



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة البحث العلمي و البحث العالمي
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و أنتروبولوجيا



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علم اجتماع عمل و تنظيم
تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل
بعنوان:

تأثير الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بشركة سيور وهران

تحت إشراف الأستاذة :

بن زيان

من إعداد:

ملوك عبد المالك

قانة محمد الأمين

السنة الجامعية : 2023/2022

شكر و عرفان

اولا نشكر الله ونحمده الذي كان سر نجاحنا وتوفيق دربنا فكان من نعمه
التي لا تحصى انجاز هذا العمل و أثني عليه الثناء كله بفضلله وتوفيقه تم انجاز هذا البحث
ونصلي ونسلم على قرة أعيننا حبيبنا ورسولنا محمد صلى الله عليه وسلم .
نتقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى أستاذتنا الفاضلة الدكتور "ة بن زيان " على اشرافها
نصائحها وتوصياتها وتوجيهاتها السديدة التي قدمتها لنا طوال فترة الإشراف ولا ننسى
أيضا أن نشكرها على قمة أخالقها وتواضعها معنا.

أيضا نتقدم بالشكر والامتنان الى كل من ساعدنا وشجعنا من قريب او من بعيد في اتمام
هذه المذكرة ولو بكلمة طيبة و دعاء بالتوفيق

الإهداء

اهدي هذا العمل لكل طالب علم اختار هذا التخصص بحب واجتهد فيه اهديه لكل طالب
شارف على انتهاء مسيره الدراسي واوشك على ظفر بمراده وتحقيق حلمه لكن وقبل هذا انا
اهدي هذا العمل لنفسى تلك النفس التي كابدت سهر الليالي وطولها وجابته عثرات
الحياة لتصل لما هي عليه الآن فكم انا فخورة بكى يانفسى

لن انسى ان اهدي عباراتي لامي وابي اللذان آمننا بي واخذا بيدي لليقين و اللذان كانا سندنا
لي عند كل صعاب

و عند اليأس و علماني ان اواصل المسير فالحلم كاللهب المنير صعب المنال لنظفر به
علينا ان نتعب ولهدا أزف فرحي وسروري الكبيران بمناسبة نجاحي وتخرجي
وهذه الشهادة التي تحمل تعود لكما بجميع المعاني

فهرس المحتويات

شكر و عرفان

أ.....

ب.....الإهداء

ج	فهرس المحتويات
1	المقدمة العامة

الفصل الاول: الحوافز في المؤسسات

5	تمهيد
5	المبحث الأول: ماهية الحوافز و مختلف أنواعها
5	أولاً: مفهوم الحوافز
6	ثانياً: نظريات و تقديرات الحوافز
12	ثالثاً: تقديرات الحوافز
18	رابعاً: أنواع الحوافز
22	خامساً: شروط إنجاح الحوافز
23	المبحث الثاني: أنواع نظام الحوافز و العوامل المثرة عليها
23	أولاً: الخطوات الواجب اتباعها قبل وضع نظام الحوافز
24	ثانياً: متطلبات خطط الحوافز كيفية جعل خطط الحوافز تعمل بكفاءة
26	ثالثاً: مراحل تصميم نظام الحوافز
28	رابعاً: مختلف الإجراءات المتخذة في نظام الحوافز
31	خامساً: العوامل المؤثرة في أنظمة الحوافز
33	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

35	مفهوم الرضا الوظيفي
39	ومن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
39	طرائق قياس الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة في قياسه
44	أهمية الرضا الوظيفي
47	خصائص الرضا الوظيفي
50	عوامل الرضا الوظيفي

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في بشركة سيور حول تأثير الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي

58	تمهيد
58	المبحث الأول : الدراسة الإستطلاعية
58	أولاً: الدراسة الإستطلاعية
58	ثانياً الإطار الزمني والمكاني للدراسة الاستطلاعية
59	ثالثاً: عينة الدراسة الإستطلاعية
59	رابعاً : منهج الدراسة
59	المبحث الثاني :تعريف شركة سيور
59	التعريف بمؤسسة سيور
60	تطور سيور
61	هيكلها
64	دراسة ميدانية
64	الاسلوب الأول : المقابلة

65.....	الاستبيان.....
65.....	البيانات الشخصية.....
77.....	الاستنتاجات.....
77.....	الاقتراحات.....
79.....	خاتمة.....
81.....	قائمة المصادر و المراجع.....
83.....	الملاحق.....

مقدمة

مقدمة :

تنشط المنظمة اليوم في بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار ومحيطه بالمخاطر والتحديات ومصدرها التغيرات والتطورات المتسارعة التي تحدث في البيئة الخارجية، لما تسعى المنظمات للوصول إلى الريادة والتميز عن منافسيها وهذا بدوره يتطلب قدرة ومقدرة المواكبة مختلف هذه التطورات لتحقيق أي منظمة لأهدافها وبقائها واستمرارها أصبح مرهونا على 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 بهما، 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 التماهم للمنظمة: يحضر التحفيز حاليا باهتمام كبير واعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات كل حسب كفاءته وقدراته ومهاراته، فتحفيز العاملين يشير 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 تفاعلهم في أدائهم والتعامل بكفاءة وفاعلية مع المهام الملقاة على عاتقهم وإبعاد مظاهر القلق والتوتر وغيرها.

يتمثل 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 الترقيات 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 للعمال ومساهماتهم في التسيير وتحديد الأهداف وتنفيذها وأخذ اهتماماتهم وانشغالاتهم بعين الاعتبار.

تسعى المنظمة لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين كون إنتاجيتها ورجيتها وضمان بقائها واستمراريتها مرهونة برضا الأفراد على العمل، وتحقيق الرضا يتطلب 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 حيرا ولزما بتلبية احتياجات ورغبات وطموحات العاملين وهذا من جهة، في حين لا يمكن الحصول على تعاون الأفراد عن طريق القوة والإخضاع والإجبار. بعد 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 تساعد على أداء عمله على أكمل وجه وبذل قصارى جهده، وهذا أيضا يرتبط بالزملاء وجماعات وفرق 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.

الإشكالية :

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 :

- التعرف على دور الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة سيور
- خلصت هذه الدراسة الى نتائج أهمها:
- تشجيع العاملين في حال تحقيق الأهداف المطلوبة و ذلك بمنحهم العمولات على ذلك.
- الاهتمام بتنمية روح التقدير و الاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.

أهمية الدراسة :

- وضع مؤشرات أداء محددة للأهداف و الأنشطة تصف الشكل النهائي المراد الوصول اليه من الهدف او النشاط.
- وضع دليل سياسات واضح، و موثق و معلن يتضمن مجالات العمل المختلفة و ذلك لضمان توحيد تنفيذ الاعمال..

وللإجابة على هذه الإشكالية قسمنا البحث إلى قسمين :

قسم نظري يتكون من فصلين :

الفصل الأول : التحفيز

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

أما القسم التطبيقي اشتمل على فصلين :

الفصل الثالث : يتمثل طريقة إجراء المنهجية والخطوات التي اتبعناها في الجانب الميداني وظروف إجراء الدراسة الإستطلاعية، مكان دراسة الإستطلاعية، بشركة سيور بوهران , إجراء الدراسة الإستطلاعية 2023/05/07 - 2023/06/05 ، واعتمدنا على المنهج الكمي و الوصفي من أجل الوصول للنتائج واعتمدنا على الاستمارة تم توزيعها على الموظفين من كلا الجنسين في شركة سيور . أما الفصل الرابع: يتضمن هذا الفصل تقديم العينة وتحليل نتائجها، ثم تحليل الفرضيات . وفي الأخير، خاتمة البحث و المراجع والملاحق المستعملة في الدراسة .

الفصل الأول : الحوافز في المؤسسات

تمهيد

تطرقنا في الفصل الأول إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية، والتي تصب كلها في مفهوم واحد، وهو أنها هي الوظيفة التي تقوم بمجموعة من النشاطات والمتمثلة في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، البحث و الاستقطاب و الاختيار و التوظيف، وكذلك التدريب والتكوين والرعاية الصحية والاجتماعية، و تطرقنا إلى التطور التاريخي الذي بين لنا المكانة التي وصلت إليها إدارة الموارد البشرية، و سنتطرق إلى الحوافز و أنظمتها بنوع من التفصيل في هذا الفصل الثاني، و نتطرق أولاً إلى ماهية الحوافز و مختلف أنواعها.

المبحث الأول: ماهية الحوافز ومختلف أنواعها

أولاً: مفهوم الحوافز:

التحفيز يعد أمر مستحب ولا بد من وجوده وعدم الاستغناء عنه داخل المؤسسة، للتفريق أو التمييز بين العامل المحفز الذي يرتقي بأدائه و تزداد إنتاجيته ، و غير المحفز الذي يحقق عكس ذلك.

فالتحفيز هو مجموعة من الظروف التي تتوفر في جو العمل وتتبع رغبات الأفراد الذين يسعون لإتباعها عن طريق العمل بها باعتبار قوة دفع الفرد إلى البحث على تلبية حاجيات هو تحديد سلوكه وإيجاد نوع من التوازن النفسي لدى العامل. (10)

إنّ التوافق بين الحاجات التي يشعر بها الفرد (دوافع العمل) وبين وسائل إشباع تلك الحاجات (الحوافز المقدمة) هو الذي يحدد الحالة المعنوية لدرجة ارتقائه في العمل.

ثانياً: نظريات و تقديرات الحوافز:

1-2 نظريات الحوافز:

ظهرت مجموعة من النظريات التي تناولت موضوع الحوافز وتنحصر أهم هذه النظريات في:

أ- النظرية الكلاسيكية "فردريك تايلور":

وهي نظرية الإدارة العلمية التي طبق فيها فردريك تايلور الأساليب العلمية، التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل و بجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد و أساليبها:¹

(10) مذكرة تخرج ليسانس في الاقتصاد و تسيير المؤسسة تسيير الموارد البشرية "تنمية القدرات البشرية"، مرجع سابق، ص13-14.

¹سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، 2005، ص19-25.

- يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج، بإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل و مجهود محدود، عن طريق استخدام الزمن و الحركة في تحديد مستويات العمل.
 - إنّ تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج، بمجهود و زمن قليلين، و إنّ الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد و زيادة الإنتاج.
- وقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج و التحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يقابلها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد منخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى هذا المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله.

ب- نظرية العلاقات الإنسانية "إلتون مايو" :

تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أيا كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم، وميولهم ورغباتهم حتى يتمكن من خلق جو من التفاهم المتبادل و التعاون المشترك و المشاركة الجماعية، وصاحب هذه النظرية إلتون مايو و زملائه في مصانع هوثورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية حيث كانت تعاني إدارتها من ظاهرة خطيرة هي تقييد العمال لإنتاجهم، و عند بحث العلاقة بين الإنتاجية و ظروف العمل المادية مثل: الأجور- الإضاءة- أيام العمل- فترات الراحة، اتضح أنها ليست هي العامل المؤثر على الكفاية الإنتاجية، فاتجهت الدراسة إلى علم النفس و الاجتماع للبحث عن المحرك الأساسي لحوافز العمل، مبنية على أساس العلاقات الإنسانية. ومن أبرز الدراسات في هذا المجال أيضا التي قام بها "رنسيسليكرت" و انتهت إلى أهمية الحيوية للجانب الإنساني، فخلق البيئة الصالحة و العادلة و الإيجابية و التي تقع مسؤوليتها الأولى على الإدارة، لتوفير التفاهم المتبادل و المتعاون و المشاركة الإيجابية من شأنها تحريك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.

ج- نظرية x و y " لدوجلاس ماك جريجور" :

لاحظ ماك جريجور من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أنّ هناك فئتين منهم:⁽¹²⁾

- الفئة الأولى من المديرين تطبق نظرية x:

(12) - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية الموارد البشرية، دار الجامعية، 2006، ص56-58.

وتتظر هذه الفئة من المديرين إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول لا يود العمل و لا يعمل إلا قليلا، لا طموح له و يكره المسؤولية، أي أنه يفضل أن يقاد بدلا من أن يفود، أضف إلى ذلك أنه إنسان منغلق داخليا، أي أنه لا يهيمه أهداف المنظمة، وكل ما يهيمه هو ذاته فقط، كذلك فهو شخص غير قابل للتغير بطبيعته.

وهذه الافتراضات تتطلب التدخل النشاط من جانب الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد و تحفيزهم و الرقابة على أعمالهم، و تغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة و حتى تستطيع الإدارة القيام بعملها فليس أمامها سوى أن تلبس ثوب القوة أو التشدد في مواجهة سلوك الأفراد، بما ينطوي على ذلك من عنف أو تهديد مستمر، و أدوات الإدارة في هذا السبيل الإشراف و الرقابة المباشرة و الممكنة، و هذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية X و هي فلسفة العصا و الجزرة التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة، فالإدارة تملك التحكم في عملية التوظيف و أنظمة الأجور و المرتبات و ملحقاتها و ظروف العمل المادية الأخرى و هي جميعها لاتخرج عن كونها "الجزرة" التي يسعى العامل الحصول عليها مقابل إدارته لعمله، و بالتالي فإن التراخي في الأداء يحول هذه الوسائل إلى "عصا" يمكن للإدارة استخدامها للضغط على الأفراد واستخدام هذه العصا أمر مرهون بإدارة الإدارة وليس بإدارة الفرد.

• الفئة الثانية من المديرين تطبق نظرية y:

إن الفرد وفقا لهذه النظرية هو بطبيعته إنسان فعال قادر على العمل و راغب فيه، قادر على تحمل المسؤولية و الاستعداد لتنمية أهداف المنظمة، متحمس للقيادة و على الإدارة خلق الظروف الملائمة لزيادة قدراته و لتحقيق أهدافه، لذلك فهم محررون من الرقابة المباشرة و لهم الحرية لتوجيه أنشطتهم و لتحمل مسؤولياتهم و لإشباع حاجاتهم للإنجاز و الاحترام و تحقيق الذات، و على الإدارة تفويض سلطاتهم للأفراد و مشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية.

د- نظرية الحاجات الإنسانية "الماسلو":

تقوم هذه النظرية على أساس أنّ الحاجات الإنسانية يمكن تقسيمها إلى المجموعات التالية:

• الحاجات الأساسية أو الفسيولوجية:

الحاجات الفسيولوجية هي تلك الحاجات المرتبطة بضروريات البقاء على قيد الحياة، و تشمل الطعام و الماء والملبس و المأوى... الخ ويرتبط إشباع الحاجات الأساسية عادة بالنقود كقوة شرائية.

• حاجات الأمان:

حينما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية تبدأ حاجات الأمان في الظهور و السيطرة على السلوك الحالي للفرد و من هذه الحاجات:

- الرغبة في الحماية ضدّ الأخطار.
- تفضيل الفرد للعمل في بيئة مستقرة.

• الحاجات الاجتماعية:

حينما يشبع الفرد حاجاته السابقة تظهر له الحاجات الاجتماعية كدافع أساسي يوجه سلوكه و منها على سبيل المثال:

- حاجة انتماء الفرد إلى الآخرين .
- دعم الآخرين للفرد.
- الحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية الإيجابية.

• حاجات المركز و الشعور بالذات:

عندما يتم إشباع الحاجات السابقة فإنّ الحاجة للشعور بالذات تظهر و تصبح هذه الحالة ملحة تبدأ بتوجيه سلوك الفرد.

• حاجات إثبات الذات:

إنّ ظهور حاجات إثبات الذات يأتي فقط بعد أن تكون بقية الحاجات الأخرى قد أشبعت بصفة أساسية، و قد عرف ماسلو حاجة إثبات الذات على أنها رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تمييزاً عن غيره من الأفراد، و أن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيع قيامه.

هـ- نظرية العاملين "لفرد ريك هرزبرج":

نتيجة للدراسة التي قام بها صاحب هذه النظرية و زملائه على مجموعة من المحاسبين و المهندسين لمعرفة اتجاهاتهم نحو العمل، بنيت افتراضاتهم حول الحوافز التي تشكل و تدفع السلوك الإنساني في بيئة العمل، و استنتجوا وجود مجموعتين:

• المجموعة الأولى:

عوامل الصحة البيئية و تدخل فيها العوامل الآتية:

- سياسة الإدارة
- العلاقات بين الأفراد
- الإشراف
- ظروف العمل المادية و النقود.

• المجموعة الثانية:

الحاجات التي تشعر الفرد بالرضا نحو عمله و تعود للعمل ذاته وتسمى العوامل الحافزة إذ أنها تعمل على تحريك جهود الأفراد و زيادة نشاطهم و تحقيق أداء مميزا مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم فإنّ توافر هذه الاحتياجات يحقق للمنظمة أثرا إيجابيا في دفع الفرد إلى الأداء الصحيح و تحقيق الأهداف، و يدخل فيها مجموع العوامل و الحافزة آتية:

- الإنجاز

- التقدير أو اعتراف الإدارة

- زيادة المسؤولية

- التقدم و التنمية الذاتية والترقية

و- نظرية التوقع و التفضيل " لفكتور فروم "

تبنى هذه النظرية على عدد من التفسيرات السلوكية لحوافز الأفراد في مواقف العمل أهمها فرضيتين:
- إنّ الفرد يفضل عادة عندما يقوم بنشاط معين، ذلك النوع من النشاط الذي تعود عليه نتائجه بأكثر نفع ممكن أو بأكثر القيم.

- يجب الأخذ في الحسبان الغايات و الرغبات التي يهدف الفرد إلى تحقيقها، المدى الذي يصل إليه اعتقاده بأنّ نوع النشاط الذي اختاره أو فضله طبقا للفرض الأول، هو الذي سيحقق له الأهداف التي يرمي إلى تحقيقها.

ط - نظرية الإنجاز " لدافيد ماكلاند "

لاحظ دافيد أنّ من بين الحوافز التي تحكم سلوك الفرد و أدائه، حافزا يجذب الانتباه أكثر من غيره و هو الحافز على الإنجاز لوجود مستويين لأداء الفرد هما مستوى الطموح و مستوى الأداء الفعلي.

وإنّ الفرد يضع لنفسه نقطة ليصل لها مستوى طموحه ، و إنّ خبرات النجاح أو الفشل هي التي تحفز الفرد على مستوى أعلى للطموح مستقبلا ، و القدرات الفردية موروثة أو مكتسبة تعتبر من العوامل المؤثرة على مستوى طموح الفرد ، و أنه يرى أنّ حافز الإنجاز يمكن تنميته و تطويره لدى الأفراد حسب المجتمعات و الطبقات الاجتماعية و أسلوب التربية منذ الصغر.

2-2 تقييم النظريات :

لقد اختلفت النظريات في مجال الدوافع و تنوعت و لعل أبرز نظريتين في هذا المجال هما نظريتين x,y.

• نظرية x:

تقول أنّ الإنسان كسول بطبعه غبي غير طموح، يتفادى المسؤولية و يفضل أن يُنقَـادُ كما يفضل أن تتبلور حاجاته في الأمن، وأصبح أسلوب التعاطي معه هو أسلوب العصا والجزرة.

وقد بدأ كريس ارجيريز بافتراض أن الشخص يبدأ صغيرا تميزه خصائص معينة ثم يكبر و تكبر معه تلك الصفات و تنمو من الطفولة إلى الرشد ومن عدم النضج إلى النضج ومن السلبية إلى الإيجابية ومن الاعتماد على الغير إلى الاستقلال عنهم ومن عدم المرونة إلى المرونة ومن الاهتمامات السطحية غير العميقة قليلة العدد وقصيرة الأجل إلى الاهتمامات العميقة كثيرة العدد و طويلة الأجل ومن عدم الرقابة الذاتية إلى مرحلة الرقابة الذاتية ومن التبعية للغير إلى الاستقلال عنهم و المساواة بهم و انتقاله إلى مرحلة الند، و الرئيس و القائد ثم الرائد وفي هذا الإطار نلاحظ:

- ليس محتما أن ينتقل الناس جميعا من مرحلة لأخرى كما سبق أن بينا، فقد يصل البعض دون الآخرين، وقد يصلون إليها ولكن بدرجات و نسب متفاوتة .

- كذلك فإن التخصص الشديد في العمل و تسلسل السلطات و عدم تنوع الوظيفة ووحدة الأوامر والعلاقات الرسمية التي يجب ألا يحيد عنها الفرد كلها تأتي بالشخص من صفات الرشد و الكمال إلى صفات الطفولة و عدم الرشد مرة أخرى .

- كما أنّ معاملة الإدارة للأفراد قد تعود بهم إلى المقاومة أو ترك العمل أو تكوين تنظيمات خاصة فيما بينهم يمارسون فيه الخصائص التي حرمهم منها العمل، و لذلك يجب على الإدارة أن تحلل درجة نضوج الأفراد وتعاملهم على هذا الأساس.

- و يقول تايلور أنّ العمل عملية ترويح بين الفرد و العمل بالملائمة بين متطلبات العمل و الصفات الموجودة في الفرد و درجة نضوجه، و لذلك فإنه يقول أنّ الوظيفة الروتينية المملة تحتاج إلى الموظف الممل الروتيني.

• نظرية y:

وهي عكس النظرية السابقة فهي حديثة، و تقول أنّ الإنسان مخلوق، نشيط و إيجابي يجب العمل و يضحى في سبيل بلوغ هدفه، و لديه رقابة ذاتية و يتمتع بقدر من الذكاء ، و يجب أن يقود ، وأنّ حاجاته لاقتصر على الأمن و إنما تمتد إلى الحاجات الاجتماعية والذهنية .

- إنّ أكثر الكتب انتشارا والتي تكلمت عن تلك النظرية هو كتاب "الجانب الإنساني للمشروع" لمؤلفه "الدوجلاس ماك جريجور" و لكنه لم يعالج فيه أي أبحاث أساسية ، بل عرف عنه بصراحة في كتابه أنه لم يقدم أفكارا جديدة و لكنه جمع أفكار الغير و رغم ذلك فهو كتاب يستحق الاهتمام الذي قوبل به و قدم بقوة للبدائل الأساسية لإدارة العمل و

الأفراد و هما نظريتي "x" و "y" فقدمهما كبدايل و مظاهر مجردة فلا يجوز وهم القارئ بصدق أنه يعتقد في نظرية "y".

- أما ماسلو فهو متحمس لنظرية y و يقول أنّ القوة و الصحة مرتبطة ارتباطا وثيقا بالمسؤولية و الإنجازات ، و قد انتقد "ماك جريجور" النظرية بشدة لعدم الإنسانية بالنسبة للضعاف و سريع التأثير بالنقد لأنهم لا يمكنهم تحمل المسؤولية و تنظيم أنفسهم و التي تتطلبها "نظرية y" لأنه يقول أنه حتى القوي يحتاج للطمأنينة و الضمان، وأضاف أنّ العالم ليس مملوءا بالرجال البالغين الناضجين لوجود غير الراشدين "المسؤول عنهم العالم مسؤولية كاملة و مستمرة".

- وقد ظل ماسلو حتى وفاته، مدافعا قويا عن نظرية "y" و يمكننا أن نستبدل الضمان الذي تقدمه لنا نظرية "y" بشكل آخر مختلف عن الضمانة.

- و يقسم مازلو الحاجات الإنسانية حسب درجة إلحاحها أو أهميتها، و تظل حاجة الإنسان الملحة و أفعاله لإشباعها فإذا أشبعت تستجد حاجة أخرى أرقى في المرتبة تحتاج للإشباع و هكذا، و قسم الحاجات طبقا لهذا الترتيب كالاتي إلى:

- الحاجات الجسمية أو المادية كحاجة الإنسان للمأكل و الملبس و السكن .
 - حاجات الأمن و الاستقرار بالحصول على وظيفة ثابتة و ظروف تؤمن حاضره و مستقبله و أسرته.
 - حاجات الحب، للزوجة و للأولاد، و هي تأتي بعد إشباع الماديات و الأمن.
 - الحاجة لاحترام الذات و تقدير الآخرين لتكوين أسرة و الوصول لوظيفة عالية.
 - إثبات الذات بالقيام بالأعمال فذة و بطولات نادرة و مؤلفات قد يثبت بها كيانه في المجتمع.
- و يختلف هذا الترتيب من شخص لآخر و كما تختلف درجة الإشباع من كل حاجة من الحاجات حسب تصور الفرد أو البيئة أو الفرص و الزمن.

ثالثا: تقديرات الحوافز:

أ- معيار قياس منح الحوافز:

إنّ أهم أساس أو معيار، على الإطلاق، لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء، ولا يمنع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل الجهود و الأقدمية ، و فيما يلي عرض لهذه الأسس أو المعايير.⁽¹³⁾

• الأداء:

⁽¹³⁾ -احمد ماهر إدارة الموارد البشرية ،مرجع سابق ،ص237-238.

يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي، و ربما الأوحى لذا البعض، وفي بعض الحالات. وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء. سواء كان ذلك في الكمية، الجودة، أو وفرة في وقت العمل، أو وفرة في التكاليف أو في أمور أخرى، و يعتبر الأداء فوق العادة "أو التمييز في الأداء" أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

• المجهود:

يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات، و الأعمال الحكومية، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل: الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات. و بالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة و ليس بالنتيجة. أو قد يمكن الأخذ في الحسبان و مكافأة المجهود أو الأسلوب، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج و الأداء. و يجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء " أو الناتج النهائي" لصعوبة قياسه و عدم موضوعية في كثير من الأحيان

• الأقدمية:

ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء و الانتماء، و الذي يجب مكافأته بشكل ما. وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب، لمكافأة الأقدمية، و تظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.

• المهارة:

بعض المنظمات تعوض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص أو براءات أو إجازات أو دورات تدريبية و كما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا ، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين ، وأخيرا لا يبقى إلا أن نركز مرة أخرى على أهم المعايير هي الأداء.

ب- تحديد ميزانية الحوافز:

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام، و يجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

• قيمة الحوافز و الجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت، العلاوات، الرحلات، الهدايا و غيرها.

• التكاليف الإدارية: تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام، تعديله، الاحتفاظ بسجلاته... و غيرها.

• تكاليف الترويج: تغطي بنودا مثل النشرات و الكتيبات التعريفية ، و الملصقات الدعائية،

المراسلات، خطابات الشكر، الحفلات "متضمنة بنودا أخرى خاصة بها".

ج- كيفية تحديد حجم ميزانية الحوافز:

يمكن التفريق هنا بين نوعين من ميزانيات الحوافز، و ذلك بالنظر إلى حجم الحوافز ذاتها. (14)

• ميزانية ثابتة :

فيها يتحدد مبلغ ثابت و معروف مسبقاً، كأن تقول أنّ ميزانية الحوافز هي 3 مليون وحدة خلال العام القادم وهي تتحدد وفقاً للخبرة السابقة للمنظمة وحجم ميزانية الأجور ومدى كفاية الأجور وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج. ويمكن تحديد هذه الميزانية الثابتة باعتبارها نسبة ثابتة من ميزانية الأجور، و حيث أنّ هذا الرقم الأخير لا يتغير كثيراً، فإنّ رقم الحوافز يمكن تحديده.

فإذا كانت ميزانية الأجور في السنة القادمة هي 4 مليون وحدة، وكانت النسبة الثابتة المتفق عليها هي 150% فإنّ ميزانية الحوافز تساوي 6 مليون وحدة نقدية أي "4 مليون 150%".

• ميزانية مرنة:

يعني أن تكون الميزانية متغيرة، و غير محددة سلفاً، و ذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج، و على هذا فإنّ ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير، كأن تكون مثلاً 5% من الأرباح ، أو 8% من المبيعات. و تتميز هذه الطريقة بأنها لا تفرض أي قيود مسبقة على الإدارة، حيث أنها لا تتعهد بدفع مبلغ معين، و ذلك لأنّ مبلغ الحوافز لا يتحدد إلا في ظل ما يتحقق من أداء و نواتج، و أن هذه النواتج هي التي تمول ميزانية الحوافز. و بالتالي فالنظام يمول بنفسه.

رابعاً: أنواع الحوافز:

هناك عدة أنواع نذكر منها: (15)

أ- الحوافز السلبية و الإيجابية:

فالحوافز السلبية هي خوف العاملين من العقاب و التهديد و تنصف الحوافز السلبية بمعارضتها لكل تجديد و إبداع، و تقترب على أحسن تقدير بأقل ما يمكن من مستوى العطاء و الالتزام أما الحوافز الإيجابية فهي تلك التي تنمي روح الإبداع و التجديد في العمل.

ب- الحوافز المادية و المعنوية:

(14)- احمد ماهر إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص259-260.

(15)- مذكرة التخرج ليسانس علوم اقتصادية، تسيير الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة، 2005-2006، ص71-72،

فالحوافز المادية هي الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية، و هي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة، كالأجر و العلاوات السنوية، و الزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، و المشاركة في الأرباح و المكافآت و الأجر التشجيعية و الخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين.

أما الحوافز المعنوية فهي تلك الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباع للحاجات الاجتماعية و التي تزيد من تماسك العاملين و شدهم نحو العمل، و من أبرز أشكالها، إتاحة فرص التقدم أمام الفرد، و إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في رسم السياسات و اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل، و منح الأوسمة و الشهادات، و إعطاء الألقاب، و نشر أسماء المبدعين و البارزين عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، و إتباع وسائل التكريم للمبدعين.

ج- الحوافز الفردية و الجماعية:

الحوافز الجماعية هي التي تقدم للجماعة مادامت أهداف الوحدة الإنتاجية رهينة تحقيقها بجهود المجموعة و مدى تعاونهم.

و الحوافز الجماعية لها تأثيرها بالمقارنة مع الحوافز الفردية، و لا تعني الحوافز الجماعية إعطاء نصيب موحد لكل فرد في المجموعة بل وفق ما يقدم كل فرد ضمن مجموعته.

د- حوافز أولية أو أساسية و حوافز اجتماعية و ذاتية :

وقد تنقسم الحوافز إلى أصناف تتفق و الأنواع التي تتخذها الدوافع إذ منها الحوافز الأساسية أو الأولية و الحوافز الاجتماعية و الذاتية " الضمان الاجتماعي مثلاً:

التأمين الصحي، و تعويضات تقاعدية غيرها من الحوافز" و بعبارة أخرى أنها الحوافز التي تتوفر في جو العمل و تشبع رغبات الأفراد الأساسية و الاجتماعية و الذاتية.

4- أهداف الحوافز:

لدى وضع نظام الحوافز في شركة ما لابد من الأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين: (16)

أ- الهدف الاقتصادي :

حيث أنّ وضع نظام الحوافز في شركة ما يجب أن يعود بفائدة على الشركة و العاملين لديها حيث تسعى الشركة عن طريق الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة إنتاجية الشركة و تحسين منتجاتها أو خدماتها مع تحسين نوعيتها التي تعود بالفائدة على الشركة و العاملين فيه.

(16) - عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل الإستراتيجية، جدار الكتاب العالمي، 2006، ص58-59.

ب- الهدف المعنوي:

وهو المتعلق بالعامل مباشرة حيث أنه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج و المحكم في العملية الإنتاجية وعقلها المؤثرة وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز ولا بد لهذا النظام من المساهمة في إشباع بعض رغباته و أحاسيسه و مشاعره و إحتياجاته التي لا بد من فهمها للتعامل معها.

و تجدر الإشارة إلى أن الرغبة في وضع نظام للحوافز يقودنا إلى تحليل واقع الشركة و إختيار النظام المناسب لها التي تعود بالفائدة على العاملين و المؤسسة في الوقت نفسه مع أخذ بعين الإعتبار أن الحوافز ليست زيادة الأجور العاملين على حساب المؤسسة بل هي مشاركة العاملين للمؤسسة في الزيادات التي تتجاوز حدود الأداء المتفق عليها بين إدارة المؤسسة و ممثلي العمال و هذا يقودنا إلى جملة من التساؤلات:

- ما الفائدة التي تعود على المؤسسة؟

- لماذا نلجأ إلى تطبيق نظام الحوافز؟

و من البديهيات تحقيقها لدى وضع نظام الحوافز للإستخدام الأفضل لوسائل الإنتاج بحث يؤدي ذلك إلى الإجابة على التساؤلات السابقة لدى تحقيق:

- زيادة كمية الإنتاج.

- خفض التكاليف.

- المحافظة على جودة المنتجات أو تحسينها.

- وضع أساس متين التحكم في الإنتاج و العمالة.

- مراقبة العمال من خلال قياس العمل و تحديد مستويات الأداء.

- زيادة كمية المبيعات.

- المحافظة على الآلات و صيانتها و مراكز العمل.

- ربط الأجر بالإنتاج و تحفيز العمال طبقاً لجهدهم.

ونرى أنّ هناك عوامل متعددة لزيادة الإنتاج أو نشاط المؤسسة منها:

-إدارة العمال و رغبتهم في بذل الجهد اللازم للعمل و الاستخدام الأمثل للوقت، استخدام المهارة اللازمة، تحسين

ظروف العمل.

- الطرق المتبعة في التصنيع تخطيط العمل و تخطيط الإنتاجي، تنظيم مكان العمل،

توفير المعدات و العدد المناسب، تدريب العمال، وضع نظام لمراقبة الجودة، وضع المواصفات المعيارية لطرق

الأداء.

كما أنّ هناك طرق كثيرة متبعة في زيادة كمية المبيعات أو المخزون أو الحفظ و غيرها. فزيادة نشاط البيع مثلا يجب أن يستحقه تحليل سلوك المستهلك و التعرف على العملاء ماذا يريدون و كيف يشترون و ماهي الجوانب التي تتحكم بالسلوك البشري (اقتصادية، نفسية، اجتماعية) وكيف تتم عملية الشراء حيث تتحكم بمراحلها الشعور بحاجة لنشاط ما قبل الشراء، قرار الشراء الاستخدام، شعور ما بعد الشراء.

خامسا: شروط نجاح الحوافز:

هناك شروطا أساسية لا بد للإدارات من أخذها بعين الاعتبار إن أرادت الاستفادة من الحوافز في إنجاز العملية الإنتاجية و زيادة مردودها:⁽¹⁷⁾

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين و الإدارة معا، إذ لا بد أن تحدد مسارا الحوافز بحيث تؤدي إلى تحقيق أهداف العاملين و المنظمة معا، و هذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهداف العاملين و المنظمة.
- أن نخلق صلة وثيقة بين محاق و الهدف، إذ لا فائدة من تلك الحوافز التي لا تحرك الدوافع عند الإنسان بالشكل الذي يدفعه للتصرف هادفا تحقيق رغباته.
- كما لا بد للمنظمة أن تحدد الوقت الملائم الذي تستخدم به الحوافز و خاصة تلك الحوافز المادية التي لا بد أن تكون في مواعيد محددة و متقاربة.
- أن تضمن استمرارية الحوافز وذلك بخلق الشعور و الطمأنينة لدى الأفراد بتوقع استمرارية قيام المنظمة بإتباع تلك الحاجات و ضمان ذلك في المستقبل.
- أن تضمن المنظمة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.
- أن تكون السياسة التي تنظم الحوافز تتصف بالعدالة و المساواة و الكفاءة.
- أن يدرك الأفراد السياسة التي تنظم الحوافز وذلك لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد نحو مزيد من الإنتاج
- أن تتناسب الحوافز تناسبا طرديا و ملحوظا مع الجهود التي يبذلها العاملون لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد و تقديم المزيد من الجهود و تشجيع العاملين على الإبداع و الابتكار.
- أن تنمي في ذهن العمل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد و الحصول على الحافز.
- أن يكون الحافز متناسبا مع دوافع الفرد و أن يكون الأداة المطلوبة لتخفيض النقص في الإشباع.

المبحث الثاني: أنواع نظام الحوافز و العوامل المؤثرة عليها، تقييمها

⁽¹⁷⁾- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، 2007، ص73-74.

أولاً: الخطوات الواجب إتباعها قبل وضع نظام الحوافز:

- أ- دراسة واقع المؤسسة و ذلك بجمع البيانات عنها: (18)
 - الإنتاج: نوعه كميته، تطويره، المواد الخام و مصادرها.
 - العمالة: عدد العمال، ثقافتهم، تدريبهم، و تصنيفهم، تطوير العمالة، نوع العمل (آلي، يدوي) معدلات العمال، توظيف أعمالهم.
 - التسويق: كمية المبيعات، مناطق البيع (مجلس، تصدير) أسعار البيع.
 - الظروف و الإمكانيات المتاحة: إمكانية الوصول إلى الطاقة الإنتاجية، الاستغلال الأمثل لوسائل الإنتاج، استقلال المباني، البطالة المقنعة.
 - نظم العمل: حصر و تجميع القرارات المنظمة للعمل الحضور و الغياب و أنواعه.
 - التكاليف: دراستها و تحليلها و إنعكاسها على مجمل نشاطات المؤسسة.
- ولاشك أنّ وضع نظام حوافز سليم يجب أن يسبقه تخطيط الإنتاج المؤسسة أو نشاطها و تكاليفها حيث يسهل وضع النظام و تصدق التوقعات المرجوة منه، فدراسة طرق الأداء و تبسيطها و تحديد معدلات الأداء بشكل علمي و سليم و تدريب العاملين عليها أمر لا بد منه، كما أنه لا بد من متابعة النظام و مراقبته و تقييمه من خلال إمكانية إستمراره أو تعديله.
- ب- استخلاص النتائج من الدراسات السابقة و تشمل مايلي:
 - ماهي المشكلات القائمة؟
 - ماهي المشكلات المتوقعة؟
 - ماهي علاقة نظام الحوافز بالمشكلات القائمة أو المتوقعة؟
 - وضع نظام الحوافز، نوعيته بالنسبة لكل فئة من فئات العمال.

ثانياً: متطلبات خطط الحوافز كيفية جعل خطط الحوافز تعمل بكفاءة:

وتحاول خطط الحوافز، الربط بين الدفع والأداء سعياً، لمكافأة الأداء فوق المتوسط بسرعة و بطريقة مباشرة. و بالرغم من إمكانية مكافأة الأداء الجيد من خلال زيادة المرتب أو الأجر الأساسي، أو من خلال الترقية لمستوى أعلى، إلا أنّ هذه المكافأة قد تستغرق وقتاً طويلاً، كما أنها يحكمها كثير من القيود الأخرى. و بناء على ذلك، فإنّ هذه النوعية من المكافأة لا ترتبط بالأداء بطريقة مباشرة، وهذا من وجهة نظر الأفراد. أما خطط الحوافز، فهي تحاول

(18) مذكرة التخرج ليسانس علوم اقتصادية، دراسة الحوافز، 2001-2002، ص 78-80.

أن تربط بين الأداء و الحوافز، من خلال إيجاد علاقة ارتباط قوية بينهما. مما يزيد شعور الفرد بهذه العلاقة، فيحاول دائماً، أن يحس من أدائه طمعا في الحصول على المكافأة ونتيجة لقوانين الحد الأدنى من الأجور، و المنافسة الموجودة بسوق العمل ، فإنّ معظم خطط الحوافز تتضمن في جزء منها، أجر أو مرتب كمعطيات في الساعة و يحدد هذا الأجر الممنوح كمعطيات من خلال هيكل الأجر والمرتب الأساسي وهكذا فإنّ خطط الحوافز تعمل جنباً إلى جنب مع هيكل الأجر أو المرتب الأساسي و ليس كبديل له.

و يمكن تصنيف أنظمة الحوافز وفقاً لأكثر من أساس و من أكثر هذه الأسس شيوعاً، هو ما إذا كانت هذه الخطط تمنح على مستوى الفرد، أو الجماعة أو المنظمة.¹

يوجد متطلبين أساسيين لخطط الحوافز لكي تعمل بفاعلية و يتعلق أولهما بالفرد و الإجراءات و الوسائل المستخدمة في تقييم أداء الأفراد فإذا كانت الحوافز مرتبطة بمستوى أداء الأفراد إذن لابد أن يشعروا، بأنه أدائهم بتقييم بطريقة دقيقة و صحيحة و عادلة، و من الطبيعي أن تختلف دقة و سهولة تقييم الأداء باختلاف نوعية الوظائف و طبيعة الأداء فمثلاً الأداء لمندوب بيع يحصل على العمولات يكون من السهل قياسه بينما يصعب قياس أداء مدير في الإدارة الوسطى، أما المتطلب الثاني لزيادة فعالية نظام الحوافز فيتمثل في ضرورة اعتماد الحوافز على الأداء و قد يبدو هذا و كأنه متطلب واضح فلا بد للفرد أن يشعر بوجود علاقة بين ما يفعله و ما يحصل عليه فخطط الحوافز الفردية تعتمد على مدى إدراك الفرد لوجود علاقة مباشرة بين أدائه و مكافأته و بنفس الطريقة، فإنّ خطط الحوافز الجماعية تعتمد على إدراك الأفراد لوجود علاقة بين أداء الجماعة أي إنّ الأداء الفردي يؤثر على مستوى أداء الجماعة ككل. أما الحوافز على مستوى المنظمة فإنّ لها نفس متطلبات الحوافز الجماعية. أي أنّ الأفراد لابد أن يدركوا وجود علاقة بين الأداء التنظيمي و مكافأته الفردية، و بالإضافة إلى ذلك، فإنهم لابد و أن يعتقدوا أنّ أدائهم الفردي يؤثر على الأداء التنظيمي.

- كيفية زيادة فعالية خطط الحوافز: توجد خطط الحوافز منذ وقت طويل و هي تتوافر في شكل أو آخر و قد تنمى خطط حديثة الحوافز نتيجة اختلاف أنظمة و قوانين الضرائب، و كما أظهرت في المناقشات و هذا الفصل فإنّ الحوافز يمكن أن تمثل جزء أو نسبة كبيرة من مجموع التعويضات التي يحصل عليها الفرد و ينطبق هذا الكلام و بدرجة كبيرة على الأفراد في المراكز الإدارية، و لكي تعمل خطط الحوافز بفعالية و تساهم في تحقيق أداء عالي الأفراد لابد أن تصل هذه الخطط إلى الأفراد و أيضاً يجب أن ينظر إليها الأفراد على أنها عادلة فلا بد من شرح و

¹ فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، المستقبل للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الثالثة ، 1989 ص 87.

تفسير خطط الحوافز لكل العاملين الذين سيتأثرون بها، و كلما زاد عدد الأفراد الذين يفهمون خطة الحوافز كلما زاد ثقتهم في المنظمة.

ثالثا: مراحل تصميم نظام الحوافز:

يحتاج النظام الجيد للحوافز، و الذي يحقق الهدف منه، إلى تتبع مجموعة من الخطوات الفاعلية:⁽¹⁹⁾

أ- رؤية هدية:

تسعى المنظمات إلى تحقيق هدف عام، ينقسم إلى أهداف ذات تفاصيل أكثر و أكثر، كلما انتقلنا من مستوى تنظيمي لآخر. و عليه رؤية شاملة مفصلة ذرية لهدف على أهداف المنظمة، لتحديد نصيب كل فرد في المساهمة في تحقيق الأهداف.

ب- دراسة مكونات الأداء:

تكوين فكرة واضحة و سليمة عن نشاطات العمل، و الجوانب الثابتة فيها، و الجوانب المتغيرة منها، و معرفة العلاقات فيما بينها، و المواصفات المطلوبة في كل فرد عامل، حتى يتسق مع النشاطات و عليه تحديد كيفية القياس الفعلي للأداء.

و إمساك السجلات اللازمة للتسجيل الأدائي سواء للإنتاج، أو للأفراد، و تكوين قواعد البيانات المطلوبة، وصولا إلى مقاييس أدائية ثابتة و صادقة.

ج- الموازنة الحافزية:

تحديد المبالغ التي سينفق منها على الحوافز المقدره لهذا العام، على كافة أشكالها، و قد تستخدم الموازنة الثابتة ذات المبلغ الثابت المحدد سلفا، أو الموازنة المرنة و التي تتسق مع ما يتحقق من أرباح.

د- الإجراءات الحافزية:

يتبلور و يتشكل النظام عبر مجموعة من الخطوات التي لا بد من إتباعها و هي:

- تحديد وقت تقديم الحوافز.

- تحديد نوعية الحوافز التي ستقدم.

- تحديد دور كل مسؤول عن التقييم، و كيفية إجراء التقييم.

- تحديد مواعيد الاجتماعات الدورية بين المسؤولين و كيفية إدارتها.

- تحديد ميعاد الاجتماع النهائي للجنة الحوافز.

⁽¹⁹⁾-محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية،2001،ص220-221.

- تحديد شكل تقديم الحوافز، هل سيتم لكل فرد على حدة من خلال مديره، أو سيتم عبر حفل عام كبير على مستوى المنظمة.

- استخدام الوثائق الأدائية المطلوبة.

رابعاً: مختلف الإجراءات المتخذة في نظام الحوافز:

و هنا يتم توجيهه في شكل خطوات و إجراءات متسلسلة و هي تعني بتسجيل الأداء و حساباته و نماذجه و اجتماعاته و أدوار المشاركين فيه و أنواع الحوافز و الجوائز و توقيت تقديم الحوافز و فيما يلي شرح لأهم الإجراءات⁽²⁰⁾.

أ- تحديد الأدوار:

و هنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه و تسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز و استخدام نماذج محددة لهذا الغرض و رفع تقارير على جهات محددة مثل مدير نظام الحوافز أو مدير الموارد البشرية أو الرؤساء المباشرين لاعتماد أو إفراز أو الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم حوافز إلى أفراد معينة و تتضمن هذه الخطوات تحديد أدوار الرؤساء الأعلى و مدير نظام الحوافز و مدير إدارة الموارد البشرية و ذلك من حيث الاعتماد أو الموافقة أو التعديل أو المناقشة.

ب- الاجتماعات:

قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز أو قسم الحوافز أو بين مدير الحوافز و غير من المديرين و يحتاج الأمر إلى تحديد من المجتمعين و دورية الانعقاد.

د- توقيت تقديم الحوافز:

هل هي شهرية أو ربع سنوية أو نصف سنوية أو سنوية أو أنها تعطي بعد الأداء المتميز مباشرة و هل تقديم في مناسبات معينة مثل الأعياد و دخول المدارس.

هـ- نوع الحوافز:

هناك لائحة تحدد نوع الحافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن يكون مرونة في تفصيل الحافز على احتياج من يتلقاها و القاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.

(20) - مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2003-2004، ص70-71.

ط النماذج:

تشمل سجلات قياس و تسجيل الأداء الفعلي و نماذج اقتراح صرف و تقديم حوافز معينة.

5- أنواع نظام الحوافز:

يقول الكاتب العملاق "عباس محمود العقاد" أنّ التمييز أساس العدالة. و عليه، فإنّ المساواة تكون عند التحمل أو التلقي، و التمييز عند الأداء و نتائجه. فالأفراد الذين يبرعون و يبرزون أقرانهم بأداء فوق النمطي، حق لهم أن يتميزوا على الجماعة.

ونطرح فيما يلي بعض من أنواع الحوافز الفردية.(21)

- حوافز الإنتاج:

ترتبط هذه الحوافز بالوحدات الإنتاجية الكمية، و التي يمكن حسابها للعامل، و يمكن إبراز نوعين منها:

• الحافز بالقطعة:

تتطلب هذه الطريقة و جود أجر محدد للفرد على الأداء النمطي أو المعياري، الذي لابد من تحقيقه، ثم يحدد الحافز عن كل قطعة تزيد عن الحد المعياري.

مثال : إذا كان الأجر اليومي لعامل الإنتاج في مصنع الغزل هو 20دج، و المعدل النمطي لهذا الأجر 200 كيلو غزل/ يوم، و كل كيلو غزل بعد ذلك. تأخذ (1) دج. إذا علمت أنّ هذا العامل أنتج في هذا اليوم 250 كيلو غزل، ماهو مقدار الحافز الذي يستحقه ؟

الإنتاج النمطي=200 ك / يوم.

الإنتاج المحقق فعلا=200 ك.

إنتاج الحوافز = 250 - 200 = 50 ك.

مقدار الحافز المستحق = 1 × 50 = 50 دج.

الأجر + الحوافز = 20 + 50 = 70 دج.

و تسمى هذه الطريقة "ربط الأجر بالإنتاج" و هي سهلة و بسيطة، و دافعه للعامل. و لكن العامل قد يضحى

الكيف " الجودة " على حساب " الكم " ألا و هو عدد الوحدات المنتجة.

• حافز الوقت :

(21)-محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية،مرجع سابق،ص223-228.

يكافأ الفرد وفق هذه الطريقة، على و فورات الوقت التي استطاع تحقيقها، مع توفير الإنتاج في وقته المحدد و بكمياته النمطية أو المعيارية سابقة التحديد.

مثال: إذا كانت كمية الإنتاج المحدد 300 وحدة في الزمن النمطي 7 ساعات، و أجر العامل في اليوم 30 دج. ولقد استطاع هذا العامل أن ينتج 400 وحدة خلال اليوم، ماهو مقدار الحافز الذي يستحقه؟
الإنتاج النمطي المحدد 300 وحدة.
الأجر اليومي المحدد 30 دج.

الإنتاج المحقق فعلا 400 وحدة أي بزيادة 100 وحدة نسبة الزيادة = $300/100 = 3/1$
وعليه، يستحق العامل $3/1$ الأجر اليومي كحافز و قت له، حيث أنه استغل الوقت المعياري المتاح له (7 ساعات) بكفاءة و فعالية.

حافز الوقت = $3/1 \times 30 = 10$ دج

الأجر + الحافز = $10 + 30 = 40$ دج.

وهذه الطريقة سهلة و بسيطة و مرنة، و دافعة للعامل، و لكن يخشى منها في التركيز على كم الإنتاج، دون الاهتمام بكيفه

خامسا: العوامل المؤثرة في أنظمة الحوافز:

هناك عوامل كثيرة في اتخاذ قرار سياسة التحفيز منها ما يدخل ضمن إطار المنشأة الواحدة و منها ما يتصل بالسياسة العامة للدولة كما يلي: (22)

أ- على مستوى الدولة حيث تتأثر أنظمة الحوافز بالعاملين:

- سياسة الدولة الاقتصادية و الاجتماعية و التي تظهر كقوانين تعمل المنشأة من خلال إدارتها على تطبيقها و بالتالي فهي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشكلات الناجمة عن التطبيق.

- القيم الاجتماعية و النظام الاجتماعي السائد و الذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع و يحدد رغباتهم و حاجاتهم و الأولويات في ذلك.

ب- على مستوى إدارة المنشأة حيث يتأثر النظام بالعوامل التالية:

- نوع الجهاز الإداري و إمكانياته و تنظيمه و قدرة إدارته على إختيار نظام الحوافز المناسب.

(22) - عبد الحكيم احمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2003، ص74.

- الطرق المتبعة في مركز تطوير الإدارة الإنتاجية لإجراء الدراسات و إعداد الأنظمة حتى يكون لعلاوة الإنتاج معناها و جدواها في دفع العاملين لبذل المزيد من الجهد لزيادة دخله

7- تقييم نظام الحوافز:

أنه من السهل أن يوضع نظام الحوافز في المؤسسة أو شركة ما تعانیه من مشكلات مختلفة لدى وضع هذه الأنظمة، إلا أنه من الصعب بل من العسير الوصول إلى تقديم سليم في شركائنا بعد ثلاث أو أربع سنوات من التطبيق نظرا للأسباب التالية:

- متى يقيم نظاما للحوافز لابد من أخذ المعطيات التي كانت قائمة أثناء وضع ذلك النظام أو مقارنة الوضع الحالي بما كان قائما من النواحي التالية:⁽²³⁾

- * الارتفاعات المفاجئة في كافة بنود التكلفة ما يناسب الأسس المتبعة في الدراسة و سنوات التطبيق.
- * تعدد المنتجات تنوعها واختلاف مصادرها و أنواع المواد الأولية الداخلة في الإنتاج.
- * زيادة قيمة الإستثمارات الناجمة على التوسيع أو انخفاضها نتيجة مدة استخدامها.

خلاصة الفصل:

انطلاقا من أهمية العنصر البشري في المنظمات فقد تناولنا في هذا الفصل جانبا هاما من جوانب الوظيفة التوجيهية و القيادية للدارة و هي عملية التحفيز ، فنتطرقنا لمفهوم التحفيز و طبيعته التي يميل الافراد في العمل الى تحقيقها مثل دخل افضل ، لقبا وظيفيا مرموقا، ثم انجاز هذا العمل و الحصول على احترام الاخرين ثم استعرضنا اهم التعاريف الشائعة للحوافز و أهميتها و ثم شروط تقديم الحوافز و بالإضافة الى أنواع الحوافز حيث اختلف الباحثون في هذا الشأن لإيجاد تصنيف موحد للحوافز لكن اغلب هذه الأنواع مختلفة افي الشكل و ليس في المضمون .

(23) -مذكرة تخرج ليسانس علوم الاقتصادية،دراسة الحوافز،مرجع سابق،ص35-36.

الفصل الثاني :

الرضا الوظيفي

مفهوم الرضا الوظيفي

مفهومه الرضا في مصطلح علم النفس هو أحد محاور الرضا وكذلك أحد محاور التوافق النفسي للفرد. ولظاهرة الرضا أهمية في التفاعل وهي أكثر استقرارا لمعرفة مدى توافق الإنسان في جوانب حياته المختلفة وبه الفرد يكون أكثر انتاجية وأكثر ايجابية في التوافق النفسي. والرضا والإرضاء عاملان مكملان لبعضهما ، ويعتمد الرضا على الإرضاء وهو المحك الثاني ، والرضا يصاحب بلوغ الفرد لغاية ما ، وتعقب اشباع الحاجات وتحقيق الرغبات والأمني ، والرضا حالة شعورية في الحياة وما سوف يحققه مستقبلا الشعور المصاحب للإقناع النفسي لما يحققه الفرد في أي مجال كان .

وقد بدأ الإهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين اذ يشير كثير من الباحثين الى أن العقود الثلاثة الأولى من بداية القرن العشرين وهي البداية وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالبا يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مواقف الأفراد المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله وإما أن يكون غير راض عنه يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضاً، ذلك لأنه حالة انفعالية مما أدى هذا إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع، فقد أجريت سنة 1976 أكثر من 3350 دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية لتناول الرضا الوظيفي، فمنهم من اعتبر الرضا الوظيفي كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالأداء ، التغيب، دوران العمل والاتصال، وأحيانا أخرى كمتغير تابع يتأثر بالأجر والرواتب ونظام المنح والمكافآت وهيكل السلطة ونظام اتخاذ القرارات، إضافة إلى عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا الوظيفي مما أدى إلى تعدد نواحي الدراسة.

وقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لإختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون والباحثون مفهوم الرضا الوظيفي وهناك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد المعنى المحدد للرضا الوظيفي وعلى سبيل المثال إن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والإرتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة.

وفي تعريف آخر يشير بلوك إلى أن الرضا الوظيفي هو اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارته .

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق. كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والإرتياح أثناء أدائه لعمله

ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج. ويعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وانجازه والاعتراف والتقدير . (الحنيطي2000م، ص 15)

كما أن مفهوم الرضا الوظيفي عن العمل مفهوم مركب وله عدة أوجه حيث يرى بعض المختصين أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضا، وآخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الإجتماعية مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين وبعضهم البعض ، ومنهم من يرجع مستوى الرضا إلى موقف المرؤوسين من رؤسائهم ونمط الإشراف الذي يخضعون له، وهناك من يعطي الإعتبارات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل فضل تحقيق هذا الرضا. يعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة من العوامل ذات الصلة والتي تقاس اساسا بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالانتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل او ضيق (الفالح 2001، ص 71)

واجرائياً يقصد بالرضا الوظيفي في هذا البحث شعور الرؤساء والمرؤوسين العاملين ببلدية غزة (إدارة حسابات المشتركين (بالسعادة والإرتياح اثناء ادائهم لعملهم ، نتيجة التوافق بين ما يقدمون وما يحصلون عليه فعلا من عملهم.

وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يساعده الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع إثر افهم، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها، وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو دالة السعادة الإنسان. واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته، ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسك الأفراد وعليه فإن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد (العامل أو الموظف) تجاه ما يقوم من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله نمو العمل الذي. يشغله حالياً ، وقد تكون هذه المشاعر ايجابية أو سلبية. ويعرف الرضا الوظيفي بأنه القوة اللازمة للموظفين للقيام بأعمالهم بأعلى مستويات الإنجاز والأداء ، وتعرف أيضا بأنها القناعة المصاحبة للعمل، كما أن الرضا الوظيفي يمثل الإشباع التي يحصل عليه الموظف من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصورهم في الوظيفة التي. يشغلونها ، وبالتالي فبقدر ما تمثل الوظيفة مصدر اشباعات مختلفة بقدر ما يزيد رضاهم عن هذه الوظيفة، ويعتبر قياس الرضا

الوظيفي من أهم المؤشرات والمدخلات الهادفة لتحديد مجالات التحسين في الأنظمة والإجراءات الداخلية بهدف توفير بيئة داعمة للموظفين لضمان تنميتهم وتطويرهم بالموارد البشرية¹.

ومن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

1. الرضا عن الوظيفة بشكل عام
2. الرضا عن الأجور والمكافآت والحوافز
3. -الرضا عن النمو والإرتقاء الوظيفي
4. الرضا عن اسلوب القيادة والإشراف
5. الرضا عن الشفافية والإتصال والتواصل بين القادة والموظفين
6. الرضا عن مجموعة العمل
7. الرضا عن النواحي الاجتماعية

¹ الفالح ، نايف بن سليمان ، (2001م) ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الاجهزة الامنية ، رسالة ماجست

8. الرضا عن بيئة العمل المادية

طرائق قياس الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة في قياسه:

يتعين على الإدارة قبل ان تشرع في رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين العاملين ، أن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤشرات واتجاهات ومحددات هذا الرضا بين قوى العمل الموجود ، ومن ثم فإن القياس الدقيق للرضا الوظيفي يتطلب اتخاذ ترتيبات واجراءات خاصة على نحو يكفل امداد الإدارة بمعلومات دقيقة ومنتظمة حول شعور العاملين اتجاه وظائفهم وأعمالهم والظروف السائدة في منظماتهم. ومن هنا يمكن القول بأنه ليس من الحكمة الدراسات او قياسات حول الرضا الوظيفي يشترك فيها العاملون في المنظمة مالم تكن الإدارة في هذه المنظمة مستعدة لاتخاذ ترتيبات وخطوات عملية لتحقيق هذا الرضا ، وتنفيذ ما تخلص اليه هذه الدراسات من توصيات ونتائج (عبد الخالق 1992 ، ص 77. 19)

ان قياس الرضا الوظيفي يهم كلا من علماء النفس والمدراء, فالكثير من القرارات الإدارية تفحص وتدرس حسب مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي، وعليه فقد كان تطوير قياس الرضا الوظيفي هدفا جوهريا لبحوث العلوم السلوكية، أما المدراء فهم يهتمون بقياس الرضا الوظيفي حيث يعتبرونه مؤشرا للكفاءة التنظيمية. وهناك بعض المؤسسات التي تقوم بمسوحات دورية لقياس الروح المعنوية وتستعمل نتائج هذه المسوحات في بناء قراراتها الإدارية وتطويرها ، مقياس الرضا الوظيفي لا يشبه قياس خط طول أو عرض مبني مثلا ، وذلك لأن الرضا يوجد داخل رأس الانسان ولا يمكن قياسه مباشرة ، وأكثر الطرائق غير المباشرة استعمالا لقياس الرضا الوظيفي هي : الملاحظة ، المقابلة ، وقائمة الاستقصاء ، ونظرا لأن طريقتي المقابلة والملاحظة تستلزمان وقتا كبيرا ، فإن الاستبيانات هي أكثر الطرائق استعمالا لتقييم الرضا الوظيفي، وبالرغم من أن بعض الاستبيانات لا يعتمد عليها الا أن البعض الآخر قد طورها واعتنى بتصميمها بحيث يمكن الاعتماد عليه كمقياس ملائم للرضا الجزئي والكلي.

وهناك العديد من الطرائق لقياس الرضا الوظيفي، وفيما يلي عرضا لأهمها وأكثرها شيوعا :

(محيسن 2004، ص 63. 20)

1- طريقة الإستقصاءات:

وتعتمد على تقصي آراء الأفراد وبمجموعة من الأسئلة وهذه الاسئلة تحتوي على العمل ، الأجر، الإشراف ، اتجاهات الإدارة، حيث تصميم عناصر الإستقصاء او الإستبيان بطريقة تخدم أهداف الباحثين سواء أكانوا داخليين أم خارجيين ، وفي الوقت نفسه تتلائم مع مستويات الأفراد المزعم استطلاع آرائهم عن الرضا الوظيفي والمحفزات الوظيفية.

نص السؤال دافع عن الأطروحة القائلة "الشيء يدرك ولا يحس طرح الإشكالية: لا يوجد شيء في العقل ما لم يوجد من قبل في التجربة مما يؤكد لنا ان الحواس هي المصدر الأول والأخير للمعرفة الإنسانية لكن الواقع يؤكد أن العقل ميزة انسانية فهو اعدل قسمة بين الناس هذا ما جعل الفيلسوف الفرنسي الآن يصرح قائلا الشيء يدرك ولا يحس وهذا ما يبدو صحيحا فكيف يمكننا الدفاع عن هذه الأطروحة وما هي الحجج الكافية للدفاع عنها وبعبارة أخرى الى أي مدى يمكن اعتبار الإدراك هو مصدر المعرفة الإنسانية ؟ يوجد هناك مشكلة في بلدية غزة وهي الرضا الوظيفي بالنسبة للموظفين والعاملين في بلدية غزة وقد اخصنا بالذكر إدارة حسابات

المشتركين وقد تم طرح فكرة الرضا الوظيفي للعاملين والمشاكل التي يعانيها الموظفون خاصة أن هناك ظروف سياسية واقتصادية بحته تؤثر على الظروف البيئية التي يعيشها العاملون في بلدية غزة .
محاولة حل الإشكالية : عرض منطق الأطروحة: الإدراك هو المصدر الأول والأخير للمعرفة الإنسانية فهو عملية مركبة ، وقد أكد على ذلك الفلاسفة العقلانيون أمثال ديكارت ، الآن، بركلي اما مسلمتهم فهي : العقل يحمل افكارا فطرية ومبادئ عالمية وهي ثابتة صالحة لكل زمان ومكان كما أن الإدراك عملية عقلية ومنه فجميع المعرفة الإنسانية تترد إلى ما يتميز به الإنسان وما يتميز به هو العقل. إن الإدراك كعملية عقلية تستند الى وظائف عقلية عليا مثل التذكر، الإنتباه الإرادة ... الخ لهذا قال ابو الفللفة الحديثة ديكارت " الإدراك حكم عقلي" لذا فالحواس ليس لها دور في المعرفة.

قام الباحث بأخذ عينة من الموظفين في إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة وقام بوضع استبانة متكونة من عدة أسئلة تبحث عن مدى رضا الموظفين وعن الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للموظفين وعن مدى رضا الموظفين عن البيئة الوظيفية في ادارة حسابات المشتركين. عرض منطق الخصوم ونقده : إن الشيء يحس ولا يدرك هذا ما يؤكد عليه أصحاب النزعة الحسية ففي نظرهم الفاقدة لحاسة فاقد لمعرفة. لكن لو كانت الحواس هي مصدر المعرفة فلماذا لا تمتلك الحيوانات معرفة كما أن الحواس كثيرا ما تخدعنا وتقدم لذا حقائق مزيفة لذا صرح ديكارت قائلا " أما انا ادرك بمحض ما في ذهني من قوة الحكم ما كنت احسب الى اراء بعيني ضف الى ذلك فالحواس لا تملك القدرة على التحليل والتركيب .. الدفاع عن الأطروحة بالحجج والبراهين 1 السير داخل السيارة نرى أن الأشياء تتحرك لكن الحقيقة ليست كذلك 2 مثال حول المكعب 3 مثال بركلي عن الشخص الذي استرجع بصره يقول ديكارت العقل أعدل قسمة بين الناس " قام الباحث بجمع الاستبانات من الموظفين واستخدم الطرائق الإحصائية في التوصل للنتائج حول مدى رضا الموظفين في إدارة حسابات المشتركين ببلدية غزة عن الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للموظفين وعن الرضا عن البيئة الوظيفية . حل الإشكالية : إن الإدراك كعملية عقلية هي التي تطلعنا على حقيقة الأشياء لذا فالأطروحة القائلة إن الشيء يدرك ولا يحس اطروحة صحيحة في سياقها ويمكننا الدفاع عنها وتبنيها فالإنسان قبل كل شيء هو كائن عاقل فهو يعرف أكثر بالعقل أكثر مما يعرف بالحواس. - لقد توصل الباحث الى مدى أهمية الرضا الوظيفي لدى الموظف أو العامل حتى يتسنى . له الإستمرار في العمل وأن يكون ادائه على درجة عالية من الإتقان ويقوم بتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها ، كذلك وجد الباحث أن الموظفين في ادارة حسابات المشتركين لديهم رضا وظيفي عن الحوافز المادية والبيئة الوظيفية إلى حد ما ولكن ليس بالمستوى المنشود في مؤسسة كبيرة وضخمة كبلدية غزة.

أنواع الاستقصاء:

يمكن تصنيف الاستقصاء إلى:

- عروض توضيحية.
- الاستقصاء المبني
- الاستقصاء الموجه
- الإستقصاء المفتوح

تقويم الاستقصاء:

يتضمن تقويم الاستقصاء الأمور الآتية:

تحديد معايير ونوعية العمل الذي ينبغي أن يؤديه الباحث وضبط تقدم الباحث أثناء انشغاله بعملية الإستقصاء وقيادة وتحسين عملية البحث بشكل عام.

• يجب أن يجمع الباحث المعلومات الموجودة في إدارة حسابات المشتركين | وعلاقتها بالإدارات الأخرى ببلدية غزة ، وإجراء مقابلات مع موظفي الإدارة حول الرضا الوظيفي في العمل والحوافز المقدمة سواء المادية او

المعنوية في الإدارة بشكل خاص والمؤسسة بشكل عام . . تستخدم المعلومات التي تجمع من إدارة حسابات المشتركين والبلدية في قياس الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

يستخدم الباحث المعلومات والبيانات التي تم جمعها في تقييم الرضا الوظيفي لدى العاملين طريقة المقابلات: وقد تكون هذه المقابلات رسمية او غير رسمية ومخططا لها او غير مخطط ، وهي من أكثر المقاييس فعالية في معرفة الرضا الوظيفي خاصة اذا كان حجم المنشأة صغيرا .. طريقة تحليل البيانات الثانوية : وتعتمد هذه الطريقة على تحليل البيانات الثانوية المتاحة والتي يمكن من خلالها استنتاج درجة الرضا الوظيفي في المؤسسة نتيجة لوجود حوافز جيدة وقيمة ، أمثلة هذه البيانات: معدلات الغياب ، حجم شكاوي العاملين ، معدل دوران العاملين ، ومن نسبة التالف ، عدد الحوادث ، الإستقالات.. الخ
طريقة الملاحظة:

ويمكن من خلال هذه الطريقة ملاحظة سلوك العاملين على أرض الواقع ، وجمع المعلومات التي لها علاقة بقياس درجة الرضا الوظيفي.

تعد الملاحظة من أساليب التقويم وجمع البيانات، حيث يمكن من خلال استخدامها وفق الضوابط المحددة لها - الحصول على مجموعة من المعلومات والبيانات التي يصعب الحصول عليها من خلال استخدام أسلوب آخر. والملاحظة هي المشاهدة والمتابعة المرئية الدقيقة السلوك أو الظاهرة أثناء الأداء الفعلي في المواقف الطبيعية ، وتسجيل ما يراه الملاحظ وفق نظام دقيق ومحدد يعبر عن السلوك أو الظاهرة في صورة كمية
أنواع الملاحظة: ويوجد نوعان من الملاحظة يمكن توضيحهما فيما يلي:

1-الملاحظة العفوية غير المقصودة هي عبارة عن مشاهدات غير منظمة وغير مخطط لها مسبقا فهي مشاهدات عفوية ودون ترتيب مسبق. ويتسم هذا النوع من الملاحظة بعدم وضوح هدف معين للملاحظ؛ فهي ملاحظات مشوشة ويصعب تحويلها إلى مقدار كمي. ولكن يُمكن الإستفادة من هذا النوع في الحصول على معلومات نوعية عن بعض الظواهر والسلوكيات التي قد لا تكون في بؤرة اهتمام الملاحظ ولكن تستحق التسجيل وأن يوليها الملاحظ اهتماما مناسباً ويمكن لمعظم العاملين في المؤسسة ممارسة مثل تلك الملاحظة العفوية والجدير بالذكر أن هذا النوع من الملاحظة ليس له أدوات سوى عين وحس الملاحظ وهما ليسا كافيين للملاحظة الدقيقة.

2-الملاحظة المنظمة المقصودة: يختلف هذا النوع عن الملاحظة غير المنظمة في العديد من النقاط التي تتمثل في المشاهدة المقصودة والمنظمة والمخطط لها مسبقا في ضوء هدف معين تم تحديده مسبقا. وتعد الملاحظة المقصودة من أهم أنواع الملاحظة، حيث أنها تتم في ضوء تحديد دقيق لموضوع الملاحظة، والهدف منها، والأدوات المستخدمة فيها، وأساليب التقدير الكمي ، ونظم تسجيلها، بالإضافة إلى التحديد الدقيق لوقت ومكان الملاحظة. وهذا النوع من الملاحظة يعتمد على العديد من الضوابط والشروط التي يجب مراعاتها بدقة عند استخدام هذا الأسلوب.

شروط الملاحظة الجيدة :

- التحديد الدقيق للهدف من الملاحظة
- تحديد المكان الذي تتم فيه عملية الملاحظة .
- عدم اختلاف نتائج الملاحظة باختلاف القائمين بعملية الملاحظة.
- اتساق إجراءات الملاحظة مع المتوقع الأداء من السلوك والهدف منها.
- وضوح صياغة عناصر الملاحظة حتى لا يختلف في فهمها وتفسيرها القائمون بعملية الملاحظة
- تسجيل نتائج الملاحظة وفق نظام معين ودقيق.

مميزات الملاحظة:

- تقدم معلومات تتميز بالعمق والشمولية والدقة والتفصيل.
 - تستخدم مع عدد من الأفراد أقل بالمقارنة بالوسائل والأدوات الأخرى.
 - تسمح بمعرفة وتسجيل النشاط وقت حدوثه مباشرة.
- عيوب الملاحظة:

- قيام بعض الأفراد عند شعورهم بأنهم ملاحظون بتغيير سلوكهم وإظهار ردود أفعال تختلف عن الواقع.
- موجود بعض العوائق التي تؤثر في الملاحظة ، مثل: الطقس ، والعوامل الشخصية، وغيرها.
- محدودية الملاحظة بالوقت والمكان الذي تقع فيه الأحداث . صعوبة ملاحظة بعض الحالات التي يصعب تقويمها بهذا الأسلوب¹.

أهمية الرضا الوظيفي

معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبطلوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين. مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع (القبلاص 1981م، ص18-19 21)

وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديراً للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي أي بمعنى إن الراضين وظيفياً راضين عن حياتهم والعكس صحيح (العنبي 1992ء ، ص 92)

ومن المسلم به أيضاً إن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياساً لمدى فاعلية الأداء، إذ كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل

¹ biologie-giologie.ahlamontada.com قياس الاستقصاء

محيسن ، وجدي احمد ، (2004م) ، مدي رضا موظفي وكالة الغوث العاملين في وكالة الغوث بقطاع غزة عن انظمة التعويض والحوافز ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة.

وتوجههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي.

1

وقد ذكر "ليكرت" أنه يصعب تحقيق مستوى الإنتاج الرفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا، كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في أن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها ومن ثم فإن ثمة نوعاً من الإتفاق أنه من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في. منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين، والأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي (الحنيطي 2000م، ص 17)

- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين
- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
- إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل، فكلما كانت هناك درجة عالية من الرضا كلما زاد الإنتاج².

و عموماً يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للدائرة ومدى فاعليتها على افتراض أن الدائرة التي لا يشعر الموظفون فيها بالرضا سيكون حظها قليلاً من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفون بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداداً للإستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل وأهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.

كيفية حدوث الرضا الوظيفي :

1 العتيبي ، (1992) علاقة بعض المتغيرات الشخصية بالرضا الوظيفي ، مجلة الادارة العامة ، معهد الادارة العامة ، الرياض.

2 القبلان ، يوسف محمد (1981م) ، آثار التدريب الوظيفي علي الرضا الوظيفي في المملكة العربية السعودية ، معهد الادارة العامة ، الرياض .

يعمل الناس لكي يصلوا الى اهداف معينة ، وينشطون في اعمالهم لإعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الاهداف، ومن ثم فان بلوغهم اياها سيجعلهم أكثر رضا عما هم عليه أي أن الاداء سيؤدي للرضا، وحين ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسبقه وتعد مسؤولة عن حدوثه، سنجد أن تلك العوامل تنظم في نسق ممن التفاعلات يتم على النحو التالي :

- 1- الحاجات: لكل فرد حاجات يريد أن يسعى الى اشباعها ، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الاشباع إتاحة.
- 2- الدافعية : تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع اشباع تلك الحاجات من خلالها
- 3- الأداء : تتحول الدافعية الى أداء نشط للفرد بوجه خاص في عمله اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد.
- 4- الإشباع - يؤدي الأداء الفعّال الى إشباع حاجات الفرد .
- 5- الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله يجعله راضيا عن العمل بإعتباره الوسيلة التي تتسنى من خلال اشباع حاجاته (فرج 2002 ، ص 220)

خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

- 1- تعدد مفاهيم طرائق القياس : أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لإختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.
- 2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.(كامل والبكري1990م، ص 79)
- 3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات (القبلان 1981م، ص 18)
- 4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا

الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته¹.

5- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الإجتماعي : حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات (اسعد ورسلان 1984 ص 29-30)

6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى : إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى كما أنه ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة²

التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم. (شوقي 1993م ص 224-225) ويرى الباحث تعدد تعريفات القيادة الإدارية ونظرياتها، ويتبع ذلك تعدد الأنماط القيادية، ولكن العامل الذي لا يمكن تجاهله هو الرضا الوظيفي الذي وإن لم يكن هو الهدف الأساسي للمنظمة إلا أنه يعد عاملا مهما وجوهريا لنجاح المنظمة مهما كانت طبيعة عملها ونوع انشطتها، وإذا كان الرضا الوظيفي يتحقق لبعض العاملين نتيجة توفر الظروف الأساسية للعمل مثل الأجر، والبيئة الصحية، والحقوق الوظيفية، فإن هناك فئة أخرى يتمتع اصحابها بالطموح والثقة بانفسهم الى الدرجة التي تجعلهم يبحثون عن مزيد من الصلاحيات والمسؤوليات، وإذا كان الرضا الوظيفي يرتبط بعلاقة وثيقة بالإنتاجية، فإنه يتحقق عندما تتوفر في بيئة العمل مبادئ العدالة والمساواة والتقدير، في الأمور المادية والمعنوية أما إذا كانت المنظمة تدار بأساليب غير موضوعية، وتسيطر عليها المعايير الشخصية والضوابط غير المهنية، فإن النتيجة هي إما التأثير السلبي على الأداء والإنتاجية، أو انسحاب الموظف الى بيئة عمل أخرى بحثاً عن التقدير والعدالة والفرص التي يحقق فيها ذاته وطموحاته، إن أول شروط تحقيق الرضا الوظيفي هو أن يستمتع القيادي للجميع، وأن يتقبل الآراء المختلفة وخاصة الآراء التي لا تتفق مع آرائه، وأن يجري مقابلات مع المغادرين للتعرف على

¹ القبلان ، يوسف محمد ، (1981م) ، أثار التدريب الوظيفي علي الرضا الوظيفي في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد الادارة العامة ، الرياض.

² اسعد ، محسن اسعد ، ورسلان ، نبيل اسماعيل ، (1984م) ، الرضا الوظيفي للقوي البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية، مركز البحوث والتنمية ، كلية الاقتصاد ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة.

أسباب مغادرتهم وان يحفز الصامتين للحديث والمشاركة، ويفتح قنوات الإتصال مع كافة المستويات الإدارية¹.

عوامل الرضا الوظيفي

تنقسم عوامل الرضا إلى عدة عوامل وهي:

- عوامل داخلية أو خاصة بالفرد وعوامل شخصية.
- عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة.
- عوامل خاصة بالأداء.
- عوامل خاصة بالإنجاز.
- عوامل تنظيمية.

1- العوامل الخاصة بالفرد:

حاجات الفرد: حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابلة الرضا المناسب. وتتعدد حاجات الفرد مثل:

الإحتياجات الفسيولوجية:

مثل الهواء ، الطعام ، المسكن، النوم ، وغيرها من الإحتياجات الأخرى.

الإحتياج الى الأمن والأمان:

الحاجة الى العيش في مجتمع أمن بعيد عن المخاطر.

الإحتياجات الخاصة بالأمان:

-القبول الإجتماعي - التفاعل الإجتماعي -الولاء الإجتماعي

الإحتياج الى التقدير:

-الإحساس بالذات والمهارات المكتسبة - التقدير والإحترام

الإحتياج إلى تحقيق الذات:

-إحتياج جسماني - إحتياج شعوري إحتياج عقلي - إحتياج نفسي

إتفاق العمل مع قيم الفرد : توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل ويقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة وإتقان العمل والإبداع.

¹ شوقي ، طريف ، (1993م) ، السلوك القيادي وفاعلية الادارة ، مكتبة غريب ، القاهرة.

الشعور باحترام الذات فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة هو مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة ولمكانة الدائرة في المجتمع، وبالتالي يمكن أن يتم إشباع لهذه الحاجة (الشعور باحترام الذات من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي للدائرة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

خصائص شخصية الفرد وظروفه : والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكائه ومدى ولائه وانتمائه للدائرة وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي عن الرضا.

ب- محتوى الوظيفة : من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تحديد الرضا الوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.

ج عوامل خاصة بالأداء يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية:
بالنسبة للأداء:

- ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة.

- إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للدائرة بالنسبة للآخرين.

د مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أدائه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية والتسيب الوظيفي (مثل تغيب الموظف بدون عذر ، مغادرة الموظف قبل نهاية الدوام، تأخر الموظف عن الدوام وخروجه اثنائه وانشغال الموظف بقراءة الصحف والحديث عبر الهاتف والثرثرة مع الزملاء وتأففه من العمل ومن قوانين العمل وهذا يعبر عن أن الموظف لا يوجد لديه اي رضا وظيفي مما يؤدي الى انخفاض انتاجيته في العمل وبالتالي انخفاض مستوي الإنجاز الذي يحققه الموظف في عمله مما يؤدي الى التسيب الوظيفي) ودورات العمل، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا بصورة جيدة وأكبر، وهناك عوامل خاصة بالفرد يتأثر بها وتؤثر على عمله.

كالإنجاز فالإنسان لا يقف عند نقطة معينة في حياته فله أهداف إنجازات) يتحلى تحقيقها ويتوقع تحقيقها وهذه تمثل الجاهاً لسلوكه بناءً على تقديره لذاته وتقدير الآخرين له وكلما وصل إلى مستوى ما شعر بارتياح ورضا ثم يضع أهداف ومستويات طموح جديدة، ولا

نغفل ما يحققه الترقى والتقدم الوظيفي وما يمثله ذلك من أهمية كبرى لدى الموظف ورضاه

هـ- **العوامل التنظيمية** وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب إتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل وهذا ما يسمى بالفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

وقد أكدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسباً للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للترقى بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد.

إن الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة يفترن حدوثها بدرجة الرضا والارتياح لدى العمال حول ما يحيط بهم ، وحينما يوفر لهم العمل الذي يؤدونه فرص الإستفادة من مهاراتهم وقدراتهم وامكانية تطويرها عن طريق التكوين والتعلم ، ويوفر لهم الأمن والطمأنينه عندها لا يبقى أمام العامل سوى الإبداع وإنجاز المهام بكل كفاءة وفعالية ، وتتوقف قدرة المؤسسات في تحقيق أهدافها على كفاءتها في الإستغلال الأمثل لإمكانياتها ومواردها الفنية والمادية والبشرية وخصائص التنظيم الإداري الذي يعمل من خلاله وبالصيغة الأكثر شمولا ودقه على فعاليتها التنظيمية ، حيث يعتبر أحد المحكات الأساسية لتقييم النجاح أو الفشل في كل الوظائف والأعمال والممارسات والأهداف التي تتبناها المؤسسة وتسعي

لتحقيقها وتوفير المناخ التنظيمي الفعال الذي يجعل الأفراد يمارسون أعمالهم وواجباتهم بكفاءة واستمتاع وتحفيز أكبر للإبداع والتطوير والتعليم المستمر.

كذلك فإنه لا بد من مراعاة كافة الجوانب التنظيمية والفنية والإنسانية والبيئية إذا ما أرادت المؤسسة تحقيق الأهداف المرجوة.

وهناك عوامل هامة للرضا الوظيفي وهي:

- كفاية الإشراف المباشر.
- الرضا عن العمل نفسه.
- الاندماج مع الزملاء في العمل.
- عدالة المكافآت الإقتصادية وغيرها.
- الحالة الصحية والبدنية والذهنية.

كذلك يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يتشكل من عوامل الرضا التالية:

- أ- الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة.
- ب- الرضا عن الأجر وملحقاته.
- ج الرضا عن علاقات العمل الرضا عن زملاء العمل الرضا عن الرؤساء الرضا عن المرؤوسين.
- د- الرضا عن أساليب الإشراف والتوصية والقيادة.
- هـ- الرضا عن بيئة العمل المادية. والرضا عن سياسات الأفراد الرضا عن تقييم الأداء الرضا عن نظام الترق.
- ز- الرضا عن طرق التحفيز وأسسهوم ومعاييرهم.
- ح- الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين.

وهناك ستة عوامل مهمة للرضا الوظيفي، تتصل العوامل الثلاثة الأولى منها بالعمل مباشرة بينما تتصل العوامل الثلاثة الأخرى بظروف أو جوانب أخرى وهي:

العوامل المتصلة مباشرة بالعمل:

- أ- كفاءة الإشراف المباشر : فالإشراف له أهميته لأنه نقطة الإتصال بين التنظيم والأفراد وله أثر كبير فيما يقوم به الأفراد من أنشطة يومية.
- ب - الرضا عن العمل نفسه : أغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذ كان هذا النوع الذي يحبونه ويكون هذا الرضا دافعاً لهم على إتقان العمل.
- ج الإندماج مع الزملاء في العمل : يكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه قد يعطيه الفرصة للتفاعل مع زملاء ،آخرين فالإنسان كائن اجتماعي بطبعه.

العوامل المتصلة بظروف أو جوانب أخرى

- أ- توفير الأهداف في التنظيم : يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم كما يتوقعون أن هذا التنظيم على درجة من الفاعلية تمكنهم من تحقيق الهدف المقام من أجله.
- ب- المكافأة الإقتصادية المنصفة : يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت منصفة إذا ما قورنت ببعضها البعض داخل المنظمة، وكذلك إذا قورنت بالمكافآت التي يحصل عليها الأفراد في منظمات أخرى.
- ج - الحالة الصحية البدنية والذهنية : هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية من حيث أثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته.

ويرى الباحث أن ميل الفرد لعمله أو لجانب معين فيه له المردود الإيجابي على نفسه وعلى عمله والرضا يتحقق عندما تتحقق توقعات الفرد نحو ما يحصل عليه من العوائد المعنوية والمادية خاصة، كما يُعبر الرضا عن حالة

تكامل الفرد النفسية مع وظيفته ومدى استغلال العمل لقدراته وميوله وإثبات لشخصيته، أضف إلى أن وصول الفرد لمستوى الطموح الذي حدده يتحقق له من خلال عمله وهذا بدوره يؤدي لإشباع حاجاته الشخصية، ولا شك أن هناك عوامل مؤثرة في رضا الفرد عن وظيفته، بعضها يتعلق بذاتية الفرد نفسه وبعضها الآخر متعلق بالتنظيم الذي يعمل فيه الفرد وهي بيئة العمل التي يعيشها كنوع العمل، وطبيعة وظيفته أو مهنته كعمل روتيني أو متنوع، ابتكاري أو عادي.

ولا شك أن العمل المتنوع ينتج عنه مستوى أعلى من الرضا، كما أن الظروف المحيطة ببيئة العمل من التهوية والإضاءة والأدوات والأجهزة المستخدمة وكم العمل وحجم الإدارة، فكلما كان حجم الإدارة صغيراً زاد التعاون بين الموظفين وازدادت العلاقة الشخصية والوظيفية بينهم، وبالتالي ارتفع روح الانتماء للجماعة والعمل فزاد الرضا الوظيفي لديه.

الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية في بشركة سيور
حول تأثير الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي

تمهيد :

مما لا شك فيه أن أي مؤسسة إذا أرادت أن تصنع لنفسها مكانة ومستقبلا لا بد أن تهتم بمواردها الغالية المتمثلة في الموارد البشرية والمادية ونقصد بالاهتمام بالموارد البشرية الحفاظ على رغبتهم في العمل ولكي ننمي هذه الرغبات ونحولها إلى الاهتمام بالعمل بطريقة مثلى وجدت طريقة مجدية ألا . وهي التحفيز وكنقطة بداية وانطلاق أتاحت لنا فرصة التعرف على مؤسسة تهتم بالموارد البشري حيث كانت هذه الفرصة أو التجربة مهمة جدا حيث اطلعنا عن قرب على مؤسسة غاية في الأهمية وصاحبة اسم كبير ألا وهي المؤسسة العمومية "سيور" وفي الجانب التطبيقي من بحثنا سنعرفكم على مؤسسة سيور وعلى بعض سياساتها التحفيزية.

المبحث الأول : الدراسة الاستطلاعية:

(1) الدراسة الإستطلاعية :

تهدف الدراسة الاستطلاعية في الأساس إلى تحضير الدراسة الميدانية الأساسية للبحث هذا من جهة، ومن جهة اكتشاف إجراءات التطبيق من المجتمع الأصلي وخصائص العينة، صياغة بعض فرضيات البحث وبناء أداة البحث في صورتها النهائية وكذلك لحساب الخصائص السيكومترية لأداة القياس المصممة في الدراسة الحالية بالإضافة إلى الوقوف على أهم إجراءات البحث في الميدان، سواء من جمع البيانات أو من حيث معالجتها وتحليلها، التعرف على بعض صعوبات البحث ليتم تفاديها في الدراسة الأساسية، وكذلك التحقق من فهم الفقرات الخاصة بالاستبيانين.

الإطار الزمني والمكاني للدراسة الاستطلاعية:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية بشركة سيور بولاية وهران ابتداء من 07 ماي 2023 إلى غاية 05 جوان 2023

3/ منهج الدراسة

من أجل الوصول إلى نتيجة ما في دراسة معينة على الباحث استخدام منهج معين، إذ أن كل منهج له خصائص وأدوات تميزه عن غير من المناهج، وبما أن دراستنا المعنونة ب: تأثير الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي استلزم منها استخدام المنهج الكمي كونه المنهج الذي يساعد على بيان مدى تأثير الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال شركة سيور وهران.

المنهج الكمي :

يعتبر المنهج الكمي هو عبارة عن مجموعة من الخطوات التي تستخدم في إجراء عملية القياس، ويتم استخدام هذا المنهج في كل من الأبحاث والدراسات، وذلك لإجراء عملية اختبار الفرضيات، وكذلك للعمل على تطبيق كافة النظريات على أرض الواقع

المبحث الثاني: تعريف شركة سيور

التعريف بمؤسسة سيور

شركة تسيير المصالح العمومية للمياه الصالحة للشرب والتطهير على مستوى وهران التي باشرت مهامها في 01 أبريل 2008 تحت اسم شركة المياه والتطهير لولاية وهران - سيور - وحدة بعد إدماج شركتين في قطاع المياه وحدتي للإنتاج والتوزيع للجزائر وهران والديوان الوطني للتطهير لوهران - سيور - شركة ذات أسهم برأس مال قدره 1.000.000.000 دج

وسلمت إلى خبراء أسبان تابعين لشركة أغبار وذلك في إطار التسيير المفوض مدته 05 سنوات ونصف وبنص الاتفاق بين اغبار وأمر الشركاء - سيور - على مرحلتين

-المرحلة الأولى لمدة 06 أشهر سوف تستخدم لأخذ المعارف X وأعمال التشخيص لمختلف فروع النشاط
-المرحلة الثانية لمدة 05 سنوات يهدف إلى تنفيذ خطة العمل وهذا في نهاية المرحلة الأولى وهناك أيضا مرفق تديره - سيور - في ولاية تموشنت ومستغانم في سياق نقل الإنتاج - نافنة - وماو وتم إنهاء العقد الاسباني في 01 جويلية 2014.

-شركة المياه والصرف الصحي وهران SEOR ، هي شركة الذي المساهمين هي "ADE" المياه الجزائرية والمكتب الوطني للصرف الصحي.

"ONA" تأسست في 01 أبريل 2008 ، كانت مسؤولة عن الخدمة العامة من مياه الشرب والصرف الصحي في وهران، في حين وجود كهدف رئيسي في تحسين جودة خدمات الإمداد بمياه الشرب، وبالتالي نوعية الحياة من Citoyens Siege

منذ إنشائها، وقد عهد SEOR مع المهام التالية:

-ضمان إمدادات المياه في H24 لجميع مواطني وهران. تمديد شبكة الصرف الصحي في جميع مدن المحافظة. تقديم التدريب لموظفي SEOR العمل ونقل التكنولوجيا. ضمان سياسة موثوقة في مجال معالجة وإعادة تدوير مياه الصرف الصحي

تطور سيور

مياه الشركة والصرف الصحي وهران "SEOR" هي شركة أنشئت بموجب القانون الجزائري، الذي المساهمين هي ADE و ONA برأس مال مسجل من 0883. 100,00.000 دينار. تم تفويض إدارتها بعد مناقصة دولية وإبرام عقد مع الشركة الاسبانية AGBAR AGUA .

مسؤولة لضمان قدر أكبر من الانضباط في إدارة SEOR 1 أبريل 2008 بداية لمهام الخدمات العامة من مياه الشرب والصرف الصحي لتحسين نوعية حياة المواطنين ولتطوير إمدادات مياه الشرب في بلديات وهران

والمديرين والفنيين SEOR لتنفيذ هذه المهام تحت تفويض الإدارة وافق مجلس المهنيين الدول تمر عبر SEOR و AGBAR والذي عقد بين هاذين الجزئين AGBAR قدمها في ثلاث خطوات:
-الخطوة الأولى: لقد كانت (06) الأشهر الأولى فترة التشخيص والتحليل ووضع خطة عمل لوضع أهداف إستراتيجية.

-الخطوة الثانية بعد أن انتشرت على مدى 05 سنوات مثلت مرحلة تحقيق الأهداف التي حددتها خطة العمل.
- الخطوة الثالثة أن فترة (09) شهرا ويشمل ليس فقط الانتهاء من بعض الأهداف تتبع في السابق ولكن أيضا إعداد الفترة الانتقالية.

معطيات عامة:

- مجال العمل ولاية وهران
- 09 Dairas
- العموم 26
- 1657590 نسمة
- SEOR مشترك 331149

هياكلها

دائرة الاتصالات والعلاقات المؤسسية. دائرة نوعية وجودة المياه الهياكل الرئيسية التي تشكل سيور هي كما يلي
المديرية العامة:

- دائرة نظام الجودة والمناجمنت.
 - مديرية التزويد بالمياه الصالحة للشرب.
 - مديرية التطهير.
 - المديرية التجارية.
 - المديرية التقنية.
 - مديرية الإدارة والمالية والمحاسبة.
 - دائرة الشؤون القانونية.
 - مديرية الموارد البشرية.
 - دائرة التوظيف والتنظيم.
 - دائرة التكوين والتطوير.
 - دائرة شؤون المستخدمين.
- بالإضافة إلى 09 دوائر تسييرية و 03 دوائر إنتاجية.

عنوانها ومقرها:

- التسمية- SEOR SPA :

- رأس المال : 3088100000

- المقر الإداري ايسطو - وهران

- الغرض الاجتماعي: تلبية رغبات المستهلك توفير المياه، تطهير تطوير التسيير.

ZGB تاريخ التأسيس: 01 أفريل 2008

الشكل القانوني

الشركة الجزائرية للمياه منذ 2008 شركة ذات أسهم) من خلال القرار رقم 741 / 2006 لـ 09 أوت

20/12/2006 تحت اسم شركة المياه والتطهير" وأخذت رمز SEOR SPA

شكلها القانوني الحالي

هي شركة ذات أسهم برأس مال 10 ملايين دج، أنشأت بمقتضى عقد متجدد لمدة 05 سنوات ابتداء من تاريخ

01 أفريل 2008

فروع المؤسسة:

دائرة وهران.

دائرة السانيا.

دائرة بنز الجير

دائرة بوتليليس.

دائرة عين الترك.

دائرة أرزيو.

دائرة قديل.

دائرة بطيوة

دائرة واد تليلات.

الأهمية الاقتصادية:

تلعب المؤسسة دورا هاما في الاقتصاد الوطني عن طريق توفير المياه للمواطن وكذا في خلق مناصب الشغل.

دراسة ميدانية

الاسلوب الأول : المقابلة

قمنا باجراء مقابلة ميدانية مع رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية وطرحنا عليه بعض التساؤلات

المتتملة في:

- ✓ هل هناك نظام الحوافز متبع داخل المؤسسة ؟
- ✓ هل ترى انه فعال بالنسبة للعمال ؟
- ✓ ماهي حاجات التي يحتاج إليها العمال و كيف يمكن ذلك ؟ هل هناك علاقة بين الرضا الوظيفي و الحوافز الممنوحة ؟
- ✓ هل تعتبر الحوافز سبب رئيسي في رضا العامل ؟
- و من خلال هذه المقابلة إن هناك نظام الحوافز المتبع داخل المؤسسة و هو زيادة في الأجر و المكافآت و الترقية و مكافئة العمل الإضافي و المشارك في الأرباح والسكن الوظيفي و المواصلات و بالفعل نظام الحوافز هو نظام فعال بالنسبة للعمال.
- و يحتاج العمال إلى التحفيز المادي والمعنوي إما التقييم بالنسبة للعلاقة بين الرضا الوظيفي و الحوافز الممنوحة و هي العلاقة طردية كلما تزيد الحوافز الممنوحة ينتج عنها رضا وظيفي.
- و تعتبر الحوافز السبب الأساسي في رضا العمال و لقد تم اقتراح الحوافز المادية ان تعطي بعدل و على حسب العمل المقدم بدون محسوبة و كذلك الاهتمام للحوافز المعنوية فهي أحيانا أهم من المادية

الاستبيان

قمنا بتوزيع استمارة البحث حول موضوع الحوافز و اثرها على الرضا الوظيفي حيث اخترنا عينة من العمال تقدر ب 20 عامل وكانت النتائج كمايلي:

البيانات الشخصية:

الجنس:

النسبة	العدد	الجنس
60 %	12	ذكور
40 %	18	إينات
100 %	20	المجموع

التحليل :

من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية العينة متكونة من جنس الذكور بنسبة 60 بالمائة ثم يأتي الأناث بنسبة 40 بالمائة و ذلك راجع لطبيعة نشاط العنوسة بحيث تقوم بأعمال الصيانة و تهيئة قنوات الطرق وذلك الماء المشروب

السن :

النسبة	إيئات	ذكور	السن
10	-	02	من 25 إلى 35
45	06	03	من 35 إلى 45
45	02	07	أكثر من 45
100	08	12	المجموع

التحليل :

90 45-35 بالمائة نلاحظ من خلال الجدول أن السن 35 بنسبة 10 بالمائة بالنسبة للذكور و الإناث ما بين 35 بالمائة إلى أكثر من 45 سنة و التي قدرة نسبتهم ب 45 بالمائة.

المستوى التعليمي :

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
% 15	03	متوسط
% 25	05	ثانوي
% 60	12	جامعي
-	-	مستوى آخر
% 100	20	المجموع

التحليل

تلاحظ من خلال الجدول أن نسبة العمال الجامعين مرتفع بنسبة 60 بالمائة و من ثم ثانوي 25 بالمائة و متوسط 15 بالمائة و بالتالي يسمح بالشرعية

الحالة العائلية

النسبة	العدد	الحالة العائلية
% 20	04	أعزب
% 75	15	متزوج
% 05	01	مطلق
% 100	20	المجموع

التحليل :

نلاحظ من خلال الجداول أن أغلبية العمال من فئات متزوجة ب نسبة 75 بالمائة إما بالنسبة 20 بالمائة إما بالنسبة للمطلقين 5 بالمائة و بتالي الاستقرار الاجتماعي يحفز لعامل على الأداء.

مكان الإقامة :

النسبة	العدد	مكان الإقامة
30 %	06	مع العائلة
-	-	عند الأقارب
70 %	14	مسكن شخصي
100 %	20	المجموع

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول ان مكان الإقامة يحدث هناك من يملك مسكن شخصي بالنسبة 70 بمائة و مع العائلة 30 بمائة و بالتالي نلاحظ أن أغلبية العمال لديهم استقرار اجتماعي يساعد على الأداء الجيد. المسافة التي تفصل بين مكان الإقامة و مكان العمل:

النسبة	العدد	المسافة التي تفصل بين مكان الإقامة و مكان العمل
65	13	قريب
35	07	بعيد
100	20	المجموع

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول ان عدد العمال الذين تفصلهم المسافة بينهم و بين الشركة بالنسبة للقريب بالمائة و بالنسبة للبعيد 35 بالمائة و بالتالي فان قرب المسافة يحفز العامل على الحضور يوميا الى مقر عمله ويتفادى الغياب بسبب بعد المسافة و نقص وسائل النقل.

ب المعطيات الميدانية:

- البعد المتعلق بالتحفيز

1- ماذا يعنى لك التحفيز ؟

النسبة	التكرار	معنى التحفيز
05	01	مساعدة العامل في تلبية وإشباع حاجته و رغباته
70	14	زيادة في الأجر و ملاحظته علاوة ومكافأة ومنح التعويض إثارة الدوافع و الحماس و توليد الرغبة لدى العمال لبدل أقصى

		مجهود.
25	05	إثارة الدوافع و الحماس و توليد الرغبة لدى العمال لبدل أقصى مجهود
100	20	المجموع

التحليل:

يتضح من خلال الجدول ان 25 بالمائة من الموظفين ينظرون أو يفهمون معنى التحفيز على انه إثارة الدوافع و الحماس و توليد الرغبة لدى العمال لبدل أقصى الجهود وبالتالي تحقيق الرضي الوظيفي في حين 70 بالمائة ينظرون إليه انه زيادة في الأجور و ملحقات من علاوة و مكافئات والمنح و غيرها بينما 5 بالمائة ينظرون على أنه مساعدة العامل في تلبية وإشباع حاجته ورغباته فالتحيز يختلف من شخص إلى آخر.

2- هل تمنحك المؤسسة حوافز في عملك؟

النسبة	التكرار	الإجابة
80 %	16	نعم
20 %	04	لا
100 %	20	المجموع

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول 80 بالمائة من موظفي شركة سيور يؤكدون ويقرون بان الشركة تمنح لهم حوافز في عملهم بينما نجد 20 بالمائة من العاملين يقرون بان الشركة لا تمنح لهم حوافز في العمل.

3- ما رأيك في أجرك؟ :

النسبة	التكرار	رأي الأفراد
55 %	11	كافي
35 %	07	مقبول
10 %	02	غير كافي
100 %	20	المجموع

التحليل:

تلاحظ من خلال الجدول أن 35 بالمائة من العمال نرى بان أجرها مقبول يسد بعض احتياجاتها في حين نجد 10 بالمائة من الأفراد ترى بان أجرها غير كافي و لا يسد حاجياتها إما 55 بالمائة ترى بان الأجر كافي لسد جميع احتياجات من خلال تحسين القدرة الشرائية لها

4- هل تقوم المؤسسة بتوزيع الأرباح بين العمال؟

النسبة	التكرار	الإجابة
75 %	15	نعم
25 %	05	لا
100 %	20	المجموع

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول إن 75 بالمائة تمثل اغلب إجابات من أفراد العينة و التي أكدت وأقرت بان الشركة تقوم بتوزيع الأرباح بين العمال يعد التحفيز للأفراد على زيادة أدائهم وكفائهم الإنتاجية في حين 25 بالمائة من العمال اجابو بلا أي الشركة لا تقوم بتوزيع الأرباح بينهم.

5-هل استفدت من فرص الترقية:

النسبة	التكرار	الإجابة
65 %	13	نعم
35 %	07	لا
100 %	20	المجموع

التحليل

تتضح من خلال الجدول 65 بالمائة من الأفراد العينة اجابو بنعم مما يعني أنهم استفادوا من فرص الترقية و بهذا يزداد شعورهم بالحماس و الرغبة و رفع رضاهم و روحهم المعنوية بينما 35 بالمائة من العاملين قد اجابو بلا و هذا ما يعني أنهم لم يستفيدوا من فرص الترقية مما يؤثر عليهم سلبا و عدم رضاهم عن عملهم و انخفاض روحهم المعنوية

6- كيف تتم الترقية في المؤسسة؟

النسبة	التكرار	نظام الترقية
90 %	18	حسب الأقدمية
10 %	02	حسب الكفاءة
100 %	20	المجموع

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن 90 بالمائة من الأفراد العينة اقرروا أن كيفية الترقية تكون حسب الاقدمية في حين 10 بالمائة اقرروا على أن الترقية تتم حسب الكفاءة و هذا يؤثر ايجابيا على نفسية و معنويات العامل و بالتالي يظهر هؤلاء العمال الولاء لرؤسائهم و شركاتهم.

7- هل تمت مكافئتم ماليا وفق ما تستحقونه؟

النسبة	التكرار	الإجابة
55 %	11	نعم
45 %	09	لا
100 %	20	المجموع

التحليل:

لاحظ من خلال الجدول أن 55 بالمائة من أفراد العينة قد تمت مكافئتم ماليا وفق ما يستحقونه في حين 45 بالمائة من الأفراد العينة لم تتم مكافئتم وفق مستحقاتهم المالية و هذا ما يؤدي إلى الشعور بالقلق و التوتر و عدم الارتياح

8- هل هناك ثقة واحترام متبادل بينكم والإدارة؟

النسبة	التكرار	الإجابة
60 %	12	نعم
40 %	08	لا
100 %	20	المجموع

التحليل:

يتضح من الجدول أن 60 بالمائة من الإجابات كانت الأغلبية و التي تدل على وجود ثقة و الاحترام المتبادل بين العمال و الإدارة في حين 40 بالمائة من الإجابات كانت بلا و التي تدل على عدم وجود ثقة و احترام متبادل بين العمال و الإدارة

9- و هل تلبى الادارة حاجاتكم و رغباتكم؟

النسبة	التكرار	الإجابة
65 %	13	نعم
35 %	07	لا

المجموع	20	% 100
---------	----	-------

التحليل

يتضح من الجدول أن 65 بالمائة من العاملين تلمي لهم الإدارة حاجاتهم و رغباتهم في حين نجد 35 بالمائة من الأفراد لا تلمي الإدارة حاجاتهم و رغباتهم مما يؤدي لشعورهم بعدم الرضا الوظيفي

10- هل استفدت من دورة تدريبية وتكوينية داخل أو خارج المؤسسة؟

النسبة	التكرار	الإجابة
% 80	16	نعم
% 20	04	لا
% 100	20	المجموع

التحليل:

تضح من الجدول أن الأغلبية الإجابات كانت ب نعم من أفراد العينة أي بنسبة 80 بالمائة و التي تدل على استفادات العمال من دورة تدريبية وتكوين في حين نجد 20 بالمائة لم يستفيدوا من دورة تدريبية و تكوين داخليا أو خارجيا و عليه فالشركة توفر فرص لتدريب و تكوين للعاملين كونها تخصص مصلحة لها فهذه تكون حسب احتياجات الوظيفة و شاغلها

ب 2 - البعد التعلق بالرضا الوظيفي:

• هل يناسب العمل الذي تؤديه مع قدراتك و مؤهلاتك العلمية

النسبة	التكرار	الإجابة
% 90	18	نعم
% 10	02	لا
% 100	20	المجموع

التحليل:

تلاحظ من الجدول 90 بالمائة من العاملين بأنه هناك تناسب العمل مع قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية و هذا يبين الرجل المناسب في المكان المناسب في حين نجد 10 بالمائة من أفراد العينة لا يناسب العمل مع قدراتهم ومؤهلاتهم

2- كيف يتم توجيهك في العمل:

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

باحترام و لطف	16	80 %
بقوة و إجبار	04	20 %
المجموع	20	100 %

التحليل: يتضح من خلال الجدول أن 80 بالمائة من الإجابات اكدت أن توجيه يكون باحترام و لطف و هذا يساعد على خلق جو من التعاون والمساهمة و المشارك لتحقيق الأهداف بينما 20 بالمائة من الإجابات الأفراد العينة كانت كيفية توجيههم بقوة و إجبار

3-هل تشعر بالحماس و الرغبة في العمل

النسبة	التكرار	الإجابة
75 %	15	نعم
20 %	04	لا
05 %	01	نوعا ما
100 %	20	المجموع

التحليل

يتضح من الجدول أن 75 بالمائة من الإجابات أفراد العينة كانت ب نعم بمعنى أنهم يشعرون بالحماس و الرغبة في العمل في حين 20 بالمائة ب لا أي عدم شعور بالحماس و رغبة بينما نجد 05 بالمائة يشعرون نوعا ما بالحماس و الرغبة في العمل

4- هل أنت راض عن ساعات العمل:

النسبة	التكرار	الإجابة
100 %	20	نعم
-	-	لا
100 %	20	المجموع

التحليل:

يتضح من الجدول بان 100 بالمائة من أفراد العينة راضين عن ساعات العمل.

5- كيف ترى قواعد إجراءات العمل في المؤسسة:

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

المعيقة	-	-
المحفزة	15	% 75
الصارمة و المشددة	05	% 25
المجموع	20	% 100

التحليل :

نلاحظ من الجدول 25 بالمائة من الإجابات كانت صارمة و مشددة في حين 75 بالمائة من الإجابات الأفراد العينة بأنها محفزة للعامل

6- كيف هي ظروف العمل التي تعمل فيها:

الوضعية و الحالة	التكرار	النسبة
جيدة	08	%40
امريحة	10	% 80
مملة	02	%10
خطيرة	-	-
المجموع	20	% 100

التحليل

نلاحظ من خلال الجدول أن 80 بالمائة من إجابات الأفراد العينة اكدة أن ظروف العمل مريحة و هي اعلي نسبة سجلناها ثم تليها 40 بالمائة قالت بأنها ظروف جيدة ثم يأتي نسبة 10 بالمائة و التي ترى بان ظروف العمل مملة أما نسبة الخطر فلم تسجل أي نسبة

7- ماهو مستوى رضاك عن العمل:

مستوى الرضا	التكرار	النسبة
مرتفع	14	% 70
متوسط	06	%30
منخفض	-	-

المجموع	20	% 100
---------	----	-------

التحليل

يتضح من الجدول بان 70 بالمائة و هي اعلي نسبة سجلت و التي أكدة أن رضاها عن العمل مرتفع و تليها 30 بالمائة بمستوى متوسط ثم 00 بالمائة بمستوى منخفض و عليه فمستوى الرضا يختلف من فرد لآخر

الاستنتاجات:

توافر التحفيزات المادية والمعنوية أثرت على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال و ذلك ما نلاحظه من خلال الجدول (7)

كما نلاحظ بعض السلبيات فيما يخص الأجر غير كافي

- ✓ سياسة توزيع الأرباح غير عادلة
- ✓ نظام المكافآت غير منظم
- ✓ نقص الثقة والاحترام بين الإدارة و بعض العمال
- ✓ وجود اختلالات في النظام التكويني

الاقتراحات

- ✓ وجوب إعداد نظام الأجر يكون عادل
- ✓ توزيع الأرباح بحيث يشمل كل العمال
- ✓ إعداد نظام الترقيية في الرتب و الدرجات ليمس كل العمال
- ✓ تنويع في المكافآت المادية والمعنوية
- ✓ وجوب تعزيز الثقة بين الإدارة و العمال من خلال عقد اجتماعات دورية تسمح بالمناقشة واقتراح الأفكار
- ✓ معالجة الاختلالات في نظام التكويني من خلال التقييم السنوي لنظام التكويني

خاتمة

الخاتمة :

إن العنصر البشري داخل المنظمة هو جزء فعال يجب أن توفر له كل حقوقه مقابل قيامه بأداء حيث أن الرضا الوظيفي لدى العامل يتحقق بحصوله على التحفيزات المادية والمعنوية نذكر منها:
الاستقرار الاجتماعي - قرب مكان العمل - الأجر الكافي توفير فرص الترقية
الاستفادة من عمليات التكوين
كلها تسمح للعامل بالتطور والنمو والبقاء داخل المنظمة (الانتماء الوظيفي و هذا ما ينعكس إيجابا على تحقيق الرضا الوظيفي لدى طاقات البشرية داخل المنظمة.

قائمة المراجع و

المصادر

قائمة المصادر و المراجع :

1-قائمة الكتب باللغة العربية

- صلاح الدين عبد الباقي - عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث الإسكندرية 1988.
- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد، جامعة كاليفورنيا، لوس أنجلس ، 1998.
- كمال بربر ، إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي الدار الجامعية، 2000.
- صلاح الدين عبد الباقي الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، 1992.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2002.
- سيد محمد جاد الرب السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، 2005
- جمال الدين محمد المرسى الإدارة الإستراتيجية الموارد البشرية، دار الجامعية 2006. عادل حرحوش صالح إدارة الموارد البشرية مدخل الإستراتيجية جدار الكتاب العالمي 2006
- عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعية 2007
- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2001.
- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2003-2004.
- عبد الحكم احمد الخزامي إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، 2003.
- القبلان يوسف محمد (1981م) ، أثار التدريب الوظيفي علي الرضا الوظيفي في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض
- العتيبي (1992) علاقة بعض المتغيرات الشخصية بالرضا الوظيفي، مجلة الإدارة العامة معهد الإدارة العامة، الرياض.
- الحنيطي، إيمان محمد علي (2000 م) ، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية.
- الرياضية في الدامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- شوقي، طريف، (1993م)، السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة.

- اسعد، محسن ،اسعد، ورسلان نبيل إسماعيل (1984م) . الرضا الوظيفي للقوي البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية ، مركز البحوث والتنمية كلية الاقتصاد جامعة الملك عبد العزيز جده

2- قائمة الكتب باللغة الفرنسية:

- Cherrington.j.D 1998.

3- قائمة المذكرات

- مذكرة تخرج ليسانس علوم اقتصادية، تسيير الموارد البشرية دراسة نظام الحوافز ، 2005 - 2006
- مذكرة تخرج لشهادة ليسانس ، تسيير الموارد البشرية التوظيف التكوين الترقية، 2001-2002
- مذكرة تخرج ليسانس علوم اقتصادية، تسيير الموارد البشرية تنمية القدرات البشرية " ، 2005 - 2006
- مذكرة التخرج ليسانس علوم اقتصادية ، تسيير الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة 2005-2006
- مذكرة التخرج ليسانس علوم اقتصادية ، دراسة الحوافز ، 2001-2002
- الفالح، نايف بن سليمان (2001 م) ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير
- (محيسن، وجدي احمد (2004م) ، مدي رضا موظفي وكالة الغوث العاملين في وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة)

4- المواقع الإلكترونية:

- قياس الإحصاء biologie-giologie.ahlamontada.com

الملاحق

استمارة البحث

<<أثر التحفيز على الرضى الوظيفي>>

• البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: أقل من 25 سنة 25 إلى 35 سنة 35 إلى 45 سنة أكثر من 45
- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي مستوى آخر
- الحالة العائلية: أعزب متزوج(ة) سطلق

3. ما رأيك في اجرِكَ؟

- كافي مقبول غير كافي

4. هل تقوم المؤسسة بتوزيع الأرباح بين العمال؟

- نعم لا

5. هل استفدت من فرص الترفيه؟

- نعم لا

6. كيف تتم الترقية في المؤسسة؟

- حسب الاقدمية حسب الكفاءة

7. هل تمت مكافآتكم ماليا وفق ما تستحقونه؟

- نعم لا

8. هل هناك ثقة واحترام متبادل بينكم والإدارة؟

- نعم لا

9. هل تلبي الإدارة حاجاتكم و رغباتكم؟

- نعم لا

10. هل استفدت من نورات تدريبية و تكوينية داخل او خارج المؤسسة؟

- نعم لا

● البعد المتعلق بالرضى الوظيفي:

1. هل يتناسب العمل الذي تؤديه مع قدراتك و مؤهلاتك العلمية؟

- نعم لا

2. كيف يتم توجيهك في العمل؟

- باحترام و لطف بقوة و اجبار

3. هل تشعر بالحماس و الرغبة في العمل؟

- نعم لا نوعا ما

4. هل انت راض عن ساعات العمل؟

- نعم لا

5. كيف ترى قواعد و إجراءات العمل في المؤسسة؟

- معيقة محفزة صارمة و متشددة

6. كيف هي ظروف العمل التي تعمل فيها؟

- جيدة مريحة مملة خطيرة

7. ما هو مستوى رضاك عن العمل؟

- مرتفع متوسط منخفض