيكلة الوظيفية جزءاً حيوي وجوهري في هيكل المنظمة وليست وظيفة هامشية، فمهما حاولت المنظمة من استخدام وسائل وأساليب التحفيز فإنها لا تنجح إذا كانت الوظيفة غير مهمة لدى الفرد؛
  - ✓ الفرد والمنظمة: أي أن تتكامل أهداف الفرد وأهداف المنظمة؛
  - ✓ المنظمة والبيئة: أي أن تتكيف المنظمة لمتطلبات بيئتها عملها ومنها متطلبات مواردها البشرية؛
  - ✓ الفرد والموقف: أي أن يمتلك الفرد القدرة على إدراك طبيعة موقف العمل ويستوعب متطلباته لكي يسلك بما يتناسب مع الموقف.
- وخلاصة ما سبق يمكن القول أن:

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحيم الهبتي، مرجع سبق ذكره، ص 259.

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

## المبحث الثالث: نظام الحوافز في المؤسسة

يعتبر نظام الحوافز عملية نظامية تتكون من مجموعة أجزاء تتفاعل وتترابط وتتكامل فيما بينها سواء إيجابيا أو سلبيا، يتحدد في ضوء المبادئ التي تحكم هذه الأجزاء ويقود التفاعل بدوره إلى نتائج إيجابية أو سلبية على صعيد السلوك والأداء، فهناك من يقول بأن منظومة التحفيز تتكون من ثلاثة مكونات أساسية وهي الفرد والوظيفة وموقف العمل فأنظمة الحوافز تختلف باختلاف المنظمة وإمكاناتها وسياساتها وأهدافها وطموحاتها وسوف نقدم في هذا المبحث كل من الخطوات المتبعة قبل وضع نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه وقواعد وخصائصه وكذلك مراحل التصميم، بالإضافة إلى تقييم وأسباب فشل نظام الحوافز.

## المطلب الأول: الخطوات المتبعة قبل وضع نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه

قبل وضع نظام الحوافز وتصميمه هناك خطوات يجب إتباعها في ذلك.

## أولاً- الخطوات المتبعة قبل وضع نظام الحوافز:

حتى تتمكن من إعداد برنامج سليم للحوافز هناك خطوات لا بد من إتباعها حتى يتحقق الغرض من تصميم نظام الحوافز وذلك من خلال دراسة واقع المنظمة بجمع البيانات عن:<sup>1</sup>

1. الإنتاج: يجب التعرف على عدد العمال وفناتهم وتكلفة أجورهم وكذلك مهاراتهم وأنواع التدريب الذي حصلوا عليه، وأخيرا تطور العمالة خلال عدة سنوات سابقة ومعدلات دوران العمال، كما يجب معرفة نوع العمل هل هو عمل يدوي أو آلي أو تجميعي، بالإضافة إلى وصف طبيعة العمل.
2. التسويق: يجب معرفة أسعار البيع وكمية المبيعات ومناطق البيع وكمية العمولات ومصاريف الإعلان والتخزين.
3. الظروف والإمكانات المتاحة: يجب التعرف على الطاقة الإنتاجية العاطلة والمباني غير المستعملة والعمالة، وكذلك الأماكن والمعدلات.
4. نظم العمل: القيام بمحصر وتجمع القرارات المنظمة للعمل وجداول الحضور والانصراف وجداول الغياب على اختلاف أنواعه وكذلك الإجازات المرضية.
5. التكاليف: دراستها وتحليلها وانعكاساتها على مجمل نشاطات المنظمة، استخلاص نتائج معينة من دراسة الموقف مثل: الوقوف على المشاكل القائمة في المنظمة، إعداد كشف بالمشاكل المتوقعة، مدى علاقة الحوافز بالمشاكل القائمة

<sup>1</sup> - جوادى حمزة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية، 2006/2005، ص ص 45 - 46.

أو المتوقعة وعلاقتها بإمكانية التطور، تحديد أنواع الحوافز الملائمة بعد دراسة رغبات الأفراد، وضع مشروع الحوافز ويمثل نوع الحوافز لكل فئة وطريقة حساب الحوافز وطريقة صرفها والمدة المقررة لصرف هذه الحوافز.

**6. تحديد الرقم الإجمالي للحوافز:** وذلك عن طريق وضع ميزانية تقديرية للحوافز موزعة على أقسام الإنتاج والخدمات بطريقة مناسبة.

**7. أساس وطريقة الدفع:** يفضل بعض الكتاب أن تتم المحاسبة على أساس دفع مبالغ شهرية تحت الحساب ثم تتم التسوية في نهاية الربع الأخير من السنة إلا أن هذه الطريقة من شأنها أن تضعف من قيمة الحافز وقوته.

**8. متابعة نظام الحوافز وتقويته:** حتى يتم التأكد من أن نظام الحوافز الموضوع سليماً يجب أن تتابع النظام على أساس مدى تحقيقه لأهداف الإنتاج وتأثيره على خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية، أن تتم عملية تقويم النظام من وقت لآخر، باستخدام بعض النسب والمؤشرات للتأكد من صلاحيته وفعاليتها.

#### ثانياً- العوامل المؤثرة في نظام الحوافز:

هناك عوامل تؤثر في نظام الحوافز وفي اتخاذ قرار سياسة التحفيز منها ما يدخل في إطار المنظمة ومنها ما يتعلق بالسياسة العامة للدولة كما يلي:<sup>1</sup>

**1. على مستوى الدولة:** حيث تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين:

- سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية: والتي تظهر كقوانين تعمل المنظمات من خلال إدارتها على تطبيقها وبالتالي فهي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشكلات الناجمة عن التطبيق.

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

**2. على مستوى إدارة المنظمة:** حيث يتأثر النظام بالعوامل الآتية:

- نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه وقدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب ؛

- اقتصاديات المنظمة نفسها ومدى فعاليتها ونشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني ؛

- نوع القوى العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي والثقافي.

وسواء وضع النظام على مستوى الدولة أو على مستوى المنظمة فإنه يتأثر بـ:

- الوضع الاقتصادي للمنظمة ؛

- النظام الضريبي المتبع ؛

<sup>1</sup>- جوادى حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 46.

- الوضع العام للعمال ؛
  - المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز ؛
  - هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد والحاجات ؛
  - الواقع الاجتماعي الذي يعيشه العامل ؛
  - انسجام العامل مع عمله وتأثير الظروف المحيطة عليه ؛
  - حب العامل لعمله واندفاعه وبذل ما يستطيع من أجل زيادة إنتاجه وأدائه.
- ومن خلال ما سبق نرى أن العوامل الخارجية والمحيطية بالمنظمة ونشاطها تؤثر تأثيراً مباشراً في وضع نظام الحوافز، طالما أن الحوافز مكسب هام لجميع العاملين فالكل يسعى للحصول عليها، وتخلق جو تسود فيه المنافسة للوصول إلى الامتياز والتفوق، لهذا نستطيع أن نؤكد على أن نظام الحوافز هي من أقل النظم استقراراً حيث يقتضي الحال إعادة النظر فيها بين كل فترة وأخرى، حتى يبقى النظام منسجماً مع الظروف المحيطة والمتطورة.

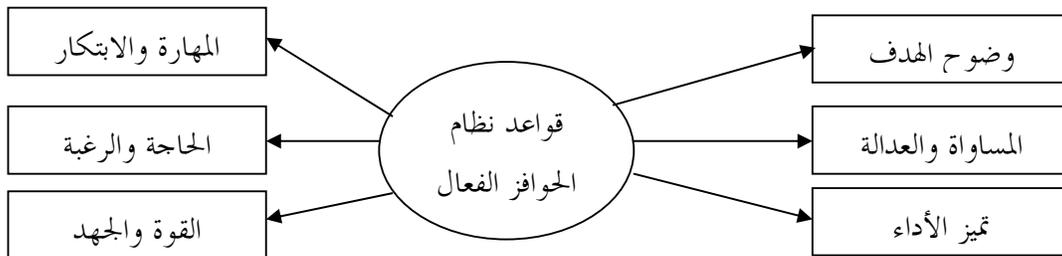
#### المطلب الثاني: قواعد وخصائص نظام الحوافز الفعال

يبني نظام الحوافز على عدة قواعد يجب احترامها والاهتمام بها، حتى يحقق النظام فعاليته، وهذا يجب أن يتسم ذلك النظام بالعديد من الخصائص والمقومات التي تضمن له النجاح.

#### أولاً- قواعد نظام الحوافز:

يبني نظام الحوافز على عدد من القواعد يوضحها الشكل الآتي:

#### الشكل رقم (4): قواعد نظام الحوافز الفعال



المصدر: زاهر عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 147.

ومن أهم القواعد التي يجب أخذها في عين الاعتبار عند تحديد نظام الحوافز ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص ص 147 - 148.

1. **وضوح الهدف والغاية:** يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير وال المدى البعيد بحيث تسعى جميع الأطراف، الفرد، الجماعة، المنظمة إلى تحقيقه.
  2. **المساواة والعدالة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة، ومن ثم فلكل فرد الحق أن يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز ما دام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة، ويمثل اتفاق المساهمين على تقسيم أرباح المنظمة بالتساوي بينهم حسب عدد الأسهم طبقاً لهذه القاعدة حيث يحصل كل منهم على حصة متساوية من الأرباح.
  3. **تمييز الأداء:** يعد تميز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، إذ يجب أن تزيد كمية الأداء وجودته أو تنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته، حتى يتم حساب الحوافز.
  4. **القوة والجهود:** يتم توزيع الحوافز وفق قدرة الشخص أو الجماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والجهود المبذولة.
  5. **الحاجة والرغبة:** يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم ورغباتهم، وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية.
  6. **المهارة والابتكار:** تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكاراً وحلولاً إبتكارية لمشكلات العمل والإدارة.
- بالإضافة لهذه القواعد والأسس هناك مجموعة من الشروط يجب توفرها لتصميم وتنفيذ نظام الحوافز بفعالية يمكن ذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>
- **تعريف النظام والإعلان عنه:** بمعنى أن يكون مفهوم من طرف المنفذين، المسؤولين والعمل به ويعلم الجميع بوجوده ؛
  - **تحديد السلوك المنتظر:** أن يكون السلوك والتصرفات المنتظرة محددة منذ البداية واحتمال تحقيقها واردا ؛
  - **إمكانية قياس الأداء والسلوك المرغوب فيه بسهولة:** يعني وجود معايير محددة قابلة للقياس والتحقيق ؛
  - **ربط الحوافز بالأداء بصورة واضحة ومفهومة:** لتشجيع العاملين على رفع مستوى الأداء ؛
  - **أن يكون النظام عادل ومتنوع:** يشمل الحوافز المختلفة لتلبية كافة الاحتياجات.

<sup>1</sup> - حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 158.

### ثانياً- خصائص نظام الحوافز الفعال:

- يمتاز نظام الحوافز الفعال بخصائص وسمات ومن بين هذه الخصائص نذكر منها:<sup>1</sup>
1. **القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده ؛
  2. **إمكانية التطبيق:** ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام ؛
  3. **الوضوح والبساطة:** لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه، والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه ؛
  4. **التحفيز:** يجب أن يتسم بإثارة الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتدقيق الأداء المنشود ؛
  5. **المشاركة:** يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم. مما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم، وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه ؛
  6. **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات ؛
  7. **القبول:** يتسم النظام الفعال بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة ؛
  8. **الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنوية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز ؛
  9. **المرونة:** يجب أن يتسم بالاستقرار والانتظام، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك ؛
  10. **الجدوى التنظيمية:** يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة على شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها ويتم ذلك بمقارنة النتائج قبل وبعد النظام ؛

<sup>1</sup> - زاهر عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 148 - 149.

**11. التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.

### المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز

تختلف نظم الحوافز التي يتم إعدادها من قبل المنظمات باختلاف المنظمة وإمكاناتها المادية والبشرية والتقنية في ضوء نظرتها للتحفيز لإثارة دوافع الأفراد لتحقيق الأهداف ولكل منظمة أساسيات ومراحل لتصميم نظامها للحوافز ولتصميم نظام الحوافز يجب مراعاة وإتباع ما يلي:<sup>1</sup>

- **تحديد هدف النظام:** تسعى المنظمات إلى تحقيق أهداف معينة وخاصة بها وإستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، فقد يكون هدف نظام الحوافز مثلا تعظيم الأرباح، رفع المبيعات تخفيض التكاليف، التشجيع على الابتكار والإبداع وروح المبادرة، تحسين الجودة وغيرها من الأهداف.

- **دراسة الأداء:** الهدف من دراسة الأداء هو تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، من خلال تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، وذلك يستدعي ما يلي:

- تصميم سليم للوظائف ؛

- وجود عدد كاف من العاملين ؛

- وجود ظروف عمل ملائمة ؛

- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

- **تحديد ميزانية للحوافز:** هو ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير إدارة الموارد البشرية لكي ينفق على نظام الحوافز، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود الجوانب التالية:

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

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

<sup>1</sup> - فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 102.

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

### المطلب الرابع: تقييم وأسباب فشل نظام الحوافز

بعد تصميم نظام الحوافز وفق القواعد والشروط التي ذكرناها سابقا، ثم يأتي دور التطبيق والتنفيذ وترجمته في واقع المنظمة، وفي النهاية يتم الوقوف والحكم على نجاح هذا النظام أو فشله من خلال ما تم تحقيقه من أهداف مسطرة ونتائج مرغوبة، ثم بعد ذلك القيام بما يجب عمله من إجراءات تصحيحية، ويعتبر رضا العاملين أهم مؤشر ومعياري لتقييم نظام الحوافز من خلال قبولهم ورغبتهم فيه.

#### أولاً- تقييم نظام الحوافز:

هناك ثلاثة مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز، والتي يجب أن تحظى بالعناية الفائقة وأن تؤخذ بعين الاعتبار قبل وبعد تطبيق هذا النظام ونذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

1. مؤشر الأداء: يستخدم لتقييم أثر النظام على أداء العاملين، مع افتراض ثبات العوامل الأخرى، فإنه يقدر ما كان نظام الحوافز المعتمد مؤثرا على الأفراد فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه.
2. مؤشر تكلفة العمل بالنسبة للوحدة: يقدر ما تمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة أو تحقيق استقرار في تكلفتها، فإن هذا النظام فعال وكفء.

3. رضا العاملين: تمثل درجة رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق أحد أهم المعايير لقياس مدى نجاح هذا النظام، فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق منظم ومصاغ بأسلوب علمي ما دام غير مرغوب فيه من طرف العاملين، لذا لا بد من الإدارة أن تضمن توفر القبول والقناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المنظمة.

#### ثانياً- أسباب فشل نظم التحفيز:

هناك عدة أسباب تؤدي إلى فشل نظم التحفيز، يمكن ذكر أهمها فيما يلي:<sup>2</sup>

1. الأجر المحفز لا يعد بديلا للإدارة الجيدة والفعالة، فمكافأة الفرد عن مستوى أدائه يفترض أنها تقوم بتحفيزه على بذل المزيد من الجهد، ولكن ليس الحافز هو المتهم في كل الأحوال، فقد تكون هناك أسباب أخرى تكون الإدارة

<sup>1</sup> - ليلي غضبان، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010/2009، ص 8.

<sup>2</sup> - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 345-347.

هي الوحيدة المسؤولة عنها مثل: غموض التعليمات، عدم وضوح الأهداف، عدم الثقة، الأخلاقيات، الصراعات، عدم العناية بسياسات الاختيار والتدريب.

**2.** التركيز فقط على ما يمنح الحافز من أجله، حيث يشير علماء النفس إلى أن الأفراد يبذلون أقصى ما لديهم من جهد إذا عرفوا أنهم سوف يكافئون عليه، ولكن هذه الجهود غالبا ما تركز على ناحية معينة دون الأخرى، فلو أن الحافز سوف يمنح على أساس عدد الوحدات المنتجة فسوف يبذل الفرد أقصى ما لديه من جهد لإنتاج أكبر عدد من الوحدات بغض النظر عن مستوى الجودة.

**3.** إن الأجر ليس الحافز الوحيد، حيث أشار عالم النفس Fredrick Herzberg (فريدريك هيرز برغ) إلى أن المال يحقق حالة من الهدوء والاستقرار المؤقت لدى الفرد وسرعان ما يزول تأثير هذا الحافز ولذا فهو يرى أن تقدم المزيد من الأموال لن يزيد من دافعية الفرد ولذلك يقترح هذا العالم هيرز برغ أن تقدم المنظمة قدر ملائم من الحوافز المالية بالإضافة إلى مجموعة من الحوافز غير المادية مثل زيادة فرص إحساس الفرد بالإنجاز وتحقيق النجاح النفسي في وظيفته.

**4.** مكافأة المخطئ، فالبعض ينظر إلى المكافأة والعقاب على أنهما وجهان لعملة واحدة، ولذلك فإن العبارة التالية: "افعل هذا وسوف تحصل على تلك" لا تختلف كثيرا عن عبارة: "افعل هذا أو لماذا لم تحصل على تلك".

**5.** إن المكافآت قد تمزق العلاقات بين الأفراد ولذلك فهي تقلل من فرص تشكيل فرق العمل بسبب تركيز الفرد على تحقيق مصلحته الخاصة.

**6.** قد يؤدي منح المكافآت إلى إعاقه الأداء، حيث يشير بعض الخبراء إلى أن تحقيق التميز قد يسير في أحد الاتجاهات والمكافآت تسير في اتجاه آخر، حيث يتم إخبار الأفراد بأن دخلهم سوف يعتمد على الإنتاجية أو نتائج تقييم الأداء، ومن ثم زيادة عدد الوحدات المنتجة بغض النظر عن مستوى الجودة، وقد يسلكون سلوكا لا أخلاقيا في سبيل تحقيق المعايير الموضوعية.

**7.** قد تقلل المكافآت من درجة استجابة الأفراد، نظرا لأن التركيز الأساسي لديهم هو تحقيق أهداف معينة مثل خفض التكلفة، ولذلك فإن حدوث أية تغييرات يعني صعوبة تحقيق هذا الهدف، وبالتالي يلعب الحافز دورا وسيطا بين حدوث التغيير ودرجة استجابة العاملين.

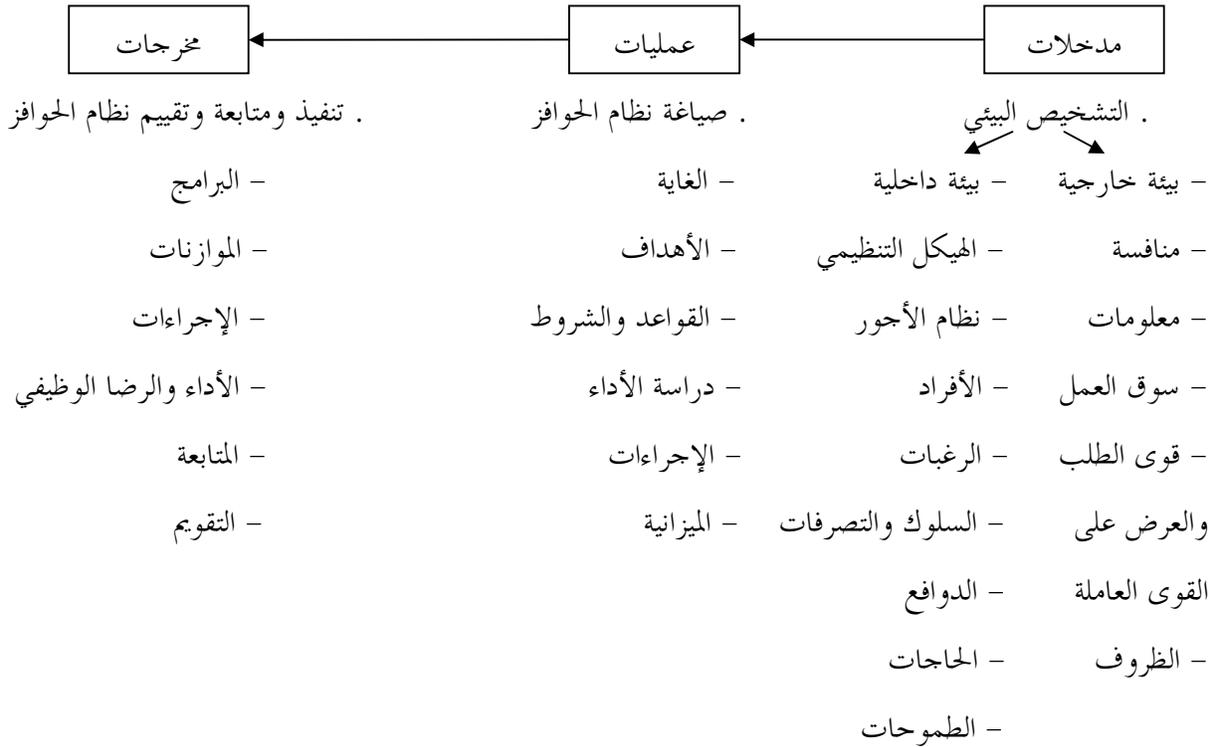
**8.** قد تقلل المكافآت الحافز الداخلي لدى الفرد، ونظرا لأنها تشعره بأنه لا يستطيع الأداء الجيد لواجبات وظيفته اختياريا.

9. أن الأفراد يرغبون في الحصول على حوافز معنوية إضافة إلى الحوافز المادية، فالفرد يرغب في أن يستمتع بعمله وأن يشعر بقيمته وهو يمارس واجبات وظيفته، ولذلك فإن التركيز على الحوافز المادية فقط سوف يقلل من درجة ولاء العاملين للمنظمة.

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

- يجب تصميم نظاما موضوعيا وعادلا ومنصفا للتحفيز ؛
  - التوازن بين ثقافة المنظمة ونظام التحفيز المستخدم ؛
  - عند تصميم نظام الحوافز من قبل الإدارة يجب معرفة والالتزام بما يلي:
  - البساطة: أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما لدى الجميع ؛
  - ربط الحوافز بالأداء: بمعنى أن الفرد يشعر بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين ؛
  - التفاوت: ومعناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح ؛
  - المشاركة: أي على الإدارة الأخذ بآراء واقتراحات وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز ؛
  - التنوع: تنوع الحوافز ؛
  - الهدف: أن يكون للحافز هدفا معروفا ومعينا ؛
  - العلانية: وهي إعلان الجزاء إيجابيا كان أم سلبيا على كافة العاملين ؛
  - تدريب المشرفين: وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام ؛
  - الشمولية: بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل العاملين في المنظمة كل حسب وظيفته ؛
  - أن يكون مناسبا: بمعنى أن يكون الحافز متناسبا مع حاجات كل فئة من الأفراد ؛
  - الوقية: ظهور الحافز وقت ظهور الحاجة إليه.
- يمكن توضيح نظام الحوافز من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (5): نموذج وعناصر نظام الحوافز



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الشكل نقدم بعض التوضيحات وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة:

- هل المنظمة مؤهلة لاستخدام نظام الحوافز (وعي أعضاء المنظمة) ؟
- هل المنظمة مارست نظام الحوافز من قبل وبالتالي تعرف أهمية نظام الحوافز ؟
- ما هو الوضع الحقيقي الحالي للمنظمة داخليا وخارجيا (تشخيص داخلي وتشخيص خارجي) ؟
- لماذا تقوم المنظمة بنظام الحوافز وبالتالي تحدد الغاية من هذا النظام، ثم ما هي الاتجاهات التي تحرك المنظمة إلى الأمام وهنا معرفة كل توجهات وطموحات الأفراد والمنظمة ؟
- ثم تحدد الهدف الخاص بالمنظمة من هذا النظام وبالتالي على شكل برامج وإجراءات وخطط، ثم ماذا تفعل المنظمة بعد ذلك؟ ثم نبدأ بأول خطوة تمكن من تنفيذ ومتابعة وتقييم نظام الحوافز والعمل وبالتالي هل حققنا الهدف المسطر من قبل، ثم بعد ذلك لا نتوقف ثم القيام بالتصحيحات اللازمة، لذا ينبغي على إدارة المنظمة إجراء المراجعة الدورية (التغذية العكسية) لذلك الحوافز من خلال:

- عدالة الحافز، ارتكاز الحافز على أسس مقبولة، صرف الحوافز في مواعيد ثابتة، ضرورة ارتباط الحوافز بدوافع العمل، وبالمجهودات المبذولة للعاملين، التأكد من فهم العاملين للطريقة التي يتم بها تقدير قيم الحافز .  
وفي الأخير لا يوجد نظام مثالي للحوافز يمكن تطبيقه على جميع المنظمات والسبب في ذلك هو راجع إلى سياق وظروف ومواقف المنظمة، فلكل منظمة سياق خاص بها وظروف خاصة بها، وكذلك طبيعة الأفراد من حيث التعقيد والسلوك والتغيير، وكما هو معروف أصعب تسيير هو تسيير الموارد البشرية.

## خلاصة:

يكتسي التحفيز أهمية كبيرة وبالغة في المنظمة، فمن الواجب على المسؤولين والإداريين إعطائه عناية فائقة وأخذة بعين الاعتبار في كل سياساتهم وبرامجهم واستراتيجياتهم، فأهميته بالنسبة للفرد تتمثل في تحريك الطاقات والقدرات الكامنة والرضا عن عمله، مما يجعله مستقرا في وظيفته وبذله أقصى الجهود الممكنة وشعوره بالسعادة والاطمئنان، بينما على مستوى الجماعة يقوم بتنمية روح الفريق في العمل الجماعي والتعاون والتماسك والانسجام والابتعاد عن الصراعات والتزاعات، في حين على مستوى المنظمة فيقوم على زيادة الأرباح وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية ومواكبة التطورات البيئية وتخفيض التكاليف والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتحقيق الفوز والتميز والنتائج التي تقاس على أساسها نجاحات الأعمال وتطورها، فعند ممارسة الإدارة التحفيز فعليها أن تدرك بأن للأفراد حاجات مختلفة فما هو مهم لشخص قد يكون غير مهم لشخص آخر، وما هو مدعم لشخص لا يعتبر مدعما بالنسبة للآخر وعليه فالتحفيز يختلف من منظمة لأخرى ومن فرد لآخر.

وعليه يجب معرفة كل الاختلافات الفردية في إدارة ومنح التحفيز والمكافآت وأن تكون الشفافية والموضوعية والعدالة في إعطاء الحوافز وعليه فعملية التحفيز لا بد لها من العدل والإنصاف، وبعد أن يتم اختيار الحافز المناسب ينبغي على الإدارة أو المسؤولين إجراء المراجعة الدورية لذلك الحافز مثل التأكيد من عدالة الحافز ارتكاز الحافز على أسس مقبولة، ليس هناك شخصان متماثلان تماما، كما أن الشخص الواحد قد يتغير من وقت لآخر، والتحفيز أن يشعر العاملين بالعدالة التنظيمية خصوصا من نظام الحوافز فلا بد أن يكون هناك توازن بين الجهد المبذول والحافز المقابل له حتى يملأ نفوس العاملين بالرضا عن العمل ومن ثم تفانيهم في أدائهم وإبعاد أسباب ومظاهر القلق والتوتر.

## الفصل الثاني

مدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز

## تمهيد:

تساهم الإدارة في تحفيز العاملين ودفعتهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، كما أن اهتمام الإدارة بالفرد ومساعدته ومساندته في العمل وحسن المعاملة معه، والأخذ بمشاعره وطموحاته ورغباته، ذات تأثير إيجابي واضح على الفرد، وهذا بدوره يحفزه على التعامل بكفاءة وفاعلية مع المهام الملقاة على عاتقه، لهذا جاءت أهمية ربط عملية التحفيز والدوافع والرضا الوظيفي ببعضها البعض.

وموضوع الرضا الوظيفي بدأ الاهتمام به لأول مرة في مجال الصناعة، وهناك عدّة دراسات له وفي مختلف الميادين لما له من أهمية وكذلك كونه موضوعا يتناول مشاعر الأفراد العاملين تجاه المؤثرات الداخلية في العمل أو المؤثرات الخارجية في البيئة المادية المحيطة، فهو من الركائز الأساسية الذي يوفر الاستقرار الوظيفي والبيئة المناسبة للعامل التي تساعد على أداء عمله على أكمل وجه وبأعلى فعالية ممكنة، فرضا الفرد العامل من طموحات واهتمامات كل منظمة مهما كان نوعها، فالكل يسعى لإرضاء عامليه، خصوصا في ظل وجود بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار وكذلك نقص الكفاءات والمهارات البشرية الرفيعة للتعامل والتصرف مع هذه البيئة، وكذلك التطورات التي عرفها الفرد في الحياة الوظيفية والعملية بعدما كان عاملا ثم موظف فمتعاون، فأهم ما يميز المنظمات حاليا هو العمل الجماعي من خلال العمل في شكل فريق، فالفريق الراضي عن عمله يكون لديهم روح الفريق في العمل الجماعي والارتباط بالزملاء والتعاون والانسجام مع الرؤساء فالعلاقات الطيبة بين هذه العناصر تترك أثرا طيبا في نفسية الفرد ورفع الروح المعنوية وتزيد من انتمائه إلى بيئة العمل.

## المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي منذ أول مرة في المجال الصناعي وهو من الاتجاهات الخاصة بالعمل، ومن أكثر الظواهر التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والعلماء السلوكيين مثل إلتون مايو، ماسلو، مارك غريغور حيث أن المنظمات تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدى فاعلية الأفراد في أدائهم لأعمالهم، والتي تتوقف بدورها على درجة رضائهم ومستوى حماسهم للعمل، الأمر الذي يؤكد أهمية العنصر البشري في حياة واستمرار المنظمات مع ضرورة الاهتمام به، فالإدارة تساهم في تحفيز الموظفين ودفعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته فاهتمام الإدارة بالفرد وتعاملها معه والأخذ بمشاعره وطموحاته، تحفزه على التعامل بكفاءة وفاعلية مع المهمات الملقاة على عاتقه، لذا نتناول في هذا المبحث مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته، عناصره وعوامله، أنواعه ومظاهره.

## المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

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

## أولاً- مفهوم الرضا الوظيفي :

يعتبر الرضا الوظيفي من المفاهيم التي لم يتم الاتفاق على تعريفها من قبل الباحثين والمهتمين في هذا المجال، كما أنه من الصعب إيجاد تعريف شامل وموحد له، فهناك تعريفات كثيرة للرضا الوظيفي وكثيرا ما يختلط مفهوم الرضا الوظيفي بمفهوم الروح المعنوية، ولهذا الغموض والإشكال كان علينا أن أوضح هذا بإعطاء مفهومين للروح المعنوية قبل الدخول في مفهوم الرضا الوظيفي.

**الروح المعنوية Morale:** عرف البعض الروح المعنوية العالية بأنها: " الرغبة عند الفرد في أن يكرس وقته وجهده من أجل تحقيق أهداف المنظمة، كما عرفت بأنها التزام أدي من قبل الفرد ببذل الجهد اللازم لتأييد سياسات المنظمة وتحقيق أهدافها، ويقصد الروح المعنوية في العمل أو المنظمات الاقتصادية ذلك الاستعداد الوجداني الذي يساعد الأفراد على زيادة الإنتاج وإجادته، دون أن يعرّيه مزيد من الإجهاد والتعب، إنه ذلك الاستعداد الذي يهيء الفرد والإقبال بحماس على التعاون ويجعله أقل استعدادا للعميل من المؤثرات الخارجية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص104.

- كما يعرف البعض الآخر بأنها "مجموعة المشاعر المتصلة والمتعلقة بالروح أو الحماس والتي تشير إلى الجو العام لدى العاملين".<sup>1</sup>
- ويرى البعض الآخر أن الروح المعنوية تعبر عن الشعور السائد بين الأفراد ومدى الحماس تجاه الأداء والمشاركة في تحقيق الأهداف.<sup>2</sup>
- أما الرضا الوظيفي فهناك عدّة تعريفات ومفاهيم يمكن توضيحها وإبرازها فيما يلي:<sup>3</sup>
- يعرف الرضا الوظيفي على أنه " الدرجة الأولى التي تتسم بها تلبية احتياجات العمل والإنجاز الذي يحققه العاملون " .
- ويعرّف على أنه " تفصيل الأفراد لعملهم أو عدم تفضيلهم له، ويعبر عن مدى التوافق بين توقعات الفرد عن عمله من جهة، وما يحصل عليه من جوائز ومكافآت من جهة أخرى " .
- وكما يعرف الرضا عن العمل بأنه " درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه، اعتراف بواسطة الآخرين " .
- وكذلك يعرف بأنه " الاتجاه العام للفرد نحو وظيفته، وعادة ما يؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا، ويكون الفرد راضيا بدرجات متفاوتة عن الجوانب المختلفة في عمله مثل: العمل ذاته، والأجور، والترقيات، وظروف العمل وشروط العمل، وسياسة المنظمة " .
- ويعرّف أيضا أنه " يتكون من عدد الاتجاهات والمشاعر نحو الوظيفة، والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يعتقد الفرد أنه يحصل عليه من عمله، وأنه كلّما كان اعتقاد الفرد إيجابيا كانت مشاعره إيجابية ودرجة رضاه عالية " .
- ويعرّف أيضا أنه " عبارة عن إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية من خلال العمل، ويعتبر الرضا هو الاتجاه الإيجابي الذي يعمل الفرد نحو عمله، وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي أثر في هذا الشعور النفسي بالارتياح على أداء الإنسان وولائه وانتمائه للمنظمة التي يعمل بها، وقد دلت كثير من الدراسات على وجود علاقة جدلية بين الرضا عن العمل ومستوى تطور المنظمة وتقدمها " .

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبوبكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008. ص 358.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، نفس الصفحة.

<sup>3</sup> - أحمد بن سعيد بن سالم ميلكان المشيخي، الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم رسالة ماجستير، جامعة نزوى، كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية، فرع إدارة تعليمية، 2011/2012، ص 28-29.

- كما يعرف رضا العاملين بأنه " عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة أو العمل لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم (أعمالهم)، وعليه فإنه كلما قلت الفجوة بين الإدراكين كلما زاد رضا العاملين، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل في المنظمة " <sup>1</sup>.

- يقصد بالرضا الوظيفي الحالة الشخصية للفرد العامل والتي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل، ودرجة الرضا عن العمل بهذا المعنى تمثل سلوكا ضمنيا يكمن في وجدان الفرد وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفس الفرد، وقد تظهر في سلوكه الخارجي، ويتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس بها اتجاهاتهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجي، ويمكن القول بصفة عامة أن قوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثر في درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي، فكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية كلما زاد احتمال ظهور هذه الإستياء على سلوك الفرد يبحث عن كل عمل آخر بزيادة نسبة غيابه أو زيادة معدل تأخيرها، وكلما تراكمت هذه المشاعر السلبية لفترة طويلة زاد هذا من احتمالات قيامه بالسلوك المذكور آنفا. <sup>2</sup>

ومن خلال التعاريف التي تم استعراضها سابقا فنلاحظ بأنه هناك العديد من المصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، فهناك مثلا الروح المعنوية وهنا يجب التأكيد أن مفهوم الروح المعنوية مرتبط بالجماعة، باعتبارها ولاء يربط أفراد الجماعة ويدفعها إلى إنجاز عملها على أكمل وجه بينما مفهوم الرضا الوظيفي أمر يتعلق بالفرد، فهو حالة يصل فيها الفرد إلى التكامل مع عمله من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه من خلال تحقيق أهداف العمل ذاته، وهناك أيضا مصطلح الاتجاه النفسي نحو العمل، الرضا عن العمل وغيرها، ويمكن أن هذه المصطلحات تعددت في اللفظ واختلقت في تفاصيل مدلولاتها إلا أنها تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو عمله والذي يعبر على مدى رضاه أو عدم رضاه عن العمل.

- وفي ضوء التعاريف السابقة توجد هناك صعوبة في تحديد تعريف شامل لمفهوم الرضا الوظيفي لارتباطه بالجانب الوجداني في حياة الإنسان، الذي يصعب الوصول له من طرف الإنسان نفسه، مع عجزه عن التعبير عنه في كثير من الأحيان، إضافة إلى قدرة الإنسان على إخفاء مشاعره مما يصعب تحديد الرضا لديه.

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 110.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 273.

- هناك تأثير متبادل بين الفرد والبيئة التي ينشط فيها (تأثير وتأثر)، فمثلا عالم النفس هوبك " Hoppock " يرى بأن الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية، التي تدفع الفرد على القول بصدق: "إنني راضي عن وظيفتي " .

وبناء على ما سبق من تعارف ومفاهيم يمكن محاولة إعطاء تعاريف شاملة للرضا الوظيفي:

**1.** الرضا الوظيفي هو شعور العامل بالارتياح النفسي والمادي والمعنوي والاجتماعي وهذا نتيجة لتحقيق حاجاته المادية والمعنوية أثناء القيام بالعمل داخل المنظمة، والذي يمكن التعرف والتأكد من ذلك من خلال بعض المؤشرات مثل ارتفاع مستوى إنتاجية العامل، انخفاض معدلات الغياب، عدم ميله لترك العمل أو تغيير الخدمة، المحافظة على ممتلكات المنظمة ...

**2.** الرضا الوظيفي هو مجموعة المشاعر التي يبدئها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه له، وكلما كان الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، وفي هذا الصدد يرى هيرزبرغ Herzberg أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي عليه الوظيفة بما في ذلك الشعور بالإنتاج والاعتبار والمسؤولية، أما عدم الرضا فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة المنظمة وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار والأمن في الوظيفة والمركز الاجتماعي والأجور وأسلوب الإشراف.

**3.** هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل وبيئة العمل، ومن العوامل البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالفرد العامل.

**4.** هو حصيلة لمجموعة من العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي، والتي تقاس أساسا بقبول الفرد لذلك العمل بارتياح ورضا النفس وفاعلية في الإنتاج وهذا نتيجة للشعور بالوحدة الذي يمكن الفرد من القيام بعمل دون حرج وملل وضيق.

وفي الأخير يتم التأكيد بان الرضا الوظيفي ظاهرة معقدة جداً كونها مرتبطة مباشرة بالسلوكيات والتصرفات والاتجاهات والميولات والرغبات والمشاعر، كون بعض هذه المتغيرات خفية أي باطنية (كامنة) ومع تعدد آراء ووجهات نظر الباحثين إلا أنهم قد توصلوا إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بالرضا الوظيفي:

- من غير الممكن تجاهل دراسة سلوك العاملين ومدى رضاهم الوظيفي ؛

- إدراك المشاعر الشخصية يجب أن يتم في ضوء الموقف الكلي لسلوك الفرد ؛

- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات الناتجة عن الوظيفة ؛

– الرضا هو تفاعل الفرد مع العمل نفسه وبيئة العمل والشعور بالثقة والولاء والانتماء له.

ثانياً – أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر العنصر البشري ركيزة تواجد المنظمة، ولهذا يعد الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين كونه من أهم عوائد الأفراد للمنظمة ومردوديتها بشكل عام ويمكن حصر أهمية الرضا الوظيفي فيما يلي:<sup>1</sup>

**1.** زيادة الإنتاجية وتقليل معدل دوران العمل وتخفيض نسبة الغياب ورفع معنويات العاملين وجعل الحياة ذات معنى لدى الأفراد ؛

**2.** هناك عدة أسباب تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي وهي على النحو التالي:

- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المنظمات المختلف ؛
- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المنظمات المهنية المختلفة ؛
- إن الفرد ذو درجات الرضا المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة ؛
- إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل ؛
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك لزيادة الإنتاج ؛
- دراسة الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة، فمن طريقة دراسته تتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية، ويتم من خلال ذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة علاجها وتفاديها، ويتم أيضاً معرفة المشكلات التي تهم العمال لوضع الحلول المناسبة التي تساعد المنظمة على التقدم وزيادة الإنتاجية.

ويعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري في العمل وذلك لأسباب متعددة فما يرضى عنه الفرد حالياً قد لا يرضيه مستقبلاً، وأيضاً لتأثر رضا الفرد بالتغيير في مراحل حياته.

والرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية وهذا بدوره تحافظ المنظمة على بقائها ونموها واستمرارها.

<sup>1</sup> – فاروق عبد فليح، محمد عبد الحميد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005، ص ص 259 – 260.

## المطلب الثاني: عناصر وعوامل الرضا الوظيفي

الرضا عن العمل يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم، ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الأجر وسياسات المنظمة والرؤساء والزملاء والمرؤوسين، وفرص النمو والترقية وفرص تحقيق الذات وغيرها من العناصر والعوامل.

## أولاً- عناصر الرضا الوظيفي:

هناك عدة عناصر مكونة للرضا الوظيفي ومن أهم العناصر المكونة والمختلفة للرضا الوظيفي نذكر منها:<sup>1</sup>

**1. الأجر:** يعتبر الأجر بمثابة مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا، وأن توافره لا يسبب الرضا أو السعادة 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.

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 يؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل وتدل الشواهد على أن زيادة الحرية في هذا المجال تتيح له تكييف 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 مستوى أداء يزيد على مستوى طموحه أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح وأثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقديره واعتزازه بذاته.

<sup>1</sup> - فاروق عبد فليح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 261-264.

**3. فرص الترقية Promotional Opportunities:** إن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات 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 أثر 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 عن عملهم يتوقف 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 ارتباكا وتوترا لدى مرؤوسيه ويشير بذلك استيائهم تجاه العمل.

**5. العمل الجماعي Work Group:** تؤثر 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 لأهدافه اعتبر ذلك جماعة العمل مسببا 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 مع 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 بالقدر 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، وتجدد الإشارة إلى تأثير ساعات العمل على الإجهاد، فإطالة وقت العمل يدي إلى الإجهاد وبالتالي انخفاض معنوي عن العمل ومن الطبيعي أن كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمن كلما كان أثر وقت العمل على الإجهاد وعلى درجة الاستياء أكبر.

**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.

#### ثانيا- عوامل الرضا الوظيفي:

أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا الوظيفي على أنه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل، أو أن درجة رضا الأفراد عن عامل من عوامل العمل تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى، فهناك عدة عوامل منها عوامل مساهمة وأخرى محددة وأخرى مؤثرة، وهذا ما نوضحه فيما يأتي:

#### أ- العوامل المساهمة في الرضا الوظيفي:

يمكن القول أن هناك بعض العوامل التي يمكن أن تساهم غالبا في الشعور بالرضا الوظيفي وأهمها:<sup>1</sup>

- **عمل ينطوي على تحدي ذهني Mentally challenging Work:** إن مثل هذا النوع من العمل أو الوظائف يختبر قدرات ومهارات العاملين، ومن ثم يساهم في زيادة الرضا الوظيفي لبعض العاملين، وبالطبع هناك البعض الآخر من العاملين الذين يميلون إلى الأعمال التي لا تنطوي على التحدي بل على الروتينية، كما أن زيادة درجة التحدي التي ينطوي عليها العمل قد تؤدي إلى الفشل في أداء العمل ومن ثم الشعور بعدم الرضا الوظيفي.

- **الأجر المرتفع High Pay:** هناك علاقة طردية بين الأجر و الرضا الوظيفي، حيث أن مستويات عالية من الأجر تؤدي إلى مستويات عالية من الرضا، ولكن يلاحظ أنه ليس جميع الأفراد في المنظمات يرغبون في الحصول على أجر أكبر مقابل العمل الإضافي أو عمل ينطوي على مسؤوليات أكبر، ومن ثم فإن رضاهم عن العمل يتأثر بذلك أي يشعرون بالرضا عند القيام بوظائف لا تنطوي على مسؤوليات أكبر أو ساعات عمل أطول، وبالرغم من أن الأجر الذي يحصلون عليه من هذه الوظائف أقل.

- **الترقيات Promotions:** تساهم الترقيات التي تتم وفقا لنظم عادلة بالمنظمة في الشعور بالرضا الوظيفي، حيث أن الترقية تنطوي على عدد من مؤشرات القيم التي تتعلق بإحساس الفرد الذاتي بجدارته سواء كانت مؤشرات مادية أو معنوية أو اجتماعية، ويلاحظ أن نظم الترقية يجب أن تكون عادلة وفقا لإدراكات العاملين حتى تساهم في زيادة الشعور بالرضا الوظيفي، كما يلاحظ الاختلافات الفردية، حيث أن هناك البعض الذي يفضل نظام الأقدمية المطلقة في الترقية، بينما يفضل البعض الآخر نظام الترقية وفقا للأداء الوظيفي.

<sup>1</sup> - سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 96-97.

– الأفراد الآخريين **Other People**: ليس من المفاجأة أن يساهم الآخريين مثل زملاء العمل، الرؤساء المرؤوسين، في الرضا الوظيفي للفرد في المنظمة، حيث كلما كان هؤلاء الأفراد متعاونين كلما ساعد ذلك على زيادة الرضا الوظيفي للموظف.

#### ب- العوامل المحددة للرضا الوظيفي:

يمثل الرضا أو الروح المعنوية محصلة نهائية للتفاعل بين العديد من العوامل المرتبطة ببعضها البعض ويشير العديد من الكتاب إلى أن رضا الفرد عن العمل هو نتاج التفاعل بين المتغيرات الآتية ومنها<sup>1</sup>.

- خصائص ومحتوى العمل ؛
- ظروف وشروط العمل ؛
- نظم وفرص الترقية ؛
- الأنظمة الإشرافية والرقابية والتغذية العكسية ؛
- خصائص جماعات العمل ؛
- أنظمة الدفع وهيكل الأجور ونظم التحفيز.

وهناك من يضيف عوامل أخرى مثل:

- ✓ عوامل ذاتية: متعلقة بالأفراد أنفسهم مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، الدافعية ؛
- ✓ عوامل تنظيمية: محتوى العمل والرضا عنه، أساليب وإجراءات العمل، العلاقات مع الرؤساء والزملاء ؛
- ✓ عوامل بيئية: منها الانتماء الاجتماعي، الثقافي، الديمغرافي، تقدير المجتمع ونظرة للعمل.

#### ج- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

وتمثل العوامل المؤثرة على رضا الفرد عن وظيفته حيث أن بعضها يتعلق بذاتية الفرد نفسه وبعضها يتعلق بالتنظيم وقد اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد هذه العوامل ومن بين هذه العوامل نجد عوامل شخصية وعوامل تنظيمية وعوامل نظمية (بيئية) والآن سنوضحها فيما يلي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سبق ذكره، ص 359.

<sup>2</sup> - هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008، ص ص 13-16.

**1. عوامل شخصية:** وهي عوامل تتعلق بقدرات ومهارات العاملين أنفسهم، والتي يمكن قياسها ومعرفتها عن طريق تحليل السمات والخصائص المميزة لمجتمع العاملين مثل العمر، درجة التعليم، المركز الوظيفي سنوات الخبرة وغيرها. مع ملاحظة أن بعض الجماعات أكثر رضا عن العمل من غيرها من ذلك نذكر:

- أن العاملين في الوظائف الإدارية والمهنية المتخصصة أكثر رضا عن العمل من مجموعة العاملين في الوظائف اليدوية ؛

- أن الناس الأكبر سنا بوجه عام أكثر رضا عن عملهم بالمقارنة مع صغار السن ؛

- أن الأفراد الذين لديهم خبرة أكثر في العمل أكثر رضا من هم أقل خبرة.

✓ **العمر:** تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين العمر ودرجة الرضا الوظيفي، أي كلما زاد عمر الفرد كلما زادت درجة رضاه عن العمل.

وقد يكون السبب في ذلك ربما يكون في أن طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة، وبالتالي لا يقابلها في أغلب الحالات الحاجات التي يشبعها في الواقع الفعلي للوظيفة، ويتسبب ذلك في عدم الرضا الوظيفي ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي، ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي.

وكي يتحقق هذا الارتباط الإيجابي يجب توفر بعض الشروط من وجهة نظر خاصة وهي:

- أن يقابل كل سنة إضافية في العمل زيادة في العائد المادي والمعنوي مثل الراتب والتقدم الوظيفي ؛

- زيادة في القيمة التي يحضى بها العامل والتقدير الذاتي والتقدير من قبل الآخرين في الوظيفة ؛

- طبيعة العمل وطبيعة مهامه الموكلة للموظف من حيث المرونة والتناسب مع العمر الوظيفي.

✓ **درجة التعليم:** بين أن العامل الأكثر تعليماً يكون أقل رضا عن العمل من العامل الأقل تعليماً ربما يرجع السبب في ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعليماً مرتفعة، والأفراد الذين يقارن نفسه بهم يحتلون وظائف مختلفة وهي بالعادة مرتفعة إدارياً، وهذا قد لا يجده في عمله، وبالتالي تقل درجة رضاه، مقارنة بالعامل الأقل تعليماً.

✓ **المركز الوظيفي:** بالنسبة للوظيفة التي يشغلها الفرد فلها تأثير على الرضا الوظيفي، فأصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالباً ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري.

وهناك عوامل تتعلق كذلك بمستوى الدافعية لدى الفرد، ومدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد، وهذه بصفة عامة يلاحظ أنه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية واستخدامها لتحسين درجة الرضا الوظيفي للفرد، إنما تكون فائدتها عند اختيار الفرد للوظيفة.

## 2. عوامل تنظيمية:

وهي تلك المتعلقة بالتنظيم ذاته، وما يسود هذا التنظيم من أوضاع أو علاقات وظيفية ترتبط بالوظيفة والموظف ومن هذه العوامل على سبيل المثال.

- **الرضا عن الوظيفة:** وتتضمن إتاحة فرصة لإبراز مهارات وقدرات الفرد، وإتاحة فرصة للمبادرة والابتكار وتتيح الوظيفة الفرصة للمكانة الاجتماعية المناسبة، ويمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل.

- **الرضا عن الأجر:** حيث يعد الأجر وسيلة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح، ويتضمن تناسب الأجر مع العمل، وتناسب الأجر مع تكلفة المعيشة وإتباع سياسات المكافآت التحفيزية والمتكررة، فيما يعرف بعدالة العائد التي وضحها آدمز صاحب نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته (مهاراته، قابليته، خبراته، مستوى تعليمه..). مع معدل عوائد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم، وأن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا، وبعض الكتاب قد أفرد الحوافر في تصنيف منفرد عن الأجر في تأثيره على الرضا، وتأخذ الحوافر تأثيراً مختلفاً على الرضا الوظيفي، وذلك أن الحوافر تتخذ مجموعة متنوعة من الأشكال بالإضافة إلى المكافآت المتنوعة.

- **الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف:** إن إدراك الفرد بمدى وجودة الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايتهم لهم.

- **الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي:** حيث أن المنظمة التي تنتج للأفراد وفقاً للكفاءة ووجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا، نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف، توافر التأهيل المناسب للعاملين.

- **الرضا عن مجموعة العمل:** ويتضمن الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة، تقارب درجة الثقافة والناحية العلمية والفكرية للمجموعة.

- **الظروف المادية للعمل:** تؤثر ظروف العمل المادية كالتهدية والإضاءة والرطوبة والضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل.

**3. عوامل تنظيمية (بيئية):**

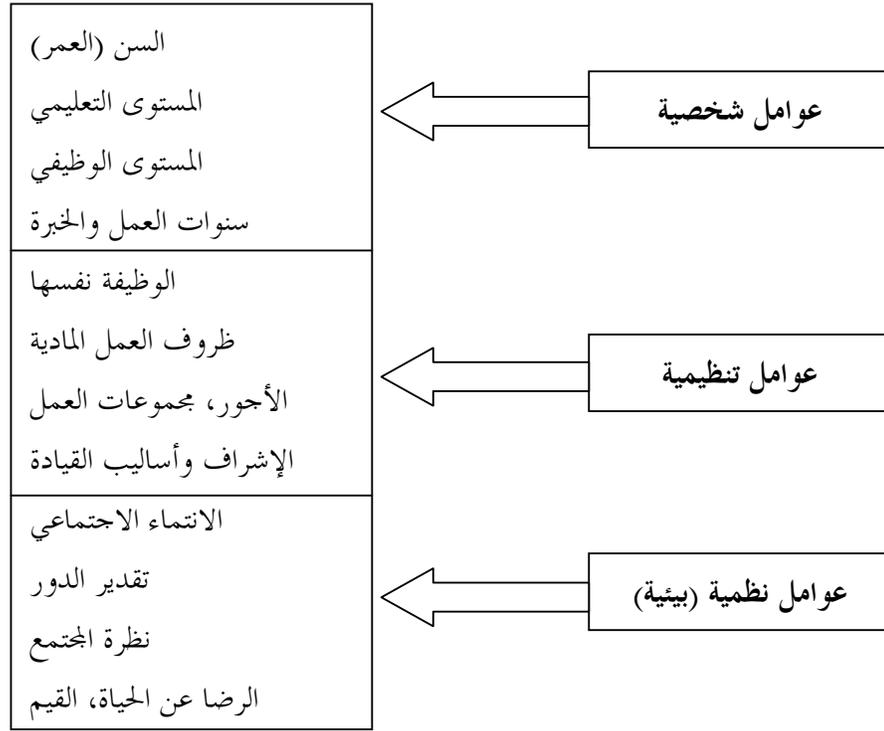
وهي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها التنظيمي على الموظف بالصورة التي تؤثر في رضائه عن وظيفته وعمله ومن هذه العوامل نذكر:

- **الانتماء الاجتماعي:** أن قدرة الموظف على التكيف مع وظيفته واندماجه فيها كان أحد العوامل المحددة لرضاه الوظيفي وأن الانتماءات كان لها أثر واضح على درجة تكيفهم واندماجهم في العمل، الأمر الذي صار الاعتقاد معه بأن الإطار البيئي والثقافي للموظف وظروف نشأته لهما أثر على التجاوب السلوكي والعاطفي للموظف تجاه وظيفته.

- **نظرة المجتمع المحلي للموظف:** مدى تقديره لدوره وما يسود هذا المجتمع بمنظوماته ونظمه من أوضاع وقيم وكل ذلك ينعكس تأثيره إيجابيا وسلبيا على اندماج الموظف وتكامله مع وظيفته.

- **الرضا العام عن الحياة:** يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية، فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة لعملهم وفي الأخير نلخص مجموعة هذه العوامل من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (6): العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي



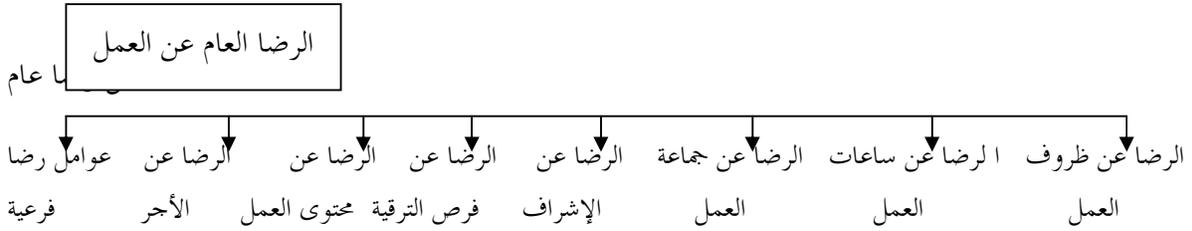
المصدر: من إعداد الطالب

وبناء على ما سبق من عناصر وعوامل الرضا الوظيفي يمكن القول بأن الرضا عن العمل عامل عام يمثل محصلة عوامل فرعية كما يلي.<sup>1</sup>

يمكننا أن نعتبر الرضا عن العمل كعامل أو متغير يمثل محصلة مختلفة المشاعر التي تكونت لدى الفرد أو العامل تجاه عمله، وبهذا نستطيع أن نشير إلى درجة الرضا التي يشعر بها تجاه عمله بصفة عامة، ودرجة الرضا العام تعبير عن الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله، ويمكننا تصوير العلاقة بين كل ما نسميه عامل الرضا العام وعوامل الرضا الفرعية وذلك من خلال الشكل التالي.

<sup>1</sup> - فاروق عبد فليح، مرجع سبق ذكره، ص 261.

الشكل رقم (7): الرضا عن العمل وعوامله الفرعية



المصدر: فاروق عبده فليبه وآخرون، ص 261.

يتضح من الشكل السابق أن الرضا العام عن العمل والذي يمثل عامل عام هو محصلة لرضا الفرد عن أجره، محتواه عمله، فرصته في الترقى، رئيسته، الجماعة التي يعمل فيها، ساعات العمل، وظروف هذا العمل. ويمكننا الآن أن نتصور أن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الناظر أن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديدا مسترشدين بالعوامل الفرعية للرضا التي احتواها الشكل السابق.

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

ويلاحظ أن الرضا عن العمل يمثل الإشباع التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها، وبالتالي فيقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة، ويزداد بالتالي ارتباطه بها.

المطلب الثالث: أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي

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

أولاً- أنواع الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي متعدد الأبعاد والأوجه وعليه توجد عدة أنواع لتصنيفه وهذا وفقا للمعايير الآتية:<sup>1</sup>

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.

<sup>1</sup> - زاهر محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 45.

- الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل المدير، زملاء العمل، طبيعة ونمط العمل.

- الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا.

2. أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه: وفق هذا المعيار تندرج 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.

- 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 التي سبق ذكرها، 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 الجزئي: يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل درجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لازال الاستياء موجودا لكن لا زال يؤدي أعماله.

### ثانيا- مظاهر الرضا الوظيفي:

هناك مظاهر عديدة للرضا الوظيفي، هذه المظاهر مع اختلافها وتعددتها إلا أنها تؤثر بشكل إيجابي على العمل ومعدلاته، فالعامل عندما يرضى عن العمل فذلك يجعله شخصا قادرا على الأداء ويتم توضيح هذه المظاهر فيما يلي:<sup>1</sup>

1. زيادة معدل الأداء: لمعدل الأداء أنواع، فهناك المعدلات الكمية وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الخدمات التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء، وهناك معدلات نوعية وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان، وهناك معدلات كمية ونوعية وهذا المعدل هو مزيج من النوعين السابقين إذ بموجبه أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان وقد حدد الفكر الإداري أن هناك اتجاه يرى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء، وهناك اتجاه آخر يرى أن الأداء يؤدي إلى الرضا، واتجاه

<sup>1</sup> - فايزة محمد رجب بمنسي، الرضا الوظيفي للعاملين، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص ص 43، 41.

ثالث يرى أن الرضا هو نتيجة لحصول العامل على مكافآت عادلة التي هي بدورها نتيجة لربط الحصول على المكافآت بضرورة القيام بأداء معين.

ومن هنا يمكن القول بأن الزيادة في معدل الأداء لدى العاملين هي مظهر هام من مظاهر الرضا عن العمل أو الرضا الوظيفي، فالعامل عندما يرضى عن عمله يؤثر ذلك بالإيجاب على معدل الأداء لديه.

**2. زيادة معدل الحضور:** تشير بعض الدراسات إلى أن العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية ليست مؤكدة بدرجة عالية، ولكن بعض الأبحاث والدراسات تشير إلى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى معدل مرتفع للحضور إلى العمل، وبشكل آخر يمكن القول أنه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب وزاد معدل الحضور وخاصة إذا كان لا يوجد عقاب عن الغياب أو أن الحضور ليس إجباريا وربما كان السبب في ذلك أن الحضور عن العمل يمثل سلوكا معينا، فإذا كانت لديه توابع هذا السلوك إيجابية مثل حب العمل أو الرضا عنه سوف يكرر العامل ذلك السلوك أو يكون لديه رغبة في تكرار الحضور إلى العمل لأن حضوره يتبعه حصوله على شيء إيجابي وهو كونه سعيدا في جو العمل، أما إذا كان العامل غير سعيد أو غير راض عن العمل وبالتالي فحضوره إلى العمل تتبعه عواقب سلبية.

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

ولبيان طبيعة العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الحياة، يمكن افتراض وجود علاقة تبادلية بين المتغيرين، بمعنى أن الرضا عن العمل يؤثر في الرضا العام عن الحياة كما يتأثر به أيضا، وينبغي التمييز بين الرضا العام عن الحياة وبين ذلك الرضا الذي يكون مصدره العمل، وذلك الذي يكون مصدره الخبرات الأخرى في الحياة، ورغم افتراض أن هناك علاقة تأثير متبادلة بين المتغيرين، إلا أن تأثير الرضا عن العمل في الرضا العام عن الحياة قد لا يتعادل بالضرورة مع تأثير الرضا العام عن الحياة في الرضا عن العمل.

ومما سبق يمكن القول حتى في حال عدم التأكد من وجود علاقة مباشرة بين الرضا عن العمل والإنتاجية فالرضا عن العمل له تأثير على عناصر أخرى مثل معدل الغياب والتفاهم مع العاملين وقلة المشكلات الاجتماعية مما ينعكس بشكل أو بآخر على إنتاجية الفرد وكذلك يساعد على خلق مجتمع أفضل ذي نظرة محبة ومتفائلة للحياة.

بالإضافة لهذه المظاهر هناك مظاهر أخرى تدعى بمظاهر عدم الرضا الوظيفي ونذكر منها:<sup>1</sup>

- **التغيب عن العمل:** ويقصد به التخلف عن أداء العمل الموكل به العامل بدون سابق إنذار وما يترتب عليه من إرباك للعمل الذي يؤثر على الإنتاجية في مجال العمل، وهناك عوامل كثيرة تؤدي إلى تغيب العامل

<sup>1</sup> - فائزة محمد رجب بهنسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 44-45.

عن عمله إما عدم ملائمة قدراته الجسمية مع نوع العمل أو إصابة العامل بمرض أو عجز أو عدم ملائمة مهارات العامل مع متطلبات العمل أو سوء معاملة الرؤساء والزملاء أو سوء بيئة العمل بالنسبة للعامل. ويؤثر التغيب عن العمل بدوره على معدل ساعات العمل المفقودة، فالتغيب يمثل مظهرا من مظاهر عدم الرضا عن العمل وأن هناك علاقة بين الرضا عن العمل أو عدم الرضا عنه وتغيب أو حضور العامل إلى العمل والذي بدوره يؤثر على آراء العامل وإنتاجيته.

– **سوء التوافق المهني:** إن سوء التوافق المهني يعد من المظاهر الخاصة بعدم الرضا الوظيفي وهو أحد المشكلات التي تؤثر بالسلب على العمل وذلك بدوره يؤثر على الإنتاج، فالعامل عندما يتعرض لسوء التوافق المهني فذلك يعرضه إلى اللامبالاة وسوء العلاقات وبذلك يؤثر بدوره على أدائه لمهامه والأعمال التي توكل إليه، وذلك يؤثر على معدل إنتاجيته.

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

### المبحث الثاني: قياس الرضا الوظيفي

بما أن الرضا الوظيفي يمثل مشاعر وأحاسيس غير محسوسة، فإن القدرة على معرفتها والوصول إليها يعتبر عملية ليست سهلة، ولقد استفادت مقاييس الرضا الوظيفي من التقدم الذي حدث في مجال علم النفس من حيث أدواته وتقنياته لدراسة الشخصية والاتجاهات وغيرها من الجوانب النفسية وهناك طرق ومقاييس مختلفة لقياس الرضا الوظيفي، حيث هذه الطرق تختلف في مدى فاعليتها على ما توفره من الدقة والشمولية.

#### المطلب الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي

نعني بقياس الرضا الوظيفي إعطاء دلالة أو مؤشر على وجود مستوى معين مقبول من الرضا عن العمل ويفيد في عملية رسم السياسات بغرض تنمية الرضا الوظيفي للعاملين، وعليه فقد كان تطوير قياس الرضا الوظيفي هدفاً جوهرياً لبحوث العلوم السلوكية، أما المديرون فهم يهتمون بقياسه باعتباره مؤشراً للكفاءة التنظيمية، وهناك طرق عدة تستعمل لقياس الرضا الوظيفي ونذكر منها:<sup>1</sup>

#### 1. قياس الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم:

ولمعرفتها يتم استخدام الاتجاهات التالية:

- التصنيف الأحادي الشامل: ويشمل إعطاء استجابات لسؤال معين من قبل الموظفين، والاستجابات تتراوح بين خمسة درجات، تبدأ بـ: راضي تماماً إلى عدم الرضا بشدة، وهذا الأسلوب المهم يسمى بنظام تسجيل النقاط التجميعية، حيث يتم سؤال الموظف عن مشاعره تجاه العوامل الأساسية في العمل.

- حيث يمكن سؤال العاملين سؤالاً معدلاً كالآتي: "هل أنت راض عن العمل؟"، وتكون الإجابة بنعم أو لا وقد يطرح السؤال بطريقة أخرى كالآتي: "ما مدى رضاؤك عن العمل؟".

راضي تماماً	راضي	متوسط الرضا	غير راضي	غير راضي بالمرّة
5	4	3	2	1

<sup>1</sup> - هبة سلامة سالم غواش، مرجع سبق ذكره، ص ص 20-22.

- أداة مؤشر الوصف الوظيفي: يتم قياس الرضا الوظيفي باستعمال هذه الأداة لسميث وزملائه، حيث تتكون من خمس خانات فرعية خاصة بالرضا الوظيفي، وهذه المقاييس الفرعية تخص كلا من الرئيس والعمل والراتب والترقية وعلاقة الزملاء في العمل، وتعد هذه من الاستبيانات ذات المقاييس المقننة وهي من أشهر المداخل لقياس الرضا الوظيفي.

- مقياس مينيسوتا (MSQ) Minnesota : وهو مقياس شائع الاستخدام، حيث يعبر الفرد في هذا المقياس عن مدى رضاه عن بعض النواحي المتعلقة بالعمل مثل الأجر وفرص الترقية، ويعتبر رضاه العاملين واحدا من أكثر المقاييس الوصفية أهمية (هي الفوائد أو الأضرار المرتبطة مباشرة ببرنامج الموارد البشرية والتي لم يتم تحويلها إلى قيم مالية).

## 2. أسلوب الأحداث الهامة:

يتم قياس الرضا عن العمل بسأل العاملين عن الأحداث البارزة المتعلقة بالعمل التي خلقت لديهم الإحساس بالرضا أو عدم الرضا عن العمل.

## 3. بيانات مسح الاتجاهات:

يرتبط الرضا الوظيفي للعاملين بالتغيب ومعدل الدوران اللذان يرتبطان ببعض برامج الموارد البشرية ويعد ضمن تحليل ظواهر العمل المتعلقة بتبيان المشاعر التي يحملها الموظف تجاه العمل، وبتحليل مثل هذه المؤشرات يمكن الحكم إلى حد ما على درجة رضا العاملين.

## 4. طريقة قياس الالتزام التنظيمي:

وهي من الطرق الهامة التي تساعد على فهم دافعية العاملين وغالبا ما ترتبط المستويات المرتفعة للالتزام التنظيمي بالمستويات المرتفعة للإنتاجية والأداء (ونعني بالالتزام التنظيمي مدى الولاء تجاه المنظمة ككل واحترام الفرد لانتهاه للمنظمة واعتزازه بالعمل فيه).

## 5. بيانات مسح المناخ:

تعد أكثر عمومية وتتركز على مجموعة من القضايا المتصلة. يمكن العمل والعوامل البيئية الدافعية والمعيقة ويقصد بمسح المناخ هو الكشف عن التغيير في مناخ العمل مثل الاختلاف في الاتصالات والانفتاح والثقة.

## 6- إتباع أسلوب المقابلة:

بسؤال العمال مباشرة عن مدى رضاهم أو عدمه، كذلك استخدام الملاحظة المباشرة لسلوكيات الموظفين إلا أن هذه الطريقة لا تأتي بفائدتها كلها بالصورة المطلوبة، إذ أنه من الوارد أن يخفي الموظف مشاعره الحقيقية تجاه

وظيفته، خاصة إذا تبين له أن ذلك سيلحق به أذى وهي أكثر فعالية في معرفة الرضا عن العمل، وخاصة إذا كان حجم المنظمة صغيرا.

### 7. تكملة الجمل:

حيث تقدم جملة ناقصة للمبحوث ويطلب منه إكمالها، ويفترض في مثل تلك الحالة أن طبيعة المضمون الذي تستكمل به الجملة سيعكس رضاه عن عمله، مثل: إن عملي ..... (قد يكتب العامل أنه ممل أو ممتع أو مسلي).

### 8. استخدام قائمة الأسئلة:

حيث أن هذه القائمة تحتوي على أسئلة عن عوامل مثل طبيعة أو نوع العمل، ساعات العمل، ظروف العمل، الترقية، اتجاهات الإدارة، حرية التعبير، الأجر، الإشراف وزملاء العمل وغيرها. وبصفة عامة فإن هذه المقاييس والطرق تهدف إلى:

- معرفة كيف تختلف مؤشرات ومحددات الرضا الوظيفي بين جماعات أو أقسام العمل المختلفة في المنظمة ومن ثم التوصل لمتوسط عام للرضا بين المجموعات على مستوى المنظمة.
- محاولة الربط بين مستوى الرضا وبعض السلوكيات والظواهر السلوكية في المنظمة كالتغيب وترك العمل. وتعد الطرق سالفة الذكر كوسيلة تستعملها الإدارة لمعرفة عناصر الرضا الوظيفي المناسب للعاملين ومعرفة آثار عوامله عليهم، من أجل تحسين حالة الرضا لديهم، وذلك باختيار الطريقة المناسبة لطبيعة المنظمة مع مراعاة مزايا وعيوب كل طريقة.

ومن خلال ما تم استعراضه من طرق ومقاييس للرضا الوظيفي يمكن القول بأنه هناك نوعان من مقاييس الرضا الوظيفي، المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية.

فبالنسبة للمقاييس الموضوعية فإنها تقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية مثل الغياب وترك الخدمة، وباستخدام وحدات قياس موضوعية لمعرفة السلوك ومن خلاله يمكن التعرف على المشكلات الخاصة برضا الأفراد.

أما المقاييس الذاتية: مرتبطة بالذات، تتم عن طريق أسئلة موجهة للأفراد عن مشاعرهم واتجاهاتهم تجاه جوانب العمل، حاجاتهم، وهذه المقاييس أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا أو من عدمه وتستعمل طريقة الملاحظة المباشرة لسلوك العاملين، المقابلات الشخصية، قوائم الاستقصاء من خلال استقصاءات واستبيانات أعدت بدقة ومن أشهرها مينيسوتا للرضا الوظيفي المذكور سابقا.

### المطلب الثاني: كيفية حدوث الرضا الوظيفي والبرامج الداعمة له

تسعى المنظمات في الوقت الحالي للوصول إلى التوازن بين الموارد البشرية والأهداف الاقتصادية التي تسطرها لأن كل خلل في هذه المعادلة سوف يؤدي إلى مشاكل، بينما حدوث التوازن يؤدي إلى تحقيق الأهداف والأغراض والمصالح، فالفرد والمنظمة كلاهما يعملان بغية الوصول لأهداف معينة ونتائج معينة.

#### أولاً- كيفية حدوث الرضا الوظيفي:

يعمل الأفراد لكي يصلوا إلى أهداف معينة، وينشطون في وظائفهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم الأهداف ومن ثم فإن بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا عما هم عليه، وحين نظرنا للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي تتحقق بها والعوامل التي تسبقه تعد مسؤولة عن حدوثه والرضا يحدث نتيجة نسق من التفاعلات هي كما يلي:<sup>1</sup>

- الحاجات: لكل فرد حاجات يريد أن يسعى إلى إشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة.

- الدافعية: تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها.

- الأداء: تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد وبوجه خاص في عمله، اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة إلى إشباع حاجات الفرد.

- الإشباع: يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.

- الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفء في عمله يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي يتسنى من خلاله إشباع حاجاته.

#### ثانياً- البرامجة الداعمة:

سوف نعرض الآن مجموعة من البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي، حيث أن هناك مجموعة من البرامج تستهدف التأثير في السلوك الإنساني للعاملين بالمنظمات بما يحافظ على المستوى المطلوب من درجة رضائهم ويدفعهم باتجاه تحقيق أهداف تلك المنظمات ومن أهم هذه البرامج ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أحمد بن سعيد بن سالم ميلكان المشيخي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 276-281.

### 1. برامج صيانة القوى العاملة:

تتمثل تلك البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع والابتكار، ومن أمثلة تلك البرامج، البرامج الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية وكذا البرامج الخاصة بإعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز.

### 2. برامج تحسين بيئة وظروف العمل: ويشتمل ذلك البرنامج عادة على الإجراءات التالية:

- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة والأثاث ؛
- معالجة حالات التعب والإرهاق وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل، وذلك من خلال الابتعاد عن الأنماط التقليدية واللجوء إلى الاعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة وتحديد النشاط فقد تلجأ المنظمة مثلا إلى استخدام ساعات العمل المرنة أو أسبوع العمل ؛
- تقليل مصادر الضوضاء وذلك عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات المزعجة ؛
- التقليل من رقابة الأعمال وذلك من خلال اللجوء إلى برامج الإثراء أو التوسع الوظيفي.

### 3. برامج الرفاهية الاجتماعية:

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

### 4. برامج الأمن والسلامة المهنية:

وهذه البرامج تكون في المنظمات الصناعية ذات الأعمال الخطيرة والمعرضة لكثير من الحوادث ويتم تصميم هذه البرامج وفقا للخطوات التالية:

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

✓ بيئة العمل المادية وظروفها ؛

✓ بيئة العمل النفسية والاجتماعي ؛

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

– تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها:

وهنا يمكننا أن نصنف المخاطر المهنية إلى فئتين:

✓ الفئة الأولى: وتضم الحوادث والإصابات الفسيولوجية التي يتعرض لها العمال الصناعيون خلال ممارستهم

لأعمالهم كالجروح بأنواعها وهذه الحوادث والإصابات يكون مصدرها عادة ظروف العمل المادية

ويمكن الوقاية من هذه الحوادث والإصابات بوسائل متعددة منها:

– مراعاة النظافة والترتيب في مكان العمل ؛

– توفير الإضاءة والتهوية والحرارة المناسبة في مكان العمل ؛

– وضع أجهزة إنذار في مكان العمل وتزويد الآلات بها ؛

– تغيير كلى لطريقة العمل التي تشكل خطر على الفرد ؛

– استخدام أجهزة ضبط الكترونية بحيث تتوقف الآلة عن العمل عندما يقع الفرد في خطأ عند أدائه العمل.

✓ الفئة الثانية: وهي تضم الأمراض المهنية التي يصاب بها الأفراد وناجحة عن الأعمال الممارسة وتنقسم إلى:

– أمراض مصاحبة للعمال الصناعيين والعمالين في المخاطر على اختلاف أنواعها ؛

– أمراض مصاحبة لأعمال المديرين والوظائف الكتابية.

هذا ويمكن الوقاية من هذه الأمراض من خلال إلزام العاملين باستخدام الكمامات والألبسة الواقية وكذا إلزام المديرين

بأخذ إجازات للراحة وزيادة عدد فترات الراحة للأعمال الروتينية المملة.

– تدريب العاملين: والتدريب الذي نقصده هنا مكون من أربعة أقسام هي:

✓ القسم الأول: ويختص بزيادة مهارة الفرد في العمل على اعتبار أن هناك علاقة مباشرة بين خبرة الفرد

في العمل واحتمال تعرضه لإصابات العمل ؛

✓ القسم الثاني: ويختص بتدريب الفرد على كيفية حماية نفسه من أخطار عمله واستخدامه لوسائل الوقاية

والأمن ؛

✓ القسم الثالث: ويختص بتوعية الأفراد على كيفية وحسن التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم

لإصابات العمل ؛

✓ القسم الرابع: ويختص بشرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية للعاملين وكيفية تلافيتها.

– سجلات حوادث وإصابات وأمراض المهن:

حيث يتم هنا تنظيم سجلات تحتوي على بيانات تفصيلية على كل حادثة وأسبابها والمتضررين فيها والإجراءات التي اتخذت حيالها، وذلك بهدف المساعدة في تقييم إجراءات الأمن والحماية التي تتبع في العمل.

– المتابعة والرقابة:

وهنا ينبغي أن تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية متابعة ورقابة مستمرة للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها.

5. برامج الرعاية الصحية:

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

6. برامج فرق العمل المدارة ذاتيا:

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

7. حلقات الجودة:

يقصد بحلقات الجودة فرق عمل تشكل بشكل تطوعي وإرادي من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة، حيث يمكن لأي عضو في المنظمة أن ينضم إليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري وتسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلولها كما أن عملها لا يقتصر على مجال معين.

وهناك العديد من الأهداف التي يمكن لبرنامج حلقات الجودة تحقيقها ومن بين هذه الأهداف هي:

– تطوير شخصية العاملين المنتسبين للحلقة ؛

– تحسين الروح المعنوية للعاملين ؛

- تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين ؛
- رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة ؛
- تطبيق ومتابعة الأفكار الجديدة التي سبق أن اعتمدها الإدارة.

### 8. برامج الجودة الشاملة:

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

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

- غياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة ؛
- زيادة الاجتماعات غير المنتجة ؛
- عدم معالجة الشكاوي بالرغم من زيادتها ؛
- طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات ؛
- عدم الاهتمام بالمعلومات وعدم تحديثها ؛
- ضعف عملية الرقابة والمتابعة بالرغم من زيادتها ؛
- ضعف الثقة بالعاملين وعدم الاستماع لآرائهم ؛
- تسرب العاملين الأكفاء ؛
- الافتقار إلى النظرة الشاملة والانشغال بالجزئيات والتفصيلات.

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

### المطلب الثالث: آثار ونتائج الرضا الوظيفي وإرشادات تحسينه

على الرغم مما يظهر من أن الرضا الوظيفي قد لا يقود إلى تشجيع الإنتاجية الأعلى، فإن هناك عددا من الإيجابيات الأخرى التي يحققها، فالاتجاهات الإيجابية للأفراد ترتبط بانخفاض دوران العمل وتقليل ظاهرة التغيب، ويميل الأفراد من ذوي الأداء العالي بوجه خاص نحو ارتفاع الدوران المذكور إذا انخفض رضاهم الوظيفي، بسبب قدرتهم على إيجاد فرص بديلة لعملهم، وللرضا الوظيفي نتائج عديدة تعود على الفرد والمنظمة ككل وكذلك تختلف

درجات الرضا من عامل لآخر، فهناك عاملين ذو رضا مرتفع وعاملين ذو رضا منخفض، الأمر الذي يقود إلى وضع إرشادات وإجراءات لتحسينه.

### أولاً- آثار الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي محل اهتمام الكثير من الباحثين والعلماء، خصوصاً المدراء في المنظمات بشتى أنواعها فهم يركزون ويهتمون بالرضا الوظيفي لأنه يؤثر مباشرة على الأداء الكلي للمنظمة، وللرضا الوظيفي عدة آثار ويمكن حصر هذه الآثار فيما يأتي:<sup>1</sup>

#### 1. آثار الرضا على الدوران الوظيفي (ترك العمل):

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

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

وهناك عوامل أخرى تلعب دوراً هاماً في العلاقة بين الرضا والدوران الوظيفي:

- الأشخاص لا يتخيلون أنفسهم يعملون في أي مكان آخر وبالتالي يستمرون في المنظمة بغض النظر عن شعورهم بعدم الرضا ؛

- وكذلك عامل الاقتصاد، فعندما تسير الأمور على خير ما يرام في الاقتصاد، وانخفاض في معدل البطالة إجمالاً سيكون هناك زيادة في الدوران الوظيفي (ترك)، لأن الأفراد سيتطلعون إلى فرص أفضل في منظمات أخرى، حتى إذا كانوا راضين سيرغب الكثير منهم بترك العمل إذا كانت الفرص في مكان آخر أفضل ومن جهة أخرى إذا كان من الصعب الحصول على وظيفة، فإن الموظفين غير الراضين سيبقون في عملهم ؛

- ومن العوامل الأخرى التي تحكم العلاقة بين الدوران الوظيفي والرضا الوظيفي أيضاً مثل ظروف سوق العمل والتوقعات حول فرص العمل المتعددة والمدة التي يقضيها الموظف في المنظمة منذ التثبيت بعد فترة الاختيار إلى وقت التسريح من الوظيفة.

<sup>1</sup> - هبة سلامة سالم غواش، مرجع سبق ذكره، ص 18-19.

## 2. تأثير الرضا على التغيب:

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

## 3. آثار انخفاض الرضا الوظيفي:

عندما تنخفض درجة رضا الفرد يؤدي ذلك لآثار سلبية على الأداء وكذا على معدل دوران العمالة وتتنوع هذه الآثار السلبية لتشمل ما يلي:<sup>1</sup>

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

## 4. المشكلات المرتبطة بعدم الرضا الوظيفي:

يرتبط بعدم الرضا الوظيفي الكثير من المشكلات التي لها آثارها السلبية ويمكن أن نحدد بعض هذه المشكلات التي تتماشى مع عدم الرضا، ويمكن تحديد هذه المشكلات في الآتي:<sup>2</sup>

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

وسوف يتم تناول هذه المشكلات الأربعة كما يلي:

✓ **نوع العمل:** يؤثر نوع العمل على مستوى الرضا الوظيفي للفرد باعتباره الأساس الذي يبنى عليه العلاقات وهناك متطلبات حتى يتحقق الرضا عن العمل وهي:

- المتطلبات التشريعية ؛

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية معاصرة، مطابع الدار الهندسية، مصر، ط2، 2008، ص 472

<sup>2</sup> - فايزة محمد رجب بجنسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 56-59.

- الزملاء في العمل.

- درجة ومستوى المخاطر ؛

- السياسات التنظيمية والتي تؤثر على مستوى الأداء.

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

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

✓ **العلاقات بالرؤساء:**

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

✓ **العلاقة مع الزملاء:**

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

**ثانياً- نتائج الرضا الوظيفي:**

اعتماداً على ما درست فإن الرضا الوظيفي لديه النتائج التالية:

- بذل الأفراد العاملين قصارى جهدهم وقدراتهم ؛

- الاطمئنان والسعادة والارتياح النفسي ؛
- الإخلاص والتفاني في العمل وتحقيق معدلات كبيرة من الإنجاز ؛
- غياب تضارب المصالح ؛
- تفادي الإضرابات والاحتجاجات وتقليل الشكاوي ؛
- تحقيق النجاح والذات والرضا العام عن الحياة ؛
- الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين ؛
- أخلاقيات المهنة ؛
- اندماج وتكليف العمال داخل المنظمة ؛
- حسن المعاملة والتعاون والانسجام بين العاملين ؛
- تحقيق أهداف وطموحات الفرد في النمو وأهداف المنظمة في الربحية والإنتاجية ؛
- تخفيف الصراعات والتزاعات والمشاكل بين العمال ؛
- تقليل معدلات دوران العمل والغيابات ؛
- الحفاظ على المهارات والكفاءات البشرية التي ترسخت فيها السياسات والاستراتيجيات ؛
- المحافظة على ممتلكات المنظمة وتقليل التكاليف ؛
- تجنب حوادث العمل والأمراض المهنية ؛
- تفجير طاقات الابتكار والإبداع لدى العاملين ؛
- تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسؤولية في العمل والمجتمع ؛
- تمكين الأفراد وتسليحهم بالتحديات ؛
- تحقيق طموحات العمال وتأسيس السلام الاجتماعي داخل المنظمة ؛
- تقليص التزاعات الاجتماعية (الحسد، الغيرة، المحسوبية) ... .

### ثالثاً- إرشادات تحسين الرضا الوظيفي:

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

### ✓ الإجراءات والسياسات لزيادة الرضا الوظيفي:

- 2 هناك العديد من الإجراءات والسياسات التي يمكن إتباعها لزيادة الرضا الوظيفي عند الأفراد ومنها:
- زيادة الأجر والمميزات لتتلاءم مع أسواق العمل الخارجية ؛
  - إثراء الوظيفة وجعلها أكثر تشويقا للموظف وذلك عن طريق العمل الجماعي والتنوع في المهمات ؛
  - تدريب الموظفين للحصول على مهارات وقدرات جديدة ؛
  - تحسين ظروف وبيئة العمل ؛

<sup>1</sup> - هبة سلامة سالم غواش، مرجع سبق ذكره، ص 23.

<sup>2</sup> - بسبوني محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص ص 59 - 60.

- العدالة في السياسات والمعايير لكل الموظفين.
  - إعطاء الفرص للموظفين للتطوير من خلال الترقيات.
  - زيادة الاتصالات الفعالة في المنظمة ما بين الإدارة والموظفين.
  - الاستخدام الفعال للتحفيز المادي.
- وأهم من ذلك كله يجب أن تدقق المنظمة في اختيار المديرين الذين لديهم القدرة على التعامل مع العاملين وإسناد المهام لهم وتحفيزهم وتشجيعهم وتفجير طاقات الابتكار والإبداع لديهم.

## المبحث الثالث: علاقة التحفيز ببعض المتغيرات الأخرى

لقد سبقت الإشارة إلى الوشائج بين التحفيز والأداء والرضا الوظيفي، والأخير هو مفهوم متعدد الأبعاد والأوجه، يتضمن اتجاهات الفرد نحو أبعاد مهمة مثل المنظمة والإشراف المباشر والمكافآت المادية والزملاء في العمل، وتصميم الوظيفة، وليس من الضروري أن تكون جميع هذه الاتجاهات وفي آن واحد إيجابية أو غير إيجابية، وسوف نحاول في هذا المبحث إلى توضيح بعض المتغيرات التي لديها علاقات بالتحفيز على سبيل المثال، علاقة الحافز بالرضا والأداء، العلاقة بين الدافعية والرضا والأداء، علاقة الرضا الوظيفي بالأداء وبالإنتاجية.

## المطلب الأول: علاقة الحافز بالرضا والأداء

من الواضح توجد علاقة توضح مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين أو بعبارة أخرى التحفيز له دور أو يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

## أولاً- علاقة الحافز بالرضا:

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

- هناك علاقة ارتباط بين التحفيز والرضا الوظيفي باعتبار الحافز تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة، وعليه فإن توافر أنظمة حوافز مناسبة وملائمة ومتنوعة بين الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، فكلما كان مستوى الإشباع للحاجات كبير كلما زاد الرضا الوظيفي ؛

- التحفيز له تأثير على العمل نفسه يؤدي إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وذلك بتحسين أحواله المعيشية وظروف العمل والحياة ؛

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

✓ ارتباط الأداء بمكافآت العمل وحوافزه، وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتوافق مع الأهداف المحددة ؛

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

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

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

– إذا كان الفرد أو العامل يحس ويشعر ويدرك بالعدالة في التحفيز والمكافآت وأن التحفيز يتم وفق أسس ومعايير عادلة وموضوعية ومنطقية، فهنا نقول أن التحفيز يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

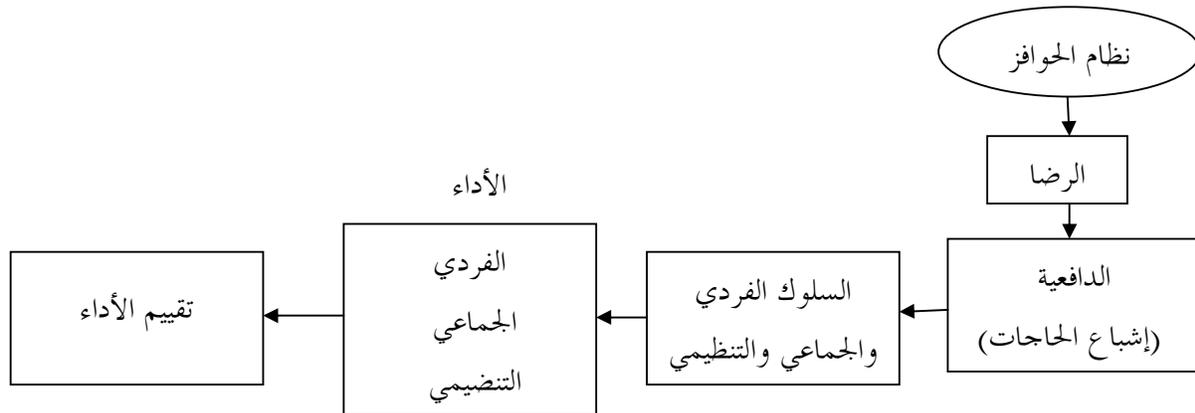
– إذا كان العامل يشعر ويرى أن التحفيز لا يتم وفق أسس ومعايير عادلة وموضوعية ولا توجد هناك عدالة في التحفيز وهذا بدوره يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي ويخلق توتر وقلق.

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

#### ثانياً- علاقة الحافز بالأداء:

يعتقد الكثيرون في تأثير الحوافز على أداء الأفراد بالمنظمات، ويتضح ذلك من خلال دراسة دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل والغياب والمساهمة في جلب العناصر الفعالة للالتحاق بالمنظمة، كذلك دورها في إشباع الحاجات، وأهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك، ويوضح الشكل التالي العلاقة بين الحوافز والأداء.

#### الشكل رقم (8): العلاقة بين الحوافز والأداء



المصدر: زاهر عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 150.

ويمكن شرح هذا الشكل من خلال توضيح العلاقة بين الحوافز والأداء كما يلي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص ص 150-151.

يجب أن يتم الربط مباشرة بين الحوافز والمكافآت والسلوك والأداء هذا من جهة ومن جهة أخرى تحاول المنظمات ربط قرارات الترقية بالأداء وعلى ذلك يؤدي الموظف عمله بمستوى متميز للحصول على الترقية وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال، فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها، المساواة والقوة ونوع الحاجة، وعدالة التوزيع، ويمكن القول أن الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في أعمال وأنشطة المنظمة ويتجلى ذلك من استقراء دورها في:

- جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل بالمنظمة ؛
- الأداء الفعال لمهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من المنظمات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء؛
- الحد من الغياب والتأخر عن مواعيد العمل ؛
- الاحتفاظ بالعاملين المهاريين.

### المطلب الثاني: العلاقة بين الدافعية والرضا والأداء

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

ويمكن التفصيل أكثر لتوضيح العلاقة بين الدافعية والرضا والأداء كما يلي:<sup>1</sup>

أعتبر الرضا عاملا تابعا بدلا من كونه عاملا مستقلا، ومن هذا المنطلق حاول بورتر ولولر " Porter et Lawler " وتفسير العلاقة بين الجهد والأداء والنتائج ولا بد من الإشارة إلى ثلاث ملاحظات مهمة في نموذج بورتر ولولر الذي يمكن توضيحه لاحقا.

- الجهد أو الدافعية هي نتيجة لجاذبية المكافأة من ناحية ولكيفية إدراك الفرد للعلاقة بين الجهد والمكافأة ؛
- من أجزاء النموذج المهمة هي العلاقة بين الأداء والمكافأة، ففي بعض المنظمات لا ترتبط المكافآت الخارجية كالرواتب والترقيات مباشرة بأداء العمل، فالزيادة في الراتب ترتبط عادة بطول الوقت الذي يقضيه الشخص في العمل إضافة إلى علاوة معنوية صغيرة، أما المكافآت الداخلية فإنها تأتي على شكل تقدير الآخرين أو الشعور الذاتي بأنه تم إنجاز العمل على أعلى مستوى، فهي مكافآت داخلية للفرد نفسه ؛

<sup>1</sup> - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، طبعة 3، 2006، ص ص 130، 131.

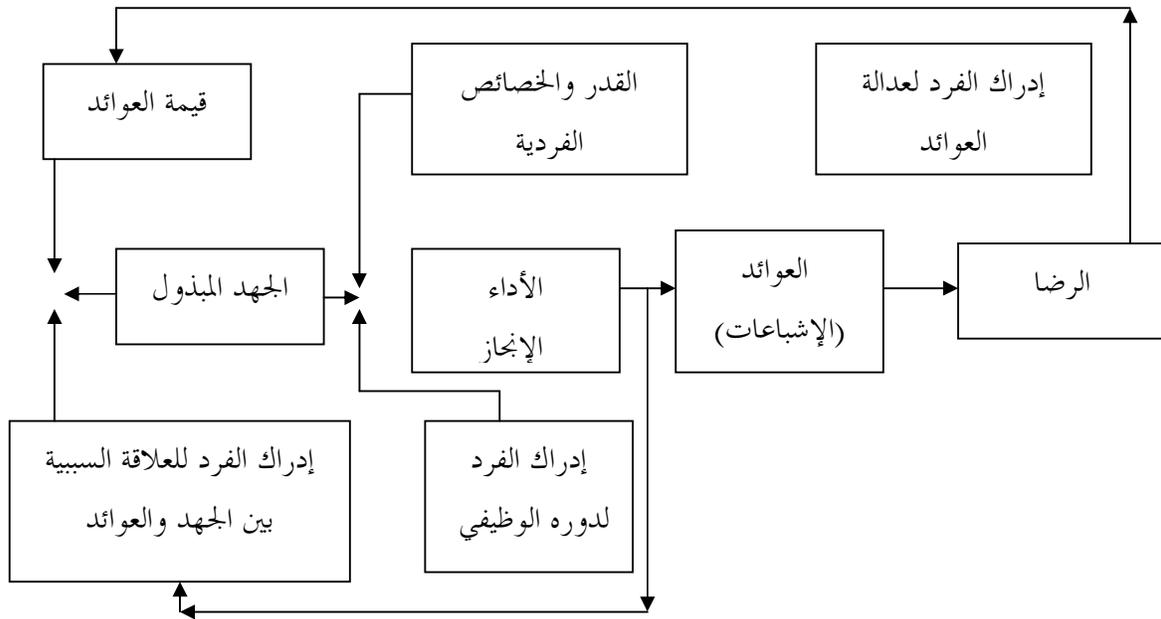
- وأهم أجزاء النموذج العدالة، فمن الضروري أن يشعر الناس بأن المكافآت توزع على أساس عادل.

ويمكن توضيح العلاقة بمعنى آخر (علاقة الدافعية والأداء والرضا)

أن المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضائهم عن العمل، أي أنه بقدر ما تزيد العوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته بقدر ما يزايد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل فزيادة دافعية الفرد لأداء العمل هو نتاج لشعور بالسعادة والرضا عن العمل فإذا كان الإشباع الذي تحققه عوائد معينة والرضا الذي يتحقق فيها من واقع خبرات الفرد السابقة يؤثر على تقييم الفرد لقيمة ومنفعة العوائد بناء على هذه الخبرات السابقة فإن الرضا يتحدد بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد، أما العوائد التي يحصل عليها الفرد فهي تتحدد على أساس ما يحققه الفرد من أداء.<sup>1</sup>

ولقد قدم بورتر ولولر نموذجاً للعلاقة بين الرضا والأداء يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (9): نموذج بورتر ولولر للعلاقة بين الرضا والأداء



المصدر : محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 272.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 271.

من خلال الرسم يلاحظ أن تعبير الجهد المبذول يستخدم ليعبر عن الدافعية للأداء، وهذه الدافعية تتحدد في النموذج بتفاعل قيمة العوائد مع إدراك الفرد لاحتمال تحققها، هذا ولأن من الإشارة هنا إلى ثلاث ملاحظات مهمة في هذا النموذج هي:<sup>1</sup>

- الجهد المبذول هو نتيجة لجاذبية المكافأة من ناحية ولكيفية إدراك الفرد للعلاقة بين الجهد والمكافأة.؛
- من أجزاء النموذج المهمة العلاقة بين الأداء والمكافأة؛
- العدالة: يجب أن تكون المكافأة موزعة على أسس عادلة.

### المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء وبالإننتاجية

من بين المشكلات التي تستقطب الاهتمام في التحفيز مدى العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء وكذلك بالإننتاجية، ومن المنطقي أن نتوقع مسبقاً وجود علاقة إيجابية وقوية بين الاثنين، غير أن الواقع يشير إلى أن الفرد السعيد والمقبول في مجتمع المنظمة قد يقضي جزءاً مهماً في وقته ليس في العمل الجاد وإنما في تمتين روابط علاقاته الاجتماعية فيها، وبعبارة أخرى فإن الشواهد العلمية ما تزال قاصرة عن إثبات كون الفرد السعيد هو دائماً الفرد الأنشط في العمل وإنتاجية أعلى.

#### أولاً- علاقة الرضا الوظيفي بالأداء:

إن من البديهي أن نفترض أن هناك علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء، فالعامل الراضي يفترض أن ينتج أكثر وأن يؤدي عمله بشكل أكثر اتقاناً من العامل غير الراضي. ويمكن توضيح علاقة الرضا الوظيفي بالأداء من خلال ما يلي:

إذ تشير الدراسات المعاصرة إلى أن كلا من الرضا الوظيفي والأداء يرتبط بالمكافآت فهذه الأخيرة للعامل أو المرؤوس الرضا، إذا كان هو يقيم المكافآت المعينة، وإذا كانت المكافآت تقدم بالقدر المطلوب غير أنه لا يحتمل أن تؤثر المكافآت في الأداء إلا إذا أدرك المرؤوس أن جهده سيؤدي إلى الأداء الأعلى وإن ذلك الأداء سيحظى بالمكافآت المرغوبة، فلو أن المرؤوس ضعيف الأداء يحقق نفس الزيادات في الراتب التي يحققها المرؤوس عالي الأداء، فإن الأخير قد يكون راضياً عن المكافأة، ولكن ليس من المتوقع تحقيق أي تحسين في مستوى أدائه، أن من سمات منظومة الحوافز السليمة أنها لا ترضي الفرد ضعيف الإرادة لأنها لا تعطيه المكافآت التي يبتغيها، وهنا تصبح مسؤولية المدير في مساعدته على ترجمة عدم رضاه إلى تحسين جهده وفي أدائه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 272.

<sup>2</sup> - خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، الأردن، ط5، 2007، ص 247.

ومن جهة أخرى يزداد رضا المرؤوسين من ذوي الأداء العالي كلما اتسمت مكافأة أدائهم بالوضوح والعلنية بينما ينخفض رضاهم عندما لا ترتبط المكافأة بالأداء، وفي الحالات النادرة لا تأخذ فيها منظومة المكافأة بعين الاعتبار مستوى الأداء فإن حالة المنظمة ستؤول إلى وجود أفراد من ذوي الأداء المنخفض الراضين عن مكافأتهم وأفراد من ذوي الأداء العالي غير الراضين عن مكافأتهم، وسوف تبحث المجموعة الأخيرة باستمرار عن منظمات أخرى تكافئ الأداء المتميز وذلك للانتماء إليها.<sup>1</sup>

### ثانياً- علاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية:

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

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

لتأمل الآن الحالات التالية التي يمكن أن تحدث في هذا الصدد وهي كما يلي:<sup>2</sup>

#### 1. قد يزيد الرضا ولا تزيد الإنتاجية: وهذا يعود للأسباب التالية:

- تواضع وضعف الولاء والانتماء للمنظمة ؛
  - انخفاض مستوى القدرات بالنسبة لمتطلبات العمل ؛
  - انخفاض فاعلية القيادة بالمنظمة بشكل عام، وكذلك نظم العمل.
- وفي هذه الحالة حتى ولو قامت المنظمة بزيادة التحفيز والأجور والمكافآت فإن الإنتاجية لن تزيد.

#### 2. قد ينخفض الرضا الوظيفي لكن الإنتاجية تزيد: وتعود أهم أسباب هذه الحالة إلى ما يلي:

- يقظة ضمير الموظف ؛
  - كون هذه الوظيفة هي الوظيفة الوحيدة المتاحة للعامل ولا توجد أمامه خيارات أخرى.
3. قد يزيد الرضا الوظيفي وتزيد الإنتاجية: وذلك عندما يؤدي الرضا الوظيفي المرتفع إلى زيادة ولاء العامل للمنظمة وشعوره بالانتماء لها، وتقارب أهدافه مع أهداف المنظمة.

4. قد ينخفض الرضا وتنخفض الإنتاجية: وذلك عندما يؤدي انخفاض الرضا لانخفاض دافعية الأفراد للعمل، ويزيد الأمر سوءاً إذا اقترن ذلك بتواضع فرص التدريب أو سوء نمط القيادة.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 248.

<sup>2</sup> - أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص 471-472.

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

## خلاصة:

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

وعليه فالمنظمة تنتهج ميكانيزمات ووسائل لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها، مثل مساعدة ومساندة العامل في الوظائف الصعبة والغامضة، توفير وتحسين ظروف العمل، توفير جو يسوده الاتفاق والتعاون والثقة والعدالة والمساواة، للوصول للأهداف 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 المنظمة.

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 لأسباب 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، ضعف الانتظام في العمل، تكاليف تتحملها المنظمة.

# الفصل الثالث

دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز  
للوصل البويرة

## تمهيد:

تسعى جل المنظمات الاقتصادية ومنها الجزائر لتحقيق الوثبة التنموية الضرورية اللازمة للنهوض بإمكاناتها، تسطير 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 حول عملية التحفيز.

واعتمادا على ما درسناه في الجانب النظري ومن أجل التحكم في الموضوع أكثر قمنا بإسقاطه مباشرة على شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبويرة، وقد تم اختيار هذه الشركة بغرض معرفة رؤية هذه الأخيرة حول التحفيز والرضا الوظيفي وهذا من خلال التطرق إليه في هذا الفصل والذي بدوره ينقسم إلى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: تقديم شركة سونلغاز.

المبحث الثاني: تقديم لفرع الشركة موضوع الدراسة.

المبحث الثالث: تقييم التحفيز والرضا الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبويرة.

### المبحث الأول: تقديم شركة سونلغاز

تعتبر شركة سونلغاز من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفتها الجزائر، فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية. وللتعرف أكثر على هذه الشركة سوف نتطرق إلى نشأتها وتطورها وأيضاً إلى مهامها وأهدافها.

### المطلب الأول: نشأة وتطور شركة سونلغاز

عرفت شركة سونلغاز عدة تطورات ملحوظة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا وفيما يلي نستعرض لمحة تاريخية عن هذه الشركة وكذلك مراحل تطورها.

#### أولاً- لمحة تاريخية عن الشركة:

لقد بدأت الإضاءة في الجزائر منذ 1929 والتي جسدت الشبكة الكهربائية بين سنة 1927 و1929 بمجموع قدره 6000 كلم، وهذا الخط بين المتوسط العالي والمنخفض (bt,ht) وبهذا اعتبرت سونلغاز عاملاً تاريخياً في مجال تمويل الطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر.

وتتمثل مهامها في الإنتاج والنقل والتوزيع عبر قنوات، وقوانينها الجديدة أيضاً أعطت لها إمكانية توسيع نشاطها نحو مجالات أخرى للنهوض بقطاع الطاقة مقدمة لفائدة المؤسسة في مجال تجارة الكهرباء والغاز إلى الخارج.

#### ثانياً- مراحل تطور شركة سونلغاز:

مرت شركة سونلغاز بمراحل عديدة تمثلت فيما يلي:

- سنة 1947: تم إنشاء كهرباء وغاز الجزائر (EGA) رقم 471002 المؤرخ في 1947/06/05 وهي مكلفة بإنتاج الكهرباء والغاز.

- EGA: وهي عبارة عن مجمع لأقدم شركات إنتاج وتوزيع الكهرباء ذات الطابع الخاص التي سقطت تحت قانون التأميم في سنة 1946 الصادر على السلطة الفرنسية.

- التطورات التي حدثت بعد سنة 1962: EGA تبنتها السلطات الجزائرية بعد الاستقلال في بضع سنوات فضلاً عن جهود تكوينية للموارد البشرية الجزائرية التي تضمنت تسيير هذه المؤسسة.

- سنة 1969: إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز. بمرسوم رقم 69/59 في يوم 1969/07/26 الصادر عن الجريدة الرسمية في أول أوت 1969، تحول اسم EGA إلى سونلغاز التي أصبحت شركة وطنية للكهرباء والغاز

وفي هذا الوقت كانت الشركة من الحجم الكبير أين تجاوز عدد عمالها 6000 موظف، وقد حدد المرسوم مهمة رئيسية لها تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد.

إن احتكار ونقل وتوزيع واسترداد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة كما أنها وجدت نفسها قد اسند إليها تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن وهذا لجميع أصناف الزبائن (صناعيون، محطات توليد الطاقة الكهربائية، زبائن المنزل).

– سنة 1975: في هذه المرحلة تم الفصل بين النشاطات الميدانية والنشاطات القاعدية وكذا إنشاء وحدات كهرباء وترتيب.

– سنة 1983: إعادة هيكلة سونلغاز والتي جاء معها ستة مؤسسات حيث أصبحت شركة سونلغاز في هذه السنة ذات خدمات عمومية وتسيير وتسويق المؤسسة وبذلك تكتسب خمسة فروع الأعمال وهي:

✓ KAHRIF (كهريف): الأشغال الكهربائية.

✓ KAHRAKIB (كهركيب): تركيب البني التحتية والإنشاءات الكهربائية.

✓ KANAGAZ (كنا غاز): أشغال الهندسة المدنية.

✓ AMC: صناعة العدادات ومختلف التجهيزات المستعملة في المراقبة.

– مبادئ وقوانين سنة 1986–1989:

✓ قوانين خاصة باستقلالية المؤسسة.

✓ قوانين العلاقات الاجتماعية.

✓ الطرق الجديدة في تسيير المؤسسة.

– نظام أساسي جديد لسونلغاز سنة 1991: لقد أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC في قرار تنفيذي رقم 975/91 المؤرخ ليوم 1991/12/14، وقد فرض هذا الطابع الجديد التسيير الاقتصادي والأخذ بعين الاعتبار كيفية تسويق المنتجات.

– سنة 1995: سونلغاز (EPIC) أصبحت في سنة 1995 هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري. مرسوم رقم 280/95 ليوم 1995-09-17 عل رأس نجد مجلس التوجيه الرقابي (COS).

– سنة 2002: تحولت سونلغاز إلى مؤسسة ذات أسهم، هذا التحول أعطى سونلغاز التوزيع في مبادئ أخرى في قطاع الطاقة الطاقة، كذلك التدخل في هذا الميدان خارج حدود الجزائر، وباعتبارها مؤسسة ذات أسهم فعليها اكتساب محفظة الأسهم وقيم منقولة أخرى مع إمكانية مشاركتها في مساهماتها في شركات أخرى.

- سنة **2004**: أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع (HOLDING) خلال السنوات 2004، 2006 أين أصبحت " سونلغاز " مجمع أو مجموعة مؤسسات تم إعادة هيكلة الفروع المكلفة بالنشاطات الرئيسية بها.
- ✓ سونلغاز إنتاج كهرباء (SPE) .
  - ✓ مسير شبكة النقل الكهربائي (SDC).
  - ✓ مسير شبكة نقل الغاز (GRTG).
- سنة **2006**: تم هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت إلى أربعة فروع وهي:
- ✓ سونلغاز للتوزيع: الجزائر العاصمة (SPA).
  - ✓ سونلغاز للتوزيع: الجهة الوسطى (SDC).
  - ✓ سونلغاز للتوزيع: الجهة الشرقية (SDE).
  - ✓ سونلغاز للتوزيع: الجهة الغربية (SDO).

### المطلب الثاني: وظائف شركة سونلغاز

من خلال التطورات التي عرفتها شركة سونلغاز أصبحت تقوم بمجموعة من الوظائف والمهام ومن خلال المادة 6 من الجريدة الرسمية رقم 54 وفي ديسمبر 1995 وفي إطار الأهداف المسطرة والخدمات العمومية تقوم المؤسسة بمجموعة من الوظائف والمهام.

ومن وظائف شركة سونلغاز نذكر ما يلي:

- ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط الحماية والأمن وبأقل التكاليف ؛
- تركيب، تصليح وصيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومي للغاز ؛
- التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات ؛
- ضمان التمويل اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة ؛
- توفير المنشآت الضرورية (التجهيزات، الهياكل البنائية) لضمان سير مهمتها ؛
- التحديد والتعريف بالكيفيات والإمكانات المتعلقة بالتطبيق (التجهيزات والتركيبات الكهربائية الغازية) وكذا المتعلقة بأجهزة القياس والحساب ؛

- ضمان التحكم في السير الحسن للبرامج ؛
  - تساهم في السياسة المنتهجة من طرف المديرية العامة فيما يخص الأداءات المقدمة للعملاء ؛
  - تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبتها ؛
  - ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والإصلاح واستغلال الموارد ؛
  - ضمان التسيير الحسن للموارد البشرية والعتاد اللازم للعمل ؛
  - ضمان أمن الأشخاص والمواد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع ؛
  - ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي أحسن تمثيل.
- وعموما فإن شركة سونلغاز تضمن تحقيق الاستثمارات للمؤسسة والتحكم في الطاقة وهو عامل ضروري للاقتصاد العام وبصفة خاصة الدراسات والرقابة وتحقيق ميزة إستراتيجية في التطور الاقتصادي والصناعي للوطن.

### المطلب الثالث: أهداف شركة سونلغاز

- تسعى شركة سونلغاز من خلال الوظائف التي تمارسها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج ولقد حددت سونلغاز أهداف تسعى إلى بلوغها وهي كما يلي:
- التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات بهدف الترقية والتحسين الدائم لصورة علامتها ؛
  - تلبية الحاجات الوطنية ؛
  - توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتنويع منتجاتها ؛
  - المشاركة في الإنجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون بأقرب من الزبون النهائي ؛
  - استقلالية التسيير وإدخال قواعد ذات طابع تجاري ؛
  - الحصول على حصة السوق العالمي ؛
  - وعموما فإن هدفها هو أن تصبح أكثر تنافسية والتمكن من مواجهة المنافسة المحتملة في المستقبل حيث تعتبر شركة سونلغاز من أحسن خمس مؤسسات الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط ومن أهداف شركة سونلغاز ذات أسهم هي:
  - إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها ؛
  - نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية ؛
  - توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه ؛
  - تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتنميتها ؛

- تطوير كل شكل من العمال المشتركة في الجزائر أو في الخارج مع كل الشركات الجزائرية أو الأجنبية ؛
- إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحياسة كل حقيرة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو يتم إنشاءها في الجزائر أو في الخارج ؛
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة سونلغاز (ش ذ أ).
- وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعية ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة لا سيما البحث عن الحروقات واكتشافها وإنتاجها وتوزيعها.
- تضمن سونلغاز (ش ذ أ) مهمة الخدمة العمومية وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

### المبحث الثاني: تقديم لفرع المؤسسة موضوع الدراسة

شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة مكلفة وفي نطاق اختصاصاتها بتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز وكذلك تلبية حاجيات الزبائن من حيث التكلفة وجودة الخدمات.

### المطلب الأول: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط وهيكلها التنظيمي

من وظائف شركة سونلغاز وتوزيع الكهرباء والغاز وموقع دراستنا تتمحور في شركة توزيع الكهرباء والغاز في الوسط منها ولاية البويرة وستقوم بتعريفها وتقديمها.

### أولاً- تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبويرة:

يمكن التعريف بهذه الشركة من خلال الاختصاصات التي تقوم بها ونذكر من بينها ما يلي:

- ضمان نوعية واستمرارية الخدمة ؛
- استغلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء والغاز ؛
- تطوير شبكات الكهرباء والغاز التي تمكن من تزويد زبائن جدد ؛
- ضمان أمن وفعالية هذه الشبكات ؛
- ضمان التوازن بين الطلب والعرض في مجال الطاقة ؛
- تسويق الكهرباء والغاز.

إن شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة مكونة ومقسمة إلى عدة أقسام ومستويات مختلفة وفق الشكل الذي يتم توضيحه لاحقاً.

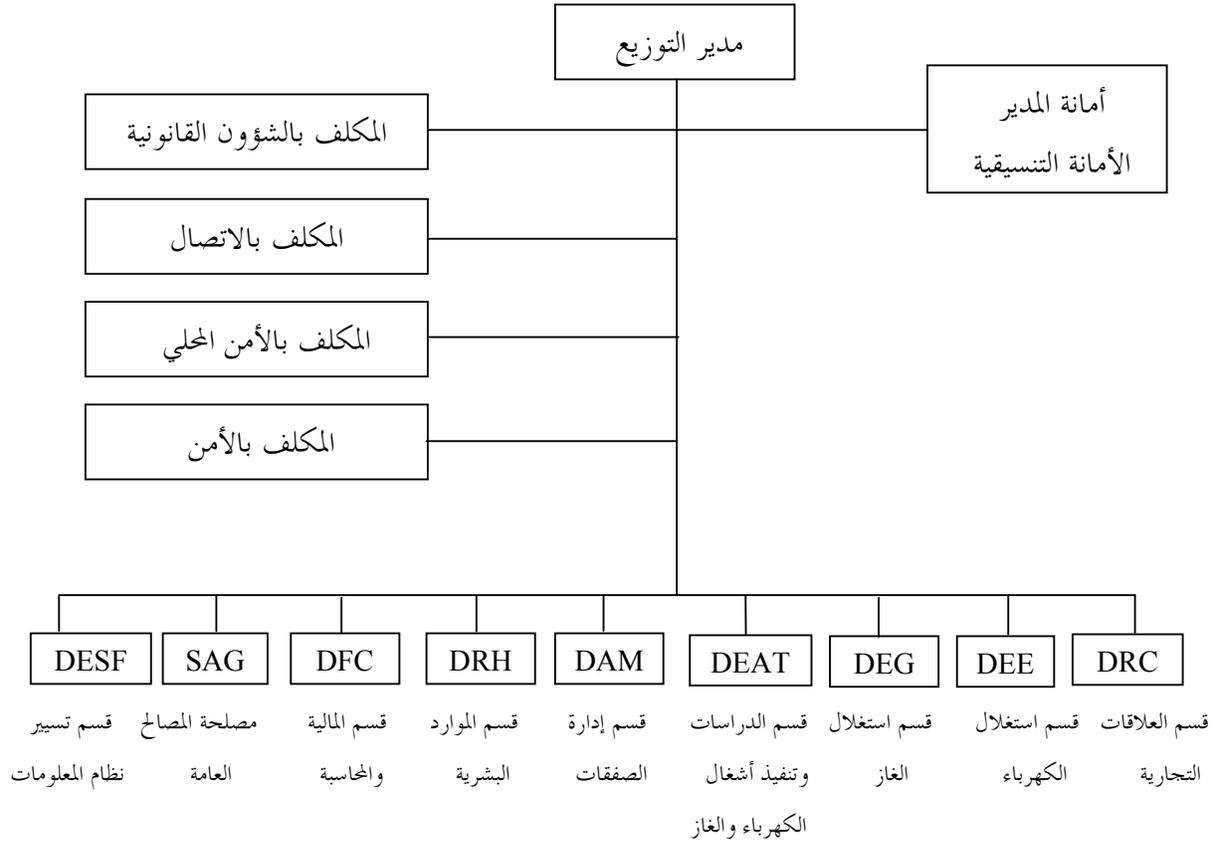
لقد تم إنشاء شركة توزيع الكهرباء والغاز بالوسط بعد وضع لتطبيق وضعيات قانون رقم 01/02 والمؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1422 الموافق لـ 2002/02/05 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات المختلفة.

إن التحولات التي جاء بها القانون السالف الذكر مكنت من تحويل شركة سونلغاز إلى مجمع يتكون من عدة شركات من بينها مديرية التوزيع بالبويرة وهذه الأخيرة تتكون من عدة أقسام ومصالح.

### ثانياً- الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبويرة:

إن شركة سونلغاز هي شركة تقوم بعدة وظائف ومهام، بدورها تنقسم إلى عدة أقسام أو مستويات والشكل الموالي يوضح ذلك (الملحق رقم 1).

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية (SDC)



ويمكن شرح مهام كل قسم وإدارة كما يلي:

#### مدير التوزيع:

يعتبر المدير المسؤول الأول في المديرية، وتتمثل مهامه فيما يلي:

- تنظيم وتسيير ومراقبة كل الإمكانيات الموضوعة تحت تصرفه من أجل خدمة المواطن فيما يتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز في أحسن الظروف.

وللمديرية عدّة مهام من بينها ما يلي:

- توجيه وقيادة أعمال إنجاز المخططات والبرامج والميزانيات في المديرية الخاصة بتوزيع الكهرباء والغاز عبر اختصاص ولاية البويرة ؛
- يشارك في مختلف العقود ؛
- يسهر على أمن المديرية كما أنه يشرف على حسن سير كل مصالح المديرية.

#### أمانة المدير (الأمانة العامة):

تكون تحت إشراف المدير وهي تتكلف بالمهام التالية:

- المراسلات والبريد (الموارد والمصالح) ؛
- تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن ؛
- تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد للمدير ؛
- طباعة الرسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.

#### المكلفة بالشؤون القانونية:

وهي تتكلف بالشؤون القانونية للمؤسسة وتمثل مهامها فيما يلي:

- التكفل بالشؤون القانونية لهياكل المديرية ؛
- متابعة قرارات المحكمة ؛
- ترسيم ومراقبة الملفات المعقدة ؛
- تمثيل سونلغاز ببعثة المديرية أمام الهيئات القانونية وأخذ الإجراءات الودية لصالح المجموعة ؛
- تقييم ونشر المعلومة القانونية في نطاق الحاجة.

#### المكلفة بالاتصالات:

وهي تتكلف بالاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتمثل مهامها فيما يلي:

- تصميم وتنظيم المعلومة الموجهة للعامة وللزبون خاصة باستعمال وسائل الإذاعة المحلية ؛
- المساهمة مع المديرية العامة في الأنشطة التجارية ؛
- اقتراح مواضيع حول الإعلان والإعلام نحو الزبون وفق المعطيات المحلية.

#### المكلف بالأمن المحلي:

يسهر دائما على أمن المؤسسة ويتمثل مهامه فيما يلي:

- القيام بالزيارات مع برمجة عمليات النوعية ؛
- تحضير اجتماعات لصالح المديرية ؛
- القيام بتحضير حوادث محاكية للحوادث الحقيقية وهذا بالتعاون مع المصالح التقنية ؛
- تطبيق كل التوجيهات والتعليمات المتوقعة بالصحة والسلامة.

### قسم الموارد البشرية:

يهتم هذا القسم بتزويد المديرية بالموارد البشرية وبتسيير شؤون العمال وينقسم بدوره إلى قسمين أو مصلحتين مصلحة المستخدمين ومصلحة التطوير ومكلف بتطوير الموارد البشرية ولكل نشاطات متعلقة بها منها:

- التخطيط ؛
- التوظيف ؛
- دفع الأجور ؛
- حساب مبالغ التقاعد ؛
- الترقية ؛
- المسار المهني.

### شبه أشغال العامة:

يهتم بكل ما يخص بنايات المصلحة وضمان تأثيرها وتمويلها بالتجهيزات والوسائل المختلفة للسير الحسن.

### قسم المحاسبة المالية:

يسهر على استعمال أفضل التقنيات لمتابعة النشاطات في المؤسسة ويسجل كل الكتابات المحاسبية انطلاقاً من التقدم النقدي للتحركات المالية وهذه المعلومات تسمح بتقدير إنجازات المؤسسة.

ويتكون من ثلاث مصالح وهي:

- مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير ؛
- مصلحة المالية ؛
- مصلحة الاستغلال.

### قسم تسيير نظام المعلوماتية:

يتكلف بتسيير الشبكة المعلوماتية ويتمثل مهامه في:

- إنشاء بنك المعلومات ؛
- حفظ المعلومات المتعلقة بتاريخ الزبائن ؛
- تسيير جميع تجهيزات الإعلام الآلي ؛
- صيانة أنظمة الإعلام الآلي.

### قسم العلاقات التجارية:

هو قسم يتكلف بتسيير المصالح التجارية المتواجد بالمصلحة الجارية بالبويرة، عين بسام، الأخريرية، مشدالة، بشلول، سور الغزلان.

ينقسم إلى مصلحتين:

#### أ- مصلحة تقني تجاري:

توجد فيه مجموعة ربط الزبائن الجدد التي تهتم بهم وتمثل مهامها فيما يلي:

- استقبال زبائن الكهرباء والغاز وتسجيلها ؛

- وضع فاتورة الدفع.

#### ب- مصلحة الزبائن:

- تهتم بمراقبة ورصد فواتير العداد ؛

- تهتم بوضع فواتير التغطية.

### قسم استغلال الكهرباء:

يسير شبكة الكهرباء والخطوط الرئيسية وكل ما يتعلق بشبكة الكهرباء، وينقسم إلى مصلحة تطوير شبكة الغاز وشعبة الأعمال تحت ضغط منخفض وله مصالح تقنية الكهرباء في كل من البويرة، الأخريرية، مشدالة وسور الغزلان.

### قسم تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز:

وهو يهتم بكل ما يتعلق بأشغال الكهرباء والغاز وينقسم إلى أربعة مصالح وهي:

- مصلحة دراسة أشغال الكهرباء ؛

- مصلحة دراسة أشغال الغاز ؛

- شعبة الاستغلال (الاستثمار) ؛

- شعبة التسويق.

### قسم استغلال الغاز:

وهو قسم يهتم بشبكة الغاز وينقسم إلى ثلاثة مصالح وهي:

- مصلحة مراقبة واستغلال الغاز ؛

- مصلحة صيانة الغاز ؛

- مصلحة تطوير شبكة الغاز.

وله مصالح تقنية الغاز تابعة له في كل من الأحضرية، البويرة، مشدالة وسور الغزلان.

### المطلب الثاني: التعريف بقسم الموارد البشرية وهيكلها التنظيمي

#### أولاً- التعريف بقسم الموارد البشرية:

يهتم قسم الموارد البشرية بتزويد المؤسسة بالموارد البشرية وتطويرها ومهامها ما يلي:

- تحفيز وتوجيه ومراقبة ووضع مختلف مخططات الموظفين من توظيف وتكوين وترقية ؛
- ضمان تنسيق ومراقبة النشاطات الإدارية وتسيير الموظفين (التوظيف، الاستقبال، التحويل، التكوين، الترقية والنقل).

ويتكون من مصطلحتين وهما:

#### أ- مصلحة الإدارة:

تتكون من ثلاثة أعوان تسيير أساسي للموظفين ومن مهامهم:

- ضمان إعداد واستغلال أجور الموظفين على مستوى العناصر المتغيرة التي يحصل عليها بوثائق خاصة بالأجور والأخذ بعين الاعتبار الشكاوي المحتملة ودراستها ؛
- ضمان أجور الموظفين والوقت المحدد ؛
- ضمان متابعة ملفات العمال بأداء الإعلام الآلي ؛
- ضمان متابعة الملفات الإدارية للموظفين ؛
- مراقبة جدول الساعات الإضافية ؛
- إعداد بيانات العطل ومتابعة سجل العطل السنوي ؛
- إعداد ملفات العمال المحالين على التقاعد ؛
- تلبية حاجيات العمال من وثائق إدارية (شهادة عمل، دخل سنوي ..) ؛
- استغلال الملفات الإدارية والاعتناء بها ؛
- إعداد قائمة العمال المستفيدين من ميداليات الاستحقاق والعمل ؛
- ضمان متابعة ومراقبة ظروف تطبيق قواعد تسيير الموظفين ؛
- إخطار المسؤول في حالة وجود إخلال في تطبيق قاعدة قانونية ؛

- ضمان العلاقات مع مركز طب العمل ؛
- إعداد الميزانية وعقد التسيير وجدول المؤشرات الخاصة بالموارد البشرية ؛
- الحرص على إعداد الإحصائيات الخاصة بالموظفين وصحتها ؛
- إعداد تقريرا للعمل في المصلحة.

وهذا بالإضافة إلى المكلف بالدراسات المسؤولة عن النشاط وتطوير الموارد البشرية.

#### ب- مصلحة التكوين:

هي المصلحة التي تهتم بتكوين الموظفين ومتابعة المتهنين ومن مهامها ما يلي:

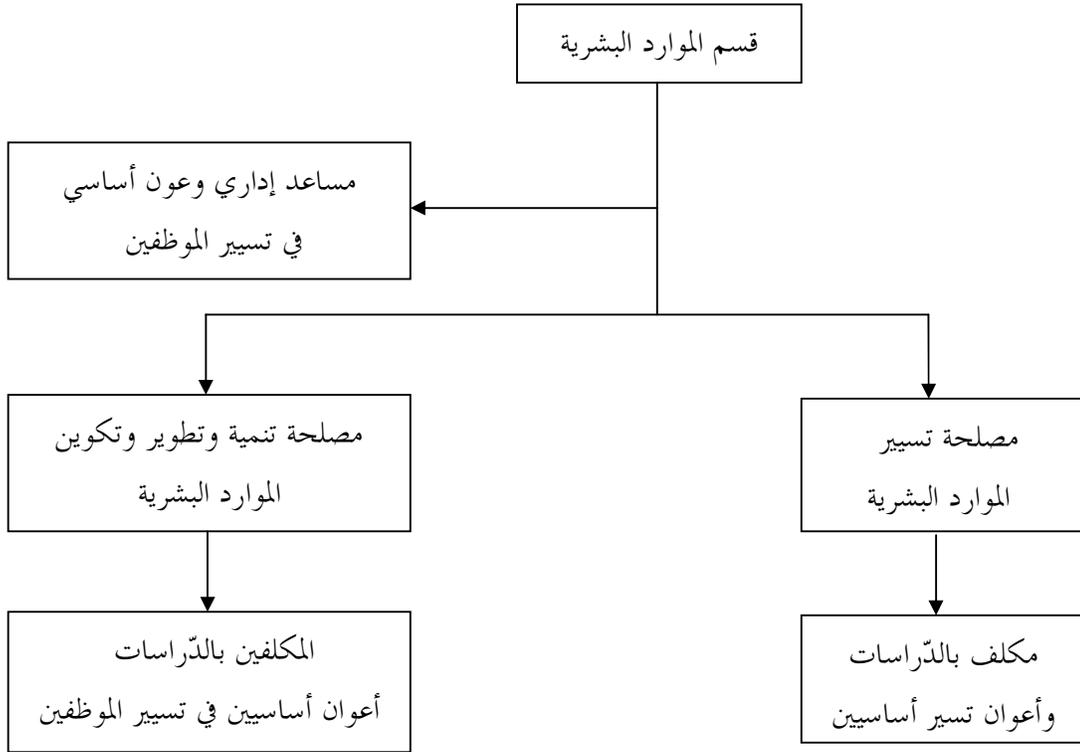
- ضمان إعداد إحصائيات تكوين الموظفين ؛
- تحليل وتقييم احتياجات التكوين ؛
- إعداد التحاليل والمعلومات المهمة للتحكم في تسيير الموارد البشرية ؛
- مساعدة المسيرين في تحديد الاحتياجات الخاصة بالتكوين ؛
- تطبيق مخطط التكوين ومتابعة تنفيذه من ناحية الكم والنوع ؛
- إعداد مخططات التكوين ؛
- تنظيم ومتابعة تنفيذ تكوين المتهنين والمتربصين في الوسط المهني ؛
- تقييم تأثير التكوين على مستوى الوحدة ؛
- ضمان دراسات متعلقة بهندسة التكوين.

#### ثانيا- الهيكل التنظيمي للموارد البشرية:

تكمن ركيزة نجاح أي مؤسسة في مدى حسن اختيارها للهيكل التنظيمي الذي يوافق نشاطها ويحقق أهدافها

ومن خلال هذا نوضح الهيكل التنظيمي للموارد البشرية من خلال الشكل الموالي (أنظر الملحق رقم 2).

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي للموارد البشرية



المصدر: وثائق المؤسسة.

### المطلب الثالث: التحفيز المقدمة في الشركة

من خلال بعض المقابلات التي قمنا بإجرائها مع إدارة الموارد البشرية وجدنا أن شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبويرة تقوم بالتحفيز المادية والمعنوية منها الإيجابية والسلبية.

#### أولاً- التحفيز المادية:

من بين التحفيز المادية التي تقدمها هذه الشركة بموظفيها نجد ما يلي:<sup>1</sup>

- التعويضات المباشرة: تشمل الأجور، الرواتب والمكافآت ؛
- التعويضات غير المباشرة: تشمل الإجازات، العلاج الطبي، المصايف، رحلات الحج والعمرة ؛
- المكافآت التشجيعية: وهي تستعمل للتفوق في الأداء وكذلك المكافآت عن الاقتراحات للأفكار والآراء ؛

<sup>1</sup> - مقابلة مع إطار تسيير الموارد البشرية، قسم الموارد البشرية، 14 أبريل 2014.

- تقوم الشركة بحماية العمال (الحماية الاجتماعية، الميزانية الاجتماعية، الضمان الاجتماعي)، وهذا كله يضمن استقرار الموظفين ؛
- دفع الإجازات والعطلات ؛
- الوجبات الغذائية، العلاج المجاني للعاملين وعائلاتهم ؛
- الإجازات السنوية والإجازات المرضية، علاوات المرض ؛
- خدمات اجتماعية وثقافية وترفيهية مثل: نادي رياضي وفرق، التعليم، رحلات، حفلات، استشارات اجتماعية ومالية وثقافية ؛
- تسهيلات معيشية مثل الإسكان، التغذية ؛
- زيادة عدد ساعات العمل المدفوعة، التقديرات الاجتماعية والصحية (طب، منح، منح الولادة، بدلات نقل)؛
- أجور الساعات الإضافية ؛
- ثانيا- التحفيزات المعنوية:
- من بين التحفيزات المعنوية التي تقدمها الشركة لموظفيها نذكر ما يلي: <sup>1</sup>
- الهدايا: إعطاء هدية للموظف المتميز وهذه الهدايا والجوائز تمنح في المناسبات ؛
- الترقية: انتقال الموظف من منصب إلى آخر ولكن مع زيادة الأجر والرتبة والمسؤوليات ؛
- الترفيع والأمان والاستقرار الوظيفي وهذا من خلال توفير الشركة للأمن وسلامة الموظفين وهذا من خلال توفير ملابس الشغل، الوقاية من حوادث العمل ؛
- تحسين الاتصال الفعال ؛
- توفير مراكز راحة للعطل خاصة بعمال الشركة في المناطق السياحية الموسمية ؛
- إعطاء شهادات تشريعية ونشر اسم العامل في لوحة الشرف ؛
- خطابات الشكر والتقدير والاعتراف بإنجازات الغير ؛
- مساهمة العمال في قرارات المؤسسة ؛
- المشاركة في الأرباح ؛
- الدوران الوظيفي: أي تدوير الوظائف بين العاملين (تبادل مناصب العمل للعمال) ؛

<sup>1</sup> - مقابلة مع عون أساسي في تسيير الموارد البشرية، قسم الموارد البشرية، 13 أفريل 2014.

- إثراء النشاطات: فالإدارة تقوم بإعطاء مسؤوليات للعمال، نشاطات الصيانة، تسيير الترقيات، الأمن داخل الشركة، إمكانية تقديم الاقتراحات، تقسيم العمال إلى اختصاصات حسب الأفواج ؛
- الامتيازات: مثل شهادات الامتياز، الشكر أمام الزملاء، الإجازات السنوية، الميداليات ؛
- تقسيم وقت العمل داخل الشركة بين الأمور الثقافية والعطل الأسبوعية واحتياجات التكوين ؛
- المسار الوظيفي: القيام بمتابعة الموظف عند دخوله للعمل حتى الخروج للتقاعد ؛
- التدريب والتكوين: استفادة العمال من دورات تدريبية حسب الاختصاصات والاحتياجات ؛
- التقدير والشكر والجوائز التقديرية للأفراد المتميزين.

### ثالثا- التحفيزات السلبية (العقاب):

- من بين التحفيزات السلبية والتي تتمثل في الجزاءات التأديبية نذكر ما يلي:<sup>1</sup>
  - الخصم من الراتب والإنذارات والتوبيخات، وقف الترقية، إنزال الرتبة، وقف المكافآت النقدية، الحرمان من العلاوات والتعويضات ؛
  - التأديب: إحالة الموظف على المجلس التأديبي.
- وهذه التحفيزات السلبية تطبق على الأشخاص المهملين والمتهاونين في تأدية مهامهم وواجباتهم. ومن خلال استعراض هذه التحفيزات التي تمارسها الشركة، بحثنا عن أسس إعطائها ومنحها فوجدنا ومن خلال نفس المقابلات مع العاملين أنها تمنح حسب الأقدمية والكفاءة والجهد المبذول أي الأداء فهناك ربط بين المكافآت والأداء.

<sup>1</sup> - مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية، قسم الموارد البشرية، 8 أفريل 2014.

### المبحث الثالث: تقييم التحفيز و الرضا الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط بالبويرة

بعد عملية تحفيز الموظفين تأتي مرحلة مهمة جدا، ألا و هي تقييم عملية هذا التحفيز من خلال مدى رضا الأفراد عن هذا التحفيز و الذي يعتبر نتيجة أخيرة بالنسبة لكل موظف أو عامل و هذا ما نتطرق إليه في العنصر الموالي و هذا من خلال الأدوات المستعملة لجمع المعلومات و عينة الدراسة و تحليل نتائج الاستبيان.

#### المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

لقد اعتمدنا في جمع البيانات المتعلقة بالتحفيز و الرضا الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط بالبويرة على الأدوات التالية:

- **وثائق الشركة:** فهي تعتبر أول مصدر للحصول على المعلومات من قوانين و لوائح و التزامات مستخرجة من الجريدة الرسمية كونها تعطي لنا معلومات رسمية و رئيسية مؤكدة، خاصة بالنسبة لتعريف و تقديم هذه الشركة و مختلف التطورات التي عرفتتها و معرفة الهيكل التنظيمي الذي تعمل وفقه.

- **المقابلة:** نظرا لنقص المعلومات الموجودة في وثائق الشركة تحتم علينا الأمر و اقتضت الضرورة علينا بإجراء بعض المقابلات مع بعض الموظفين والمسؤولين خاصة المتعلقة بقسم إدارة الموارد البشرية كونها مباشرة مرتبطة بتحفيز الأفراد وتمييزهم، حيث تمت المقابلات من خلال أسئلة طرحناها على الباحثين على سبيل المثال المهام الملقاة على عاتقهم ومسؤولياتهم وأسئلة متعلقة بالحوافز المقدمة للعاملين التي قدمناها في المطلب السابق في المبحث الثاني.

- **الاستبيان:** يتم التطرق إليه بالتفصيل لاحقا.

#### المطلب الثاني: عينة البحث

نقصد بها اختيار جزء من مجموعة معينة بحيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها، حيث من الصعب أن تخضع كل وحدات وأقسام وفروع شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبويرة لدراسة كلية وتفصيلية وهذا راجع لعدة أسباب نذكر على سبيل المثال: ضيق الوقت وإمكانيات البحث والتكلفة وكذلك لتعدد وحدات المؤسسة من جهة وتباين مواقع الأنشطة والوظائف التي تتواجد فيها من جهة أخرى وعليه فإن مجتمع الدراسة في هذا البحث يتمثل في الأفراد العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة.

لذا تحتم علينا الأمر اختيار عينة عشوائية متكونة من 80 عاملا من فئة العمال الذي يقدر عددهم الإجمالي بـ 200 عامل موزعين على مختلف إدارات الشركة حسب المعلومات التي تحصلنا عليه، وتمثل هذه العينة ما يقارب (40%).

#### أولاً- تقديم الاستبيان:

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على استمارة استبيان بها مجموعة من الأسئلة وذلك بغرض جمع البيانات اللازمة وهذا لاختبار فرضيات البحث والمساعدة في تقييم التحفيز والرضا الوظيفي للأفراد العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبويرة.

ولقد تم تصميم هذه الاستبيانة وفق الطريقة المبينة في الملحق (أنظر الملحق رقم 3)

- موضوع الاستبيان: والذي تم توضيحه في مقدمة الاستبيان.
- غرض الاستبيان: والموضح كذلك من خلال المقدمة المدرجة فيه.
- شرح طريقة الإجابة: وذلك من خلال وضع العلامة X في المكان المناسب والملائم.
- نوع الأسئلة: اعتمدنا في الاستبيان على أسئلة من النوع المغلق، والنوع المفتوح، كما تضمنت بعض الأسئلة عددا من الاختيارات التي يتم المفاضلة والاختيار بينها.

#### - مكونات الاستبيان:

- يتكون الاستبيان من أربعة محاور وهي: (أنظر الملحق رقم 3)

المحور الأول: وهو محور خاص بالمعلومات الشخصية المدروسة مثل الجنس، السن، المستوى التعليمي وغيرها.

المحور الثاني: يتضمن معلومات حول التحفيز من خلال أسئلة من 1 إلى 14.

المحور الثالث: يتضمن معلومات حول الرضا الوظيفي من خلال مجموعة أسئلة من 1 إلى 17.

المحور الرابع: والذي خصص لمدى العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي وبدوره يجوي على مجموعة أسئلة من 1 إلى 10.

- طريقة توزيع وجمع الاستبيانات: اعتمدنا على طريقة الاستبيانة واسترجاعها فور إجابة المبحوث عنها حتى نضمن استرجاع جميع الاستبيانات بالإضافة إلى شرح المصطلحات الغامضة غير المفهومة لدى بعض العاملين وهذا من خلال إجراء مقابلات مباشرة معهم.

## المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

بعد عملية استرجاع الاستبيان الموزع على أفراد العينة المدروسة والمتمثلة في العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة نقوم بتفريغ الاستبيان من خلال تبويب وترتيب البيانات المتحصلة في جداول قصد تحليلها ومعالجتها لإعطاء لها معنى وقيمة.

ولذلك نقوم بعملية تحليل الاستبيان من خلال ما يلي:

من خلال النتائج المتحصلة عليه من إجابات العاملين نستنتج ما يلي:

## 1. معلومات شخصية:

وتتلخص في:

- الجنس

## الجدول رقم (2): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	ذكور	إناث	المجموع
التكرار	60	20	80
النسبة	%75	%25	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من الجدول أن نسبة أفراد العينة من الذكور أكبر بكثير من نسبة أفراد العينة من الإناث حيث تقدر الأولى بنسبة (75%) بينما تمثل الثانية نسبة (25%) من إجمالي أفراد العينة، وهذا راجع لأولويات الشركة في توظيف الذكور ولطبيعة النشاط المتمثل في أعمال وأشغال الكهرباء والغاز الصعبة.

- سن أفراد العينة: يتراوح سن أفراد العينة ما بين (20 - 60) سنة والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول

## التالي: الجدول رقم (3): يبين سن أفراد العينة

السن	من (20) إلى أقل من (30)	من (30) إلى أقل من (40)	من (40) إلى أقل من (50)	50 سنة فأكثر	المجموع
التكرار	16	49	8	7	80
النسبة	%20	%61,25	%10	%8,75	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من خلال الجدول أن أغلب الفئات دون سن الأربعين، حيث نلاحظ أن الفئة العمرية من (30) إلى أقل من (40) سنة تمثل أعلى نسبة من أفراد العينة وتقدر بـ ( 61,25 %) ثم تليها الفئة العمرية من (20) إلى أقل من (30) سنة بنسبة (20%) بينما تمثل الفئة من (40) إلى أقل من (50) سنة بنسبة (10%) في حين تمثل الفئة العمرية 50 سنة فأكثر أضعف النسب من بين النسب السابقة والتي تقدر بـ (8,75%).

- المستوى التعليمي لأفراد العينة: الإجابة المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة.

المجموع	أخرى	جامعي	تكوين مهني	ثانوي	متوسط	المستوى العلمي
80	00	54	18	7	1	التكرار
%100	%00	%67,5	%22,5	%8,75	%1,25	النسبة

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك تنوع في المستوى التعليمي لموظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة، حيث نجد أعلى نسبة مثلت ذوي المستوى الجامعي بـ (67,5%) تليها نسبة (22,5%) والتي تمثل مستوى تكوين مهني (إعلام آلي، تسيير الموارد البشرية) ثم يأتي المستوى الثانوي بنسبة (8,75%) وأخيرا مستوى متوسط وهي أقل وأضعف نسبة بـ (1,25%)، في حين لم تسجل أي نسبة من مستوى آخر.

- سنوات الأقدمية لأفراد العينة:

الإجابات المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5): يبين سنوات الأقدمية لأفراد العينة.

المجموع	20 سنة فأكثر	من 10 إلى أقل من 20 سنة	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	السنوات
80	11	6	22	41	التكرار
%100	%13,75	%7,5	%27,5	%51,25	النسبة

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح لنا من الجدول أن الفئة العمالية والتي أقل من 5 سنوات تمثل أعلى نسبة سجلناها وتقدر بـ (51,25%) وهذا يدل على قلة سنوات الخدمة ولتوظيف أفراد جدد كل سنة من طرف الشركة ثم تليها فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (27,5%) ثم فئة 20 سنة فأكثر بنسبة (13,75%) وأخيرا الفئة من 10 إلى أقل من 20 سنة بنسبة تقدر بـ (7,5%).

– الرتبة الوظيفية لأفراد العينة:

الإجابة المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (6): يبين الرتبة الوظيفية لأفراد العينة.

المجموع	أخرى	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار سامي	إطار	الرتبة
80	00	12	33	9	26	التكرار
%100	%00	%15	%41,25	%11,25	%32,5	النسبة

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب الموظفين ذوي رتبة "أعوان تحكم" والتي تمثلت (41,25%)، ثم تليها رتبة إطار بنسبة (32,5%)، أما رتبة المنفذين فتمثلت بـ (15%)، ثم رتبة إطار سامي بنسبة (11,25%)، في حين لم تسجل أي نسبة من تصنيف آخر.

2. معلومات حول التحفيز:

لجمع المعلومات حول التحفيز قمنا بطرح الأسئلة التالية:

– معنى التحفيز بالنسبة للعينة: وتعد إجابة للسؤال التالي: ماذا يعني لك التحفيز؟

والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (7): يبين معنى التحفيز بالنسبة لأفراد العينة.

معنى التحفيز	مساعدة العامل في تلبية وإشباع حاجاته ورغباته	زيادة في الأجر وملحقاته (علاوات، مكافآت، منح، تعويضات)	إثارة الدوافع والحماس وتوليد الرغبة لدى العامل لبذل أقصى الجهود	المجموع
التكرار	6	19	55	80
النسبة	7,5%	23,75%	68,75%	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من الجدول أن (68,75%) من الموظفين ينظرون أو يفهمون معنى التحفيز على أنه إثارة الدوافع والحماس وتوليد الرغبة لدى العامل لبذل أقصى الجهود وهذا معناه أن التحفيز أثر عليهم من خلال الحماس والرغبة في بذل الجهد وبالتالي تحقيق الرضا عن العمل، في حين (23,75%) ينظرون إليه أنه زيادة في الأجر وملحقاته من علاوات ومكافآت ومنح وتعويضات وغيرها، بينما (7,5%) ينظرون على أنه مساعدة العامل في تلبية وإشباع حاجاته ورغباته، وعليه فالتحفيز يختلف من شخص لآخر.

- درجة منح المؤسسة حوافز في العمل: وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي: هل تمنحك المؤسسة حوافز في عملك؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (8): يبين درجة منح المؤسسة حوافز في العمل.

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	35	45	80
النسبة	43,75%	56,25%	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن (43,75%) من موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز يؤكدون ويقرون على أن الشركة تمنح لهم حوافز في عملهم، بينما نجد (56,25%) من العاملين يقرون بأن الشركة لا تمنح لهم حوافز في العمل.

فالشركة تمنح حوافز العمل حسب استحقاقات واحتياجات الوظائف وشاغليها من أداء وجهد مبذول ومسؤوليات.

- رأي أفراد العينة في أجرهم: وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي: ما رأيك في أجرك؟

والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (9): يبين رأي أفراد العينة في أجرهم.

رأي الأفراد	كافي	مقبول	غير كافي	المجموع
التكرار	12	36	32	80
النسبة	%15	%45	%40	%100

المصدر: المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من الجدول أن (45%) من العمال المستجوبين ترى بأن أجرها مقبول يسد بعض احتياجاتها في حين نجد (40%) من أفراد العينة ترى بأن أجرها غير كافي لا يسد جميع احتياجاتها أما (15%) ترى بأن الأجر كافي لسد جميع الاحتياجات من خلال تحسن القدرة الشرائية لها.

- مدى توفير العمل علاوات وتعويضات بالنسبة لأفراد العينة: وتعد إجابة للسؤال التالي:

هل يوفر عملك علاوات وتعويضات؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): يبين مدى توفير العمل علاوات وتعويضات للأفراد.

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	37	43	80
النسبة	%46,25	%53,75	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن (46,25%) أقرت بأنها يوفر عملها علاوات وتعويضات مما يدل على أن الشركة تراعي الفروق الفردية بين العمال في أداء العمل مما يؤثر إيجابا على أدائهم وعلى رضاهم وبالتالي

تقوي عزيمتهم وترتفع معنوياتهم، في حين (53,75%) أقرت بأن العمل لا يوفر علاوات وتعويضات لها وهذا راجع لعدم مراعاة الفروق والاختلافات في الأداء.

– مدى قيام المؤسسة بتوزيع الأرباح بين العمال: وتعد إجابة عن السؤال التالي: هل تقوم المؤسسة بتوزيع الأرباح بين العمال؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): يبين مدى قيام المؤسسة بتوزيع الأرباح بين العمال.

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	65	15	80
النسبة	%81,25	%18,75	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن (81,25%) تمثل أغلب الإجابات من أفراد العينة والتي أكدت وأقرت بأن الشركة تقوم بتوزيع الأرباح بين العمال وهذا يعد تحفيز للأفراد على زيادة أدائهم وكفاءتهم الإنتاجية، في حين (18,75%) من العمال أجابوا بـ لا أي الشركة لا تقوم بتوزيع الأرباح بينهم.

– مدى استفادة أفراد العينة من فرص الترقية: وهي عبارة عن إجابة للسؤال الموالي: هل استفدت من فرص الترقية؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): يبين مدى استفادة أفراد العينة من فرص الترقية.

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	24	56	80
النسبة	%30	%70	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من الجدول أن (30%) من أفراد العينة أجابوا بـ نعم، مما يعني أنهم استفادوا من فرص الترقية مما يزداد شعورهم بالحماس والرغبة ورفع رضاهم وروحهم المعنوية، بينما (70%) من العاملين قد أجابوا بـ لا وهذا ما يعني أنهم لم يستفيدوا من فرص الترقية مما يؤثر عليهم سلبا وعدم رضاهم عن عملهم وانخفاض روحهم المعنوية.

- معرفة نظام الترقية في المؤسسة: وتعد إجابة عن السؤال التالي: كيف تتم الترقية في المؤسسة؟  
والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): يبين كيفية الترقية في المؤسسة.

المجموع	أخرى	حسب الكفاءة	حسب الأقدمية	نظام الترقية
80	00	32	48	التكرار
%100	%00	%40	%60	النسبة

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من الجدول أن (60%) من أفراد العينة أقرروا وأكدوا أن كيفية الترقية تكون حسب الأقدمية، في حين (40%) أقرروا على أن الترقية تتم حسب الكفاءة وهذا يؤثر إيجابا على نفسية ومعنويات العمال، وبالتالي ظهور هؤلاء العمال الولاء لرؤسائهم وشركتهم.

- مدى تقديم الإدارة الشكر والعرفان للأفراد العاملين: وتعد إجابة عن السؤال التالي:

هل تقدم الإدارة الشكر والعرفان لأحدكم أمام الجميع على ما قام به من مجهود متميز؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): يبين مدى تقديم الإدارة الشكر والعرفان لأفراد العينة.

المجموع	لا	نعم	الإجابة
80	56	24	التكرار
%100	%70	%30	النسبة

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن (30%) من العاملين أجابوا بـ نعم أي الإدارة تقوم بتقديم الشكر والعرفان لهم وهي قليلة مقارنة مع (70%) من الأفراد الذين أجابوا بـ لا. بمعنى الإدارة لا تقدم الشكر والعرفان للعاملين، مما يؤثر معنويا عليهم وينقص من حماسهم ورجبتهم.

- درجة المكافئة المالية لأفراد العينة وفق الاستحقاق: وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي: هل تمت مكافئتهم ماليا وفق ما تستحقونه؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): يبين درجة المكافئة المالية لأفراد العينة وفق الاستحقاق.

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	34	46	80
النسبة	%42,5	%57,5	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من الجدول أن (42,5%) من أفراد العينة قد تمت مكافئتهم ماليا وفق ما يستحقون في حين (57,5%) من أفراد العينة لم تتم مكافئتهم وفق استحقاقهم المالية وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالقلق والتوتر والاستياء وعدم الارتياح.

- مدى تقدير جهود أفراد العينة والاعتراف بإنجازاتهم: وتعد إجابة عن السؤال التالي: هل يتم تقدير جهودكم والاعتراف بإنجازاتكم؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): يبين مدى تقدير الجهود والاعتراف بإنجازات أفراد العينة.

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	35	45	80
النسبة	%43,75	%56,25	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن (43,75%) من العاملين يتم تقدير جهودهم والاعتراف بإنجازاتهم في حين نجد (56,25%) من العاملين لم يتم تقدير جهودهم والاعتراف بإنجازاتهم وهذا يؤثر سلبا على معنوياتهم ونفسياتهم وشعورهم بالاستياء.

- ظروف وشروط العمل: وتعد إجابة على السؤال التالي: هل تقوم الشركة بتحسين ظروف وشروط العمل باستمرار؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): يبين مدى تحسين ظروف وشروط العمل باستمرار.

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	29	51	80
النسبة	%36,25	%63,75	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من الجدول أن (36,25%) يرون أن الشركة تقوم بتحسين ظروف وشروط العمل باستمرار بينما (63,75%) من العاملين يقرون بأن الشركة لا تقوم بتحسين ظروف وشروط العمل باستمرار وهذا ما يؤكد تأثيره السلبي على أداء وصحة العاملين.

- درجة الثقة والاحترام: وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي: هل هناك ثقة واحترام متبادل بينكم والإدارة؟  
والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): يبين درجة الثقة والاحترام لأفراد العينة.

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	71	9	80
النسبة	%88,75	%11,25	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من الجدول أن (88,75%) من الإجابات كانت الأغلبية والتي تدل على وجود ثقة واحترام متبادل بين العمال والإدارة، في حين (11,25%) من الإجابات كانت بـ لا والتي تدل على عدم وجود ثقة واحترام متبادل بين العمال والإدارة، وبصفة عامة توجد هناك ثقة واحترام متبادلين.

- دورات التدريب والتكوين: وتعد إجابة عن السؤال التالي: هل استفدت من دورات التدريب والتكوين داخل أو خارج المؤسسة؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): يبين مدى استفادة أفراد العينة من دورات التدريب والتكوين.

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	56	24	80
النسبة	%70	%30	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من الجدول أن أغلبية الإجابات كانت بـ نعم من أفراد العينة أي بنسبة (70%) والتي تدل على استفادة العمال من دورات التدريب والتكوين، في حين نجد (30%) لم يستفيدوا من دورات التدريب والتكوين داخليا أو خارجيا.

وعليه فالشركة توفر فرص للتدريب والتكوين للعاملين كونها تخصص مصلحة لها، فهذه الفرص تكون حسب احتياجات الوظيفة وشاغليها.

– مدى تلبية الإدارة نجاحات ورغبات موظفيها: وتعد إجابة للسؤال التالي: هل تلي الإدارة حاجاتكم ورغباتكم؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): يبين مدى تلبية الإدارة لحاجات ورغبات موظفيها.

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	36	44	80
النسبة	%45	%55	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من الجدول أن (45%) من العاملين تلي لهم الإدارة حاجاتهم ورغباتهم، في حين نجد (55%) من الأفراد لا تلي الإدارة حاجاتهم ورغباتهم مما يؤدي لشعورهم بعدم الرضا الوظيفي.

### 3. معلومات حول الرضا الوظيفي:

لجمع المعلومات حول الرضا الوظيفي قمنا بطرح الأسئلة الموالية:

– معرفة مدى التعريف بالمؤسسة للعمال الجدد: وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي: في بداية أول يوم في عملك هل تم تعريفك بالمؤسسة؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): يبين مدى التعريف بالمؤسسة للأفراد الجدد.

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	65	15	80
النسبة	%81,25	%18,75	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من الجدول أن نسبة الموظفين الجيدين بـ نعم تقدر بـ (%81,25) وهذا كون الشركة تقوم بالتعريف للعاملين من خلال إعطائهم لإشكاليات وحقيقة العمل وكذلك شروطه وقواعده وكذلك حقوقهم وواجباتهم، بينما نسبة الجيدين بـ لا تقدر بـ (%18,75) وهذا بصدد أن الشركة لا تقوم بتعريفهم بها.

– مدى تناسب العمل مع قدرات ومؤهلات الموظف: وتعد إجابة للسؤال التالي: هل يناسب العمل الذي تؤديه مع قدراتك ومؤهلاتك العلمية؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): يبين مدى تناسب العمل مع قدرات ومؤهلات أفراد العينة.

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	55	25	80
النسبة	%68,75	%31,25	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن (%68,75) من العاملين بأنه هناك تناسب العمل مع قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية وهذا يبين الرجل المناسب في المكان المناسب، في حين نجد (%31,25) من أفراد العينة لا يتناسب العمل مع قدرات ومؤهلات الفرد.

– كيفية التوجيه في العمل: وهي عبارة عن إجابة للسؤال الموالي: كيف يتم توجيهك في العمل؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): يبين كيفية توجيه أفراد العينة في العمل.

الطريقة	باحترام ولطف	بالقوة والإجبار	أخرى	المجموع
التكرار	72	8	00	80
النسبة	%90	%10	%00	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من الجدول بأن (90%) من الإجابات كانت كيفية توجيه الأفراد باحترام ولطف وهذا يساعد على خلق جو من التعاون والمساهمة والمشاركة لتحقيق الأهداف، بينما (10%) من إجابات أفراد العينة كانت كيفية توجيههم بالقوة والإجبار، في حين لم تسجل أي كيفية أخرى.

– مدى الشعور بالحماس والرغبة في العمل: وتعد إجابة للسؤال التالي: هل تشعر بالحماس والرغبة في العمل؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): يبين مدى الشعور بالحماس والرغبة لأفراد العينة في العمل.

الإجابة	نعم	لا	نوعا ما	المجموع
التكرار	37	5	38	80
النسبة	%46,25	%6,25	%47,5	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من خلال الجدول أن (46,25%) من إجابات أفراد العينة كانت بـ نعم بمعنى أنهم يشعرون بالحماس والرغبة في العمل، في حين سجلنا نسبة (6,25%) بـ لا أي عدم الشعور بالحماس والرغبة بينما نجد (47,25%) وهي أعلى نسبة بنوعا ما وهي تؤكد شعور الأفراد بالحماس والرغبة في العمل.

– رؤية قواعد وإجراءات العمل بالنسبة لأفراد العينة: وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي: كيف ترى قواعد وإجراءات العمل في المؤسسة؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): يبين رؤية قواعد وإجراءات العمل بالنسبة لأفراد العينة.

الرؤية	معيقة	محفزة	مقبولة	صارمة ومشددة	أخرى	المجموع
التكرار	9	2	55	14	08	80
النسبة	%11,25	%2,5	%68,75	%17,5	%00	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من الجدول أن (%68,75) من أغلب الإجابات كانت حول رؤية قواعد وإجراءات العمل بمقبولة ثم تليها نسبة (%17,5) بصارمة ومشددة، ثم (%11,25) من الإجابات حول قواعد وإجراءات العمل بأنها معيقة، في حين سجلنا (%2,5) من إجابات أفراد العينة بأنها محفزة للعمل، في حين لم نسجل أي رؤية أخرى متعلقة بقواعد وإجراءات العمل.

- مدى توافق مؤهلات الموظف مع وظيفته: وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي: هل ترى أن مؤهلاتك أعلى من الوظيفة التي تشغلها حالياً؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): يبين مدى توافق مؤهلات الموظف مع وظيفته.

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	55	25	80
النسبة	%68,75	%31,25	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من الجدول أن (%68,75) من الإجابات كانت بـ نعم وهذا معناه أن مؤهلات الموظف أعلى من الوظيفة التي يشغلها حالياً وهذا يدل على أن مواصفات شاغل الوظيفة أعلى من الوظيفة التي يشغلها والباقي بنسبة (%31,25) أي هناك توافق بين المؤهلات والمتطلبات للوظيفة وعليه فإن أغلب العمال يمتلكون قدرات عالية ومهارات ذات كفاءة.

- درجة الرضا عن الحوافز المقدمة: وتعد إجابة عن السؤال التالي: هل أنت راض عن الحوافز المقدمة لك؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (27): يبين درجة الرضا عن الحوافز المقدمة بالنسبة لأفراد العينة.

المجموع	نوعا ما	غير راض	راض	درجة الرضا
80	40	27	13	التكرار
%100	%50	%33,75	%16,25	النسبة

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من الجدول أن (50%) من أفراد العينة راضون نوعا ما عن الحوافز المقدمة لهم، بينما (33,75%) فهم غير راضون عن الحوافز المقدمة لهم، في حين نجد (16,25%) راضون عن الحوافز المقدمة لهم، وهذا يبين اختلاف درجات الرضا بين العمال.

- درجة الرضا على منصب العمل: وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي: هل أنت راض على منصب عملك؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (28): يبين درجة الرضا على منصب العمل.

المجموع	لا	نعم	الإجابة
80	21	59	التكرار
%100	%26,25	%73,75	النسبة

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن (73,75%) من العاملين راضين عن منصب عملهم، أما (26,25%) منهم غير راضين عن منصب عملهم.

- مدى تقديم المساعدة في حالة صعوبات ومشاكل في العمل: وتعد إجابة للسؤال التالي: إذا واجهتك صعوبات ومشاكل في العمل هل يتم مساعدتك في حلها؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (29): يبين مدى تقديم المساعدة في حالة وجود مشاكل وصعوبات لأفراد العينة.

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	57	23	80
النسبة	%71,25	%28,75	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من الجدول أن (%71,25) من إجابات أفراد العينة بـ نعم تدل على مساعدتهم في حالة تعرضهم لمشاكل وصعوبات في العمل، في حين نجد (%28,75) يرون بأنهم لم يتم تقديم المساعدات لحل المشاكل والصعوبات التي يواجهونها.

والنتيجة أن الإدارة تقوم بمساعدة العاملين في حل المشاكل والصعوبات في العمل.

- معرفة وضعية وحالة ظروف العمل: وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي: كيف هي ظروف العمل التي تعمل فيها؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (30): يبين وضعية ظروف العمل بالنسبة لأفراد العينة.

الوضعية والحالة	جيدة	مريحة	مملة	خطيرة	المجموع
التكرار	8	35	28	9	80
النسبة	%10	%43,75	%35	%11,25	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن (%43,75) من إجابات أفراد العينة كانت ظروف مريحة وهي أعلى نسبة سجلناها، ثم تليها نسبة (%35) بأنها ظروف مملة، ثم تأتي نسبة (%11,25) والتي ترى بأن ظروف العمل خطيرة، وأخيرا (%10) والتي ترى بأن الظروف جيدة.

وكل هذا يعكس المكانة أو الوظيفة التي يتواجد فيها كل عامل.

- درجة الرضا على أسس الترقية: وتعد إجابة للسؤال التالي: هل أنت راض على أسس الترقية في المؤسسة؟  
والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (31): يبين درجة الرضا على أسس الترقية لأفراد العينة.

المجموع	نوعا ما	غير راض	راض	درجة الرضا
80	36	29	15	التكرار
%100	%45	%36,25	%18,75	النسبة

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن (45%) من أفراد العينة راضين نوعا ما على أسس الترقية بينما (36,25%) فهم غير راضين على أسس الترقية، في حين (18,75%) فنجدهم راضين علما أن الترقية تتم حسب الأقدمية والكفاءة.

- مستوى الرضا عن العمل: وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي: ما هو مستوى رضاك عن العمل؟  
والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): يبين مستوى الرضا عن العمل لأفراد العينة.

المجموع	منخفض	متوسط	مرتفع	مستوى الرضا
80	13	60	7	التكرار
%100	%16,25	%75	%8,75	النسبة

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من خلال الجدول أن (75%) وهي أعلى نسبة سجلت والتي تدل على رضا متوسط لأفراد العينة، وتليها (16,25%) بمستوى منخفض للعمال، ثم (8,75%) بمستوى مرتفع.  
وعليه فمستوى الرضا يختلف من فرد لآخر.

- مدى قيام المؤسسة بقياس الرضا الوظيفي للعاملين: وتعد إجابة للسؤال التالي: هل تقوم المؤسسة بقياس الرضا الوظيفي للعاملين؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (33): يبين مدى قيام المؤسسة بقياس الرضا الوظيفي للعاملين.

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	20	60	80
النسبة	%25	%75	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن (75%) من الإجابات ذات أغلبية بـ لا وهنا معناه أن الشركة لا تقوم بقياس الرضا الوظيفي للعاملين، بينما (25%) من العاملين أجابوا بـ نعم.

وعليه فالشركة لا تقوم بقياس رضا العاملين وبالتالي فهي غير مهتمة بالرضا اهتماما كبيرا.

- مدى قيام المؤسسة بتحسين مستوى الرضا عن العمل: وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي: هل تقوم المؤسسة بتحسين مستوى رضاكم عن العمل؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (34): يبين مدى قيام المؤسسة بتحسين مستوى الرضا عن العمل لأفراد العينة.

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	25	55	80
النسبة	%31,25	%68,75	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من الجدول أن (68,75%) من أغلب الإجابات كانت لا وهذه تدل على عدم قيام الشركة بتحسين مستوى الرضا عن العمل، بينما (31,25%) فترى أن الشركة تقوم بالتحسين.

وعليه فالشركة لا تولي اهتمام كبير لتحسين مستوى الرضا عن العمل.

- درجة الرضا عن ساعات العمل: وتعد إجابة للسؤال التالي: هل أنت راض عن ساعات العمل؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (35): يبين درجة الرضا عن ساعات العمل لأفراد العينة.

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	57	23	80
النسبة	%71,25	%28,75	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من الجدول أن (%71,25) من أفراد العينة راضين عن ساعات العمل، في حين (%28,75) فهم غير راضين عن ساعات العمل.

- درجة الرضا عن العلاقة بالرؤساء وبالزملاء: وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي: هل أنت راض عن العلاقة بالرؤساء وبالزملاء؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (36): يبين درجة الرضا عن العلاقة بالرؤساء وبالزملاء.

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	67	13	80
النسبة	%83,75	%16,25	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من الجدول أن (%83,75) من الإجابات بأغلبية ساحقة وهي تدل على الرضا عن العلاقات بالرؤساء والزملاء، في حين (%16,25) فهم غير راضين، وهذا يدل على اهتمام الإدارة بالعلاقات سواء الرسمية وغير الرسمية.

- درجة الرضا عن نمط الإشراف: وتعد إجابة للسؤال التالي: هل أنت راض عن نمط الإشراف؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (37): يبين درجة الرضا عن نمط الإشراف لأفراد العينة.

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	52	28	80
النسبة	%65	%35	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من الجدول أن (%65) من أفراد العينة راضين عن نمط الإشراف، في حين نجد (%35) غير راضين عن نمط الإشراف.

#### 4. معلومات حول التحفيز والرضا الوظيفي:

لجمع المعلومات حول مدى وجود العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي قمنا بطرح الأسئلة التالية:

- معرفة أسس إعطاء التحفيز بالنسبة لأفراد العينة: وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي: حسب رأيك ما هي أسس إعطاء التحفيز في المؤسسة؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (38): يبين أسس إعطاء التحفيز بالنسبة لأفراد العينة.

الأسس	الأداء	الكفاءة	الجهد المبذول	المجموع
التكرار	37	15	28	80
النسبة	%46,25	%18,75	%35	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من الجدول أن (%46,25) من أفراد العينة يرون أن التحفيز يمنح وفق معيار الأداء بينما (%35) يرون بأن التحفيز يمنح حسب الجهد المبذول، في حين نجد (%18,75) يرون أن التحفيز يمنح وفق الكفاءة.

وعليه فالشركة تمنح التحفيز وفق أسس مقبولة خاصة الأداء والجهد المبذول.

- معرفة مدى الشعور بالعدالة في إعطاء الحوافز: وتعد إجابة للسؤال التالي: هل تشعر بالعدالة في إعطاء الحوافز للعاملين؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (39): يبين معرفة مدى الشعور بالعدالة في إعطاء الحوافز بالنسبة لأفراد العينة

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	20	60	80
النسبة	%25	%75	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من الجدول أن (75%) من إجابات أفراد العينة كانت لا، فهي تدل على عدم وجود عدالة في إعطاء الحوافز لها، بينما نجد (25%) من الإجابات بـ نعم والتي تبين بأنه هناك عدالة في إعطاء الحوافز لها.

وعليه نقول هناك نقص العدالة في إعطاء التحفيز للعاملين مما يؤدي إلى شعور الأفراد بعدم الرضا الوظيفي.

– درجة المساواة في تحديد الرواتب والأجور: وتعد إجابة للسؤال التالي: هل تشعر بالمساواة في تحديد الرواتب والأجور في الوظائف المتشابهة؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (40): يبين درجة المساواة في تحديد الرواتب والأجور بالنسبة لأفراد العينة

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	50	30	80
النسبة	%62,5	%37,5	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من الجدول أن (62,5%) من الإجابات كانت بـ نعم أي هناك شعور بالمساواة في تحديد الرواتب والأجور في الوظائف المتشابهة، في حين نجد (37,5%) لا تشعر بالمساواة.

– مدى اعتماد المؤسسة على سياسة المكافآت المالية: وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي: هل تعتمد المؤسسة على سياسة المكافآت المالية لأصحاب الكفاءات العالية؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (41): يبين مدى اعتماد المؤسسة على سياسة المكافآت المالية بالنسبة لأفراد العينة.

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	22	58	80
النسبة	%27,5	%72,5	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن (72,5%) تؤكد بأن الشركة لا تعتمد على سياسة المكافآت المالية لأصحاب الكفاءات العالية، بينما (27,5%) من أفراد العينة فيقررون بأن الشركة تعتمد على سياسة المكافآت المالية لأصحاب الكفاءات العالية.

- مدى الإنصاف في إعطاء الحوافز: وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي: هل هناك إنصاف في إعطاء الحوافز لكم؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (42): يبين مدى الإنصاف في إعطاء الحوافز بالنسبة لأفراد العينة.

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	23	57	80
النسبة	%28,75	%71,25	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

من خلال الجدول يتضح بأن (71,25%) من الإجابات كانت بـ لا وهي تدل على عدم وجود إنصاف في إعطاء التحفيز وهذا يؤدي إلى عدم الشعور بالرضا، بينما نسجل (28,75%) من إجابات الأفراد بأنه يوجد إنصاف في إعطاء الحوافز.

وعليه لا يوجد إنصاف في إعطاء الحوافز نوعا ما.

- مدى وجود الربط بين المكافآت والأداء: وتعد إجابة للسؤال التالي: هل يتم الربط بين المكافآت والأداء؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (43): يبين مدى الربط بين المكافآت والأداء بالنسبة لأفراد العينة.

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	28	52	80
النسبة	35%	65%	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن (65%) من إجابات أفراد العينة بـ لا وهذا معناه لا يوجد ربط بين المكافآت والأداء، في حين سجلنا (35%) تقول بأنه يتم الربط بين الأداء والمكافآت.

– درجة الرضا على أسس إعطاء الحوافز: وتعد إجابة للسؤال التالي: هل أنت راض على أسس إعطاء الحوافز؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (44): يبين درجة الرضا على أسس إعطاء الحوافز بالنسبة لأفراد العينة.

نسبة الرضا	راض	غير راض	نوعا ما	المجموع
التكرار	13	35	33	80
النسبة	16,25%	43,75%	41,25%	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من الجدول أن (43,75%) غير راضين على أسس إعطاء الحوافز، ثم تليها (41,25%) نوعا ما، ثم (16,25%) فهم راضين عن أسس إعطاء الحوافز.

– برامج تقييم الأداء: وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي: هل يتم تصميم برامج تقييم الأداء بشكل عادل؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (45): يبين مدى تصميم برامج تقييم الأداء بشكل عادل.

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	34	46	80
النسبة	%42,5	%57,5	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من خلال الجدول أن (57,5%) من إجابات أفراد العينة كانت بـ لا والتي تدل على عدم تصميم برامج تقييم الأداء بشكل عادل، في حين (42,5%) من الإجابات ترى بأنها يتم تصميم برامج تقييم الأداء بشكل عادل.

وعليه نقص العدالة في تصميم برامج تقييم الأداء وعدم الاعتماد على معايير موضوعية وعادلة في عملية التقييم وهذا ينتج عنه تحفيز غير عادل وغير موضوعي.

– نظام الحوافز: وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي: هل تطبق الإدارة نظاما عادلا موضوعيا للتحفيز؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (46): يبين مدى تطبيق الإدارة نظاما عادلا وموضوعيا للتحفيز بالنسبة لأفراد العينة.

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	36	44	80
النسبة	%45	%55	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من الجدول بأن (55%) من إجابات أفراد العينة كانت بـ لا وهذا معناه أن الإدارة لا تطبق نظاما عادلا وموضوعيا للتحفيز وهذا بدوره يؤدي لعدم الرضا والتوتر في حين سجلنا (45%) بإجابات نعم أي تطبيق نظام عادل وموضوعي للتحفيز.

– تقييم الحوافز: وتعد إجابة للسؤال التالي: في نظرك كيف ترى الحوافز المقدمة لك؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (47): يبين تقييم الحوافز المقدمة بالنسبة لأفراد العينة.

عملية التقييم	عادلة	مقبولة	موضوعية	غير مقبولة تماما	أخرى	المجموع
التكرار	1	29	20	30	00	80
النسبة	%1,25	%36,25	%25	%37,5	%00	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن (37,5%) من إجابات أفراد العينة ترى بأن الحوافز المقدمة لها غير مقبولة تماما، بينما (36,25%) ترى الحوافز المقدمة لها مقبولة، في حين (25%) فهي ترى بأنها موضوعية وأخيرا (1,25%) فهي ترى بأنها عادلة، في حين لم تسجل أي رؤية أخرى.

## خلاصة:

من خلال دراستنا للتحفيز والرضا الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة، تبين لنا بأنه هناك حوافز مختلفة مادية ومعنوية إيجابية وسلبية، كلها ذات تأثير على مستوى الرضا للأفراد العاملين، فالتحفيز في هذه الشركة يختلف من شخص إلى آخر ومن مستوى إلى آخر وهذا حسب الوظيفة والمكانة التي يحتلها شاغلها.

فالموظفين في هذه الشركة بعضهم راضي عن بعض الحوافز، في حين نجد البعض الآخر غير راضين عن معظم الحوافز، هذا ما جعل مستوى الرضا الوظيفي في الشركة متوسط كونه يتأثر مباشرة بالتحفيز التي يحصل عليها ومدى موافقتها مع حاجاته ورغباته وأهدافه، وعليه لا بد من الشركة أن تولي اهتمامها بالتحفيز التي تقدمها وتمنحها بإنصاف وعدالة وموضوعية حتى تمكن من الشعور بالرضا الوظيفي وتحسين مستواه الحقيقي.

خاتمة

## خاتمة:

يعتبر المورد البشري من أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق التميز وتحسين كفاءتها الإنتاجية ورفع مردوديتها، باعتباره 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 البشري نجد التحفيز بمختلف أنواعه وأشكاله المادية والمعنوية، كونه يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق أهداف الموظف في النمو والرضا بالإضافة إلى تحقيق أهداف المنظمة في الربحية والبقاء والاستمرارية.

### - نتائج اختبار الفرضيات

الفرضيات عبارة عن إجابات مؤقتة نضعها قصد التحقق منها، وعادة ما تكون في شكل علاقة بين متغيرين أو شرط قابل للاختبار، ولقد توصلنا من خلال بحثنا ودراستنا إلى عدة نتائج وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط ومتجانس مع الإشكالية محل الدراسة حيث:

- نؤكد صحة الفرضية الأولى والتي تنص على أن التحفيز ممارسة يثير دوافع الفرد ويولد الرغبة والحماس له لإشباع مختلف حاجاته ورغباته.

وهذا من خلال أغلب الإجابات التي تحصلنا عليها من طرف أفراد العينة المدروسة ميدانيا وكذلك نظريا وعليه فالتحفيز يثير دوافع الفرد وتوليد الرغبة والحماس للقيام بتصرفات وسلوكات معينة، فهو الوسيلة أو الأسلوب الذي يقدم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة وهذا من خلال تحريك الطاقات والقوى الكامنة للفرد.

- نؤكد صحة الفرضية الثانية والتي تنص على أنه كلما كان الفرد راضيا عن عمله كلما زاد عطائه وجهده للمنظمة، وإن دل هذا فإنما يدل على أغلب الإجابات التي تحصلنا عليها من طرف الباحثين حول رضاهم عن منصب عملهم، وعليه فإنه بقدر ما يكون الفرد راضيا عن عمله بقدر ما تزيد عوائده وبذل قصارى جهوده وعطائه وأدائه وبقدر ما يزيد حماسه ورغبته لبذل جهد مكثف ومنه فالرضا يؤدي إلى زيادة الأداء.

- نؤكد صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على أن مراعاة الإنصاف في التحفيز يزيد من شعور العامل بالرضا، وعليه فمبدأ الإنصاف مهم في التحفيز كونه يساهم مباشرة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وبصفة عامة هناك نقص الاهتمام بهذا المبدأ في هذه الشركة مما جعل مستوى الرضا الوظيفي متوسط لدى أغلب العمال.

## - نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال دراستنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية.

**النتائج النظرية:** وهي النتائج العامة التي توصلنا إليها من خلال الجانب النظري ويمكن حصرها فيما يلي:

- التحفيز يثير الدوافع ويحرك الطاقات والقدرات الكامنة ويولد الرغبة والحماس في العمل ؛
- الرضا يأتي من خلال إشباع الحاجات والرغبات ؛
- الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز الذي يدفع الأفراد إلى بذل قصارى جهدهم والعمل بصورة أفضل لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة ؛
- تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجاته ورغباته؛
- عملية التحفيز عند الأفراد تبدأ بالشعور بالحاجة أو الشعور بالنقص ؛
- التحفيز يحافظ على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز ؛
- الاستثمار في العنصر البشري من خلال جعله متطور عبر الزمن لاستغلال قدراته وإبداعاته ؛
- تنمية روح التعاون وروح الفريق في العمل الجماعي وبالتالي تحقيق الولاء والانتماء للمنظمة ؛
- الحوافز متنوعة ومتعددة منها الإيجابية والسلبية ؛
- الحوافز المعنوية مرتبطة بشكل مباشر بالحاجات الاجتماعية والذاتية للفرد ؛
- الحوافز المادية ضرورة حتمية على المنظمة فهي تثير الدوافع كونها تساهم في تلبية الحاجات الاقتصادية ؛
- هناك اختلافات فردية أثناء ممارسة التحفيز، فما يحفز شخص ليس بالضرورة أن يحفز الآخر ؛
- تبرز أهمية التحفيز من خلال تعدد النظريات المفسرة له وكذلك للرضا الوظيفي ؛
- تحفيز الأفراد يتطلب معرفة ودراسة سلوكيات وتصرفات وأداء ودوافع الأفراد وعليه فعملية التحفيز تأتي بعد تقييم الأداء، وتحليل وتشخيص دقيق للعمل وتوصيف الوظائف ؛
- التحفيز يتم وفق أسس ومعايير منها الأداء والجهد والمهارة والخبرة ؛
- نجاح العملية التحفيزية إذا كان العامل يشعر بالعدالة التنظيمية ومبدأ الإنصاف في التحفيز ؛
- لا يمكن فصل عملية التحفيز عن العمليات الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة ؛
- هناك ربط بين التحفيز والدوافع والرضا الوظيفي ببعضها البعض ؛
- من أهم عوائد التحفيز نجد الرضا الوظيفي فهو حالة من القناعة والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات ؛
- بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله يجعله راضيا عن العمل ؛

- الفرد الراضي يزيد انتمائه وولائه للوظيفة واعتزازه بالعمل وللمنظمة ككل ؛
- أهداف الفرد في المنظمة تعكس الرغبات والتوجهات لديه ؛
- الرضا يتحدد بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد ؛
- هناك علاقة بين التحفيز والرضا والأداء، فإذا كان الفرد يشعر ويدرك بالعدالة والإنصاف في التحفيز والمكافآت ويتم وفق أسس ومعايير شفافة وموضوعية فهنا يزيد من شعور العامل بالرضا الوظيفي وإذا حدث العكس فهنا يخلق نوع من الصراع وعدم الرضا والتذمر والاستياء والقلق والتوتر ؛
- أما علاقته بالأداء فهناك ربط مباشر بين الحوافز والمكافآت والسلوك والأداء ؛
- الرضا المرتفع يؤدي إلى زيادة الأداء ؛
- الرضا يحدث نتيجة لحصول العامل على مكافآت عادلة مقابل عمله.
- **النتائج التطبيقية:** وهي نتائج خاصة توصلنا لها من خلال الدراسة الميدانية ونذكر منها:
  - التحفيزات في شركة توزيع الكهرباء والغاز متنوعة منها المادية والمعنوية ؛
  - أغلبية عاملي هذه الشركة ذوي مستوى عالي وتكوينات لا بأس بها ؛
  - التحفيز يختلف من عامل إلى آخر ولكن معظمهم يرونه بأنه يثير الدوافع وخلق الرغبة والحماس ؛
  - الشركة تمنح للعمال حوافز في العمل نوعا ما ؛
  - رأي العمال حول أجورهم يختلف من شخص لآخر وهذا يعني عدم وجود توازن في الأجور في الفئات العمالية ؛
  - عمل الأفراد يوفر علاوات وتعويضات نسبيا ؛
  - الشركة تقوم بتوزيع الأرباح بين العاملين وهذا يحفزهم معنويا ونفسيا ؛
  - فرص الترقية في الشركة ضئيلة فأغلبية العمال لم يستفيدوا منها ؛
  - نظام الترقية المطبق في الشركة حسب الأقدمية والكفاءة واعتبارات أخرى ؛
  - الشركة لا تقدم الشكر والعرفان للأفراد العاملين ؛
  - درجة المكافئة المالية للعاملين وفق الاستحقاق نسبية ؛
  - درجة تقدير الجهود والاعتراف بإنجازات العاملين متوسطة ؛
  - الشركة لا تقوم بتحسين ظروف وشروط العمل باستمرار ؛
  - جو العمل في الشركة مملوء بالثقة والاحترام ؛
  - الشركة توفر فرص التدريب والتكوين للعاملين باعتبارها لها مصلحة خاصة لذلك ؛

- الإدارة تلبى حاجات ورغبات العاملين نسبيا ؛
- الشركة تقوم بتعريف الأفراد بها وحول إشكاليات وحقائق العمل ؛
- كيفية التوجيه للعاملين في العمل تكون باحترام ولطف ؛
- الأفراد يشعرون بالحماس والرغبة في العمل ؛
- قواعد وإجراءات العمل في الشركة مقبولة ؛
- بعض الأفراد راضين عن الحوافر المقدمة لهم والبعض الآخر غير راضين عنها ؛
- الأفراد راضين عن منصب عملهم ؛
- مساعدة العاملين في حالة مواجهتهم لمشاكل وصعوبات ؛
- ظروف العمل في الشركة مريحة نوعا ما ومملة نسبيا ؛
- المستوى العام للرضا الوظيفي للعاملين متوسط ؛
- الشركة لا تقوم بقياس الرضا الوظيفي لعاملها ؛
- الأفراد راضون عن ساعات العمل والعلاقات التي تجمعهم بالرؤساء والزملاء وكذلك نمط الإشراف ؛
- التحفيز يمنح في الشركة حسب معيار الأداء والكفاءة والجهد المبذول ؛
- العاملين لا يشعرون بالعدالة في إعطاء الحوافر ؛
- الشركة لا تعتمد على سياسة المكافآت المالية لأصحاب الكفاءات العالية ؛
- عدم الإنصاف في إعطاء الحوافر وضعف الربط بين المكافآت والأداء ؛
- نقص تصميم برامج تقييم الأداء بشكل عادل ؛
- **الاقتراحات:**

بناء على النتائج التي توصلنا إليها ضمن دراسة حالة التحفيز والرضا الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط البويرة نقوم بتقديم اقتراحات يمكن العمل بها والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية أو محاولة إدراجها ضمن تسيير الموارد البشرية كونها تمتاز بالتغيير والتعقيد ومن أجل تفعيل التحفيز والرضا الوظيفي، وتمثل هذه الاقتراحات فيما يلي:

- احترام مبدأ الإنصاف في إعطاء التحفيز للعاملين ؛
- تقدير الأعمال المتميزة وإنجازات الآخرين ؛
- الإصغاء الجيد والفعال لاقتراحات وانشغالات العاملين ؛

- تشجيع روح المبادرة والإبداع والابتكار لدى العاملين ؛
- الربط بين التحفيز والمكافآت والسلوك والأداء ؛
- الأخلاقيات (الأقوال = الأفعال) ؛
- الاعتراف بالعامل من خلال تلبية طموحاته وحاجاته ورغباته ؛
- كسب رغبة وانتماء الأفراد للمنظمة ؛
- تنمية روح الفريق في العمل الجماعي ؛
- الاستخدام الفعال للتحفيز المادي والتجديد والاستمرار فيه ؛
- إعطاء الفرص للعاملين للتطوير من خلال الترقيات ؛
- قياس الرضا الوظيفي للعاملين دوريا وبانتظام وتحديد مستواه ؛
- اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لتحسين الرضا الوظيفي ؛
- الآفاق:

بعدها انتهينا من معالجة إشكالية بحثنا والمرتكزة على دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة، فيما يخص التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، ومن خلال الجانب النظري ظهرت لنا العديد من الجوانب والإشكاليات الجديدة بمواصلة البحث فيها نظرا لأهميتها التطبيقية والنظرية:

- دور نظام المعلومات في تحفيز الأفراد ؛
- أهمية التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي والحفاظة على الكفاءات والقدرات البشرية ؛
- أثر نظام الحوافز على ميزانية المنظمة ؛
- أثر نظم التقييم على تحفيز الأفراد ؛
- علاقة التحفيز والرضا الوظيفي بمستقبل المنظمة ؛
- أهمية العنصر البشري في التميز في محيط تشتد فيه المنافسة ؛
- أثر التحفيز على الإبداع والابتكار في المنظمة ؛
- دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية.

وفي الأخير نقول: هذا اجتهاد بشري وجهد إنساني يلازمه النقص ويحتاج للتصويب والتحسين، فالكمال لله تعالى ولقوله حل شأنه: "... وفوق ذي كل علم عليم ... " فإن أصبنا فمن الله وحمده وإن أخطأنا فمن أنفسنا ومن الشيطان، وحسبنا أننا اجتهدنا.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب:

- 1- أحمد عبد الله وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، حوزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2005.
- 2- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، مطابع الدار الهندسية، مصر، ط2، 2008.
- 3- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
- 4- بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 5- بسيوي محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004.
- 6- زيد عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2012.
- 7- زاهر محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 8- زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011.
- 9- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2004.
- 10- طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 11- طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 12- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2004.
- 13- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 2007.
- 14- موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ- الوظائف- الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2005.
- 15- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003.
- 16- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2004.

- 17- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- 18- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق والنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2005.
- 19- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، ط1، 2011.
- 20- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون طبعة، 2010.
- 21- نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.
- 22- سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 23- سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2007.
- 24- عبد الفتاح بوخمخم، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ب ط، 2011.
- 25- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 26- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في ق 21، دار الغرب الإسلامي، الجزائر، ط1، 2006.
- 27- عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 28- فائزة محمد رجب بمنسي، الرضا الوظيفي للعاملين، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2011.
- 29- فاروق عبد فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005.
- 30- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
- 31- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
- 32- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، جامعة الإسكندرية كلية التجارة، مصر.
- 33- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2005.
- 34- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، الأردن، ط5، 2007.
- 35- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

## ثانيا: المذكرات:

- 1- أحمد بن سعيد بن سالم ميلكان المشيخي، الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل رسالة ماجستير، جامعة نزوى، كلية العلوم والآداب قسم التربية والدراسات الإنسانية، فرع إدارة تعليمية 2012/2011.
- 2- جوادي حمزة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية، 2006/2005.
- 3- هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008.
- 4- ليلي غضبان، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010/2009.

الملاحق