



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل



نظام الحوافز وعلاقته بالرضا الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية EATIT

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ :

* بن خالد جمال

إعداد الطالبة :

* قويدري صباح

السنة الجامعية : 2013/2012

شكر وتقدير

نحمد الله ونشكره الذي وفقنا في انجاز هذا العمل المتواضع ، لا يسعنا إلى أن نتقدم بأسماء عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف " بن خالد جمال " على نصائحه وتوجيهاته العلمية القيمة وصبره وتحمله لنا طيلة مدة انجاز هذا العمل .

و إلى السيد مدير مؤسسة **EATIT** و إلى كل العمال بالمؤسسة و الذين ساهموا في دعمنا و مدنا بالمعلومات و على الاستقبال الطيب من قبلهم .

كما نتقدم بالشكر إلى كل قسم علم الاجتماع و إلى من ساعدونا في إنجاز هذا العمل القيم .

و إلى كل من قدم لنا النصائح و توجيهات .

و إلى زملائنا و أساتذتنا الكرام سواء من قريب أو من بعيد .

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس	70
02	يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب السن	70
03	يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب المستوى العلمي	71
04	يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب الوضع العائلي	72
05	يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب الأقدمية في العمل	72
06	يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب الرتبة المعينة للعمال	73
07	يوضح الظروف الفيزيائية لتحفز العامل على تحسين أدائه	75
08	يوضح ظروف العمل وعلاقتها برضا العامل	76
09	يوضح أن كانت المؤسسة تدفع الأجور بشكل منتظم	77
10	يوضح زيادة أجر العمال خلال مدة عمله	77
11	يوضح مدى ملائمة الأجر مع الجهد الذي يبذله داخل المؤسسة	78
12	يوضح تلاؤم الأجر مع الجهود كعلاقة بالرضا	79
13	يوضح العلاقة بين كفاية الأجر وجود مصدر آخر للدخل	80
14	يوضح العلاقة بين منحة المردودية باستقرار العامل	81
15	يوضح علاقة الحصول على الترقية بالرضا عن كيفية تطبيقها	82
16	يوضح فرصة الترقية في مؤسستك	83
17	يوضح العلاقة بين التحفيز للعمل على التقدم و الترقية	84
18	يوضح العلاقة رضا العامل عن تقييم الرئيس المباشر يتلقى اعترافات من طرف الرؤساء	85
19	يوضح علاقة تفكير العامل بمقدرة المؤسسة و موقف رئيسك إذ لم ينجز عمله	86
20	يوضح رضا العامل عن تقييم رئيسه له	87
21	يوضح طبيعة العلاقة بين الرئيس و المرؤوس و لاعتراض الرئيس بأعمال العمال	88
22	يوضح كيفية تعامل الرئيس مع المرؤوس و موقف الرئيس من العمال	89
23	يوضح علاقة المشاركة في اتخاذ القرار بانجاز العمل	90
24	يوضح مواعيد العمل	91
25	يوضح حول احترام المواعيد و التغيب عن عمله	91

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
19	يوضح سلم الحاجات لماسلو	01
20	يمثل نموذج التوقع عند فروم	02
35	يمثل خطوات تصميم نظام الحوافز	03
44	يوضح هرم ماسلو	04
46	عوامل الرضا	05
47	نظرية العاملين هوزبرج	06

المقدمة:

إن التطور الذي تعرفه المؤسسات في العصر الراهن من حيث ازدياد حجمها و استخدامها لإحداث التكنولوجيا و التقنيات في عملية إنتاج السلع أو الخدمات التي تقدمها و ذلك حسب طبيعة نشاط المؤسسة، أدى هذا إلى تطور أساليب الإنتاج و ارتفاع مستويات الإنتاج بها، كما أدى إلى تحسن وسائل تقديم السلع و الخدمات للمجتمع و أفرادها و بما أن وجود المؤسسات و بقاءها و تحقيقها لأهدافها معتمد أساسا على الأفراد فنجد أن المؤسسات تبذل ما في وسعها لأجل أن يكون أداء العمل في المستوى المطلوب من حيث الكفاءة و الفعالية، و تقدم لهم الحوافز المادية و المعنوية و تعمل على دعايتهم. و يعتبر الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمة أحد أهم خصائص التسيير في العصر الحديث، حيث لقي هذا الأخير بأهمية بالغة بعد أن كان مهمشا لفترة طويلة و هو ما يظهر واضحا في الوظائف المتعددة التي تشغلها إدارة الموارد البشرية و كذا تعددها.

و تعد الحوافز أحد الوظائف المهمة في تسيير الموارد البشرية، يستوجب متابعة و الاهتمام من طرف المؤسسة لتحقيق التوازن بين مواردها المادية و البشرية كهدف عام، و تحقيق رضا عمالها بشكل ايجابي كهدف خاص، وذلك أن الرضا يرتبط عكسا بالغياب أو معدل دوران العمل، و الإصابات و كثرة الشكاوي، خاصة في ظل ظروف العمل السيئة في بعض المؤسسات الصناعية، كما أن وجود عمال راضين و طبيعيا يمكن أن يؤدي إلى خفض التكاليف و زيادة الإنتاجية و كذا تحسن علاقات العمل بصورة أخرى.

و قد تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة للتوصل إلى طبيعة العلاقات السائدة في المؤسسات المختلفة و مقدار إنتاجية الفرد و نوع المناخ السائد في المؤسسة أو مكان العمل، و أكدت هذه الدراسات بأن المؤسسة و قدراتها على المزيد من الإنتاج و تحقيق أهدافها إنما يتوقف بدرجة كبيرة على نوع و طبيعة مناخ العمل داخل المؤسسة، و الذي يعبر عن طبيعة العلاقات القائمة بين العمال، و كذا بينهم و بين الرؤساء و المشرفين و بين الجميع و إدارة المؤسسة.

- و أن الإشكالية التي تطرحها هذه الدراسة تعتبر محاولة لمعرفة مدى الأهمية لنظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال، داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية خاصة في ظل الظروف التي يمر بها أفراد المجتمع الجزائري المتمثلة خاصة في غلاء المعيشة مقابل الأجور المنخفضة، و سوق العمل التي لم تعد تلبي الطلب المتزايد على مناصب الشغل كل هذا يقلل من الاهتمام و العناية بالجوانب الإنسانية لعمال المؤسسة.

- فهذه الدراسة كما يدل عليها عنوانها: " نظام الحوافز بالمؤسسة الصناعية و علاقتها بالرضا الوظيفي للعمال"، تهدف إلى محاولة الوقوف على أهمية و دور نظام الحوافز في تحقيق شعور العمال بالرضا.

- تناول الكشف عن هذه العلاقة ووقوعها في المؤسسة الصناعية الجزائرية من خلال تقسيم محتوى البحث إلى جانبين:

- الجانب النظري: يعالج القضايا النظرية المتعلقة بالمشكلة المدروسة و يضم ثلاث فصول.

- الفصل الأول: و قد تم التطرق فيه إلى الإطار النظري للمشكلة محل دراسة الموضوع أو ما يصطلح عليه بموضوع الدراسة وتضم ما يلي:

- تحديد مشكلة الدراسة و أهمية و أسباب اختيار الموضوع، الأهداف العلمية و العملية للدراسة و كذلك تحديد أهم مفاهيم البحث و الفرضيات بالإضافة عرض دراسات سابقة المعتمد عليها و توظيفها في سياق دراستنا الحالية.

أما الفصل الثاني:

تناولنا فيه مفهوم الحوافز، أهمية نظام الحوافز و الهدف منها و أنواع الحوافز، و طرق و مراحل نظام الحوافز و شروط نجاح نظام الحوافز و النتائج و النظريات المفسرة للحوافز و علاقة المدير بنظام الحوافز.

أما الفصل الثالث:

فقد تناولنا فيه مفهوم الرضا و أهمية الرضا الوظيفي و العوامل و مظاهر الرضا و قياس الرضا الوظيفي و كذلك النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.

كما يتعلق الجانب الميداني فقد قسم إلى فصلين:

الفصل الرابع: فقد تطرقنا فيه إلى التعريف بمجالات الدراسة و المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات بالإضافة إلى اختيار العينة و خصائصها المهنية و الاجتماعية.

أما الفصل الخامس: فقد عالجتنا فيه تحليل البيانات المتحصل عليها و مناقشة النتائج على ضوء فرضيات ثم قدمنا النتائج و المقترحات والتوصيات و انتهت بخاتمة.

أولا : الإشكالية :

لم تعرف المؤسسات الاقتصادية على اختلاف نشاطاتها الإنتاجية تطورا و تقدما . كالذي عرفته في القرن العشرين و في النصف الثاني على وجه التحديد ، وقد ساعد على ذلك التقدم التكنولوجي السريع و توظيف التقنيات الحديثة حيث ظهرت عدة مؤسسات اتسمت بالتنوع في عدد أسامها و إدارتها وحدتها و ثقافتها التنظيمية .

أن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها التنظيمية لم يعد يتعلق بمواردها المادية فحسب ، بل أيضا يتطلب الاهتمام بالموارد البشري ، و يختلف هذا الاهتمام و يتزايد من دولة إلى أخرى .

و الموارد البشرية تساهم في دينامية المؤسسة و حركيتها ، فهذا يستوجب الاهتمام بأفرادها عن طريق تنمية قدراتهم و توجيههم و تحفيزهم ، و مساعدتهم في تلبية حاجاتهم المادية و المعنوية التي يطمحون إلى تحقيقها و كذا تساهم الحوافز في تحقيق رضاهم مما يضمن استقرارهم في العمل و يقلل من غيابهم ودوران العمل هذا بدوره يؤدي إلى تعزيز الشعور بالولاء و الانتماء للمؤسسة .

و عليه فالزيادة في الأجر و غيرها من المكافآت المعنوية المختلفة كالشهادات التقديرية و المنح و الثناء للعامل من نشأتها أن تولد لدى العامل الشعور بالرضا عن الوظيفة ، و كذا الاستقرار من خلال العدالة في توزيع الحوافز .

و بالرغم من أن حوافز العمل ارتبطت ظهورها بظروف معينة يشهدها العمال داخل المؤسسة و المتعلقة أساسا بالأجور المنخفضة ، و ساعات العمل الطويلة ، إلا أنها تطورت لتشمل أكثر من ناحية أخرى لتمس مختلف الخدمات و ظروف العمل، و أوقات الراحة ، و المكافآت المادية و المعنوية كلها تستهدف خلق دافعية أكثر للعمال نحو العمل من خلال تحقيق رضاهم و الرفع من معنوياتهم ، فهذه التحفيز هو خلق حيوية أكثر لدى العامل في عمله مما يجعله ينظر إلى عمله على أساس أنه الإطار الذي يسمح له إبراز قدراته و كفاءاته للحصول على حاجاته المختلفة إذ أنه نقطة التقاء بين طموحاته و طموحات المؤسسة التي يعمل فيها .

إن موضوع الحوافز كان لازال محل اهتمام العديد من الباحثين و المفكرين في الاجتماع التنظيم والعمل و علم النفس من أمثال الإنجليزي "روبرت أوين" الذي اهتم بالمطالب الإنسانية للعاملين في مصنعه حيث عمل على تحسين ظروف العمل ، وفي أواخر القرن التاسع عشر ميلادي ابتكر يدريك تايلور نظاما

يعرف بحركة الإدارة العلمية التي أدت إلى الاهتمام أكثر بالعمال ، و اعتبر أن الأجر هو الحافز الوحيد الذي يحفز العامل للعمل مهماً بذلك الحوافز المعنوية و في سنة 1928 أعطت مدرسة العلاقات الإنسانية التي نظر لها "إلتومايو" في مصانع " هاوثن" حيث رأى أن التحفيز في العمل لا يتأثر بالمكافآت التي يحصل عليها العامل بل هناك عوامل أخرى مختلفة بظروف العمل و العلاقة مع الجماعة و إنما القيادة و معاملة الأفراد بتقدير و احترام مما يساعد على إرضائهم وزيادة إنتاجيتهم .

وفي حين تقوم نظرية Z لـ " أوتشن" على اساس إنتاجية العمل لن تحل من خلال بذل المال والاستثمار في البحوث بل تحل من خلال تسيير العاملين بطرق أكثر إنسانية .

ومن خلال ما سبق تظهر لنا أهمية نظام الحوافز في كونها باعثاً و محركاً للعامل على تحسين أدائه وزيادة رضاه عن الوظيفة من خلال ما تتيحه له من مزايا مادية و معنوية خاصة في ظل التحول نحو الاقتصاد و السوق .

و بالرغم من هذا التطور الحاصل في نظام الحوافز إلا أننا نجد أن الظروف السوسيو اقتصادية قد أثرت على سوق العمل مما أدى إلى بروز ظواهر جديدة لم تكن مطروحة من قبل كالبطالة و التسريح الجماعي للعمال لذلك فإن الأجور و المكافآت و العلاوات أصبحت تطرح بشكل كبير لدى العامل الجزائري خاصة ، كونه يطمح إلى تحقيق رغبات أخرى تضمن استقراره و إتقانه في العمل ، مثل الحاجة إلى التكوين و الترقية بالإضافة إلى الاندماج الاجتماعي.

و عليه فإن الإشكالية المطروحة هي :

ما طبيعة العلاقة بين نظام الحوافز و الرضا الوظيفي :

التساؤلات الفرعية :

1- هل للحوافز المادية دور في إحداث الرضا الوظيفي للعامل ؟

2- هل للحوافز المعنوية دور في إحداث الرضا الوظيفي للعامل ؟

ثانيا : أهمية الدراسة :

- تتمثل أهمية الدراسة في الوقوف على حقيقة الحوافز المقدمة للعامل داخل المؤسسة (ميدان الدراسة)
- أهمية الحوافز و الرضا الوظيفي لأنه يضمن استقرار العامل داخل المؤسسة وولائه لها .
- تأثير الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية على رضا العامل .
- مدى مساهمة الحوافز في استقرار العامل داخل المؤسسة لكي يتحقق التوازن بين ما تنتجه المؤسسة كحوافز (أجور ، شهادات تقديرية) وما تجنبه من رضا العامل .

ثالثا : أهداف الدراسة :

- معرفة التطوير في أساليب التحفيز داخل المؤسسة .
- كيفية تطبيق نظام الحوافز في هذه المؤسسة .
- معرفة مستوى رضا العامل على العمل من خلال ما تقدم إليه من حوافز .
- معرفة الطرق التي تتبعها المؤسسة لخلق جو عمل مناسب .
- معرفة العلاقة بين نظام الحوافز ورضا العامل عن العمل .

رابعا: أسباب اختيار الموضوع :

- هناك جملة من الدوافع و الأسباب تقف وراء اختيارنا لهذا الموضوع نوجزها فيما يلي :
- أن الواقع المعاش فرض نمطا معيشيا في المطالبة بالحقوق المتمثلة في الحوافز المادية منها على الخصوص (الاضطرابات لمختلف القطاعات) .
 - كون أن الرضا الوظيفي له أهمية كبيرة في تحقيق استقرار العامل داخل المؤسسة .
 - أن الحوافز تعتبر المحرك لطاقة المورد البشري .
 - معالجة موضوع الحوافز في المؤسسة الجزائرية و محاولة تقديم مساهمة عملية في الميدان .

-محاولة التعرف أو الإطاحة بأهم المشكلات التي تواجه العمال في المؤسسة الصناعية .

-العمل على كشف العلاقة بين كل من الحوافز و الرضا الوظيفي للعاملين و أثر تحقيق أهداف المنظمة .

فمن رغبتنا بدراسة هذا الموضوع المتعلق بنظام الحوافز في المؤسسة الجزائرية و تأثيرها على رضا الوظيفي للعمال بإضافة آثار فضولنا لكي نعرف مدى الموضوعية في تطبيق نظام الحوافز .

خامسا : تحديد المفاهيم .

أولا : مفهوم الحوافز

لغة :

حفز ، يحفز ، أي دفع و جث ، تحفز بمعنى تهيأ و تحضر الحافز الدافع و المحرك ¹ .

اصطلاحا :

" بأنه شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى ورائه إلى تحقيق أهداف محدودة " ²

و يعرفه أحمد ماهر " بأنه العائد الذي يحصل عليه العامل كنتيجة للتميز في الأداء " ³ .

و يعرفها منصور أحمد منصور بأنها الوسائل المختلفة التي تستعملها الإدارة حتى تحز العمال وتشجيعهم على زيادة الإنتاج بشكل أو بآخر و للوصول لمعدلات و أرقام مخطط لها ⁴

و تعرفها علمى سلمى : على أنها قوة حركية تتمثل في الرغبات و الحاجات التي يريد الفرد تجنبها و الابتعاد عنها فالإنسان يريد القوة و النفوذ و يريد المركز الاجتماعي الكبير كذلك يخشى الفرد الاضطهاد الاجتماعي و يرغب في تجنب كل من يهد مركزه و أمنه " ⁵

1-يوسف شكري فرحات : معجم الطلاب ، ط1، دار الكتب العلمية ، بيروت ، لبنان ، 2004، ص 132.
 -محمد فالح صالح : إدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2004، ص 2.120
 3-أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، ط2، الدار الجامعية ، مصر ، 2008، ص 347.
 4-منصور أحمد منصور :قراءات في القوى اليد العاملة ، وكالة المطبوعات الجامعية ، الكويت ، 1980، ص 43.
 5-علمى سلمى : مقدمة في العلوم السلوكية : دار المعارف ، مصر ، دس ، ص 80.

و يعرفه خواجه عبد الحميد " أن التحفيز هو تشجيع الأفراد استنهاضهم منهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسات و تبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الفرد كأن يعرض عليه أجر أعلى من أجل القيام بعمل أكثر و لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد و نفسيته"¹

و يعرفه عادل محمد حوش صالح : هو العائد الذي يحصل عليه نتيجة لتميزه في أداء العمل²

التعريف الإجرائي للحوافز :

يمكن القول بأنها مجموعة من العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية كما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو الأفضل .

ثانيا : مفهوم الرضا الوظيفي .

مفهوم الرضا لغة :

من قول رضا ورضوان و مرضاة بمعنى زال استياؤه، واستعاد هدوءه و رضي بعد أن قبض إكرامية ، أي راضي جمع رضات ، قنع بالشيء غير متذمر و غير مشتكي بما هو فيه ، مثلا راضي عن عمله³.

مفهوم الرضا الوظيفي اصطلاحا:

الرضا الوظيفي هو أحد العناصر الأساسية للرضا العام الذي يمد الإنسان بالطاقة اللازمة ، التي تمكنه من القدرة على الأداء عمله و الاستمرار فيه ، بل و تطويره و الإبداع فيه ، حيث يسهم في بحث الطمأنينة في قلبه ، و به تسمو روحه ، و يصفوه ذكره فيلتهب حماسه و يركز في عمله فينتج و يبذل⁴.

و يعرفه طلعة إبراهيم " الرضا الوظيفي هو مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته و التي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد⁵.

¹-خواجه عبد العزيز : مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل ، دار العرب للنشر و التوزيع ، الجزائر ، وهران ، (د.س) ، ص105.

²-عادل محمد حوش صالح : إدارة الموارد البشرية ، ط2، مدار للكتاب العالمي للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 120.

³-علي بن هادية جيلاني بن حاجي : القاموس الجديد للطلاب ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1991 ، ص 391.

⁴-حمد سعيد سلطان : السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع ، مصر ، 2002 ، ص 196.

⁵-إبراهيم لطفى طلعت : علم الاجتماع التنظيم ، دار غرب للطباعة و النشر ، القاهرة ، مصر ، 1993 ، ص 134.

و يعرفه حبيب الصحاف : " على أنه تعبير عن الموقف الذي يتخذه الفرد اتجاه عمله بصورة تعكس صورة الفرد اتجاه عمله و تقيمه لعنصر أو أكثر من العناصر الموجودة في محيط العمل ¹.

أن الرضا في العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل ، و يحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر ، ظروف العمل ، طبيعة الإشراف ، طبيعة العمل بنفسه ، الاعتراف بواسطة الآخرين ².

و يرى أحمد صقر عاشور : أن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديدا ³

و يعرفه محمد عبد الغني : بأنه تقبل العامل لعمله من جميع ظروفه و شروطه و نواحيه و أن هذا الرضا يعكس شعور العاملين تجاه ما يقومون به من أعمال ⁴.

في حين يذهب كامل محمد محمد عوضية إلى اعتبار الرضا بأنه قدرة العمل على إشباع الحاجات الأساسية لدى الإنسان التي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته ، كما يتضمن التقدير و الإنجاز و الإبداع و احترام الذات و تحمل المسؤولية ، و المنفعة التي تعود على الفرد من جراء القيام بالعمل نفسه ⁵.

التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي :

الرضا الوظيفي هو اتجاه إيجابي للعامل نحو عمله يعبر عن مدى إشباع الذي يحققه العمل للعامل .
و يمكن صياغته على أن يعني شعور العامل بالارتياح النفسي نتيجة لتحقيق حاجاته سواء المادية و المعنوية و يكون ذلك في موقف العمل بالمؤسسة .

سادسا : الدراسات السابقة

¹-حبيب الصحاف : معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين ، مكتبة لبنان ، بيروت ، ط1، 1997، ص 88.
²-أحمد رمضان بدر حامد : السلوك التنظيمي ، ط5، دار النهضة العربية ، مصر ، 1993، ص 45.
³-أحمد صقر عاشور : السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002، ص 211.
⁴-محمد عبد الغني : علم النفس الصناعي أسسه و تطبيقاته ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2004، ص 17.
⁵-كامل محمد محمد عوضية : علم النفس الصناعي ، دار الكتب العلمية ، ط2، بيروت ، 1996، ص 211.

تعد الدراسات السابقة أحد المصادر المهمة التي يرجع إليها الباحث من أجل تزيد رصيده المعرفي و إثراء بحثه ، وتظهر أهميتها في كون الباحث من خلال إطلاعه الواسع ، بالإضافة إلى تمكن الباحث من تحديد المتغيرات الأساسية في بحثه و تم التعرف على الدراسات التالية :

الدراسة الأولى :

دراسة عارف بن ماضل الجريد بعنوان :

" التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف " وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير سنة 2007، جامعة نايف السعودية.

حاولت هذه الدراسة التحقيق من الفرضيات التالية و جاءت على شكل تساؤلات هي :

-أنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين (ضباط أفراد شرطة منطقة الجوف)

-أنواع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين (ضباط شرطة منطقة الجوف)

-مدى رضا العاملين بشرطة منطقة الجوف عن بيئة العمل .

-العلاقة بين أنواع الحوافز المطبقة على العاملين بشرطة منطقة الجوف و بين الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين .

استخدام في البرهنة على الفرضيات المنهج الوصفي و أخذ الباحث عينة مكونة من 25% من مجتمع الدراسة تتكون من 203 فردا و 50 ضابطا (1000).

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

-أن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين (ضباط و أفراد) بشرطة منطقة الجوف)

-أن الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقا مع العاملين (ضباط و أفراد بشرطة منطقة الجوف)

-هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية و المعنوية و الرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفي¹

توظيف الدراسة :

اخترنا هذه الدراسة لأنها تثير نقاط مهمة يمكن الإستفادة منها في دراستنا التي تتقارب معها في تناول جزء من الموضوع و هو الحوافز و يتناول في الدراسة دور الحوافز المادي و المعنوي في رفع إنتاجية المؤسسة و لكن هذه الدراسة تتقارب نتائجها التي توصلت إليها مع موضع دراستي رغم الإختلاف في كونها تناولت موضوع الحوافز من زاوية أخرى وكذلك استفدت منها في تحليل الجداول.

ثانيا : الدراسة الثانية .

دراسة لـ نور الدين بو الشرش بعنوان :

" الحوافز و أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية"

أجريت الدراسة سنة 2006 و هي دراسته لنيل شهادة الماجستير .

جاءت الفرضيات الدراسة على شكل تساؤلات وهي :

التساؤل الرئيسي :

-ما العلاقة بين الحوافز بمختلف أنواعها و مستوى أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية .

التساؤلات الفرعية :

-ما علاقة الحوافز المادية بأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية ؟

-ما علاقة الحوافز المعنوية برفع الروح المعنوية للعاملين و استقرارهم في العمل ؟

وهدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة الموجودة بين الحوافز بنوعها و مستوى أداء العاملين بالمؤسسة الصحية الجزائرية .

¹-عارف بن ماطل الجريد : التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لنيل شهادة الماجستير ، علوم إدارية ، جامعة نايف ، السعودية ، سنة 2007.

التعرف على أهم المشاكل التي تتعرض الأداء الفعال بالمؤسسة الصحية الجزائرية .

كان مجتمع الدراسة بمستشفى الحكيم مزيان (عنابة) ، الجزائر ، وكانت العينة عشوائية حيصية قدرت بـ 84 عامل باستخدام المنهج الوصفي في جمع المعلومات و المعطيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

-تأكيد العاملين بنسبة (80.90%) على عدم كفاية الأجر .

-عدم فعالية نظام المكافآت المطبق بالمؤسسة و عدم استجابتها لتطلعات العاملين بنسبة (80.95%) من المبحوثين .

-عدم فعالية نظام الترقيّة ولد الإحباط و عدم استقرار العاملين في عملهم و ذلك ما عبر عنه (86.90%) من المبحوثين .

-عدم اهتمام المؤسسة بعملية التدريب و ذلك ما أكدته نسبة (76.76%) من المبحوثين .

-غياب ثقافة الانتماء في أفعال داخل المؤسسة الصحية ناتج أساسا على انسداد في قنوات الاتصال بين مختلف الترتيبات الموجودة بالمؤسسة .

-الحوافز لها علاقة كبيرة بمستوى أداء العاملين و إن انخفاض أداء العمال ناتج عن عدم وجود نظام حوافز فعال يشبع الحاجات المختلفة للأفراد¹

توظيف الدراسة :

قمنا بتوظيف هذه الدراسة في موضوع بحثنا في إبراز الدور الفعال الذي تلعبه الحوافز في الرضا الوظيفي و من خلال عرض الباحث و مكونات الحوافز و الصعوبات التي تواجهها في تبليغها مما ساعدنا في إزالة الغموض عن موضوع دراستنا و تحقيق هدف المؤسسة و تحسين كفاءة الفرد و بالتالي تحقيق رضا العامل و المؤسسة وأيضا استفدت منها في تحليل الجداول .

¹- نور الدين بو الشرش : الحوافز و أداء العاملين لنيل شهادة الماجستير ، علم الاجتماع ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2006.

الدراسة الثالثة :

هي عبارة عن دراسة ميدانية أجريت بمؤسسة سونلغاز عنابة ، سنة 2004، وكانت تحت عنوان " تحفيز ومكافأة العامل في النظام الصناعي (معمر داود رسالة دكتوراه) جامعة عنابة ، الجزائر¹.

- ولقد اعتمدت هذه الدراسة على عدة فرضيات

- الفرضية الأولى: للحوافز والمكافأة المختلفة اثار ايجابية سلبية الى العامل في مجال عملهم
- الفرضية الثانية : للمكافأة المختلفة اثر ايجابي في زيادة الانتاج
- الفرضية الثالثة : يلعب التكوين والتدريب والترقية و الخدمات دورا هاما في استقرار العامل بمكان عمله

• الفرضية الرابعة: لعلاقات العمل الاجتماعية دور في تحديد المكافأة و الحوافز التي يحصل عليها العال ، وتضمنت العينة 120 عامل كانت عينة حصيدية وذلك بسحب 15 % من مجتمع الدراسة وكان من أهم النتائج الدراسة :

- تأكيد العمال على الحصول على الحوافز المادي بنسبة 70.83% مقابل الحوافز المعنوية
- يركز عمال العينة على ان دفعهم المكافأة يعتمد على أساسين هامين فائض الإنتاج بجود العامل ب 79.16%
- يرى اغلب العمال بان أجورهم التي يحصلون عليها غي كافية ب 87.49% مقابل 5 %فقد يرون بان الأجر الذي يحصلون عليه في المؤسسة كافي
- إن استفادة العمال بالترقية بلغت 59.16 %

توظيف الدراسة : استفدت من هذه الدراسة في تكوين رؤية كمنطلق أساسي للدراسة الحالية في إجراء الإطار النظري وفي بناء وتطوير إعداد جمع البيانات واستفدت منها في تحليل الجداول .

¹ - معمر داود : تحفيز ومكافأة العامل في النظام الصناعي ، رسالة دكتوراه ، جامعة عنابة ، الجزائر ، 2004 .

سابعا : الفرضيات

تعتبر الفرضيات العلمية الخطوة الثانية في المنهج التجريبي كونها نقطة انطلاق لكل استدلال و لهذا يقول فيها المفكر الفرنسي توبلور " الفرضية نقطة انطلاق نحو المجهول "

فالفرضية هي التفسير المسبق المؤقت للحادثة و ذلك قبل إجراء التجربة وهي تفسير يشمل الصدق أو الكذب ، وما دام الجواب ضرورة عن الإشكالية التي يطرحها البحث ، فالفرضية نقطة ضرورية لكل استدلال تجريبي أما مصطلح فرض أو فرضية فيعني شيئا أقل تأكيد من الحقيقة العلمية ، و كلمة أقل تأكيد أنقى بأن أفكار و أطروحات الفرضية لا تخلو من الصحة ، فهي تأتي نتيجة مشاهدات و تجارب مر بها الباحثون أو الباحث أو تأتي نتيجة بيانات و معلومات سابقة لم تثبت صحتها و شرعيتها لحد الآن .

أولا : الفرضية الرئيسية :

هناك علاقة تكاملية بين الحوافز و الرضا الوظيفي .

ثانيا : الفرضيات الفرعية :

- يمكن أن تكون للحوافز المادية دور في إحداث الرضا الوظيفي للعامل .
- يمكن أن تكون للحوافز المعنوية دور في إحداث الرضا الوظيفي للعامل .

الفصل الأول : ماهية نظام الحوافز

تمهيد

أولاً : مدخل عام لنظام الحوافز

ثانياً : النظريات المفسرة للنظام الحوافز .

ثالثاً : أنواع الحوافز .

رابعاً : شروط نجاح نظام الحوافز .

خامساً : أهمية نظام الحوافز و الهدف منها .

سادساً : مراحل تنظيم نظام الحوافز .

سابعاً : النتائج المرتبة في فن نظام الحوافز .

خلاصة .

أولاً : مدخل عام لنظام الحوافز

لقد شغل موضوع حفز الإنساني الأفراد و أثره على رضا العاملين بال الكثير من الباحثين منذ بدأ العمل في الحياة الاجتماعية ، بحيث يتناول موضوع الحوافز تفسير أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس و اندفاع على شخص آخر أو لدى شخص نفسه في مراحل زمنية مختلفة .

ثانياً : النظريات المفسرة للنظام الحوافز :

1- نظرية سلم الحاجات لماسلو :

صاحب هذه النظرية إبراهيم ماسلو و تعتبر من أشهر نظريات الحفز و تشير إلى أن الحاجات الإنسانية مرتبة ترتيباً هرمياً حسب الأهمية كالتالي :¹

أ- حاجات فسيولوجية : وهذه حاجات أساسية للبقاء و تشمل الحاجة إلى الهواء الماء ، المأكل ، العطش ، الأوى ، النوم ، الجنس .

ب- حاجات الأمن و الحماية : حاجات الأمن المادية و الأمن النفساني ، و تشمل حماية الإنسان لذاته و ممتلكاته ، و في المجال التنظيمي فإن الأمن و الحماية يأخذ شكل الأمن الوظيفي و ضمان بيئة تنظيمية آمنة² .

ج- حاجات اجتماعية : الحاجة إلى الانتماء و الصداقة و الحب و العاطفة و الشعور و الوجدان و القبول الاجتماعي من قبل الآخرين .

د- حاجات التقدير و الاحترام : حاجة تقدير الذات ، احترام و تقدير الآخرين ، الثقة بالنفس ، المعرفة ، الاستقلالية ، الكفاءة ، الشهرة ، القوة ، التميز ، المكانة ، و المركز الاجتماعي .

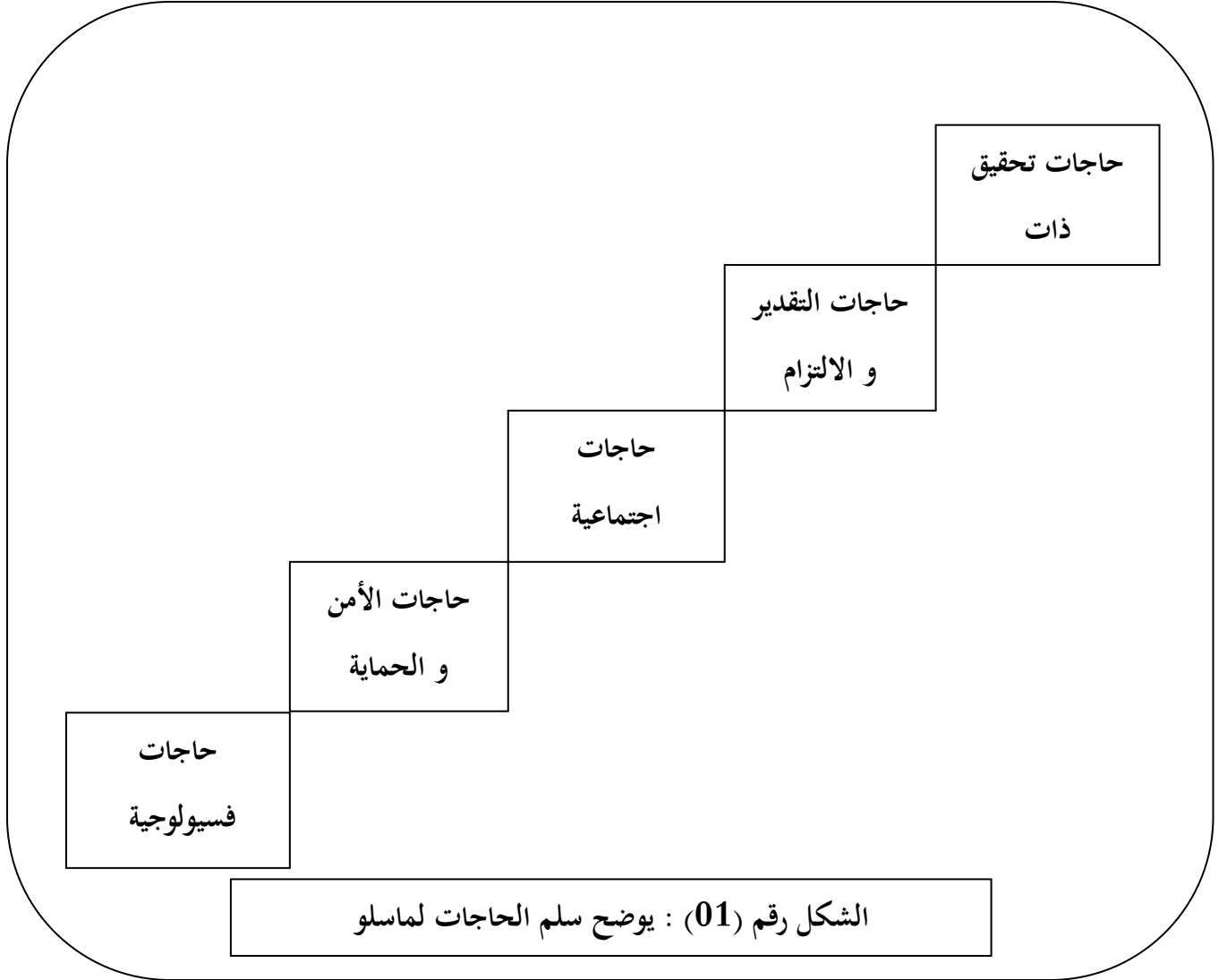
هـ- حاجات تقدير الذات : و تمثل حاجة ما يستطيعه الفرد أن يكون³ :

¹-محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط3، 2005، ص 272، 273.

²-

³-محمود سلمان العميان : مرجع سبق ذكره ، ص 274.

و تشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكاملة ، المعرفة ، المهارة ، الإبداع ، الخلق ، الابتكار و بناء على هذه النظريات فإن الحاجات مرتبطة مع بعضها البعض ، مرتبة تصاعديا حسب الأهمية كما يظهر الشكل رقم 01.



المصدر : محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 274.

2- نظرية التوقع :

طور هذه النظرية فكتور فروم و تفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره ، و نرى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك ، و أن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة ، و أن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد ، و هذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعات الفرد كما يلي¹ :

التوقع الأول : إن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب .

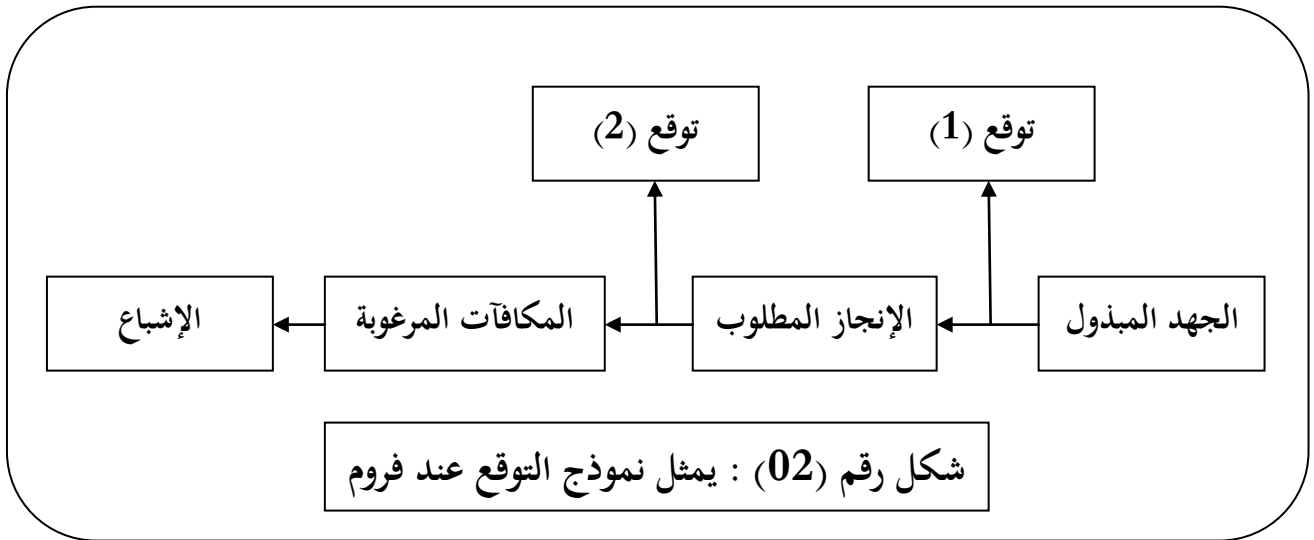
التوقع الثاني :

إن الإنجاز المطلوب يستحق المكافآت المرغوبة من قبل الفرد و التي بدورها تشبع حاجته و بالتالي تحقق الرضا له كما يظهر في الشكل .

هذا يعني أن الفرد لن يسلك سلوكا يتوقع أن نتيجة ستكون منخفضة و كذلك لن يختار سلوكا يحقق المكافآت لا تشبع حاجاته . لهذا فإن حفز الفرد للقيام بعمل ما يعتمد على قوة الرغبة و التوقع كما يظهر في المعادلة التالية :

$$\text{الدافعية} = \text{قوة رغبة الفرد} \times \text{التوقع}$$

¹-علي عباس : أساسيات علم الإدارة ، ط 5 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة 2012 ، ص 244.



ومن خلال هذه النظرية يتبين لنا أن الفرد العامل كلما قام بعمل جيد (حسن أداءه) كلما تلقى حوافز و بالتالي يمكن أن نتوقع سلوكه لكنه لا يجب التركيز على دوافعه¹، فقط و إنما يجب مراعاة أهدافه و حاجاته الاجتماعية لأنه في غياب هذين العنصرين فإن العامل لا يستطيع الرفع من إنتاجية المؤسسة لأنه يسعى من خلال هذا العمل إلى تحقيق حاجاته الاجتماعية بالدرجة الأولى ثم تحقيق أهداف المؤسسة .

3- نظرية ماك بريجور :

تقوم افتراضات ماك جريجور التي كتبها في كتابه الجانب الإنساني للمشروع وهي تقوم على أن الدوافع الخارجية تربط بالفلسفة التي يتبناها المدير أو الإدارة على اتجاهات رؤوسيه و قد قسمها إلى مجموعتين متناقضتين تماما .

أ- نظرية أكس : و تبني على الفرضيات التالية :

- أن الانسان بطبعه كسول لا يحب العمل و لا يريد تحمل المسؤولية في العمل و يفضل دائما أن يجد شخص يقوده و يوضح له ما يفعل .

- أن العقاب أو التهديد بالعقاب عن الوسائل الإنسانية لدفع الإنسان للعمل أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب أو الحرمان و ليس حبا في العمل .

- أنه لا بنص الرقابة الشديدة أو الدقيقة على الإنسان حين يعمل

¹ - أحمد سيد مصطفى : إدارة البشر الأصول و المهارات ، دار الكتاب ، القاهرة ، مصر ، 2002، ص 373.

- أن الإجراءات و المزايا النادية هي من أهم حوافز العمل .

ب- نظرية "Y": و تبني على فرضيات التالية :

- إن الإنسان يرغب في العمل لذاته وهو يحب العمل و يفضل على الفراغ .

- إن الإنسان يسعى إلى تحمل المسؤولية و المخاطرة .

- يفضل أن يكون قائدا و ليس تابعا .

- يعمل للحصول على أجور و لكنه يعمل أيضا لإشباع حاجات و رغبات الأخرى .

- و أن هذه النظرية في توجيه أساليب الإدارة في العصر الحديث اتجاه ما يسمى (العلاقات الإنسانية) أين أصبح أسلوب القيادة و الإشراف الديمقراطي الذي يسمح للأفراد بحرية العمل و التعبير هو الأساس ، و أساليب التسلط في القيادة .

يتضح مما سبق أن نظرية X أنها تعبير عن مفهوم الإدارة و باللوائح و في حين أن النظرية Y هي تعبير عن فن الإدارة بالأهداف و عليه فإن النظرية الأولى X تعتمد على الوقاية الخارجية لسلوك الأفراد ، بينما تعتمد الثانية Y على الوقاية و التوجيه الذاتي .

ثالثا : أنواع الحوافز

قسمت الحوافز إلى عدت أقسام فبعضها حوافز داخلية كالشعور بالرضا و الآخر حوافز خارجية كتقديم مبالغ مالية للعامل ، و هناك من قسمها إلى حوافز فردية و أخرى جماعية إلا أن ما يهمن هنا تقسيمها إلى ما يلي¹:

1- الحوافز المادية الإيجابية :

تعطى هذه الحوافز للعاملين بشكل فردي أو جماعي ، فقد يتم إعطاء حافز مادي لعامل ينتج كمية أكبر من الكمية التي حددتها له الإدارة ، وهذا نادى به تايلور في نظام القطعة و قد يتم منح الحوافز المادية لكافة

¹-محمد فالح صالح : المرجع السابق ، ص 124-125.

العاملين في المؤسسة على شكل زيادة دورية نتيجة لارتفاع تكاليف المعيشة أو إعطائهم نسبة من الأرباح التي حققتها المؤسسة تقديرا منها للمجهودات التي بذلوها في تحقيق الأرباح¹ .

ومن مزايا الحوافز المادية الفردية أنها تؤدي إلى ذكاء روح المنافسة بين العاملين لزيادة الإنتاجية كما أنها لا تتطلب نظاما صارما للرقابة على أداء الفرد ، و ذلك لارتباط الأجر المدفوع بكمية الإنجاز المنجزة خلال وقت محدد .

و أما أهم مزايا الحوافز المادية الجماعية فهو شعور العاملين أنهم فريق واحد ، و إذكاء روح المنافسة بين المجموعات المختلفة داخل المؤسسة .

كن أهم العيوب الحوافز المادية الجماعية أنها تؤدي إلى تقاعس بعض العاملين عن القيام بالمهام المطلوبة ، فيثير ذلك التقاعس مشاعر الحقد و البغضاء بين العاملين ، فينعكس هذا لاحقا في تدني الروح المعنوية للعاملين المنتجين و إلى تصرفات سلبية تظهر في خفض الكفاية الإنتاجية للمؤسسة كما و نوعا .

2- الحوافز المعنوية الإيجابية²:

للحوافز المعنوية أثر واضحة و أهمية بالغة في دفع العاملين لا تقل الآثار و الأهمية التي تحققها الحوافز المادية ، و هناك بعض المؤسسات التي تلجأ لاستخدام الحوافز إلى جانب الحوافز المادية ، مما يتيح لها فرصة لتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى مما لو استخدمت الحوافز المادية وحدها³ .

إن تأثير الحافز سواء كان ماديا أو معنويا يتوقف على عدت عوامل منها ظروف العامل الإنسانية ، و تركيبة العامل السيكولوجية ، و نوعية العامل و مستواه العلمي و الثقافي و مستويات الرواتب المدفوعة له ، فقد يعطي الحافز المادي نتائج أفضل من الحافز المعنوي للعامل في مستويات دنيا ذات أجر متدني ، بينما يكون العكس هو الصحيح لعامل في مستويات عليا و ذي أجر كبير ومن أهم أنواع الحوافز المعنوية ، الفردية منها و الجماعية مايلي⁴:

¹-صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم الاجتماع و الإتصال للبحث و الترجمة ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2000 ، ص 175.

²-محمد فالح صالح : مرجع سابق ، ص 126.

³-حمود بديع مبارك القاسم : علم النفس المهني ، ط1، مؤسسة الوارق عمان 2001، ص 51.

⁴-

أ- الأسلوب الإداري بالأهداف ، وهو يتم كما أوضحنا سابقا عن طريق مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ووضع أهداف خاصة بالمؤسسة .

ب- أسلوب إثراء العمل : وهو منح الحرية للعاملين في تخطيط و تنظيم و مراقبة أعمالهم .

ج- أسلوب زيادة المهارات الوظيفية : و ذلك بتكليف العامل بمهام إضافية لعمله القديم اعترافا للإدارة بقدراته و كفاءاته الاستثنائية .

د- اتباع سياسة الباب المفتوح ، و ذلك بضمان حرية العاملين في الاتصال بالإدارة و تقديم اقتراحاتهم و العمل على تلبية مطالبهم .

هـ- تدريب و تطوير العاملين .

و- توجيه الإدارة كتب شكر و تقدير للمبدعين من العاملين و نشر هذه الكتب في المجالات الداخلية .

3- الحوافز الإدارية :

الواقع أنه يجب استخدام الحوافز المادية و المعنوية ، يحفز المدراء أيضا ، و لا يجوز أن يغيب من بال القائمين على المؤسسة أن المدراء بشر أيضا ، أن لهم مشاعرهم و أحاسيسهم فينبغي التعامل معهم استنادا إلى هذه القاعدة ، و مما لا شك فيه أن الدور الذي يقوم به المدراء يختلف من مؤسسة إلى أخرى لارتباطه بحجم و نشاط و طبيعة العمل الذي تؤديه المؤسسة .

4- الحوافز السلبية :

يرى بعض علماء الإدارة أنه إلى جانب الحوافز المادية و المعنوية الإيجابية السابقة لا بد للإدارة لإتباع أسلوب نظام الحوافز المادية المعنوية السلبية ، وهي تفي معاقبة العالم المذنب ماديا و معنويا ، و يرى هؤلاء العلماء أن البشر مختلفون في سلوكياتهم و تكوينهم النفسي و العقلي ، فهناك من يمكن حفضه و تشجيعه باستخدام أسلوب الحوافز الإيجابية و هناك من لا يمكن حفضه عن طريق ذلك .

كما تحدث الحوافز السلبية أثر إيجابي آخر هو أن العامل حين يتجنب العقاب فإنه يلتزم بالسلوك الوظيفي السليم و قد يؤدي استمراره في ذلك إلى التطوير فيشبع السلوك السليم بين العاملين ، و لكن من جهة

أخرى فإن الحوافز السلبية قد تشجع جوا من العدائية بين الإدارة و العاملين أو شب عدم التعاون هؤلاء مع الإدارة أو تؤدي إلى احباطهم .

رابعاً : شروط نجاح نظام الحوافز .

1- البساطة :

و يعني هو أن يكون نظاما مختصرا وواضحا ، و مفهوما .

2- التحديد :

و يقصد به أن يكون أنواع السلوك الذي سيتم تحفيزها مشروحة ، فلا يكفي أن نقول أن "ينتج أكثر " أو " يؤدي إلى " تخفيض التكاليف أو تقليل الحوادث " .

3- يمكن تحقيقه :

فيجب أن يكون احتمال التوصل إلى تحقيق التصرفات و السلوك التي سيتم تحفيزها ¹.

4- يمكن قياسها :

ما لم يكن التعبير فن كيفية ترجمة الأداء و التصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد لفشل النظام .

5- معايير الأداء :

و يقصد بذلك أنه يتم وضع معايير للأداء و السلوك (أو مؤشرات الإنجازات و الأهداف) .

6- ربط الحافز بالأداء :

لا بد أن يشعر الأفراد بأن جهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز و أن تكون هذه العلاقة واضحة و مفهومة .

¹-صلاح بيومي : المرجع السابق ، ص 123.

7- التفاوت :

لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز و إلا فقدت قيمتها الحافزة .

8- العدالة :

يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم و عدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء.

9- الكفاية :

يجب أن يكون الأجر يكفي احتياط العاملين ، و يمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر .

10- السيطرة :

و تعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها و الظروف المحيطة ، و المواد التي يستخدمونها ، و ذلك حتى يمكن محاسبتهم على ما يقومون به من أداء .

خامسا : أهمية نظام الحوافز و الهدف منها

للحوافز أهمية كبرى و تأثير فعال في عمليات الإنتاج بشرك أن تستخدم استخداما حسنا و يمكن أن نحدد هذه الأهمية في النقاط التالية :¹

- 1- العمل على زيادة الإنتاج و العمل على سرعته لمقابلة مواقف معينة كعمليات التصدير .
- 2- تعمل الحوافز على تحسين نوع الإنتاج و جودته .
- 3- إن الحوافز تستخدم في كثير من الأحيان بغرض تشجيع العمال على الاقتصاد في التكاليف و الوصول بها إلى أدنى المستويات .
- 4- تعمل الحوافز على تشجيع الابتكارات و الاختراعات لدى العمال الممتازين و التي تؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج و تحسينه و خفض تكاليفه .
- 5- زيادة مدخلات العاملين و اشعارهم بروح العدالة داخل المنظمة .

¹-خالد عبد الرحمن الهيتي : إدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 1999 ، ص 26.

6- جذب العمال الجيدين إلى المنظمة و تنمية روح الولاء و الانتماء و الاستقرار لديهم .

أهداف نظام الحوافز :

لاستخدام نظام الحوافز في المؤسسات ، المادية منها و المعنوية و الإيجابية أو السلبية أهداف تسعى المؤسسات إلى تحقيقها ، أهمها ما يلي :¹

- 1- كما للحوافز هدفا اجتماعي; h آخر اقتصادي يرتبط منها بالآخر ارتباطا وثيقا فالحوافز تعمل على تعبئة جهود مختلف العاملين لتحقيق أهداف اقتصادية و اجتماعية و التي تتمثل في زيادة الإنتاج.
- 2- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة .
- 3- جذب العاملين إلى المنظمة .
- 4- تنمية روح التعاون بين العاملين و تنمية روح الفريق و التضامن بينهم .
- 5- تحسين صورة الإدارة أو المنظمة أمام المجتمع .²
- 6- تشجيع المنافسة بين العاملين .
- 7- تمييز الأفراد ذوي الأداء المميز .
- 8- حفز ذوي المتوسط إلى التقدم .
- 9- إبراز هوية المنظمة في الأداء المتميز .
- 10- استمرار التمييز في الأداء و تطوير المستقبل .

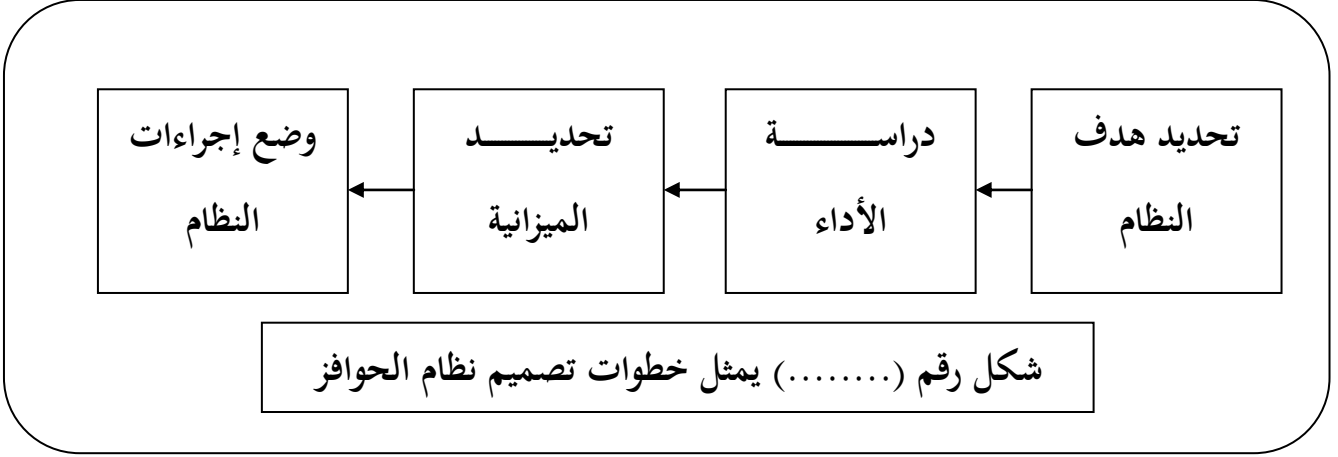
¹محمد فالح صالح : المرجع السابق ، ص 53.

²طوية محمد حسين : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 2000/1999، ص 217.

سادسا : طرق و مراحل تصميم نظام الحوافز

إذا أردت تصميم نظاما جيدا و الأول مرة للحوافز فإننا نقدم لك دليلا عمليا للخطوات التي يجب أن

تمر بها :¹



1- تحديد هدف النظام :

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة و استراتيجية محددة ، و على من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا لتحقيق هذا الهدف العام (سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز)² فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة و القطاعات و الإدارات و المصانع و المراكز و الفروع و الأقسام)

و تقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى الرأس و ذلك داخل كل وحدة تنظيمية ، انتقالا من الإدارات العامة إلى الإدارات و إلى الأقسام وصولا إلى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف .

2- دراسة الأداء :

و تسعى هذه الخطوة إلى تحديد و توصيف الأداء المطلوب ، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء

الفعلي و يستدعي ما يلي :³

¹-أحمد ماهر : المرجع السابق ، ص 368.

²-سليمان محمد الطماري : مبادئ علم الإدارة العامة ، دار الفكر العربي ، مصر ، 1969، ص 598.

³-أحمد ماهر : المرجع السابق ، ص 369، 370.

أ-وجود وظائف ذات تصميم سليم : بما عبء كامل للعمل ، فلا المهام أكثر و لا هي أقل مما يجب ، و أن الوظيفة محددة وواضحة ، ومفهومة المعالم ، و ذات بدايات و نهايات و ذات عمليات و نواتج واضحة .

ب-وجود عدد سليم للعاملين : فلا الأعداد أكثر ولا هي أقل مما يجب وإذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة ، فهل أعمالهم على سبيل التشامل أو التابع أو التكامل ؟ إن الإجابة على هذا السؤال قد تؤدي إلى الانتقال من النظام الفردي إلى الجماعي في الحوافز .¹

ج-وجود طرق عمل سليمة : و يعني هذا وجود لوائح و خطوات كاملة للعمل و أساليب للأداء الاتصال ، و خطوات للحصول على مدخلات العمل .

د-وجود ظروف عمل ملائمة : و يعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء ، و ذلك من حيث التجهيزات ، و الأدوات ، و الإضاءة و الحرارة و التهوية و المواصلات و غيرها .

هـ-وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل : فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة أو أن هناك ظروفًا تتدخل لتحديد شكل النواتج العمل .

3- تحديد ميزانية الحوافز :

و يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام و يجب أن يعطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية :²

-التكاليف الإدارية وهي تعطى مثل تكاليف تصميم النظام ، و تعديله و الاحتفاظ بسجلاته و اجتماعاته ، و تدريب المديرين على النظام .

-تكاليف الترويج : وهي تعطى بنودا مثل النشرات و الكتيبات التعريفية و الملصقات الدعائية و المراسلات .

¹-صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية ، مخبر الاجتماع و الاتصال للبحث و الترجمة ، 2006، ص 96-97 .

²-أحمد ماهر : الرجوع السابق : ص 371،373.

4- وضع إجراءات النظام :

تفي تسجيل الأداء و حساباته و نماذجه و اجتماعاته و أوار المشاركين و أنواع و الجوائز و توقيت تقديم الحوافز و يتم شرح ذلك :¹

أ-تحديد الأدوات : يتم تحديد كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه .

ب-الاجتماعات :قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلائحة الحوافز أو قسم الحوافز .

ج-توقيت تقديم الحوافز : هل هي شهرية أو ربع سنوية أو نصف سنوية أو سنوية .

د-نوع الحوافز هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء .

هـ-النماذج : و تشمل سجلات قياس و تسجيل الأداء الفعلي .

سابعاً : النتائج المترتبة عن نظام الحوافز :

يحقق نظام الحوافز الجيد نتائج مفيدة من أهمها :²

1/ زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة الإنتاج و مبيعات و أرباح .

2/تحقيق العائد في العمل ومن الأمثلة عليه تخفيض التكاليف و تخفيض كميات الخامات .

3/إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها و على الأخص ما يسمى بالتقدير و الاحترام و الشعور بالأمان .

4/إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة .

5/تحسين صورة المشروع أمام المجتمع .

6/تنمية روح التعاون بين العاملين و تنمية روح الفريق و التضامن .

7/جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء و الانتماء .

¹- عبد الله أمين جماعة : الإدارة المعاصرة ، دون ذكر دار النشر ، مصر 2003، ص 192.

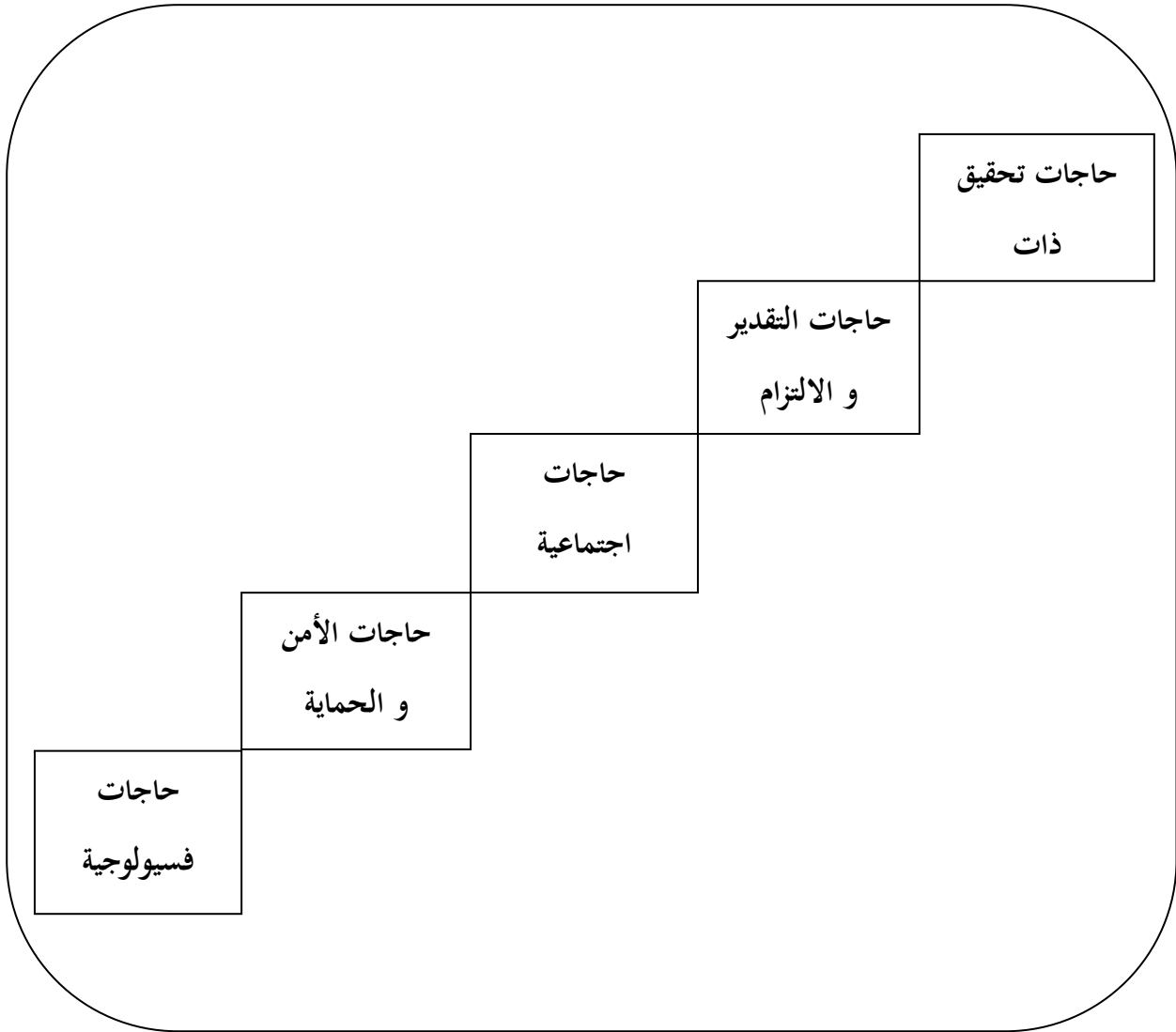
²-خالد عبد الرحمن الهيني : المرجع السابق ، ص 34.

الفصل الثاني ماهية نظام الحوافز

تمهيد :

لقد شغل موضوع حفز الإنساني الأفراد و أثره على رضا العاملين بال الكثير من الباحثين منذ بدأ العمل في الحياة الاجتماعية ، بحيث يتناول موضوع الحوافز تفسير أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس و اندفاع على شخص آخر أو لدى شخص نفسه في مراحل زمنية مختلفة .

الشكل رقم (01) : يوضح سلم الحاجات لماسلو



المصدر : محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي ، ط 3 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005 ، ص 274.

2- نظرية التوقع :

طور هذه النظرية فكتور فروم و تفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره و نرى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك و أن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة و أن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد ، و هذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعات الفرد كما يلي¹:

التوقع الأول : إن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب .

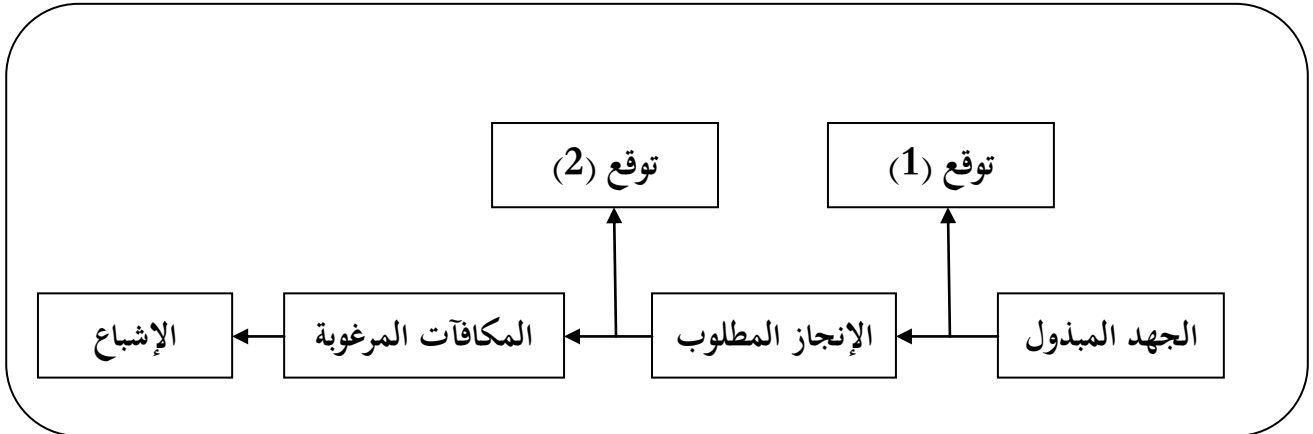
التوقع الثاني :

إن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافآت المرغوبة من قبل الفرد و التي بدورها تشبع حاجته و بالتالي تحقق الرضا له كما يظهر في الشكل .

هذا يعني أن الفرد لن يسلك سلوكا يتوقع أن نتيجة ستكون منخفضة و كذلك لن يختار سلوكا يحقق المكافآت لا تشبع حاجاته . لهذا فإن حفز الفرد للقيام بعمل ما يعتمد على قوة الرغبة و التوقع كما يظهر في المعادلة التالية :

$$\text{الدافعية} = \text{قوة رغبة الفرد} \times \text{التوقع}$$

شكل رقم (02) : يمثل نموذج التوقع عند فروم



مصدر : علي عباس: أساسيات علم الإدارة ، ط 5 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، 2012، ص225،

¹- علي عباس : أساسيات علم الإدارة ، ط 5 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة 2012 ، ص 244.

ومن خلال هذه النظرية يتبين لنا أن الفرد العامل كلما قام بعمل جيد (حسن أداءه) كلما تلقى حوافز و بالتالي يمكن أن نتوقع سلوكه لكنه لا يجب التركيز على دوافعه¹، فقط و إنما يجب مراعاة أهدافه و حاجاته الاجتماعية لأنه في غياب هذين العنصرين فإن العامل لا يستطيع الرفع من إنتاجية المؤسسة لأنه يسعى من خلال هذا العمل إلى تحقيق حاجاته الاجتماعية بالدرجة الأولى ثم تحقيق أهداف المؤسسة .

3- نظرية ماك جريجور :

تقوم افتراضات ماك جريجور التي كتبها في كتابه الجانب الإنساني للمشروع وهي تقوم على أن الدوافع الخارجية تربط بالفلسفة التي يتبناها المدير أو الإدارة على اتجاهات مرؤوسيه و قد قسمها إلى مجموعتين متناقضتين تماما هما:

أ- نظرية اكس "X" : و تبني على الفرضيات التالية:²

- أن الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل و لا يريد تحمل المسؤولية في العمل و يفضل دائما أن يجد شخص يقوده و يوضح له ما يفعل .

- أن العقاب أو التهديد بالعقاب عن الوسائل الإنسانية لدفع الإنسان للعمل أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب أو الحرمان و ليس حبا في العمل .

- أنه لا بد الرقابة الشديدة أو الدقيقة على الإنسان حين يعمل.

- أن الإجراءات و المزايا النادرة هي من أهم حوافز العمل .

ب- نظرية "Y": و تبني على فرضيات التالية :

- إن الإنسان يرغب في العمل لذاته وهو يحب العمل و يفضل على الفراغ .

- إن الإنسان يسعى إلى تحمل المسؤولية و المخاطرة .

- يفضل أن يكون قائدا و ليس تابعا .

¹ - أحمد سيد مصطفى : إدارة البشر الأصول و المهارات ، دار الكتاب ، القاهرة ، مصر ، 2002 ، ص 373 .
² نبيهة صالح السمراي: العلوم السلوكية الإدارية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، (د، ن)، ص 52

الفصل الثاني ماهية نظام الحوافز

- يعمل للحصول على أجور و لكنه يعمل أيضا لإشباع حاجات و رغبات الأخرى .
- و أن هذه النظرية في توجيه أساليب الإدارة في العصر الحديث اتجاه ما يسمى (العلاقات الإنسانية) أين أصبح أسلوب القيادة و الإشراف الديمقراطي الذي يسمح للأفراد بحرية العمل و التعبير هو الأساس و أساليب التسلط في القيادة .
- يتضح مما سبق أن نظرية X أنها تعبير عن مفهوم الإدارة و باللوائح و في حين أن النظرية Y هي تعبير عن فن الإدارة بالأهداف و عليه فإن النظرية الأولى X تعتمد على الرقابة الخارجية لسلوك الأفراد، بينما تعتمد الثانية Y على الرقابة و التوجيه الذاتي .

4/ نظرية التوقع ل: فيكتور فروم : victor. From

بدلا من التركيز على حاجات الفرد و الأهداف أو المقارنات الاجتماعية تأخذ نظرية التوقع مدخلا أكثر شمولاً يهتم بالدور الذي تلعبه الدافعية في بيئة العمل حيث تشير النظرية إلا أن دافعية الفرد للعمل تزداد عندما تزداد فرص توجيهه ما يبذله من جهد نحو الأداء المطلوب و انه سوف يثاب عن هذا الأداء من خلال عائد يرغب في الحصول عليه و من الفروض الأساسية لهذه النظرية:

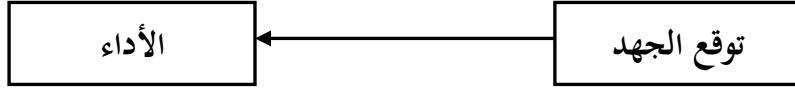
- أن أي فرد يعمل في إي وظيفة سوف يختار ذلك السلوك الذي يحقق أكبر قيمة توقعاته¹ .
- أن الفرد عندما يقوم بنشاط معين فستكون النتائج المتوقعة ذات نفع ، يعود عليه و على المؤسسة .
- يلعب عنصر التوقعات دورا هاما في جعل الإنسان يتخذ قراره في اختيار نشاط معين بين البدائل العديدة المتاحة .

بمعنى أن هذان العنصران مهمان في توجيه سلوك الفرد بحيث يسعى الفرد من خلال هذان العنصران إلى تحقيق أعلى مستوى من الأداء الذي تتطلبه إدارة المنظمة وهكذا سوف يحصل على

¹ - نيل أرسلان : الحوافز في قانون العاملين بالحكومة وبالقطاع العام، بيروت ، دار النهضة العربية ، 1978 ، ص 36 ، 39 .

الفصل الثاني ماهية نظام الحوافز

تقدير لجهده وكذلك الحصول على ترقية تسمح له بالصعود إلى مركز أعلى وعندما يشعر الفرد بالرضا المهني سوف يعمل على إعادة السلوك من أجل نيل جزء مماثل أو أكثر ، وبالتالي يتوقف هذا بتحقيق درجة الرضا وزيادة الحماس في العمل .



وتقوم هذه على فكرة أساسية وهي أن الناس يتوقعون نتائج ومكافآت على أعمالهم بسبب كفاءتهم و تفوقهم على آخرين ، وقد برزت هذه النظرية سنة 1946 وهي تقوم على معادلة بسيطة :

$$\text{الدافع للأداء} = \text{قوة الجذب} \times \text{التوقع}$$

- ويعد العالم "فيكتور فروم" أول من أرسى قواعد هذه النظرية التي تسمى في غالب الأحيان بنظرية فروم بنسبة إليه ، وتعد هذه النظرية من أحدث النظريات و أكثر قبولاً من الناحية العلمية بين الباحثين ، وهي أكثر النظريات وضوحاً ودقة في التفسير سلوك الفرد ودوافعه، و تقوم هذه النظرية على مسلمة " أن سلوك الأداء للفرد تسبقه عملية مفاضلة بين البدائل تتمثل في القيام بالسلوك أو عدم القيام به ، كما تتمثل في بدائل أنماط الجهد المختلفة التي يمكن أن يقوم بها الفرد و تتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء لأن دافعية الفرد للقيام بأداء معين في العمل تمنحه العوائد التي يتوقع أن يحصل عليه من الأداء و درجة هذا التوقع لدى الفرد أي أن الدافعية الفرد للأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يتحصل عليها الفرد ونابع منه وشعوره واعتقاده بالوصول إليه و أن الدافعية تتبع من ثلاث عوامل في الإنسان قبل أن يقدم على أي خطة يتساعل :

1/ هل المكافآت التي يحصل عليها الإنسان من هذا العمل مجدية أم غير مجدية ؟

2/ ما هو احتمال ما يضمن نجاح الإنسان في القيام بأداء جيد في المستوى المطلوب ؟

3/ ما هي احتمالات النجاح في الحصول على المكافأة المتوقعة ؟

ونستخلص مما سبق حول التساؤلات السابقة أن دوافع السلوك في بعض الفرد مرتبطة

بالأشياء التي تشبع حاجاته و التي يعتبرها ذات قيمة

- بمعنى أن السلوك الذي يقوم به الفرد في أي موقف ، هو محصلة عملية اختياريين بدائل

سلوكية متاحة للفرد في ذلك الموقف .

الفصل الثاني ماهية نظام الحوافز

- تبنى كذلك هذه النظرية على ثلاث مفاهيم: القيمة و القوة و التوقع وعلى عدد من التفسيرات السلوكية كحوافز الأفراد من مواقف العمل و هما فرضيتين هما :¹

1 - أن الفرد يفضل عادة عندما يقوم بنشاط معين ، ذلك النوع من النشاط الذي تعود نتائجه بأكبر نفع ممكن أو بأكثر القيم .

2- يجب الأخذ في الحسبان أمرين هما :

أ- الغايات و الرغبات التي تهدف الفرد الى تحقيقها

ب- المدى الذي يصل إليه اعتماده بأنه نوع النشاط الذي اختاره أو فصله طبقا للفرص الأولى وهو الذي سيحقق له الأهداف التي يرمي الي تحقيقها .

و أن نظرية التوقع تعتبر نموذج موقفي ، فهي تعترف بأنه لا توجد طريقة واحدة أو عامة لدفع وتحفيز العاملين .

وتظم هذه النظرية العناصر التالية ي:

أولاً: عنصر من معادلة التوقع في توقعات الفرد حول العلاقة بين قدر الجهد المبذول و تحقيق أهداف الأداء، فالفرد يرى ما إن كان لديه القدرات و الأدوات و الموارد اللازمة لبلوغ أداء مرغوب يستثمر فيه جهده.

ثانياً: من معادلة التوقع فيتمثل في تقييم لبيئة العمل و لنظام الحوافز فالفرد هنا يتوقع العلاقة بين مستوى أداء معين وبين العائد محقق أو الهدف الذي يسعى لبلوغه.

5/ نظرية تحديد الأهداف ل : لوك 1968 :

تعتبر هذه النظرية الترجمة العلمية لنظرية مستوى الطموح ، وهي نظرية أقرب للواقع العلمي و أكثر قابلية لأنه ، يمكن ترجمتها إلى براح و سياسات تطبيقية وتقوم هذه النظرية على فكرة أن دافعية الأفراد يحركها السعي لتحقيق أهداف وغايات تمثل نوايا لها منفعة أو قيمة لدى الفرد، حيث هناك عنصران أو مدخلان معرفيان تقوم عليهما النظرية وهما: مدخل تحديد الأهداف ومدخل الإدارة بالأهداف.²

¹ - عمار بوحوش: نظرية الإدارة الحديثة : الجزائر ، دار الغرب الإسلامي ، 2006 ، ص ، ص 45-47 .
² - عمار بوحوش: مرجع سابق ، ص ، ص 49 .

1/ مدخل تحديد الأهداف :

بالنسبة للمدخل الأول يساهم الجميع على تحديد وتكوين الأهداف المطلوبة تحقيقها و يتم العمل فيه بجهد لبلوغ و تحقيق الأهداف المسطرة ، و المطلب من خلال الهدف وهو توظيف وتحديد الهدف بشكل واضح مما يؤدي إلى زيادة مستويات الأداء ، و تعتبر هذه الأهداف بالنسبة لـ " لوك " أنها هي التي تحدد اتجاه سلوك الفرد ، وتفسير مسارات سلوكه وتفسير الاختيارات الذهنية التي يقوم بها الفرد سعياً للوصول لهدفه وغايته ، فترجمة الهدف الى نشاط ما يتوقف على ما يتوقف على عوامل أخرى مثل درجة توافق الهدف مع الأهداف الأخرى ، التي يسعى الفرد لتحقيقها و إدراك الفرد لقيمة جهده وما مدى مناسبة الظروف لتحقيق أهدافه و تعتبر أهمية هذه الأهداف عن تفاصيل الفرد باعتقاده أنه يحقق، من خلال ، فالقيمة التي تربط بهدف معين يعبر عنها بما يشعر به الفرد ومن بين الفروض التي وضحتها " لوك " في هذا المجال نذكر منها :

أ- تتأثر الدافعية في تحقيق الهدف بدرجة التحديد التي يتصف بها يتصف بها هذا الهدف
ب- يرى " لوك " أن الحوافز النقدية المرتبطة بانجاز ليس تأثير الأهداف على الدافعية والأداء .

ج- تتحدد درجة الرضا الفرد بالفرق المدرك بين مستوى الهدف المأمول ومستوى الأداء أو الانجاز المحدد .

2/مدخل أنظمة الإدارة بالأهداف :

يعد هذا المدخل كمقابل تطبيقي لتكوين وتحديد الهدف وهو ترجمة للمفاهيم والفروض الرئيسية لتكوين الهدف بالرغم من أن أنظمة الإدارة بالأهداف تعد أسبق من تحديد الأهداف، وتقوم أغلب أنظمة الإدارة بالأهداف على أركان عدة منها¹:

- يحدد مستوى هذه الأهداف بحيث تكون طموحه و يمكن تحقيقها في نفس الوقت.
- توضح الأهداف و الخطط و البرامج التنفيذية بمشاركة الأفراد المسند إليهم تحقيق الأهداف
- يوضح برنامج للحوافز المشروطة بتحقيق أهداف الموضوع.

¹ - عمار بحوش: المرجع السابق، ص 52

الفصل الثاني ماهية نظام الحوافز

- توضيح الخطط و البرامج المرتبطة بالأهداف المحددة وضوح التنفيذ و يتخذ خلال التنفيذ الإجراءات التصحيحية و المتابعة وتوفي الإمكانيات بما يكفل النجاح في تحقيق الأهداف الموضوعية .

- يتم قياس مستويات الإنجاز الفعلي الذي حققه الأفراد و الوحدات التنظيمية و في نهاية الفترة المحددة له ، و يتم مقارنته بالأهداف الموضوعية وبعلم الأفراد بنتائج هذا التقييم ، وتوفر لهم المعلومات الواقعية التي تضمنها هذا المقياس .

- توزع الحوافز على الأفراد بمقدار الانجاز الذي تحقق من الأهداف لتدعيم أداء الأفراد و التأثير على دافعيتهم المستقبلية .

- هناك تشابه قائم بين مداخل أو عناصر تحديد الأهداف و تكوينها وبين أنظمة الإدارة بالأهداف من حيث اختيار الهدف القابل للتحقيق ، أما ما يميز أنظمة الإدارة بالأهداف هو وجود أو تخصيص جليسات تقاس لتأخذ مداها بين الرئيس و المرؤوسين لأجل التفاهم و الاتفاق على الأهداف الموضوعية، إضافة الى الاستفادة من كل المعلومات الواردة .

6- نظرية العلاقات الإنسانية لـ : " إلتون مايو " 1924 - 1932:

نشأت مدرسة العلاقات الإنسانية كتيار فكري بني على هامش الانتقادات التي وجهت للنظريات المتعلقة بالتنظيم العلمي للعمل ، و الانعكاسات السلبية على الإنسان العامل، حيث بدأ منهج العلاقات الإنسانية بمجموعة من الباحثين بجامعة " هارفارد" للقيام بمجموعة من الدراسات في مصانع الهاوثورن، بشيكاغو بشركة " ويسترن إلكترونيك الأمريكية على رأسها إلتون مايو " الذي وجد أن جماعات العمل المتجانسة و المتماسكة و العلاقات الحسنة بين العمال و المشرفين و الأخذ برأي العمال في كل ما يخص تنظيم العمل و التسيير ، عوامل تساعد على رفع الرضا المهني عند العمال و تحضيرهم على العمل"¹

- كان الهدف من وراء هذه التجارب الكشف عن أسباب المشكلات التي تعانيها الشركة حتى يمكن حلها ، وكانت هذه المشكلات تتلخص في " انخفاض الإنتاجية و الغياب و مقاومة أوامر الإدارة و التذمر وسوء العلاقات بين المشرفين و العاملين و عدم انسجام الإدارة و العاملين بوجه عام"².

¹ - بو فلجة غياب ، مبادئ التسيير البشري ، ط2 ، الجزائر ، دار الغرب للنشر و التوزيع ، 2004 ، ص 167 .

² - محمد عبد الوهاب ، السلوك النسائي في الادارة ، ط2 ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، 1975 ص 22.

الفصل الثاني ماهية نظام الحوافز

- بدأ " مايو " تجاربه بدراسة أثر الظروف المادية بدأ مايو تجاربه بدراسة التجارب المادية للعمل، كالإضاءة و التهوية على إنتاجية العاملين ودرجة رضاهم في العمل، واكتشف في المرحلة الأولى من التجربة أن الظروف المادية ليست هي العامل الوحيد الذي يؤثر على إنتاجية العمال وروحهم المعنوية، ثم أثبتت المراحل التالية للتجربة أن العنصر الإنساني عنصر هام يفوق في أهمية الجوانب المادية الأخرى .

- تتلخص النتائج الرئيسية التي توصلت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية من تجاربها استمرت (06) سنوات فيمايلي¹:

- إن الإنسان مخلوق اجتماعي ، مدفوع في عمله بعدة حاجات إلى جانب الأجر مثل Herzberg الإثبات و المشاركة و احترام الآخرين ، فإذا أرادت الإدارة أن تحصل على أكبر جهد ممكن ، و أن تستفيد من خلاصة وولائه ، فعليها أن تشبع رغباته النفسية و الاجتماعية بالإضافة إلى مات دفعه له من أجر .

- إن الإنسان ينظم إلى جماعات العمل داخل العمل تماما كما ينظم إلى جماعات خارج العمل ، و على هذا الأساس يقوم داخل المؤسسة ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي

- لقد أوضحت دراسة " مايو " أن المتغيرات المادية التي اعتمدت عليها في تفسير إنتاجية العامل لم تكن مؤثرة ، بل وجدوا و اكتشف متغيرات جديدة ، كانت هي المؤثر على الكفاية الإنتاجية ، كالعلاقات غير الرسمية ، و نوعية الإشراف و الحاجة لتحقيق الذات و الاحترام و الانتماء لجماعات العمل ، التي تتلخص في الحوافز المعنوية ، و التي ينبغي تقديمها للعمال التي لم تكن مبرمجة في تجارب " مايو " بل استخلصها من خلال المقابلات التي أجراها مع العمال .

- ليلخص إلى ضرورة الاهتمام بالجانب الاجتماعي و النفسي للعامل لتحقيق الأهداف المبرمجة .

- إن ما يؤخذ في نظرية " مايو " مثل " تايلور لم يتعرف بنقابات العمال ولم يعرهما اهتماما في كل تجاربه ، حتى إتباع مايو نهج نفس منهجه لذلك يقال أن مايو " و مدرسته قاموا بإهمالهم دور النقابة ووقفوا عند بوابة المصنع ، و لم يحاولوا تجاوزها بحثا عن أثر العوامل المحيطة بالمصنع² كالظروف الاقتصادية و المؤسسات الخارجية الكبرى كالنقابة مثلا .

¹ - صلاح بيومي : حوافز الانتاج في الصناعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1982 ، ص 49-50 .

² - صلاح البيومي : مرجع سابق ، ص53.

ثانيا : أهمية نظام الحوافز و الهدف منها

1- أهمية نظام الحوافز

- للحوافز أهمية كبرى و تأثير فعال في عمليات الإنتاج بشرط أن تستخدم استخداما حسنا ويمكن أن نحدد هذه الأهمية في النقاط التالية:¹
- العمل على زيادة الإنتاج و العمل على سرعته لمقابلة مواقف معينة كعمليات التصدير .
 - تعمل الحوافز على تحسين نوع الإنتاج و جودته .
 - إن الحوافز تستخدم في كثير من الأحيان بغرض تشجيع العمال على الاقتصاد في التكاليف و الوصول بها إلى أدنى المستويات .
 - تعمل الحوافز على تشجيع الابتكارات و الاختراعات لدى العمال الممتازين و التي تؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج و تحسينه و خفض تكاليفه .
 - زيادة مدخلات العاملين و اشعارهم بروح العدالة داخل المنظمة .
 - جذب العمال الجيدين إلى المنظمة و تنمية روح الولاء و الانتماء و الاستقرار لديهم .

2- أهداف نظام الحوافز :

- لاستخدام نظام الحوافز في المؤسسات ، المادية منها و المعنوية و الإيجابية أو السلبية أهداف تسعى المؤسسات إلى تحقيقها ، أهمها ما يلي:²
- كما للحوافز هدفا اجتماعيا آخر اقتصاديا يرتبط منها بالآخر ارتباطا وثيقا فالحوافز تعمل على تعبئة جهود مختلف العاملين لتحقيق أهداف اقتصادية و اجتماعية و التي تتمثل في زيادة الإنتاج.
 - إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة .
 - جذب العاملين إلى المنظمة .
 - تنمية روح التعاون بين العاملين و تنمية روح الفريق و التضامن بينهم .
 - تحسين صورة الإدارة أو المنظمة أمام المجتمع .³
 - تشجيع المنافسة بين العاملين .

-خالد عبد الرحمان الهيتي : إدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 1999 ، ص 26¹.

²-محمد فالح صالح : المرجع السابق ، ص 53.

³-طوية محمد حسين : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2000/1999 ، ص 217.

- تمييز الأفراد ذوي الأداء المميز .
- حفز ذوي المتوسط إلى التقدم .
- إبراز هوية المنظمة في الأداء المتميز .
- استمرار التمييز في الأداء و تطوير المستقبل .

ثالثا: أنواع الحوافز

قسمت الحوافز إلى عدت أقسام فبعضها حوافز داخلية كالشعور بالرضا و الآخر حوافز خارجية كتقديم مبالغ مالية للعامل ، و هناك من قسمها إلى حوافز فردية و أخرى جماعية إلا أن ما يهمن هنا تقسيمها إلى ما يلي¹:

1- الحوافز المادية الإيجابية :

تعطى هذه الحوافز للعاملين بشكل فردي أو جماعي ، فقد يتم إعطاء حافز مادي للعامل ينتج كمية أكبر من الكمية التي حددتها له الإدارة ، وهذا ما نادى به تايلور في نظام القطعة و قد يتم منح الحوافز المادية لكافة العاملين في المؤسسة على شكل زيادة دورية نتيجة لارتفاع تكاليف المعيشة أو إعطائهم نسبة من الأرباح التي حققتها المؤسسة تقديرا منها للمجهودات التي بذلوها في تحقيق الأرباح².

ومن مزايا الحوافز المادية الفردية أنها تؤدي إلى ذكاء روح المنافسة بين العاملين لزيادة الإنتاجية كما أنها لا تطلب نظاما صارما للرقابة على أداء الفرد ، و ذلك لارتباط الأجر المدفوع بكمية الإنجاز المنجزة خلال وقت محدد .

أما أهم مزايا الحوافز المادية الجماعية فهو شعور العاملين أنهم فريق واحد، و إذكاء روح المنافسة بين المجموعات المختلفة داخل المؤسسة .

كن أهم العيوب الحوافز المادية الجماعية أنها تؤدي إلى تقاعس بعض العاملين عن القيام بالمهام المطلوبة ، فيثير ذلك التقاعس مشاعر الحقد و البغضاء بين العاملين ، فينعكس هذا

¹-محمد فالح صالح : المرجع السابق ، ص 124-125.

²-صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم الاجتماع و الإتصال للبحث و الترجمة ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2000، ص 175.

الفصل الثاني ماهية نظام الحوافز

لاحقا في تدني الروح المعنوية للعاملين المنتجين إلى تصرفات سلبية تظهر في خفض الكفاية الإنتاجية للمؤسسة كما و نوعا .

2- الحوافز المعنوية الإيجابية :

للحوافز المعنوية أثر واضحة و أهمية بالغة في دفع العاملين لا تقل الآثار و الأهمية التي تحققها الحوافز المادية ، و هناك بعض المؤسسات التي تلجأ لاستخدام الحوافز إلى جانب الحوافز المادية ، مما يتيح لها فرصة لتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى مما لو استخدمت الحوافز المادية وحدها¹ .

إن تأثير الحافز سواء كان ماديا أو معنويا يتوقف على عدت عوامل منها ظروف العامل الإنسانية ، و تركيبية العامل السيكولوجية ، و نوعية العامل و مستواه العلمي و الثقافي و مستويات الرواتب المدفوعة له ، فقد يعطي الحافز المادي نتائج أفضل من الحافز المعنوي للعامل في مستويات دنيا ذات أجر متدني ، بينما يكون العكس هو الصحيح لعامل في مستويات عليا و ذي أجر كبير ومن أهم أنواع الحوافز المعنوية ، الفردية منها و الجماعية مايلي:

أ-أسلوب الإداري بالأهداف ، وهو يتم كما أوضحنا سابقا عن طريق مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ووضع أهداف خاصة بالمؤسسة .

ب-أسلوب إثراء العمل : وهو منح الحرية للعاملين في تخطيط و تنظيم و مراقبة أعمالهم .

ج-أسلوب زيادة المهارات الوظيفية : و ذلك بتكليف العامل بمهام إضافية لعمله القديم اعترافا للإدارة بقدراته و كفاءاته الاستثنائية .

د-إتباع سياسة الباب المفتوح ، و ذلك بضمان حرية العاملين في الاتصال بالإدارة و تقديم اقتراحاتهم و العمل على تلبية مطالبهم .

هـ-تدريب و تطوير العاملين .

و-توجيه الإدارة كتب شكر و تقدير للمبدعين من العاملين و نشر هذه الكتب في المجالات الداخلية .

¹ -محمد فالح صالح : مرجع سابق ، ص 126.

3- الحوافز الإدارية :

الواقع أنه يجب استخدام الحوافز المادية و المعنوية ، لحفز المدراء أيضا ، فلا يجوز أن يغيب من بال القائمين على المؤسسة أن المدراء بشر أيضا ، أن لهم مشاعرهم و أحاسيسهم فينبغي التعامل معهم استنادا إلى هذه القاعدة ، ومما لا شك فيه أن الدور الذي يقوم به المدراء يختلف من مؤسسة إلى أخرى لارتباطه بحجم و نشاط و طبيعة العمل الذي تؤديه المؤسسة .

4- الحوافز السلبية :

يرى بعض علماء الإدارة أنه إلى جانب الحوافز المادية و المعنوية الإيجابية السابقة لا بد للإدارة لإتباع أسلوب نظام الحوافز المادية المعنوية السلبية ، وهي تقي معاقبة العالم المذنب ماديا و معنويا ، و يرى هؤلاء العلماء أن البشر مختلفون في سلوكياتهم و تكوينهم النفسي و العقلي ، فهناك من يمكن حفضه و تشجيعه باستخدام أسلوب الحوافز الإيجابية و هناك من لا يمكن حفضه عن طريق ذلك .

كما تحدثت الحوافز السلبية أثر إيجابي آخر هو أن العامل حين يتجنب العقاب فإنه يلتزم بالسلوك الوظيفي السليم و قد يؤدي استمراره في ذلك إلى التطوير فيشبع السلوك السليم بين العاملين و لكن من جهة أخرى فإن الحوافز السلبية قد تشيع جوا من العدائية بين الإدارة و العاملين أو تسبب عدم التعاون هؤلاء مع الإدارة أو تؤدي إلى إحباطهم¹.

رابعاً: طرق منح نظام الحوافز

أولاً- الأجور و الرواتب :

1- ركائز سياسة الأجور والرواتب :

-ضمان المستوى المعيشي للفرد .

-إحساس الفرد بالقدرة على الكسب .

¹ صلاح البيومي: حوافز الإنتاج الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1982 ، ص 122.

- إمداد الفرد بالقدرة الشرائية الملائمة .

- احترام الفرد لنفسه وتقديره لها .

- احترام الآخرين للفرد .

2- شروط الأجر : يجب أن يكون الأجر المدفوع للعامل :

عادلا : طبقا لما تحدده القوانين و اللوائح السائدة .

مناسبا : لما يبذله الفرد من مجهودات وظيفته .

مطبقا : للمعادلات السائدة في العمل .

متوازنا : بين الفئات المختلفة للأجور .

مشبعا : لحاجات الفرد المتنوعة المادية و الفردية .

محركا : لرغبة الفرد في زيادة الانتاج .

- مقبولا : من جانب الفرد مفهوما مقنتعا به¹ .

3- طرق دفع الأجور : هناك طريقتان لدفع الأجور تتمثلان في :

أ- الأجر الزمني : بحيث يدفع للعامل بموجب هذه الطريقة أجر معين ثابت عن الوقت الذي

يقضيه في العمل ، وقد تكون وحدة الحساب ساعة أو يوم أو أسبوع أو شهر وتصلح هذه

الطريقة في الأحوال التالية :

- الأعمال التي يصعب القياس الكمي لإنتاجها .

- الأعمال التي يصعب تحديد العلاقات بين الإنتاج و الجهد المبذول فيه .

- الأعمال التي يكون فيها عامل الجودة فيها من كمية الإنتاج .

- الأعمال التي تحدث فيها أعطال يصعب تفاديها .

وتعتبر هذه الطريقة من أقدم طرق دفع الأجور و أسهلها لأنها تحمل مزايا كثيرة أهمها : حساب

الأجر ، قلة النفقات الإدارية بأعداد كشوف و سجلات الأجر كما أنها تضمن للعمال دخلا ثابتا

فتتمده بالشعور بالأمان و الطمأنينة .

أما عيوب هذه الطريقة تتمثل في :

- إغفال الفروق الفردية بين الأشخاص .

- لا تشجع على الابتكار .

¹ - محمد علي عبد الوهاب ، مرجع سابق ، ص 48 .

الفصل الثاني ماهية نظام الحوافز

ومن ثم عدم وجود حافز بين المتفوقين مما ينتج عن ذلك هبوط في المستوى الأداء.

ب- الأجر حسب الإنتاج :

و الفكرة في هذه الطريقة أن يحفز العامل على زيادة إنتاجه حتى يحقق دخلا إضافيا ينفعه في مقابل نفقاته و في نفس الوقت تستفيد الإدارة بزيادة الإنتاج مع عدم زيادة كبيرة في التكاليف و يصلح تطبيق هذه الطريقة في الأحوال التالية:¹

- الأعمال التي يسهل إنتاجها كليا .
- عندما تتناسب العملية الإنتاجية دون أعطال .
- عندما تكون الاهتمام موجها ناحية الكم أكثر من النوع .

ومن أهم هذه المزايا :

- تحفيز العاملين على زيادة الإنتاج
- وإمكانية تقدير تكلفة العمل مقدما .
- كما أنها تفرق بين العاملين على أساس المجهود الذي يبذلونه و أثره في زيادة الإنتاج .

أما عيوبها تتمثل في :

- * مشكلة تحديد المعايير التي يتم دفع الأجر على أساسها .
- * احتمال التضحية بالجودة في سبيل زيادة كمية الإنتاج .
- * إرهاق الموارد البشرية و المادية .
- * عدم إنصاف هذه الطريقة للأفراد ذوي الكفاءة المتوسطة إذ يستفيد فقط ذوي الكفاءة العالية.
- * الاهتمام فقط بسرعة العامل وزيادة إنتاجه ، و إهمال عوامل أخرى لها أهميتها مثل سلوكه الوظيفي و تعاونه مع الآخرين .

4- أسس تحديد الأجور :

- أن يتلاءم الأجر مع تكاليف المعيشة بحيث يكفل المستوى اللائق للعيش للعامل وأسرته .
- أن يتلاءم الأجر مع نوع العمل الذي يؤديه العامل .
- مراعاة الجانب الاقتصادي بحيث لا تمثل تكاليف العمل عبئا كبيرا على المنظمة .
- أن تتوفر في الأجر (الدافعي) بحيث تحفز على الأداء الجيد .

¹ - محمد عبد الوهاب ، نفس المرجع ، ص 49 .

ثانيا- المزايا و الخدمات :

تكمل الإدارة عملية التحفيز بتقديم مجموعة من المزايا و الخدمات و الفرق بين المزايا و الخدمات و بين الأجر و الحوافز تتمثل في :

- تدفع الأجر و الرواتب نظير أداء عمل معين أي أن الأجر يمثل قيمة الوظيفة التي يؤديها الفرد .

- تقدم الحوافز مقابل الأداء المتميز و المنافسة و التفوق و تهدف إلى استمرار الأفراد في العطاء و تطوير الأداء .

- تعطي المزايا و الخدمات لجميع العاملين كأداة جذب لهم للعمل بالمنظمة .

أ- أنواع المزايا و الخدمات :

توجد أنواع كثيرة من المزايا و الخدمات التي تقدمها المنظمة للعاملين و أمثلة ذلك :¹ الإسكان ، النقل ، العلاج ، دور الحضانة للأطفال ، القروض و المساعدات المالية ، الواجبات الغذائية ، الأنشطة الاجتماعية و الترفيهية .

ب- شروط نجاح نظام الحوافز

- تحديد الهدف من نظام المزايا و الخدمات.
- وجود خطة مدروسة تتبع من حاجة أساسية للمزايا و الخدمات .
- تأيد الإدارة العليا و اقتناعها و استعدادها لتقديم المزايا و الخدمات .
- الحصول على تأيد الموظفين و موافقتهم على خطة المزايا و الخدمات .
- تحديد الجهة المسؤولة عن تنفيذ برنامج المزايا و الخدمات .
- تصنيف الخدمات حسب مجموعات العاملين .
- إشراك العاملين في تنظيم الخدمات وإدارتها .
- وضع معايير واضحة لتقديم المزايا و الخدمات .
- تنوع المزايا و الخدمات و تناسبها مع بعضها .
- تقويم نجاح برنامج المزايا و الخدمات .²

خامسا: مراحل تصميم نظام الحوافز:

¹ محمد علي عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 49.

² - محمد عبد الوهاب ، نفس المرجع ، ص 60 .

الفصل الثاني ماهية نظام الحوافز

و تقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى الرأس و ذلك داخل كل وحدة تنظيمية ، انتقالات من الإدارات العامة إلى الإدارات و إلى الأقسام وصولاً إلى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف .

2- دراسة الأداء :

تسعى هذه الخطوة إلى تحديد و توصيف الأداء المطلوب ، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي و يستدعي ما يلي :

أ-وجود وظائف ذات تصميم سليم : بها عبء كامل للعمل ، فلا المهام أكثر و لا هي أقل مما يجب، و أن الوظيفة محددة وواضحة ، ومفهومة المعالم ، و ذات بدايات و نهايات و ذات عمليات و نواتج واضحة .

ب-وجود عدد سليم للعاملين : فلا الأعداد أكثر ولا هي أقل مما يجب وإذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة ، فهل أعمالهم على سبيل التماثل أو التابع أو التكامل ؟ إن الإجابة على هذا السؤال قد تؤدي إلى الانتقال من النظام الفردي إلى الجماعي في الحوافز .

ج-وجود طرق عمل سليمة : و يعني هذا وجود لوائح و خطوات كاملة للعمل و أساليب للأداء الاتصال ، و خطوات للحصول على مدخلات العمل .

د-وجود ظروف عمل ملائمة : و يعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء ، و ذلك من حيث التجهيزات ، و الأدوات ، و الإضاءة و الحرارة و التهوية و المواصلات و غيرها .

هـ-وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل : فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة أو أن هناك ظروفًا تتدخل لتحديد شكل النواتج العمل .

3- تحديد ميزانية الحوافز :

و يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام و يجب أن يعطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية :¹

¹-أحمد ماهر : الرجوع السابق : ص، ص 371-373

الفصل الثاني ماهية نظام الحوافز

- قيمة الحوافز و الجوائز وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز وهي تتضمن بنودا جزئيا مثل المكافآت و العلاوات و الرحلات و الهدايا و غيرها.

-التكاليف الإدارية وهي تعطى بنودا مثل تكاليف، تصميم النظام ، و تعديله و الاحتفاظ بسجلاته و اجتماعاته ، و تدريب المديرين على النظام .

-تكاليف الترويج : وهي تعطى بنودا مثل النشرات و الكتيبات التعريفية و الملصقات الدعائية و المراسلات .

4- وضع إجراءات النظام :

تعني تسجيل الأداء و حساباته و نماذجه و اجتماعاته و أدوار المشاركين فيه و أنواع الحوافز و الجوائز و توقيت تقديم الحوافز و يتم شرح ذلك :¹

أ-تحديد الأدوار : يتم تحديد كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه .

ب-الاجتماعات :قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلائحة الحوافز أو قسم الحوافز .

ج-توقيت تقديم الحوافز : هل هي شهرية أو ربع سنوية أو نصف سنوية أو سنوية؟

د-نوع الحوافز: هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء .

هـ-النماذج : و تشمل سجلات قياس و تسجيل الأداء الفعلي .

سادسا : علاقة المدير بنظام الحوافز

1- مهمة الإشراف:

لم تعد مهمة المشرف تقتصر على تنفيذ العمل المطلوب فقط، بل أصبحت أكثر من ذلك بكثير. فقد أسفرت نتائج البحوث عن أن كثير من أسباب عدم الرضا العاملين ترجع إلى أسلوب الإشراف المتبع معهم ، مثل نقص القدرة الفنية للمشرف و إهمال إجابة مطالبهم أو الرد على استفساراتهم

¹ - عبد الله أمين جماعة : الإدارة المعاصرة ، دون ذكر دار النشر ، مصر 2003، ص 192.

وعدم الاستماع إلى شكاوهم أو دراسة مقترحاتهم و التقصير في تمثيلهم إمام الإدارة و عدم مواجهة المشاكل التي يواجهونها .

فالمشرف يؤدي وظيفته هامة تتلخص في توجيهه وقيادة مجموعة من العاملين ، و تنسيق جهودهم، و تقويم أعمالهم للوصول إلى هدف المحدد ، ويشغل الجانب الإنساني جزء كبير من وظيفة المشرف و يتضمن ذلك تحفيز العاملين على العمل ، بحث مطالبهم ، و العمل على إشباع حاجاتهم ، ودراسة مشكلاتهم ، والعمل على علاجها و الاستمتاع إلى مقترحاتهم و مناقشتها معهم و تطبيق المفيد منها .

ومن خلال هذه المهمة التي يقوم بها المشرف نجد أن الباحثين وجدوا أنماط مختلفة يتبعها للمشرفين و تتمثل هذه الأنماط في :¹

أ- الإشراف العام و المحدد :

يعني الإشراف العام أن يصف المشرف للعامل نوع العمل الذي يجب أن يؤديه بوجه عام ، و يشرح له المستويات المطلوبة للأداء دون إغراق في تفاصيل . و يترك للعامل بعض الحرية في تحديد سرعة عمله ، و يفوضه بغض سلطاته أو يعطيه الحرية في تقرير أي من أمور العمل لا ، ويعتبر المشرف هنا هو المسيطر على كل مقتضيات العمل.

أما الإشراف المحدد ، ففيه يصف المشرف للعامل كل خطوات العمل و يحدد له بالتفصيل كل ما يجب عمله ، ولا يترك له الحرية في تقرير سرعة العمل ، ولا يفوض له أي من سلطاته أو يعطيه الحرية في تقرير أمور العمل ، و يعتبر المشرف هنا المسيطر على كل مقتضيات العمل .

ب- الاهتمام بالعمل و العامل :

كذلك هناك اختلاف في وجهات نظر المشرفين تجاه محور اهتمامهم فينقسمون إلى قسمين : هناك المشرف الذي يهتم بالعامل ، و المشرف الذي يوجه كل عنايته للعمل ، فأما الأول فيعتبر أن مهمته الرئيسية هي إرضاء العامل و بحث مشكلاته و إزالة العوائق التي تقف في سبيل

¹ - موسى اللوزي : التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، ط1 ، عملن ، دار وائل للنشر 1999 ، ص 290

إرضاء العامل . لذلك فهو ينفق كثيرا من وقته في الحديث مع العمال وتفقد أحوالهم و بحث الصلة بينهم.¹

أما المشرف الذي يهتم بالعمل ، فهو يعتبر أن مهمته الرئيسية هي أداء العمل فقط بلوغ المستويات المقررة للإنتاج ، و التشدد في رقابة العاملين و حسابهم على أخطائهم ، لذلك فهو لا يضع في اعتباره و رغبات الأفراد أو ميولهم ولا يصغي لشكاواهم ولا ينفق وقته في الحديث معهم أو بحث مشكلاتهم أو بحث مشكلاتهم أو نواحي عدم رضاهم .

2- واجبات المشرف :

لكي يقود المشرف جماعة من العاملين بدرجة كبير من الفاعلية ، و يضغط المشكلات عند حدها الأدنى ، و يقوم بعلاجها عندما تحدث ، و يحقق أهدافه و عمق انسجام العلاقات بينه و بين الأفراد ، وهناك مجموعة من الواجبات أن يقوم بها ، و أهم هذه الواجبات تتمثل في:²

1- أن يكون المشرف متقنا لعمله من الناحية الفنية بحيث يستطيع أداءه بكفاءة و أن يرشد العاملين لأداء وظائفهم و يجيب عن أسئلتهم بشأنها و يستشير حماسهم لزيادة الإنتاجية .

2- أن يعطي لعماله بعض الحرية في تقرير الأمور المتعلقة بمصالحهم كتقرير سرعة العمل و التناوب و غيرها إذا سمحت بذلك طبيعة العمل و ظروفه .

3- أن يحدد أهداف الجماعة بوضوح ويشجع الأفراد على شرح أهدافهم و يساعدهم على بلوغها و يحاول إدماج أهداف الفرد مع الجماعة.

4- أن يتعرف على الدوافع عماله و رغباتهم ومستويات طموحهم بأن ينقل هذه المعلومات للإدارة حتى تستفيد منها الأخيرة في وضع خطة للحوافز و غيرها من سياسات الأفراد.

5- أن يدرّب عماله على الأعمال التي يقومون بها، وأن يعرفهم بالأعمال الأخرى المتعلقة بها بأن يشرح لهم أهمية بلوغ مستويات المقررة لأداء حتى يستفيدوا من فرص الترقية أو زيادة الأجر أو غيرها من المزايا.

6- أن ينصت جيدا لمقترحات العاملين و يستمع لشكاواهم بأن يتعرف على مصادره، وينشر بينهم نوعا من الحوار المفتوح ليتبادل معهم مختلف المعلومات .

¹ - كامل برير : إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي (لم يذكر البلد) ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر ، 1997 ، ص 111- 113 .

² - وسيلة حمداوي : إدارة الموارد البشرية ، الجزائر ، مديرية النشر للجامعة ، قامة ، 2004 ، ص 151 .

الفصل الثاني ماهية نظام الحوافز

- 7- أن ينشئ بين عماله روح الجماعة بأن يحقق تماسك الجماعة، وبأن يتعامل معها باعتبارها فريقاً واحداً متكاملًا و ليست جماعة من الأفراد المنعزلين .
- 8- أن يقف إلى جانب عماله معنويًا اتجاه الإدارة و ذلك عن طريق نقل رغباتهم و شرح وجهات النظر ، و إن يبلغ العمال أيضا بآراء الإدارة و قواعدها و سياستها فهو بذلك اتصال بين الطرفين .
- 9- أن يكثر من استخدام الحوافز الايجابية ولا يلجأ إلى الحوافز السلبية إلا عند الحاجة و يشرح أسباب استعمالها ، و أن لا يعتبر الحوافز الايجابية ولا يلجأ إلى الحوافز السلبية إلا عند الحاجة و يشرح أسباب استعمالها ، وان لا يعتبر الحوافز السلبية سوطا يهدد به عماله إذا أخطأوا .

سابعا :النتائج المترتبة عن نظام الحوافز

يحقق نظام الحوافز الجيد نتائج مفيدة من أهمها ¹:

- 1- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة الإنتاج و مبيعات و أرباح .
- 2- تخفيض العائد في العمل ومن الأمثلة عليه تخفيض التكاليف و تخفيض كميات الخامات .
- 3- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها و على الأخص ما يسمى بالتقدير و الاحترام و الشعور بالأمان .
- 4- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة .
- 5- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع .
- 6- تنمية روح التعاون بين العاملين و تنمية روح الفريق و التضامن .
- 7- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء و الانتماء .

خلاصة :

ما يمكن استخلاصه من خلال ما سبق أن للحوافز أهمية تتجلى في أنها تعتبر باعثة ومحركا لطاقت و رغبات العامل في العمل وكما تساهم في استقراره داخل المؤسسة وكونها تنتج له مزيد من المزايا التي تتحسن من مستوى الرضا الوظيفي وتحسن مستوى معيشته ، وعدم فعالية الحوافز وعدم استجابتها لتطلعات العمال من شأنه أن ينعكس سلبا على مستوى الرضا الوظيفي

¹-خالد عبد الرحمان الهيني : المرجع السابق ، ص 34.

الفصل الثاني _____ ماهية نظام الحوافز

كما تعرفنا في هذا الفصل على أهم أنواع الحافز وتكون إما مادية وإما معنوية وإما فردية أو جماعية أو على مستوى المنظمة ككل ، إذن في كل مؤسسة لابد أن تتبنى نوع من الحوافز حتى تستطيع التوصل إلى مستوى متوسط من رضا العاملين وليستقروا في مكان عملهم وتضمن ولائهم لها .

تمهيد :

يمثل العمل جزء هام من حياتنا و بمرور الوقت داخل هذا العمل يشكل كل فرد مجموعة من الآراء و المعتقدات و المشاعر حول هذا العمل و هذا ما يطلق عليه بالرضا عن العمل ، و يبدأ الأمر بقيام كل فرد بتكوين حصيلة من المعرفة و المعلومات و الخبرات حول العمل ، و بناءا عليها يتشكل وجدان و مشاعر الفرد ناحية عمله ، و أخيرا يميل الفرد أن يتصرف سلوكا ناحية عمله بشكل معين يظهر فيه أسلوب تعامله مع الزملاء ، و في غيابه و تأخره و في تركه للعمل و في طريقة احترامه لرئيسه و لأنظمة المؤسسة .

و عندما تكون هذه المشاعر و الأحاسيس يشعر الفرد من خلالها إما برضاه عن العمل أو استيائه وذلك لارتباط ظاهرة الرضا الوظيفي بعوامل متعددة و صعوبة قياسه و هذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل .

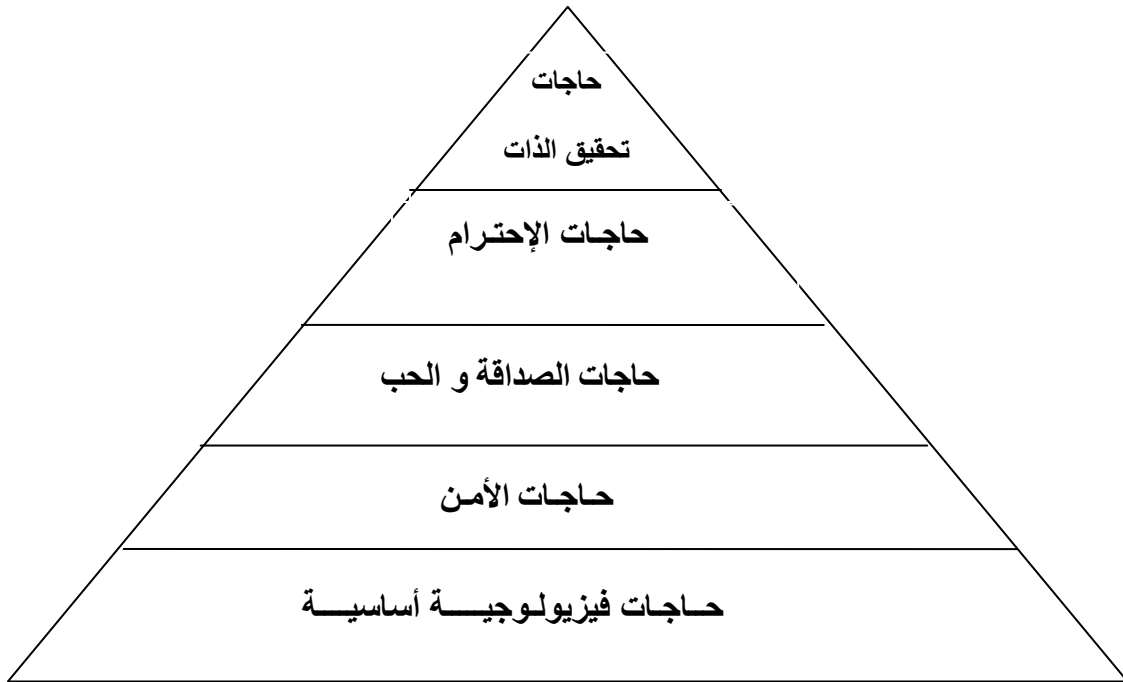
أولاً : النظريات المفسرة للرضا الوظيفي¹

تحاول النظريات الخاصة بالرضا في العمل أن تقدم تفسيراً لمسببات رضا الأفراد عن عملهم و استيائهم منه ، كما أنها تساعد في التنبؤ بهذا الرضا و محاولة التحكم و السيطرة عليه و معرفة الأسباب التي تجعل بعض الأشخاص راضين عن عملهم أكثر من الآخرين و سنقوم بوصف هذه النظريات .

1- نظريات التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية : " لإبراهام ماسلو"²

لقد قدم ماسلو نظريته عن الدوافع الهامة فتحت المجال واسعاً أما الباحثين لإثراء هذا الموضوع و " ماسلو" يرى أن الإنسان لديه مجموعة من الحاجات تتفاوت حسب أهميتها مكونة مدرجاً هرمياً كما هو مبين في الشكل التالي

الشكل رقم (04) يوضح هرم ماسلو



المصدر: ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني و التنظيم ، معهد الإدارة ، السعودية

،1993،ص162

¹-راوية حسن : إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار النشر الجامعية ، الاسكندرية ، 2002، ص 169.

²-ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني و التنظيم ، معهد الإدارة السعودية ، 1993، ص 161.

وقد بنى ماسلو نظريته على ثلاث فروض رئيسية :

أ- الناس كائنات غير تامة و يمكن أن تأثر احتياجاتهم على سلوكهم إن هذا التأثير يأتي عن طريق الحاجات التي لم يتم إشباعها أما الحاجات التي أشبعت لا يكون الفرد في حاجة إليها فلا تعتبر من الدوافع .

ب- إن حاجات الفرد ترتب وفقا لأهميتها فهي تبدأ بالحاجات الأساسية إلى الحاجات الأكثر تعقيدا .

ج - ينتقل الشخص بحاجته من مستوى إلى مستوى عندما يتم إشباع الحاجات الأولى ف جاء ترتيب " ماسلو" للحاجات كالتالي : ¹

1- الحاجات الفيزيولوجية : و هي الحاجات الأساسية للإنسان كالطعام و الشراب بما في ذلك الظروف الفيزيائية كالتدفئة ، التهوية ، النظافة الخ ، و تعتبر هذه الحاجات أقوى دافع للإنسان وتتطلب الإشباع قبل أي حاجة أخرى لأنها أساس بقاءه ² .

2- حاجات الأمن : تأتي ي مستوى ثاني بعد الحاجات الفيزيولوجية من حيث الأهمية و تتمثل أساسا في حاجة الفرد إلى بيئة آمنة من الأخطار و الحوادث و الحاجة التحرر من الخوف و التهديد وتظهر في صورة ظروف عمل آمنة من الحوادث العمل ، أجور كافية ، استقرار وظيفي .

3- حاجات الصداقة: أو ما يسمى بالحاجات الاجتماعية و هي الحاجة إلى تكوين صداقة و زمالة مع الآخرين و التفاعل معهم و الإحساس بالانتماء إلى مجموعة العمل و عدم إشباع هذه الحاجة يسبب بعض التوتر و عدم القدرة على التكيف مع المجتمع و الأصدقاء .

4- الحاجة إلى تحقيق الذات : و تمثل أولى مستوى في تركيب الحاجات فبعد أن يشبع العامل الحاجات السابقة فإنه يتطلع إلى تحقيق رغبته في إنجاز مهام تتلاءم مع قدراته بل و تتحداها سعيا منهم للارتقاء بقدراتهم إلى حد الإبداع .

¹ -ناصر محمد العديلي : المرجع السابق، ص 163.

² -محي الدين الأزهرى : الإدارة دون المديرين ، دار الفكر العربي ، مصر ، ط1، 1993، ص 17.

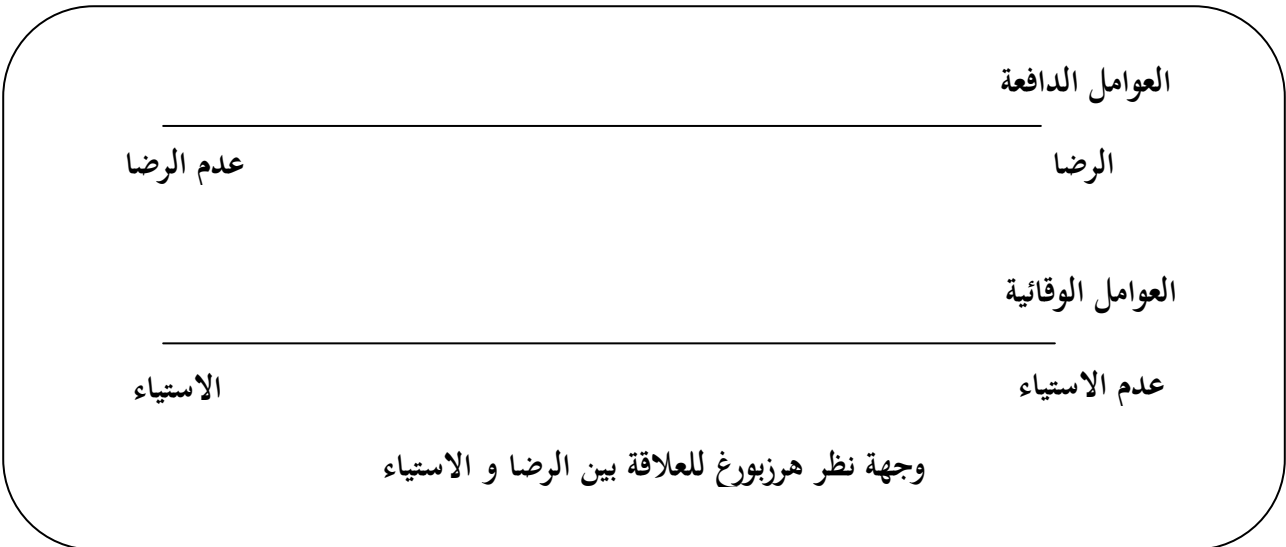
و حسب نظرية ماسلو فإن العوامل المتحركة للفرد هي تلك الحاجات غير المشبعة فإذا تم حدوث أدنى إشباع لحاجة معينة فإنها سوف لن تبقى محركا للسلوك بل ما يحرك السلوك هو الحاجة التي تليها في المدرج الهرمي غير أن هدم التلبية هذه الحاجات لمدة طويلة سوف يثير ردود فعل سلوكية سلبية من طرف العامل مثل الضيق الصدام الاعتداء الوظيفي اللفظي أو المادي تجاه الشخص المتسبب أو اللجوء إلى طريقة التبرير التعويض أو التراجع و الانطواء .

2- نظرية ذات العاملين :

لقد عام فريدريك هرزبورج FREDRIK HERZBERG بناء على دراسة التي¹ أطلق عليها (نظرية العاملين ، العوامل الدافعة و العوامل الوقائية) .

و أن العوامل المؤدية للرضا تختلف تماما على العوامل المؤدية للاستياء كما يوضح الشكل :

الشكل رقم(05) عوامل الرضا



المصدر : محمد سعيد سلطان السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، مصر ، 2002 ، ص 199.

و بالرغم من تعرض نظرية هرزبورج للعديد من الانتقادات و البحث و التجريب إلا أن² واقع الأمور يشير إلى صعودها وهناك مجموعتين من العوامل التي قد يقابلها الفرد في التنظيم المجموعة الأولى و يطلق عليها العوامل الوقائية وهي تتشابه مع حاجات المستويات السفلى في هرم ماسلو ووظيفة

¹-محمد سعيد سلطان : سلوك الإنساني في المنظمات ، مرجع سابق ، ص 199.
²-جمال الدين محمد مرسى : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2003 ، ص 220

هذه العوامل هي منح عدم الرضا وافرها ضروري لتجميد مشاعر الاستياء و لكنها لا تؤدي في حد ذاتها إلى الرضا ، و المجموعة الأخرى من العوامل يطلق عليها العوامل الدفاعية وهي التي تزود الأفراد بالدفاعية ، و تتشابه مع حاجات المستويات العليا .

في مبراركية ماسلو وهي موجودة في تصميم الوظيفة و محتواها و طبقا لهذه النظرية ، فإن الفرد¹ لابد و أن يكون معتقدا للمحتويات عمله ، أي أن يتضمن العمل نوعا من التحدي و الصعوبة حتى يمكن دفع الفرد لبذل أفضل جهد لديهم .

الشكل رقم (06) نظرية العاملين هوزبرج

العوامل الدافعة		العوامل الوقائية	
توافرها يؤدي إلى الرضا	عدم توافرها يؤدي إلى الاستياء وعدم الرضا	توافرها يؤدي إلى حياد الاستياء	عدم توافرها يؤدي إلى حياد الرضا
أمثلة	أمثلة	أمثلة	أمثلة
الإنجاز التحصيل	ظروف العمل	الإشراف	سياسات المنظمة
المسؤولية	التقدير	الأجر	العلاقات الشخصية
التقدم و النمو	أهمية العمل		

المصدر : محمد السعيد سلطان ، السلوك التنظيمي في المنظمات و التطبيق ، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، مصر ، ص 200.

¹-محمد اسماعيل بلال : السلوك التنظيمي بين النظرية و التنظيم ، دار الجامعة الجديدة مصر ، 2005، ص 24.

3- نظرية العلاقات الإنسانية :

- تتفق هذه النظرية في صنف العنصر البشري، وتتشكل أفكارها من نتائج دراسات "هاوثورن" والأبحاث اللاحقة في جامعتي أوهايو ميتشجن ، و تلخص هذه الأفكار فيما يلي¹ :
- أ-إن العنصر الإنساني في العمل هو أهم العناصر ، و الإنسان في تركيبه المعقد و جوانبه النفسية و الاجتماعية و الجسمية يتطلب تعاملًا واعيًا معه حتى تحصل الإدارة منه على التعاون المطلوب في أداء العمل .
- ب-إن دوافع العمل لا تنحصر حول الأجور و المكافآت المادية حيث أن هناك حاجات نفسية و اجتماعية عند العاملين ، أهمها احترام النفس و تأكيد الذات و احترام الآخرين .
- ج-إن العاملين يكونون فيما بينهم جماعات عمل تكون التنظيم غير الرسمي ، و لهذه الجماعات أثرها الكبير على تفكير أعضائها و اتجاهاتهم و قيمهم ، و بالتالي على دوافعهم و سلوكهم و علاقتهم مع بعضهم و مع الإدارة ، و الأمر الذي ينعكس في النهاية على إنتاجيتهم مما يتطلب من الإدارة التعامل معهم على أنهم جماعات لا أفراد منفصلين² .
- د-إن الاتجاه الديمقراطي في معاملة الموظفين كفيل بأن يحقق لهم المناخ الملائم للعمل ، حيث تشبع حاجاتهم لاحترام الذات و التقدير مما يجعلهم يشعرون بالرضا و ارتفاع الروح المعنوية الأمر الذي يفضي إلى زيادة الإنتاجية .

و على هذا الأساس فإن مدرسة العلاقات الإنسانية قد سعت إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال تحسين ميول الأفراد و توفير المطالب الاجتماعية و النفسية لهم ، ورأت أن ذلك يتحقق بتطبيق المفاهيم الجديدة التي تمثل الاتجاه الإنساني في الفكر الإداري³ .

¹-عبد الفتاح حسن : مبادئ الإدارة العامة ، دار نهضة عربية ، مصر ، ، 1972، ص 45.
-مهدي حسين زوليف : علم النفس الإداري ، محددات الإداري ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، الأردن ، دس، ص² 18.
-صلاح الشنواني : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 1992، ص 489³.

4/نظرية الحاجة إلى الإنجاز :

في أوال الأربعينيات تم تصميم الاختبار تفهم الموضوع ، ويتكون هذا الاختيار من 20 صورة أعطية إلى عدد من الأفراد وطلب منهم أن يؤلفوا قضية درامية حول كل صورة تقدم لهم . وعلى ضوء نتائج هذه الدراسة توصل " موري " إلى نتيجة مفادها أن الإنسان حوالي 20 حاجة أساسية تحفز السلوك و التي بالإمكان تحديدها وبداية من أوائل الخمسينات (1953) بدأ mecleand و زملائه بحيث ثلاث من هذه الحاجات العشرين : الحاجة للسلطة ، الحاجة للانتماء و الحاجة للإنجاز .¹

1/ الحاجة إلى السلطة :

إذا أظهر الفرد هذا النوع من الحاجات وكان مسيطرا على سلوكه ، فإنه في هذه الحاجة يتأثب رضاه من قدرته على تحكم و ضبط الآخرين ، و يعتبر الإنجاز الحالة الأهداف المرغوبة إذا أهمها ثانوية بالنسبة للأفراد الذين لديهم مستويات عالية من هذه الحاجة فبينما الوسيلة التي بواسطتها الفرد يحقق الأهداف تعتبر ذات أهمية أولية ، فإن الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للسلطة يتأتون رضاهم من وظائف تمكنهم من ممارسة السيطرة و التحكم في التغيير ، فالمؤسسات التي تشجع على الدافع السلطة إلى استقطاب الأفراد الذين لديهم حاجات قوية ، للسلطة و يرغبون مثل المؤسسات العسكرية و السياسية .

2/ الحاجة إلى الانتساب :

إن الأفراد الذين يظهرون هذا النوع من الحاجات كدوافع مسيطرة على سلوكهم يأتي رضاهم من النشاطات الاجتماعية و العلاقات الشخصية ، أي أن هناك حاجة إلى تكوين علاقات مع الآخرين و التقرب إليهم ، نفسيا فإذا طلب من فرد معين أن يختار العمل في مهمة مع الآخرين الذين هم أكفاء مهنيا و بين زملاءه في العمل ، فإذا كان لديه مستوى كبير من الحاجة إلى الانتساب فإنه دون شك سيختار زملائه .

3/ الحاجة إلى الانجاز :

إن الأفراد الذين لديهم قدرة كبيرة من الشعور بالحاجة للإنجاز يتصرفون بطرق تختلف عن الأفراد الذين لديهم القدرة منخفضة من ذلك الشعور فالصنف الأولى من هؤلاء الأفراد يتأتون رضاهم من الحصول على أهدافهم فالشعور بالانجاز أو تحقيق شيء معين بنجاح يعتبر مهما جدا بالنسبة إليهم ، فهم ليسوا محفزين بالمادة في حد ذاتها بل يستعملونها كوسيلة للحفاظ على درجة إنجازاتهم ، فهم

¹ - عبد العزيز خوجة : مرجع سابق, ص 201 .

يفضلون التغذية الراجعة المباشرة فيم يتعلق بأدائهم وهم يأخذون في العادة الأعمال المتوسطة الصعوبة دون الأعمال الأخرى التي لا تعتبر سهلة و لاهية في نفس الوقت¹

- وكتعقيب لهذه النظرية أنه إذا كان ما كلاند على حق ، فهذا يعطي نظرية الحاجة إلى الإنجاز و دفعه كبيرة تفوق تلك التي نالتها بعض النظريات الأخرى في هذا الموضوع مادامت هنا إمكانية تدريسيهم إلى الفرد و الجماعة ، وكان اهتمام ماكلاند مركز أكثر على مطابقة أنماط الحوافز الفردية بحاجات المؤسسة و باستعماله الاختيار تفهم الموضوع لتحديد أنماط الحوافز لدى الفرد ، فإنه من الممكن اكتشاف

فرد لديه الحاجة إلى الانتساب يعمل في مؤسسة تكافئ ، فقط على السلوك المهتم بالسلطة .

5/ نظرية الدافعية :

يرى Herzberg وزملاءه (1959) عددا من الدراسات و البحوث في هذا المجال و كانت نتيجتها أنه اقترح نظرية تتعلق بالرضا الوظيفي و الدوافع الإنسانية و أطلق عليها اسم نظرية الدافعية ، الصحة أو نظرية ذات الحديث نظرا لأنها تتضمن جانبيين أحدهما يمثل عوامل مرضية و الجانبين الآخر العوامل المرضية ، وقد توصل Herzberg و زملاءه إلى هذه النظرية وبعد ما قاموا بدراسة أولية على 200 مهندسا و محاسبا وهذه النظرية تعتمد في الأغلب نتائجها على عدد من المقابلات و المناقشات المكثفة المقصود منها تحديد اتجاه العمال نحو أعمالهم² .

ومن هذه المقابلات طلب Herzberg من المشاركين أن يصفوا له الظروف التي أثنائها شعروا شعور سيئا اتجاه وظائفهم ، ودلت النتائج على أن الشعور الحسن كان عادة مرتبطا بمحتوى الوظيفة وطبيعتها كالرضا الشخصي عن العمل و الشعور بالإنجاز و الاعتراف و الشعور بالمسؤولية ، و التقدم أما الشعور السيئ فكان خالبا ما يرتبط بالمتغيرات البيئية و بالعناصر المحيطة كالظروف الإدارية و سياسة الشركة وظروف العمل ، والحياة الشخصية و الإشراف الفني ، و تم تصنيف هذه العوامل البيئية على أنها عوامل استياء أو عوامل الصحة بينما العوامل المتعلقة بمحتوى الوظيفة صنفت على أنها عوامل مرضيات كما رأينا أعلاه .

- و كتعقيب لهذه النظرية هي أن عدم الرضا الوظيفي يرتبط ببيئة العمل و يرتبط

¹ - عبد العزيز خواجه: المرجع السابق ، ص 203 .

² - عمار الطيب كشرود : علم النفس الصناعي و التنظيمي الحديث ، جامعة يونس للنشر و التوزيع ، ليبيا ، مجلد الثاني ، ط 1 ، 1995 ، ص 67 .

الرضا الوظيفي من الناحية الأخرى بالعمل نفسه أو بمحتوى الوظيفة وما يستخلص Herzberg و زملاءه هو أن محاولة التخلص من النواحي السلبية في حد ذاتها لا تكون حافز أو دافعا للفرد في عمله أو خارجه و يمكننا القول بأن العوامل الاستثنائية أو الصحة في هذه النظرية تقابلها الحاجات الفسيولوجية الإنسانية في نظرية ماسلو بينما عوامل الرضا تقابلها الحاجات العليا من الهرم في نفس النظرية

ثانيا : أهمية الرضا الوظيفي .

يعد العنصر البشري البنية الأساسية التي تبنى عليها المنظمات على اختلافها فهو الذي يرسم أهدافها و يخطط للوصول إليها و ينفذها و بالتالي فإن انحرافه بلا شك سوف يؤثر على المنظمة مما يعيق تحقيقها للأهداف الموضوعية و يعطل مسيرتها إذا كان من السهل على المنظمة فير الموارد المادية إلا أنها قد تعجز أحيانا عن الحصول على الموارد البشرية الراغبة في العمل و الإنتاج أو الحفاظ عليها و استغلال طاقتها الكامنة .

- لذلك نال موضوع الرضا الوظيفي اهتمام الفكر الإداري و الفكر الاجتماعي على السواء حيث كان عدد البحوث التي تناولت الرضا الوظيفي حتى عام 1976 م يفوق الثلاث آلاف بحث و يرجع هذا الاهتمام إلى أن معظم الأفراد¹ يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل كما يرجع أيضا إلى الاعتقاد السائد بأن الرضا عن العمال يؤدي إلى زيادة الإنتاج .

و تظهر أهمية الرضا الوظيفي في ارتباطه بالعنصر البشري الذي يعد الثروة الخفية و المحور الرئيسي للإنتاج في المنظمات الإدارية التي تظل معطلة مهما بلغ تطورها إذا لم يتوفر لها العقل البشري الذي يدبرها و يحركها.

-كما أن أهمية الرضا الوظيفي تكمن في أن هذا الموضوع يتناول مشاعر الإنسان العامل سواء كان مديرا أو موظفا أو عاملا إزاء مؤثرات العمل الذي يؤديه و الظروف التي يعمل فيها و البيئة المحيطة به .

و يمكن القول أن توافر الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة يؤدي إلى ما يلي :

¹- عبد الوهاب محمد علي : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مكتبة عين الشمس ، مصر ، 1993 ، ص 71.

- 1- رفع الروح المعنوية للعاملين الأمر الذي يترتب عليه انخفاض معدلات الغياب و ترك العمل و معدلات الشكاوى و كذلك انخفاض مستوى الصراعات سواء بين العمال أو بينهم و بين الإدارة .
- 2- زيادة درجة الولاء و الالتزام التنظيمي إذ يمكن لمستوى الرضا عن العمل أن يسهم مساهمة فعالة و ملموسة في زيادة فاعلية المنظمة.
- 3- تحقيق التوافق النفسي و الاجتماعي للفرد ذلك لأن الرضا يرتبط بالنجاح في العمل و النجاح هو المعيار الموضوعي الذي يقوم عليه تقييم المجتمع لأفراده كما أنه يمكن أن يكون مؤشرا لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى الأسرية و الاجتماعية.

ثالثا : عوامل الرضا الوظيفي .

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتج عن الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو حتى البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد ، فتركيبية العامل الجسدية و النفسية تتأثر بالعوامل المعنوية و المادية في تحديد مستوى الرضا لدى العامل و أهم هذه العوامل.¹

1- الأجر و المكافآت المادية :

يعتبر العمل مصدر رزق الأفراد الذي يساعد على تحقيق احتياجاتهم من سكن و لباس و طعام باعتبارها أولويات ، ذلك عن طريق تقاضيهم لأجر ، يعرف بكمية النقود التي يتقاضاها العامل لقاء قيامه بأعمال معينة يعرف بكمية النقود التي يتقاضاها العمال لقاء قيامهم بأعمال معينة ، تخدم أربا العمل أو الإدارة المسؤولة عن الإنتاج و الخدمات و يهتم العاملون للأجور لعدة أسباب مختلفة فهي تمثل مصدر هام لمعيشة الفرد تؤثر أيضا على وضعيته في مجتمعه و ذلك في الحالات التي تقاس بها منزلة الفرد ، بالمكاسب المالية أكثر من قياسها بمركزه أو مكانته في عمله و التي قد تكون معروفة بالنسبة لمروؤسيه مباشرة ، و يوزع هذا الأجر على الأفراد بطرق شتى و لكل طريقة من هذه الطرق أثره في تحفيزه و دفعه على العمل ، ومن بين هذه الطرق :

أ- نظام الأجر الزمني :

¹-إحسان محمد الحسن : عمل الاجتماع الاقتصادي ، ط1، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005، ص 90.

بمقتضى هذا النظام يتم دفع أجر محدد عن وحدة زمنية معينة يقضيها الفرد في عمله (سنة ، شهر ، أسبوع ، يوم ، ساعة) و هنا لا يتغير الأجر بتغير كميات الإنتاج ، و يصبح هذا النوع من الأجور بالنسبة للأعمال التي يصعب تقدير إنتاجها بوحدات كمية يمكن قياسها ، كوظائف الإدارة ، و الوظائف الإدارية و المحاسبية ، الهندسية و غيرها و يكون صالحا كذلك للأعمال التي تهتم بالجودة أكثر من الاهتمام بكمية الإنتاج .

ب- نظام الأجر بالقطعة :

و فيها يرتبط أجر العامل بكميات الإنتاج الذي يقوم به ، لأنها تعطي فرصة لظهور الفوارق الفردية ، و بطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالعمر ، و الصحة و الحيوية ، و هذه الطريقة تلقي بعبء الإنتاج على العمال أنفسهم ، فإذا زاد فهو في مصلحتهم ، و إن قل انخفض أجرهم .

ج- نظام الأجر على حسب الخبرة في العمل :

أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته و كثر عدد أفراد عائلته .

تعتبر الأنواع السابقة أكثر الطرق انتشارا في عملية دفع الأجر، و هناك أنواع أخرى مرتبطة بالأجر و تأخذ طبيعة المكافآت أو الحوافز المادية أيضا ، و هي :¹

- العلاوات المستحقة بداية كل عام .

- الاشتراك في الأرباح.

- الأجور التشجيعية.

- العمولات .

- الخدمات التي تشبع في الفرد الكثير من الحاجات الإنسانية، كالخدمات الغذائية، الصحية ، التعليمية ، السكنية .

2- الإشراف :

¹ شفيق رضوان : السلوكية و الإدارية ، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت ، 2005، ص34.

يعتبر الإشراف سلسلة من حلقات الاتصال المختلفة في جميع المستويات ، حيث يعبر عن عملية تنظيمية تدور حول الجهود التي يبذلها الرئيس نحو رؤوسيه بغية تحقيق أهداف المنظمة و الإشراف عملية يتم من ¹ خلالها النمو الفتي للعمال بحيث تزداد و تتحسن خبراتهم و مهاراتهم معارفهم في العمل الذي يقومون به ، ويقدم الدكتور "محمد شمس الدين " تعريفا للإشراف على أنه طريقة تتضمن استخدامها عملية بواسطتها يساعد المشرفين الأخصائيين الذين يعملون مع الجماعات أو يتحملون بعض المسؤوليات في تنفيذ برامج المؤسسة و خطتها على النمو و أداء مسؤولياتهم على أحسن وجه ممكن ².

فالإشراف عبارة عن علاقة مهنية بين المشرف و بين من يقوم بالإشراف عليهم توحدهم السلطة في المؤسسة و يتقبلها الطرفان ، و الإشراف عملية يتم من خلالها النمو الفني للعمال ، حيث تزداد و تتحسن خبراتهم و مهاراتهم و معارفهم في العمل الذي يقومون به ، و يسمى عدد الذين يشرف عليهم شخص واحد و يخضعون لسلطته بنطاق الإشراف ، وهو يحدد عبء العمل و حجم ونوع الوحدات التنظيمية في المستويات الإدارية و من الضروري عند تصميم الهيكل التنظيمي مراعاة نطاق الإشراف الأمثل لأنه من الصعب على شخص واحد الإشراف على عدد غير محدد من المرؤوسين و بهذا تتحد العلاقات التنظيمية بين العاملين في المنظمة و تتحدد درجة مركزية السلطة ، و يعتبر الإشراف بمثابة العنصر المحرك للعمل داخل المنظمات.

و للإشراف أنماط متعددة يمكن حصرها في نمطين أساسيين هما:

أولا : الإشراف الموجه نحو العمال ³:

و تكون مهمة المشرف الاهتمام بالعامل ، و بالتالي يكون الإشراف في نظر المشرف عبارة عن وظيفة نفسية و اجتماعية قبل أن تكون مهمة رسمية و إدارية .

ثانيا : الإشراف الموجه نحو العمل :

¹-عبد المحيي محمود حسن صالح : التقويم و الإشراف في طريقة العمل مع الجماعات ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 1998، ص 193.

²-مصطفى محمد أبو بكر : ضغوط العمل ، دار النشر الجامعية ، الاسكندرية ، 2004، ص 277.

³-السيد الحسيني : النظرية الاجتماعية في دراسة التنظيم ، دار المعارف ، القاهرة ، 1985، ص 85.

وهو ذلك الذي ينصب اهتمامه ول الطرق الفنية و أساليب و طرق العمل المساهمة في زيادة الإنتاج، وهو نادرا ما يراعي من الناحية الإنسانية للعامل.

هذه العملية كغيرها من عمليات التنظيم طرأت عليها عدة تغييرات، فمن الجانب النفسي المستخدم في تنظيم الإنتاج، فوظيفة المشرف بشكل رئيسي على كيفية العمل على زيادة فاعلية الإشراف، وهذا ما أكدته " ليكارت " في دراساته في معهد العلوم الاجتماعية بجامعة " مستيغان " الأمريكية عند دراسته ذات الإنتاجية المنخفضة، ولقد استخدم في تلك الدراسات معيارين أساسيين لتقييم فاعلية الإشراف هما:¹

أ- معيار الإنتاجية للعاملين .

ب- الشعور بالرضا عن العمل لدى العاملين .

3-الاتصال :

إن اعتبار المنشأة، وتصورها على أنها شبكة متدخلة من الاتصال و النسق² عقلائي من التبادل، و يمثل سلوكيات الفاعلين، و علاقتهم بالإضافة إلى اتجاهاتهم، فالاتصال عملية أساسية و حيوية مستمرة لا تقف عند وقت أو مرحلة معينة مرتبطة بالأفراد العاملين و يعرف الاتصال على أنه " نشاط تبادل متوقف، و غير محتمل أحيانا يكون بين اثنين أو مجموعة وحدات (فردية، و تنظيمية، اجتماعية) و لكي تتم عملية الاتصال ز تقوم بوظائفها يجب أن تتوفر على أربعة عناصر هي:³

أ- المرسل :

وهو الشخص الذي يود أن ينقل الرسالة إلى طرف آخر ولديه مجموعة من المعلومات و الأفكار التي تتأثر بالمكونات و الخصائص الشخصية لديه من حيث ميوله، اهتمامه، قيمة انفعالاته، حاجات شخصية كما أنها تتأثر بتوقعاته، و طموحاته و أهدافه

ب- الرسالة :

موسى خليل : الإدارة المعاصرة، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 202، ص 128¹.

²-محمد علي محمد : علم الاجتماع التنظيم، ط1، دار الكتب الجامعية، مصر، 1972، ص 443.

³-قباري محمد اسماعيل : علم الاجتماع الداري و مشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1981، ص 372.

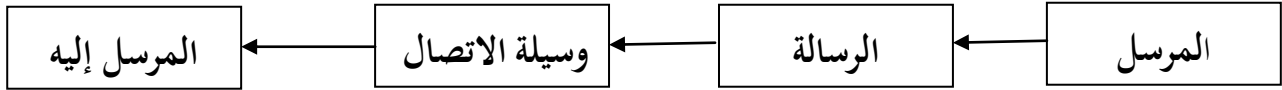
هي عبارة عن رمز من الرموز التي تحملها أفكار و معلومات و أفراد المرسل، وهي تأخذ عدة أشكال من الرموز مثل: الكلمات و الحركات، و الأصوات، الحروف، الأرقام ، الصور كما أن الاختيار الحسن لصياغة الرسالة و رموزها له أهمية لكن من المرسل و المرسل إليه كما أن عدم الاختبار يسبب المشكلات¹.

ج- الوسيلة :

تلعب وسيلة الاتصال دورا بارزا في فهم الرسالة المرسله لذلك على المرسل أن ينتقي و يختار الوسيلة الأكثر تعبيرا، و تأثيرا ، و فاعلية في المرسل إليه كما أن هناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال منها الشفهي كالمقابلات ، اجتماعات ، الهاتف .

د- المرسل إليه : (المستقبل)

هو شخص يستقبل الرسالة من المرسل إليه من خلال الحواس لمختلفة مثل : السمع ، البصر ، الشم ، اللمس ، و يتم تنظيم و اختيار المعلومات و تغييرها من قبل المستقبل .



4- الترقية:

ينظر إلى الترقية على أنها حصول العامل على فرص للترقي إلى مناصب أعلى في السلم² الإداري بحيث تمنحه الترقية الإثباع المادي و المعنوي فهي بجانب الزيادة التي سيحصل عليها العامل في راتبه الشهري إذ ارتقى إلى درجة أعلى في السلم الإداري فإنه في الوقت نفسه يحقق مركزا اجتماعيا ، و العامل عندما ينتمي إلى التنظيم فإنه يتطلع دائما إلى المراكز العليا فهو لا يتوقع أن يبقى لفترة طويلة في المركز الإداري فالرغبة في النمو و التقدم تدفعه إلى التطلع للترقية .

5- الأمن:

¹-بوهنتالة فهيمة : التغيير التنظيمي و انعكاساته على الرضا الوظيفي لنيل شهادة ماجستير ، علم الاجتماع ، جامعة باتنة ، الجزائر 2009.
²-ناصر محمد العديلي : المرجع السابق ، ص 102.

وهو سعي العامل للحصول على نوع من الضمانات في عملية سواء أثناء تأديته للعمل أو بعد تركه للعمل بسبب العجز أو الوفاة أو إنهاء الخدمة فهذه الضمانات التي يتطلبها العامل في مكان العمل تدخل في نفسه درجة من الأمن والأمان و و نزول عنه القلق بحيث يوجه جهده إلى العمل.¹

6- احترام و التقدير :

الإنسان مكانه عالية في جميع المجالات و قد رفع الله سبحانه و تعالى من قيمة الإنسان و كرمه على وسائل مخلوقاته ، فهو بطبيعة مخلوق على التقدير و الاحترام ، و العامل (كإنسان) يسعى إلى الحصول على التقدير و الاحترام في العمل الذي يقضي فيه حوالي ثلث وقته يوميا ، فشعور العامل بالتقدير يدخل في نفسه السرور و البهجة و يحقق له درجة من الرضا في عمله و هذا التقدير يأتي عادة من الرؤساء و المشرفين و الإدارة و الزملاء في بيئة العمل .

رابعا :مظاهر الرضا الوظيفي

هناك بعض المظاهر التي تتصل بالعاملين في العمل منها :²

- 1-زيادة الإنتاج و مستوى جودته، حيث وفرة الإنتاج و جودته لا يمكن أن يكون الإنتاج من عمل عمال على درجة عالية من الرضا في عملهم.
- 2- انخفاض معدلات الغياب و قلة الشكاوى و ندرة الصراعات و النزاعات في مجال العمل كلها مظاهر تدل على رضا و استقرار العاملين .
- 3-الإبداع و تطوير العمل و تحسينه و انخفاض معدل دوران العمل كلها مؤشرات تدل على رضا العاملين إلى حد كبير من عملهم.
- 4-صورة الذهنية الإيجابية المحببة للمنشأة أو المنظمة و نوعها ونوع العمل بها عن طريق الأفراد العاملين.

¹-ضياف زين الدين :ك الأسلوب الإشرافي و علاقته بالرضا الوظيفي فب التنظيم الصناعي رسالة ماجستير في علم النفس العمل جامعة قسنطينة ، 2000، ص 20
-عبد الباقي محمد صلاح الدين : السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية ، 2000، ص 202².

5- استجابة العاملين السريعة و تقبلهم لكل إجراءات التعديل و التطوير و إدخال التكنولوجيا و غيرها في مجال العمل .

6- مشاركة العاملين في مختلف أنشطة المنظمة و خاصة المشاركة الاختيارية إنما تعكس رضا العاملين عن عملهم.

خامسا : قياس الرضا الوظيفي

لقياس الرضا الوظيفي يمكن الإدارة أن تتبع في ذلك الملاحظات العابرة أو من خلال اللقاءات و الاجتماعات التي تجمع العمال بالإدارة .

و يمكن للإدارة أن تستعمل في ذلك مقياس تعتبر أكثر دقة و قد أجمعوا أنه يوجد نوعين هما :¹

1-مقاييس موضوعية :

نقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له ، هذه المقاييس السلوكية تفر في التنمية بالمشكلات الخاصة بالرضا العمال لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات .

و نجد من بين هذه المقاييس مؤشر الغياب و مؤشر ترك الخدمة وقد أثبتت الدراسات التجريبية على وجود علاقة عكسية بين هذين المتغيرين و الرضا الوظيفي.

أ- مؤشر الغياب :

يعتبر معدل غياب العامل مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام في عمله على اعتبار أن الفرد الراضي في عمله يكون أكثر ارتباطا به و أكثر حرصا على الحضور إلى عمله و العكس بالنسبة لعامل غير راض في عمله.

و عندما نتحدث عن الغياب بهذه الصفة يجب أن نستثني من ذلك حالات الغياب التي ترجع إلى ظروف طارئة كالمرض و الحوادث التي لا يمكن للعامل التحكم فيها و لقياس معدل الغياب يمكن الاسترشاد بالطريقة التي طرحتها وزارة العمل الأمريكية .

¹-شوقي طريق : السلوك القيادي و فاعلية الإدارة ، مكتبة غريب ، مصر ، 1992، ص 222.

مجموع أيام الغياب للعمال

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للعمال}}{\text{متوسط العمال} \times \text{عدد أيام العمل}} \times 100$$

متوسط العمال × عدد أيام العمل

ب- مؤشرات ترك الخدمة:

يمكن باستخدام مؤشرات ترك الخدمة كمؤشر لدرجة الرضا في حالة ترك العامل لعمله بمحض إرادته أي في حالة استقالته على اعتبار أن بقاء العامل و تمسكه بوظيفته هو مؤشر عن ارتباطه به و ولاءه له بالتالي رضاه عن العمل و يحسب مؤشر ترك الخدمة كالتالي¹:

عدد حالات ترك الخدمة الاختياري في خلال الفترة

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة الاختياري في خلال الفترة}}{\text{إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100$$

إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة

و مثل معدلات الغياب فإن معدلات ترك الخدمة تكون ذات فائدة خاصة إذا استخدمت في إجراء مقارنات بين الفترات الزمنية و بين أقسام المؤسسة لتعرف على الرضا و عدم الرضا و يمكن لهذه المعدلات الخاصة بالغياب و ترك الخدمة أن تكون ذات فائدة أكبر.

2- المقاييس الذاتية للرضا :

تتضمن أسلوب التقدير الذاتي حيث يتم تصميم قائمة من الأسئلة توجه للعامل للحصول على تقرير من طرف عامل عن درجة رضاه عن جوانب العمل المختلفة ، وقد تحتوي هذه الأسئلة على تقسيم عام للحاجات الإنسانية مثل ذلك التقسيم الذي اقترحه " ماسلو" للحاجات ، وقد تحتوي هذه الأسئلة على تقسيم للحوافز التي يتيحها العمل لأن الحوافز تعتبر من العوامل الهامة المؤثرة على الرضا الوظيفي .

أما الطرق التي يمكن أن تستخدم كأساليب لقياس الرضا فهي متعددة منها :

- طريقة الفواصل المتساوية ظاهريا " لثريستون"

- طريقة التدرج التجميعي " لليكارت".

- طريقة الفروق ذات الدلالة " لأوزجود" وزملائه .

¹-شوقي طريق :مرجع سابق، ص 223.

- طريقة الوقائع الحرجة " لهرزبرغ "

و عليه فإن قياس الرضا ليس بالأمر الهين خاصة عندما يتعلق الأمر¹ بقياس رضا الجماعة من العمال، إذ قد تلعب الفروق الفردية دورا أساسيا في تحديد الإجابة الجماعية مما لا يمكن من وضع البرامج الضرورية لمعالجة عدم الرضا الذي قد يعاني منه بعض الأفراد لأسباب مختلفة و ذلك لأن الاتجاه العام قد لا يكون إيجابيا عند حساب مجموع إجابات العينة و بناء على هذا فلا ينبغي الاكتفاء بالقياس الجماعي للاتجاه بل الاعتماد على تقنيات أخرى فعالية لإجراء مقابلات حرة و استجابات مقننة ودراسة الحالات .

خلاصة :

إن دراسة الرضا الوظيفي دراسة مهمة بالنسبة للأفراد من خلال التركيز على المشاعر والإحساس وتفاعل العنصر البشري يعتبر أهم عنصر داخل التنظيم والاطلاع على دوافع وميول الأفراد وتعد الوسائل التي يعتمد عليها الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة ، كما يعتبر الرضا عنصر هام للأداء العام للمنظمة ويلعب الرضا الوظيفي دورا هاما في تحفيز العمال ، وتحسين مستوى أدائهم .

¹مصطفى عشوى : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1982، ص 184.

تمهيد:

تعتبر عملية تحليل البيانات و تفسير النتائج من المراحل الأساسية بغرض اختيار صحة الفرضيات التي وضعت للدراسة بمؤسسة EATIT، بالمسيلة، تحكم تواجد أفراد العينة المختارة بها و قد تم تقييم الدراسة الميدانية إلى فصلين، يضم الفصل الأول منهجية البحث و التعرف بميدان الدراسة، و خصص الفصل الثاني بغرض تحليل نتائج الاستثمار و مناقشتها على ضوء فرضيات الدراسة وصولاً إلى جملة من الافتراضات و التوصيات.

أولا : التعريف بميدان الدراسة:

1- التعريف بالمؤسسة :

إن فكرة إنشاء مؤسسة الأقمشة الصناعية جاء نتيجة إستراتيجية متبعة من طرف الحكومة قصد إنعاش الاقتصاد الوطني و ذلك بعد سنوات عديدة من الاستقلال بسبب الأوضاع الاقتصادية التي عاشتها البلاد.

و تعود أول خطوة اتبعتها الحكومة هي انجاز هذه المؤسسة سنة 1970م حيث تم دراسة الخطوات المتعلقة بالمواد النسيجية لإنتاج 4500 طن سنويا أي ما يعادل 15.500.500 متر طولي قماش، منها 05 ملايين متر طولي موجهة إلى قسم التفصيل، و كان هذا من طرف وزير الصناعة و الطاقة و لقد تم تسجيله في برنامج خاص بالنسبة لولاية سطيف في 1971م، و لكن بعد التقسيم الإداري الجديد 1974/1975م الذي نتج عنه ميلاد ولاية المسيلة، حيث تم إنشاء هذا المشروع بولاية المسيلة الذي سجل بعقد مؤرخ في 13/11/1975م و تبلغ مساحته الكلية حوالي 329800 متر مربع منها 65561 متر مربع مغطاة، و قد بدأت الأشغال بتاريخ 11/04/1977م، و انتهت سنة 1979، و في سنة 01/12/1980م تم الدخول الفعلي في الإنتاج و تعمل هذه المؤسسة في ظل نظام عمل متواصل.

- و بعد إجراء إعادة الهيكلة انبثقت ما يسمى ب : EATIT.

2- الموقع الجغرافي للدراسة :

تقع مؤسسة تيندال في المنطقة الصناعية لولاية المسيلة في الجهة الجنوبية لولاية يحدها شمالا المؤسسة الوطنية للبناء ومن الجهة الشرقية سوناطراك ومن الجهة الجنوبية المؤسسة الوطنية للحديد والإسمنت ومن الجهة الغربية 160 مسكن.

3- لمحة ديمغرافية:

بلغ عدد العمال مؤسسة EATIT 624 عامل حسب الإحصائيات 2011 منهم المتعاقدون حوالي 70 عامل فيبلغون حوالي 694 عامل موزعون حسب المستوى المهني يعملون وفق نظام متواصل مكون من دوامين.

الدوام الأول من 5:00 صباحا إلى 13:00 زوالا.

الدوام الثاني من الساعة 13:00 زوالا إلى 21:00 مساء

أما بالنسبة قسم التفصيل و الخياطة يبدأ من 8:00 صباحا إلى غاية 16:00 مساء

4-المجال الزمني:

كان نزولا إلى الميدان يوم 2013/04/15 على الساعة الثانية زوالا كدراسة الاستطلاعية وتمت الموافقة على إجراء دراستنا حول نظام الحوافز بالمؤسسة الصناعية الجزائرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعامل في يوم 19 ماي 2013 تم تدوين المعلومات العامة و الخاصة عن المؤسسة .

ثانيا :المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات:

1- المنهج:

لا يمكن لأي باحث لعلم من العلوم أن يتوصل إلى نتائج صادقة ما لم يعتمد منهجيا معينا محدودا يمكنه من وصف وشرح وتحليل الدراسة و المنهج ما هو إلا بمثابة الطريق وأسلوب علمي أو مجموعة من القواعد و الخطوات التي يستعين بها الباحث للتحقيق¹، فالمنهج كما هو معلوم يختلف من موضع لآخر، بمعنى أن طبيعة الموضوع هي التي تتحكم في تحديد المنهج الملائم للبحث ويمكن تعريف المنهج " على انه عبارة عن مجموعة العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه² .

و في الحقيقة أن مناهج و طرق البحث تختلف باختلاف مواضيع الدراسة فالباحث ليس حرا في اختيار منهج الدراسة و إنما طبيعة هذه الأخيرة و الدقة المطلوبة في الدراسة هي التي تفرض عليه منهجا معينا، كذلك الخصائص المميزة للظاهرة المدروسة و طبيعة العلاقة التي تربط بين عناصرها و متغيراتها، و الأهداف التي ينوي الباحث إلى تحقيقها تعمل معا لتفرض عليه المنهج المناسب .

و تعد الدراسة التي بين أيدينا دراسة وضعية تناولت العلاقة بين المتغيرين ، و في هذا البحث اعتمدنا على المنهج الوصفي باعتباره يدرس الظاهرة كما تقع في الواقع و يتم بوصفها وصفا دقيقا كما

¹ اجسين عبد الحميد:في المناهج العلوم , مؤسسة شباب الجامعة , الاسكندرية , 2003, ص 47.

² رشيد زرواتي :تدريبات على منهجية البحث العلمي العلوم لاجتماعية , ط1, دار هومه ,الجزائر , 2002, ص 117.

يعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً باعتباره أكثر ملائمة للكشف عن ظاهرة الحوافز و يمكن تعريفه إلى الشكل التالي: " بأنه طريق لوصف ظاهرة مدروسة، و تصويرها كمياً عن طريق جمع المعلومات مقننة عن المشكلة و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها لدراسة دقيقة".¹

2 - أدوات جمع البيانات :

نظراً لطبيعة الموضوع فقد اعتمدت الباحثة على مصدرين أساسيين لجمع المادة العلمية و هما:

أ- أدوات جمع المادة النظرية :

تشمل المعاجم ، الكتب العلمية المختلفة ،الرسائل ، و ذلك من تغطية الجانب النظري لموضوع البحث إلا و هو نظام الحوافز بالمؤسسة الجزائرية و علاقتها بالرضا الوظيفي.

ب- أدوات جمع المادة الميدانية :

أن طبيعة الإشكالية المطروحة في البحث و الفروض المعتمدة كإجابة ميدانية لها ، تتطلب اختيار أدوات معينة تساعد على جمع البيانات التي تخدم البحث ، و نظراً لطبيعة هذا البحث فقد اعتمدت في هذه الدراسة على الأدوات التالية :

- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من أدوات البحث الاجتماعي التي يستخدمها الأخصائي الاجتماعي سواء مع العملاء أو الجماعات أو المجتمعات للتعرف على السمات العامة و الخاصة للموضوع و ملاحظة السلوك و الظاهر و الأفراد و المجتمعات.²

و كان استخدام هذه الأداء بشكل كبير أثناء الدراسة الاستطلاعية للمؤسسة، فمن خلالها تمكن من معرفة العديد من الأمور و المعطيات حول الموضوع و خاصة منها مشاهدة تلك الظواهر التي تشير إلى الحوافز و لقد استخدمنا هذه الأداء في معرفة و اكتشاف العديد من السلوكيات.

- المقابلة:

¹ عمار بوحوش :محمد محمد ذنبيات : مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحث , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 1995, ص 140.
² أحمد مصطفى خاطر و آخرون : البحث العلمي و الخطوات المنهجية , الاعداد البحوث الاجتماعية , ط1, مطابع القدس , مصر , 1995, ص 158.

اعتمدت على المقابلة في مرحلة الدراسة الميدانية باعتبارها هي التفاعل اللفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات ، أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية، حيث ساعدتني في الدراسة الاستطلاعية من خلال المقابلات الحرة مع المدير و العمال في تعرف أكثر على آرائهم حول موضوع نظام الحوافز بالمؤسسة الصناعية الجزائرية و علاقته بالرضا الوظيفي¹.

- الاستثمار:

يتوقف اختيار التقنية على طبيعة المنهج، و طبيعة الميدان لذلك استعملنا تقنية الاستثمار و التي تعد ضرورة من أجل جمع المعطيات من الميدان خاصة في حالة اتساع حجم المجتمع المدروس و هي أيضا أكثر انتشارا ، في البحوث السوسولوجية و قد احتوت الاستثمار على 34 سؤالاً منها ما هو مغلق و ما هو مفتوح .

و قد صممت هذه الاستثمار تبعا لموضوع البحث و الفروض و كانت الأسئلة فيها بسيطة و واضحة لكي يستطيع المبحوث استيعابها و قد احتوت هذه الاستثمار على ثلاث محاور و هي:

- **المحور الأول:** محور البيانات الشخصية: و يضم 6 أسئلة من 01 إلى 06 أسئلة.
- **المحور الثاني:** محور الحوافز المادية في إحداث دور الرضا الوظيفي للعامل و يضم: 11 سؤالاً، من 11 سؤالاً إلى 17 سؤالاً.
- **المحور الثالث:** محور الحوافز المعنوية في إحداث دور الرضا الوظيفي للعامل يضم: 17 سؤالاً، من 18 سؤال إلى 34 سؤال.

ثالثا: العينة و كيفية إختيارها

و يعتبر تحديد العينة مرحلة مهمة في البحث لذا إختيارها لا بد الأخذ بعين الاعتبار خصائص المجتمع الأصلي ، فكلما كان هناك تباين في خصائص مجتمع البحث كلما كان حجم العينة كبير و

¹ رشيد زرواتي : مرجع سابق , 59.

تكون ممثلة له ، كلما كان هناك تجانس لخصائص المجتمع كلما كان حجم العينة صغير و كانت ممثلة له .¹

و طبيعة الدراسة، و خصوصيتها فرضت على الباحث اختيار العينة حيث اقتضت هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة و بما أن عدد العاملين بمؤسسة EATIT ميدان الدراسة يقدر بـ 694 عاملا موزعين على مختلف الأقسام فقد تم اختيار نسبة 10 % بالتقريب مع مجموع العاملين فقد قدرت العينة الكلية بـ "69" عاملا و يمكن توضيح ذلك من خلال العملية التالية :

$$\frac{694 \times 10}{100 \%} = \text{س} \% \quad \leftarrow \quad 694 \quad 100\%$$

$$10 \quad \leftarrow \quad \text{س} \%$$

رابعا: الخصائص المهنية و الاجتماعية للعينة :

جدول رقم "01": يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس :

الجنس	التكرار	النسبة
-------	---------	--------

¹ موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات علمية , دط1, دار قصبة للنشر , الجزائر , 2001, ص 304

ذكور	51	%73.91
إناث	18	%26.09
المجموع	69	% 100

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 73.91 % من مجموع أفراد عينة البحث هم ذكور في حين أن نسبة 26.09 % من مجموع أفراد عينة البحث هم إناث.

و من خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا أن أغلبية عمال المؤسسة ذكور و هذا التفاوت بين الجنسين راجع لطبيعة العمل بالمؤسسة التي تعتمد على العمل بالتناوب و الذي يتناسب مع فئة الذكور أما الإناث فيمارسون الوظائف في غالبيتهم مع بعض الأعمال كالبياضة و النظافة.

جدول رقم "02": يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب السن:

الجنس	التكرار	النسبة
29 – 20	8	% 11.60
39 – 30	13	% 18.84
49 – 40	26	%37.68
59 – 50	22	%31.88
المجموع	69	%100

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 37.68% من عينة المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 29 – 20 سنة ، في حين أن نسبة 31.88 % من عينة المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 39 – 30 سنة ، في حين أن نسبة 11.60 % من عينة المبحوثين يتراوح أعمارهم ما بين 29 – 20 سنة .

من خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا أن معظم العمال في هذه المؤسسة من كباري السن و هذا راجع إلى أنهم التحقوا بالعمل منذ فترة طويلة و لهذا فان المؤسسة تركز على الخبرة المهنية أكثر من الفئة الشبابية .

جدول رقم «03»: يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب المستوى العلمي :

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
------------------	---------	--------

أمي	6	8.70 %
ابتدائي	9	13.04 %
متوسط	22	31.88 %
ثانوي	20	28.99 %
جامعي	12	17.39 %
المجموع	62	100 %

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 31.88 % من مجموع أفراد عينة البحث ذو مستوى علمي متوسط في حين أن نسبة 28.99 % من مجموع أفراد عينة البحث ذو مستوى علمي ثانوي في حين 17.39 % من مجموع أفراد عينة البحث ذو مستوى علمي جامعي تليها نسبة 13.04 % من مجموع أفراد عينة البحث ذو مستوى علمي ابتدائي مقابل نسبة 8.70 % من مجموع أفراد عينة البحث لا مستوى لهم .

و من خلال البيانات الإحصائية أن المؤسسة تعتمد في توظيفها على اليد العاملة المؤهلة علما أن نسبة 46.38 % من مجموع أفراد عينة البحث لهم مستوى علمي يؤهلهم أن يلتحقوا بالمؤسسة ميدان البحث خاصة بعد التحديث الذي طرأ على المؤسسة بعد إعادة الهيكلة و استقلالية المؤسسات .

الجدول رقم "03": يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب الوضع العائلي :

الوضع العائلي	التكرار	النسبة
أعزب	25	36.23 %
متزوج	44	63.77 %

مطلق	/	/
أرمل	/	/
المجموع	69	%100

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 63.77% من مجموع أفراد عينة البحث من العمال متزوجين في حين أن نسبة 36.23% من مجموع افراد عينة البحث من العمال غير المتزوجين .

و من خلال البيانات الإحصائية ينظم لنا أغلبية العمال متزوجين معا بنفس الاستقرار للمؤسسة من جهة و عدم ترك منصب العمل من جهة أخرى لأن العمال يؤولون أسرا.

الجدول رقم «05»: يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب الأقدمية في العمل:

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة
05 – 0	12	% 17.39
10 – 6	6	%8.70
15 – 11	17	%24.64
16 فأكثر	34	%49.27
المجموع	69	%100

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 49.27% من أفراد العينة البحث ذو أقدمية أكثر من 16 سنة، في حين أن نسبة 24.64% من أفراد العينة البحث ذو أقدمية ما بين 11-15 سنة، تليها نسبة 17.39 % من أفراد العينة البحث ذو أقدمية من 0 – 5 سنة في حين أن نسبة 8.70 % من أفراد العينة البحث ذو تقدمية من 6- 1 سنوات .

و من خلال البيانات الإحصائية أن أغلبية العمال لديهم تقدمية في العمل و أن كل عامل من خلال فترة عمله انه اكتسب خبرة و كفاءة في مجال عمله كما أن العمال في مؤسسة ميدان البحث كلهم من كباري السن و أنهم التحقوا بالمؤسسة منذ فترة زمنية بيّرة، و المؤسسة تركز عليهم أكثر في العملية الإنتاجية لأنهم اكتسبوا خبرة أهلتهم لأداء وظائفهم دون مشقة تذكر .

الجدول رقم "06": يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب الرتبة المعينة للعمال:

الرتبة المهنية	التكرار	النسبة
إطار	12	%17.39
أعوان تحكم	21	%30.43
عمال تنفيذ	36	%52.18
المجموع	69	%100

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 52.18 % من مجموع أفراد عينة البحث هم أعوان تنفيذ يشلون حلقة وصول بين الإطارات و أعوان التحكم حين أن نسبة 30.43% من مجموع أفراد عينة البحث هم أعوان تحكم يقومون بالسهر على تطبيق القرارات على ارض الواقع و تليها نسبة 17.39% من مجموع أفراد عينة البحث إطارات و هم أصحاب القرارات و الأوامر.

و من خلال بيانات الإحصائيات يتضح لنا أن العمل في المؤسسة يحتاج إلى عمال تنفيذ أكثر من الإطارات و أعوان تحكم ، و هذا بحكم طبيعة العمل التتايوي التي تعتمد المؤسسة ميدان البحث ، و ربما أن العمل بالمؤسسة لا يحتاج إلى مؤهل علمي عالي .

1- عرض وتحليل النتائج

المحور الأول: يوضح الحوافز المادية تساهم في إحداث الرضا الوظيفي

الجدول رقم 7: يوضح الظروف الفيزيائية لتحفز العامل على تحسين أدائه

النسبة	التكرار	الظروف الفيزيائية تحفز العامل على تحسين الأداء
79.71%	55	نعم
20.29%	14	لا
100%	69	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا نسبة 79.79% من مجموع أفراد عينة البحث التي رحبت لنا أن الظروف الفيزيائية داخل المؤسسة جيدة تساهم إلى حد كبير في تحفيز العمال على العمل وتحسين الأداء في حين أن نسبة 20.29% من مجموع أفراد عينة البحث صرحت لنا بان الظروف الفيزيائية لا تساعد على تحفيز العمال ولا تحثه على تحسين أدائه.

ومن خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا بان الظروف الفيزيائية الجيدة مثل (التهوية، الطاقة، الإضاءة) كلما كانت متوفرة كلما زاد العامل من أدائه وتحقره أكثر للعمل كما يمكننا أن نؤثر بالسلب عند عدم توفرها وبما أن المؤسسة ميدان الدراسة تقع في المنطقة الصناعية وتتوفر على الظروف فيزيقية جيدة حسب تصريح العمال فإن هذا بالضرورة يساعد على استمرارية العمل من جهة ويحفز العمال على الأداء بأكثر فعالية من جهة أخرى .

جدول رقم (8): يوضح ظروف العمل وعلاقتها برضا العامل

المجموع	النسبة	التكرار	رضا العامل عن العمل ظروف العمل
100% 58	8.62% 5	91.38% 53	نعم
100% 11	18.18% 02	81.81% 9	لا
100% 69	10.14% 7	89.86% 62	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن النسبة 89.86% من المجموع مفردات العينة كانت إجابتهم رضا العامل عن العمل على ظروف العمال موزعة كما يلي :

أن نسبة 91.38% لفئة "نعم" مقابل نسبة 81.81% لفئة "لا" أما الإجابة بـ لا أي عدم رضا العامل عن العمل فقد مثلتها نسبة 10.14% توزعت كما يلي :

18.18% لفئة "لا" مقابل نسبة 5.56% لفئة "نعم"

ومن خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا أن تأثير الظروف العمل على رضا العامل بنسبة 91.38% يقرون أنهم راضون على تحسين ظروف العمل مثل (التهوية، النظافة، الإضاءة) وتوفير جو العمل النفسي و الشعور بالأمان و الاستقرار النفسي و الاقتناع بعينة العمل الذي يؤديه العامل إلى توفر الحوافز المادية كافية و متكاملة مع الجهد المبذول من ظروف العمل وتقبلها عدم تحسين الظروف العمل عندما يكون العامل غير راضي من عمله لعدم توفر الحوافز المادية وغير كافية وغير متكاملة.

جدول رقم (9): يوضح أن كانت المؤسسة تدفع الأجور بشكل منتظم

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	67	97.10%
لا	2	2.90%
المجموع	69	100%

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن النسبة 97.10% من مجتمع الدراسة صرح وان الأجور تدفع بشكل منتظم وفي حين أن النسبة 2.90% من مجموع أفراد عينة البحث صرحوا بأن الأجور لا تدفع بشكل منتظم وهذا راجع إلى عدم توفر المؤسسة على السيولة أو إلى خلل في الإدارة المكلفة يدفع الأجور العمال أو الإضراب.

لكن على العموم أن المؤسسة ميدان الدراسة لا تجد أي صعوبة في دفع أجور عمالها خاصة بعد إعادة الهيكلة واستقلالية المؤسسات التي أصبحت لها الصلاحية المطلقة في التصرف في مواردها المالية بالخصوص.

جدول رقم (10): يوضح زيادة أجر العمال خلال مدة عمله

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	57	82.60%
لا	12	17.40%
المجموع	69	100%

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 82.60% من مجموع أفراد عينة البحث أكدوا على أنهم قد زاد أجرهم خلال مدة عملهم خاصة الأفراد الذين تحصلوا على امتيازات جيدة نتيجة حسن أدائهم كذلك الأفراد الذين ترقوا خلال مدة عملهم في حين أن نسبة 17.40% من مجموع أفراد عينة البحث أكدوا أنه لم يتم الزيادة في أجورهم.

و من خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا بأن العمال جدد في العمل أو أن المنصب الذي يشغلونه لا يؤهلهم بأن يترقوا في مناصب عملهم مثل الحراس ، وعمال النظافة ، وغيرهم.

لفصل الخامس عرض و تحليل نتائج الدراسة

جدول رقم (11): يوضح مدى ملائمة الأجر مع الجهد الذي يبذله داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	49	71.01%
لا	20	28.99%
المجموع	69	100%

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 71.01% من مجتمع عينة البحث أكدوا على تناسب الأجر مع الجهد المبذول مقابل نسبة 28.99% من مجتمع الدراسة والذي أكدوا أن الأجر لا يتناسب مع الجهد المبذول وذلك لكونهم إما إطارات أو أعوان تحكم لان المؤسسة تعتمد عليهم بالدرجة الأولى.

من خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا جهود العمال اكبر من الأجر الذي يتقاضونه لان العمل المبذول يحتاج إلى جهد عضلي كبير و بالتالي يلاحظ عدم تناسب الأجر مع الوظيفة لهذا يطالب العمال بالدفع من الأجر الممنوح لهم حيث يتبين لهم القيام بالأعمال الموكلة إليهم على أحسن وجه بالرغم من أنهم صرحوا لنا بأن المؤسسة ميدان الدراسة قد زادت في أجورهم وهذا ما يوضحه الجدول رقم (10).

لفصل الخامس عرض و تحليل نتائج الدراسة

جدول رقم (12): يوضح تلاؤم الأجر مع الجهود كعلاقة بالرضا.

المجموع	لا	نعم	تلائم الأجر الوسائل و المكافآت
100 % 53	81.13 % 43	18.87 % 10	نعم
100 % 16	56.25 % 9	43.75 % 7	لا
100% 69	75.36% 52	24.64 % 17	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 75.36 % من مجموع مفردات العينة كانت ايجا بتهم أن العمال راضين عن ممارسة الوظيفة رغم أن الأجر يتلاءم مع الجهد المبذول موزعة كالاتي :

81.13 % لفئة "نعم" تليها نسبة 56.25 % لفئة "لا" ، أما الإجابة بنعم أي رضا العمال عن الأجر موزعة كالاتي :

43.46% لفئة "لا" يليها نسبة 18.87 % لفئة «نعم» .

من خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا أن الأجر لا يتلاءم مع الجهد المبذول إلا أنهم راضين عن ممارسة وظيفتهم و قد يعود رضا العمال عن ممارسة الوظيفة إلى الظروف الاجتماعية أو الاقتصادية المفروضة على العامل ، كنقص فرص العمل ، ارتفاع الأسعار ، تزايد حاجيات الأسرة ، هذا الأمر يجعل العمال راضين عن عملهم.

وهذا ما أكدت عليه الدراسة السابقة الثانية (لنور الدين الشرش من خلال ما توصل إليه -

تأكيد العاملين بنسبة 80.90 % على عدم كفاية الأجر

لفصل الخامس عرض و تحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم "13": يوضح العلاقة بين كفاية الأجر وجود مصدر آخر للدخل.

المجموع	غير كاف	نوعا ما	كاف	كفاية الأجر وجود مصدر الدخل
100 % 56	50% 28	14.29% 8	35.71 % 20	نعم
100 % 13	30.77 % 4	23.08 % 3	46.15% 6	لا
100 % 69	46.38 % 32	15.94 % 11	37.68 % 26	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا : أن نسبة 46.38 % من مجموع المفردات العينة كانت إجابتهم بوجود مصدر آخر للدخل على كفاية الأجر موزعة كالاتي :

نسبة 50 % لفئة "نعم" مقابل نسبة 30.77% لفئة "لا"، أما الإجابة لكفاية الأجر بنسبة 37.68% موزعة كالاتي: نسبة 46.15 % لفئة "لا" أما الإجابة بنوع ما نسبة 15.94% من العمال قالوا بوجود مصدر آخر للدخل مقابل نسبة 23.08% أفرادا بعدم وجود مصدر آخر للدخل .

من خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا أن نسبة كبيرة من العمال تقدر بـ 46.38% يقرون بان الأجر غير كافي لذا يضطرون للبحث عن مصدر آخر للدخل ، و هذا من شأنه أن يخلق عدم الاستقرار للعامل و يتسبب في توتره الدائم و هروبه المتكرر من العمل أن الأجر يمثل لأي عامل أهم حافز لأنه يساهم في سد حاجياته و الاستقرار في عمله و يزيد من رضا العامل في عمله .

وهذا ما أكدته الدراسات السابقة الأولى والثانية والثالثة .

الدراسة الأولى لعارف بن ماطل الجريد إلى نتيجة مفادها أن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة .

لفصل الخامس عرض و تحليل نتائج الدراسة

الدراسة الثانية لنور الدين بوشرش توصل إلى نتيجة مفادها ان تأكيد العاملين بنسبة 80.90 % على عدم كفاية الاجر .

والدراسة الثالثة لمعمر داود توصل إلى أنه يرى أغلب العمال بأن أجورهم التي يحصلون عليها غير كافية بنسبة 87.49 % نتيجة مفادها أن أغلب العمال

الجدول رقم "14": يوضح العلاقة بين منحة المردودية باستقرار العامل

المجموع	منحة المردودية		باستقرار العامل
	لا	لا	
100 % 49	6.12 % 3	93.88 % 46	نعم
100 % 20	35% 7	65 % 13	لا
100 % 69	14.49 % 10	85.51 % 59	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا : أن نسبة 85.51 % من مجموع المفردات العينة كانت إجابتهم باستقرار العامل على منحة المردودية موزعة كالآتي :

نسبة 93.88 % لفئة "نعم" ثم تليها نسبة 65% من العمال، اقروا بان المنح لا تساهم في استقرار العامل، في حين سجلنا بنسبة 14.49% موزعة كالآتي: نسبة 35 % من مفردات عينة البحث من العمال قالوا بان المنح تساهم في استقرار العامل في حين أن نسبة 6.12% من مفردات عينة البحث من العمال قالوا بان المنح لا تساهم في استقرار العامل داخل المؤسسة،

من خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا أن العمال يقرون بأنهم حصلوا على منحة المردودية و أنها فعلا تساعد في استقرار العامل داخل المؤسسة لأنه يعتبرون منحة المردودية بمثابة تعويض عن السنوات التي قضاها في خدمة المؤسسة و هذا ما يمنحهم نوع من الاستقرار في حين أن العمال الذين قالوا بأنهم لم يحصلوا على منحة المردودية و أنها لا تساهم في استقرار العامل فهم يرجع إلى حدائهم في العمل .

لفصل الخامس عرض و تحليل نتائج الدراسة

المحور الثاني : يوضح الحوافز المعنوية تساهم في إحداث الرضا الوظيفي:

الجدول رقم "15": يوضح علاقة الحصول على الترقية بالرضا عن كيفية تطبيقها .

المجموع	لا	نعم	الحصول على الترقية رضا عن كيفية تطبيقها
100 % 62	74.19 % 46	25.81 % 16	راضي
100% 7	28.57 % 2	71.43 % 5	غير راضي
100 % 69	69.57 % 48	30.43 % 21	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يبين لنا نسبة 69.57% من أفراد العينة غير راضين على كفيته حصولهم على الترقية منها نسبة 74.19% من أفراد العينة راضين على كيفية تطبيق نظام الترقية و بنسبة 28.57 % من العمال غير الراضيين عن نظام الترقية مقابل نسبة 30.34% الذين تحصلوا على ترقية منها نسبة 71.43% غير راضيين عن تطبيق نظام الترقية ونسبة 25.81% من العمال الراضين عن تطبيق نظام الترقية .

من خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا أن أفراد العينة الراضيين عن تطبيق نظام الترقية بالرغم من حصولهم على الترقية وقد كانت نسبتهم قليلة يرجعونها إلى عامل الأقدمية المعتمد من طرف المؤسسة في ترقية العاملين و هم من تمت ترقيتهم على أساس الكفاءة و هذا ما سيبينه الجدول الموالي ، أما بالنسبة إلى الأفراد العينة الذين لا يحصلون على فرصة الترقية غير أنهم غير راضين لأنهم من العمال الجدد و يرون أن اعتماد الأقدمية على أساس الترقية .

وهذا ما أكدته الدراسة السابقة الأولى (نور الدين بو الشرش) التي توصلت إلى نتيجة مفادها أن عدم فعالية نظام الترقية وهذا ما عبرت عنه نسبة 86.90 % من الباحثين .

لفصل الخامس عرض و تحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم "16": يوضح فرصة الترقية في مؤسستك تخضع ل:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
الكفاءة	17	% 24.64
الأقدمية	47	% 68.11
الاعتبارات الشخصية	5	% 7.25
المجموع	69	% 100

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 68.11% من مجموع مفردات البحث من العمال تصرح أساس الأقدمية هو أكثر اعتمادا في عملية الترقية على مستوى المؤسسة بالمقابل نجد أن نسبة 24.64% من الأفراد المبحوثين على عملية لترقية تتم على أساس الكفاءة مقابل نسبة 7.25% من عمال يقرون بأن عملية الترقية تتم على أساس اعتبارات شخصية غير موضوعية لا تراعي فيها الكفاءة و شروط التأهيل .

من خلال البيانات يتضح لنا أن الأقدمية تعطي الفرصة للجميع في الترقية على هذا الأساس مكافأة من جانب الإدارة مقابل السنوات التي قضاها العامل في الخدمة و كذلك لسهولة هذا المعيار و بساطته.

لفصل الخامس عرض و تحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم "17": يوضح العلاقة بين التحفيز للعمل على التقدم و الترقية :

المجموع	لا	نعم	الترقية و التقدم تحفيز المشرف للعمال
100 % 41	31.71 % 13	68.29 % 28	دائما
100 % 17	41.18 % 7	58.82 % 10	أحيانا
100 % 11	54.55 % 6	45.45 % 5	إطلاقا
100 % 69	37.68 % 26	62.32 % 43	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 62.32% من مجموع مفردات العينة ، كانت

إجاباتهم للترقية و التقدم على تحفيز موزعة كالآتي :

نسبة 68.29% لفئة "دائما" تليها نسبة 58.82% لفئة "أحيانا" و 35% لفئة "إطلاقا" ، أما الإجابة بلا أي عدم الحصول على ترقية و تقدم ، فقد مثلها نسبة 37.68% من المبحوثين موزعة كالآتي: نسبة 54.55% لفئة "إطلاقا" تليها نسبة 41.18% لفئة "أحيانا" و نسبة 31.75% لفئة "دائما" .

و من خلال نتائج الجدول يظهر انه كلما زاد تحفيز المشرف زادت فرصة التقدم و الترقية و العكس.

هذا ما توضحه نسبة 68.29% يقرون بتحفيز المشرف لهم و هذا من خلال حصولهم على فرص الترقية و تقدم الترقية حافز العمل المعنوي يدفع إلى تحسب أداء و في نظر العاملين وسيلة للتقدم للسلم الوظيفي و قد تكون على الكفاءات و الأقدمية و على أساس المتطلبات و الوظيفة مقابل الذين اقرروا عدم وجود تحفيز من طرف المشرف و بالتالي وجود للترقية و لا تقدم و أرجع ذلك إلى سياسة المشرف بينما آخرون ارجعوا عرقلة المشرف للترقية و التقدم لأنه قد يرى أن العامل عنصر لا غنى عنه و كذلك إلى قلة فرص الترقية و التقدم ، هذا ما يجعل المشرف لا يعني قيمة للتحفيز لأنها في أصل لا توجد فرص.

لفصل الخامس عرض و تحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم "18": يوضح العلاقة رضا العامل عن تقييم الرئيس المباشر يتلقى اعترافات من طرف الرؤساء.

المجموع	نادرا	أحيانا	دائما	انجاز الأعمال رضا العامل على التقييم
100%	-	74.51%	24.49 %	نعم
51		38	13	
100 %	33.33 %	50 %	16.67 %	لا
18	6	9	3	
100 %	8.70 %	68.11 %	23.19 %	المجموع
69	6	47	16	

من خلال الجدول أعلاه يبين لنا أن تلبية 68.11% من العمال يلقون اعترافا من قبل

الرؤساء توزعت كالتالي:

نسبة 50% من أفراد العينة البحث أنهم راضين عن تقييم رئيسهم لهم مقابل نسبة 23.19% لفئة " دائما " يتلقون اعترافا عن انجازاتهم و هم راضين على تقييم رئيسهم لهم بنسبة 25.49% أما بنسبة 16.67% أفراد عينة البحث يقرون نادرا ما يتلقون اعترافا على انجازاتهم ومن خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا أن الرؤساء في هذه المؤسسة يميلون إلى الاعتراف و التقدير لانجازات العمال و بالنسبة للاعتراف بالانجاز كحافز معنوي ايجابي .

لفصل الخامس عرض و تحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم "19": يوضح علاقة تفكير العامل بمقدرة المؤسسة و موقف رئيسك إذ لم ينجز عمله.

موقف الرئيس من العمال	يعاقبه	يتسامح معه	لا يبالي	المجموع
التفكير في مغادرة العمل				
نعم	46.15 %	53.85 %	-	100 %
أحيانا	41.18 %	58.82 %	-	100 %
لا	12.82 %	87.18 %	-	100 %
المجموع	26.09 %	73.91 %	-	100 %
	6	7		13
	7	10		17
	5	34		39
	18	51		69

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 73.91 % من مفردات عينة البحث من العمال لم ينجزوا أعمالهم يتسامح معهم ، و توزعت كالاتي : نسبة 87.18% من أفراد مفردات عينة البحث يفكرون في مغادرة المؤسسة مقابل نسبة 58.82% أحيانا يفكرون في المغادرة بالرغم من انه يتم التسامح معهم ، مقارنة مع نسبة 26.09% يقرون بأنهم يتم معاقبة العمال إذا لم ينجز أعمالهم و توزعت كالاتي : نسبة 46.15% الذين يفكرون في المغادرة.

من خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا أن التسامح مع العمال رغم عدم انجازاتهم لأعمالهم في آجال محددة هو أن الرؤساء لا يلجئون إلى العقاب إلا في الحالات الضيقة و ذلك ما لاحظناه بنسبة 26.09 % لأنه بالرغم من أن العقاب حافز سلبي إلا أن له آثار ايجابية فهو يرد العامل إلى الانضباط و اتقان العمل ، وهذا ما سنلاحظ عكسه في الجدول الموالي.

الجدول "20": يوضح رضا العامل عن تقييم رئيسه له.

النسبة	التكرار	نوعها	النسبة	التكرار	الاحتمالات
%45.46	10	لان الرؤساء يتحيزون العامل دون الآخر	%31.88	22	لا
%54.54	12	تدخل بعض العوامل الشخصية في التقييم			
-	-	أخرى تذكر			
%100	22	المجموع			
-	-	-	%68.12	47	نعم
-	-	-	% 100	69	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن العمال راضون عن تقييم و تنقيط الرؤساء و كان ذلك بنسبة كبيرة قدرت بـ %68.12 لان طريقة التنقيط بالنسبة للمردودية في المؤسسة تتم عن طريق اتفاق بين الرؤساء حول النقطة التي يقومون بها العمال و هكذا يكون تنقيط موحد بين جميع العمال ، غير أن هناك من العمال من لا يرضى بهذه الطريقة في التقييم و كانت نسبتهم %31.88 و توزعت كالاتي :

- أن الرؤساء يتحيزون إلى عامل دون الآخر بنسبة %45.46 و هي نسبة تدل على ضيق و التمييز بين العال في عملية التقييم و التنقيط .
- تدخل بعض العوامل الشخصية في التقييم بنسبة %54.54 من مفردات عينة البحث و هذا يدل على أن هناك عمال تجمعهم علاقات شخصية برؤسائهم كعلاقات الصداقة و القرابة و ربما المصالح المشتركة تجعل الرؤساء يميزونهم عن غيرهم من العمال ، و أية إدارة لا تخلوا من هذه الممارسات الظواهر و الجدول الموالي يستكشف طبيعة بين الرؤساء.

لفصل الخامس عرض و تحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم "21": يوضح طبيعة العلاقة بين الرئيس و المرؤوس و لاعتراف الرئيس بأعمال العمال .

المجموع	نادرا	أحيانا	دائما	اعتراف بأعمال العمال طبيعة العلاقة بينهما
100 % 25	-	28 % 7	72 % 18	جيدة
100 % 44	11.36 % 5	72.72 % 32	15.90 % 7	عادية
-	-	-	-	سيئة
100 % 69	8.6 % 5	61.29 % 38	32.25 % 20	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 61.29% من مجموعة من مفردات العينة أن العمال يلقون اعترافا على أعمالهم موزعة كالاتي :

- 72.72% من مفردات عينة البحث تحكم علاقة عادية برؤسائهم . مقابل نسبة 28 % من مفردات عينة البحث تحكمهم علاقة جيدة برؤسائهم في حيث أن نسبة 32.25% من مفردات عينة البحث يلقون اعترافا من قبل رؤسائهم موزعة كالاتي: 72% من مفردات عينة البحث من العمال تحكمهم علاقة جيدة، مقابل نسبة 15.90% يلقون اعترافا من قبل رؤسائهم و تحكمهم علاقة عادية في حين أن نسبة 8.06% من مفردات عينة البحث نادرا من يتلقون اعترافا من قبل رؤسائهم و تحكمهم علاقة عادية.

من خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا يجب على الرؤساء المحافظة على الرؤساء المحافظة على استمرارية علاقاتهم بجميع العمال و رفع الروح المعنوية . و حفزهم على العمل الجيد و ذلك لشعورهم بان العمل الذي يؤدونه يتطلب قدر كبير من الخبرات و المهارات و الطاقات العقلية الجسدية ، وسواء كانت تلك الحوافز مادة كالعلاوات التشجيعية و الترفيات أو معنوية ك الخطابات ، الشكر ، و حفلات التكريم .

لفصل الخامس عرض و تحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم "22": يوضح كيفية تعامل الرئيس مع المرؤوس و موقف الرئيس من العمال :

المجموع	لا يبالي	يسامح	يعاقب	وقف الرئيس من العمل طبيعة التعامل
100 % 27	-	66.67 % 18	33.33 % 9	بمرونة
100 % 23	-	20.29 % 14	9.39% 9	بشدة
100 % 19	-	94.74 % 18	5.26 % 1	أخرى تذكر
100 % 69	-	72.46 % 50	27.54 % 19	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا ن نسبة 72.46% من مفردات عينة البحث يتم التسامح مع العمال موزع كآآتي :94.74% من العمال يقرون انه يتعامل معهم حسب المشكلة مقابل نسبة 66.67 % من العمال يتسامح معهم بمرونة، ذلك أن الرئيس يقدر عمل كل عال و كذلك لتوفير جو من الاحترام المتبادل بين المدير و العمال و هذا ما يزيد من إحساس العمال بالرضا و ارتفاع روحهم المعنوية مقبل نسبة 27.54% من مجموعة مفردات عينة البحث يعاقب منها 39.13% بتعامل معهم الرئيس بمرونة حيث العمال أن العقاب عبارة عن التوبيخ اللفظي و غيره .

و أن هناك حاجات أخرى يريد العامل تحقيقها داخل مكان عمله و هي محاولة إثبات ذاته و احترام نفسه و المشاركة مع الآخرين و الحصول على تقديرهم و احترامهم خاصة من قبل الإدارة و الرؤساء لذلك فعلى كل مدير في موقع عمله أن يولى اهتمامه بالحوافز المعنوية.

الجدول رقم "23": يوضح علاقة المشاركة في اتخاذ القرار بانجاز العمل :

لفصل الخامس عرض و تحليل نتائج الدراسة

المجموع	لا	نعم	انجاز العمل المشاركة في اتخاذ القرار
100 % 41	51.22 % 21	48.78 % 20	نعم
100 % 28	78.57 % 22	21.43 % 6	لا
100 % 69	62.32 % 46	37.68 % 26	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 62.32% من مجموع مفردات عينة البحث كانت إجابتهم للمشاركة في اتخاذ القرار على انجاز العمل .

موزعة كالاتي: أن نسبة 78.57% لفئة " لا " تليها نسبة 51.22% لفئة " نعم " أما الإجابة بنعم أي المشاركة في اتخاذ القرار مثلتها نسبة 37.68% موزعة كالاتي:

أن نسبة 48.75% لفئة "نعم " تليها نسبة 21.43% لفئة "لا".

و من خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا أن الأغلبية لم تكن لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات و بالتالي الانجاز في العمل غير موجودة و هذا ما توضحه نسبة 78.57% أنهم مستبعدون تمام عن المشاركة ، تؤدي إلى عدم الرضا عن العمل و كذلك تسلط الرئيس " المشرف " لأنه لا يجب إدخال آراء أخرى و كون المشرف ديمقراطي و بالتالي شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة ترفع من معنوياتهم و بالمقابل هناك من أفروا بالمشاركة في اتخاذ القرار و هي نسبة قليلة و ارجعوا ذلك إلى كون المشرف يهتم بأدائهم و يؤدي إلى إتقان العمل و رضا عنه .

الجدول رقم "24": يوضح مواعيد العمل :

الفصل الخامس عرض و تحليل نتائج الدراسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	60	% 86.96
لا	9	% 13.04
المجموع	69	% 100

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 86.96% من مفردات عينة البحث أن أغلبية العمل باحترام مواعيد العمل و هذا للالتزام بالنظام الداخلي للمؤسسة و احترام تعليمات المؤسسة و كذلك إلى تحمل المسؤولية اتجاه العمل و حين نسبة 13.04% من مجموع مفردات عينة البحث اقروا انه في بعض الأحيان يكون عدم احترام مواعيد العمل فارجعوا السبب إلى الظروف الاجتماعية كما عرض ، و أرجعوا البعض إلى التزامات عائلية .

الجدول رقم "25": يوضح احترام المواعيد و التغيب عن عمله

المجموع	لا	نعم	احترام مواعيد	التغيب
100 %	21.62 %	87.38 %	نعم	نعم
37	8	29	لا	لا
100 %	-	100 %	أحيانا	أحيانا
2	-	2	المجموع	المجموع
100 %	11.58 %	88.41 %	69	61
30	8	61		

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 88.41% من مجموعة أفراد عينة البحث احتل فيها العمال الذين قالوا انه أحيانا يتغيبون و يحترمون المواعيد بنسبة 100% مقابل نسبة 100% من العمال انه يحترم المواعيد و لكنه لا يتغيب و في حين أن نسبة 78.38% من العمال قالوا أنهم يحترمون مواعيد العمل لكن يتغيبون عن العمل .

في حين أن نسبة 11.59% من العمال لأنهم يتغيبون عن العمل توزعت كالتالي :

21.62% من العمال يتغيبون و لا يحترمون المواعيد .

لفصل الخامس عرض و تحليل نتائج الدراسة

و من خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا أن العمال قالوا أنهم يحترمون المواعيد و لكن في نفس الوقت يتغيبون عن العمل و هذا يدل على أن تصريحاتهم غير صحيحة بشأن احترامهم لمواعيد العمل قد يكون تغيب العمال عن العمل للبحث عن مصدر آخر لتوفير الأجر لسد حاجيات الأسرة و حاجياته الأساسية و إما يكون التغيب لسبب المرض.

مناقشة النتائج في ظل فرضيات البحث:

1- مناقشة النتائج في ظل الفرضية العامة : ما طبيعة العلاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الصناعية الجزائرية ؟

من خلال الدراسة الميدانية يتضح لنا بان الفرضية العامة قد تحققة بنسبة 85% وهذا ما يد على النتائج المستخلصة من خلال الجداول الإحصائية من 7 إلى 24 والسبب راجع إلى زيادة الأجور والاستقرار في العمل وزيادة في المردودية والمكافئات .

2- مناقشة النتائج في ظل الفرضيات الدراسة :

أ- مناقشة النتائج في ظل الفرضية الفرعية الأولى: الحوافز المادية في أحداث الرضا الوظيفي

أوضحت الدراسة الميدانية أن نسبة 79.71% أقرت أن توفر الظروف الفيزيائية تحفز العامل على تحسين أداءه ويرجع السبب إلى أن الظروف الفيزيائية داخل المؤسسة جيدة مثل (التهوية ، النظافة ، الاضاءة) وهذا ما يمثله الجدول رقم (07)

وان نسبة 89.86% تأكد على إن تحسين الظروف العمل وتوفير جو العمل والشعور بالأمان والاستقرار النفسي وكذلك دور المكافئات لها دور في الرضا الوظيفي وهذا ما يمثله الجدول (08) .

في حين أن نسبة 97.10% يقرون بان الأجور تدفع للعمال بانتظام ويرجع السبب إلى إعادة هيكلة المؤسسة وهذا ما يمثله الجدول رقم (09).

أما نسبة 82.60% أكده على أن زيادة الأجر خلال مدة عملهم خاصة الأفراد الذين تحصلوا على امتيازات جيدة نتيجة حسن أدائهم وهذا ما يمثله الجدول رقم (10).

في حين أن نسبة 71.01% أقرت على مدى ملائمة الأجر مع الجهد المبذول لسد حاجيات الأسرة وهذا ما يمثله الجدول رقم (11)

وأن نسبة 75.36% من العمال أقرت أنهم راضين عن ممارسة الوظيفة رغم إن الأجر يتلاءم مع الجهد المبذول ويرجع السبب إلى الظروف الاجتماعية أو الاقتصادية مثل فرص العمل ارتفاع الأسعار تزايد حاجيات الأسرة وهذا ما يمثله الجدول رقم (12).

لفصل الخامس عرض و تحليل نتائج الدراسة

كما ان نسبة 46.38% أقرت بأن الأجر غفير كافي لذا يضطرون للبحث عن مصدر آخر للدخل من شأنه أن يزعزع استقرار العامل في عمله وينقص من ولائه وأن الأجر لأي عامل يمثل أهم حافز لأنه يساهم في سد حاجياته واستقرار في عمله ويزيد من رضا العامل في عمله وهذا ما يمثله الجدول رقم (13).

في حين أن نسبة 85.51% صرحت عن رضا العامل بمنحه المردودية في استقرار العامل داخل المؤسسة ولأنهم يعتبرون منحة المردودية بمثابة التعويض عن السنوات التي قضاها العمال في المؤسسة وتقدم على أساس الاقدمية .

والنتيجة التي يمكن استخلاصها إن حوافز المادية لها تأثير كبير في تحقيق الشعور بالرضا الوظيفي للعمال وبالتالي فإن هذه الفرضية قد تحققة بنسبة كبيرة .

ب-مناقشة النتائج في ظل الفرضية الثانية : الحوافز المعنوية تساهم في إحداث الرضا الوظيفي

استفسرت النتائج الخاصة بالفرضية الثانية على أن نسبة 69.57% من العمال تحصلوا على ترقية ويرجع السبب إلى عامل الاقدمية ويفضل العمال الترقية كأحسن مكافآت مالية أي حافز مادي وهذا ما يمثله الجدول رقم (15).

وأن فرصة الترقية تخضع لمجموعة من المقاييس ويأتي على أساسها مقياس الأقدمية بنسبة 68.11% وأما الاعتبارات الشخصية بنسبة 07.25% وهذا ما يمثله الجدول رقم (16).

في حين أن نسبة 62.32% أكدت على تحفيز للعمل على التقدم والترقية والسبب راجع لحصولهم على فرصة الترقية وهذا ما يمثله الجدول رقم (17).

كما نجد نسبة 86.11% صرحت باعتراف الرؤساء بانجاز العمل دليلا على رضاهم ويرفع من معنوياتهم ويشجعهم على مواصلة العمل واتقانه وأن ينشر روح المنافسة في أوساط العمال فيعود ذلك بالفائدة على العمل والمؤسسة وهذا ما يمثله الجدول رقم (18).

وأن نسبة 73.91% أقرت على أن رؤساء يتسامحون مع العمال اذ لم ينجز عماله في أجال المحددة مما يدل على وجود روح التعاون والتفاهم بين العمال وهذا ما يمثله الجدول رقم (19).

لفصل الخامس عرض و تحليل نتائج الدراسة

كما إن نسبة 68.12% صرحت بان العمال راضون عن تقييم وتنقيط الرؤساء والسبب راجع إلى أن هناك تجمعهم علاقات شخصية برؤسائهم كعلاقات الصداقة والقراية وهذا ما يمثله الجدول رقم (20).

وان نسبة 61.29% أكدت أن العمال يلقون اعترافا على أعمالهم ويجب على الرؤساء المحافظة على العمال ورفع روح المعنوية وتحفيزهم على العمل الجيد وهذا ما يمثله الجدول (21).

في حين أن نسبة 62.32% أقرت أن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى عدم انجاز العمل في خطته المحددة له وهذا ما يمثله الجدول رقم (22).

وان نسبة 86.96% أقرت باحترام مواعيد العمل وهذا راجع إلى الالتزام بالنظام الداخلي واحترام التعليمات وهذا ما يمثله الجدول رقم (23).

أما نسبة 88.41% أقرت باحتراب المواعيد وعدم التغيب عن العمل ويرجع ذلك إلى احترام إلى مواعيد العمل وهذا نابع من الالتزام الذاتي، احترام الوقت ، الخوف على عدم السير العمل بالمؤسسة وهذا ما يمثله الجدول رقم (24).

والنتيجة التي يمكن استخلاصها من هذا كله هو أن الحوافز المعنوية لها تأثير كبير في تحقيق الشعور بالرضا الوظيفي للعمال مقارنة بالحوافز المادية وبالتالي فإن هذه الفرضية تحققة بنسبة كبيرة .

الاستنتاج العام:

من كل ما سبق نستنتج أن الاهتمام بالحوافز ضرورة ملحة من اجل الرضا الوظيفي لدى العمال وتحقيق الفعالية الإنتاجية و على هذا قمنا بدراسة موضوع نظام الحوافز وعلاقة بالرضا الوظيفي و محاولة منا فهم هذه الظاهرة في المؤسسة الصناعية الجزائرية ولهذا جاء التساؤل الرئيسي:

لفصل الخامس عرض و تحليل نتائج الدراسة

ما طبيعة العلاقة بين نظام الحوافز و الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الصناعية الجزائرية

و من اجل هذا الهدف عمدنا إلى بناء الفرضيات التالية:

- للحوافز المادية دور في إحداث الرضا الوظيفي للعامل.
- للحوافز المعنوية دور في إحداث الرضا للعامل .

من اجل التأكد من صحة الفرضيات اخترنا مؤسسة EATIT مجالا مكانيا و أخذنا منه عينة مكونة من 69 عامل، و هي عينة عشوائية و استخدمت فيها تقنية الاستمارة كأداء لاختيار الفرضيات السابقة الذكر.

و بعد جمع الاستمارات قمنا بتفريق و تبويب و تحليل و تفسير المعطيات و مقارنة النتائج التي كانت مفترضة .

لقد أثبتت الميدانية أن العمال الذين يشعرون بالرضا الوظيفي كان لأسباب و عوامل تتعلق بالحوافز المادية و المعنوية الذي يسود المؤسسة ميدان الدراسة:

فمن خلال الفرضية الأولى:

أن الحوافز المادية تساهم في إحداث الرضا الوظيفي للعمال فإنها فرضية صحيحة و محققة وهذا ما أكدته بعض الدراسات السابقة التي تناولناها في الفصل الإطار المنهجي للدراسة منها دراسة معمر داود والتي توصلت إلى نتيجة تأكيد العمال على الحصول على حوافز مادية بنسبة 70.83 % أما الدراسة الثانية لعارف بن ماطل الجريد والتي توصل إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية .

حيث قمنا بتفسير العلاقة بمؤشرات عدة كانتظام في دفع الأجور وزيادتها وعدم توافق الأجر مع الجهد المبذول و هو ما يجعل العامل يبحث عن مصدر آخر للدخل، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة لنور الدين الشرش على تأكيد العاملين بنسبة 80.90 % على عدم كفاية الاجر أما الدراسة الثانية لمعمر داود والتي تحصلت على أن أغلب العمال بأن أجورهم التي يحصلون عليها غير كافية ب 87.49%

وكذلك استقرار العامل في عمله ومدى مساهمته في سد حاجيات الاجتماعية

لفصل الخامس عرض و تحليل نتائج الدراسة

أما الفرضية الثانية : الحوافز المعنوية تساهم في إحداث الرضا الوظيفي للعمال

و قد تم تفسير هذه العلاقة انه كلما كانت الحوافز المعنوية أكثر كان شعور العمال بالارتياح و الاستقرار أكثر هذا ما أكدته الدراسة السابقة الأولى (معمر داود) على تأكيد العمال على حصولهم على حوافز المادية مقابل الحوافز المعنوية

و ذلك من خلال اعتراف الرؤساء بانجازات العمال و مسامحة الرؤساء لهم إذ لم ينجزوا أعمالهم في الآجال المحددة بإضافة إلى رضا العامل على تقييم رؤسائهم و الرضا من تطبيق نظام الترقية التي يعتبر حافزا معنويا .

و في الأخير فقد كشفت لنا هذه الدراسة أن نظام الحوافز يؤثر على رضا العامل سواء كانت معنوية و مادية كما أنها تلعب دورا بارزا في تطوير المؤسسة واستمراريتها.

توصيات و اقتراحات:

كان الهدف الأساسي للدراسة هو معرفة مدى علاقة نظام الحوافز بالرضا الوظيفي في المؤسسة الصناعية الجزائرية لدى العامل الجزائري و ذلك طبقا لحاجة هذه المؤسسة و النظر إلى أهمية موضوع نظام الحوافز و الرضا الوظيفي و حسب النتائج المتوصل إليها حاولنا أن نضع مجموعة من الاقتراحات موجة إلى المسؤولين عن هذه المؤسسة، و تتمثل هذه الاقتراحات في:

لفصل الخامس عرض و تحليل نتائج الدراسة

1- الاهتمام بحاجات و رغبات العاملين المتعلقة أساسا بالرفع عن أجورهم بغرض دفعهم للعمل بفعالية.

2- ضرورة الاهتمام بتحفيز العمال لأن هذا يؤدي إلى زيادة أدائهم و بالتالي الزيادة في الإنتاج.

3- مراعاة ظروف العمال التي لها تأثير على تحسين أدائهم.

4- أخذ علاقة الزمالة بعين الاعتبار لأن هذا يؤدي إلى رضا العمال بالتالي الزيادة في أدائهم (علاقة العمال برب العمل و الزملاء).

5- ضرورة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لأن هذا يؤدي إلى الرضا عن الوظيفة و بالتالي زيادة الأداء.

6- كلما كان الإهتمام و خلق جو من التفاهم و التعاون و تبادل العلاقات بين العمال و الرؤساء، كلما زاد أداء العمال.

7- ضرورة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة لأن ذلك يدفعهم للعمل بكفاءة أكثر.

أما التوصيات للباحثين من أن هذا الموضوع لا يزال خصبا و قابل لعدة دراسات من زاوية مختلفة فما دراستنا إلا جزء بسيط.

فهرس المحتويات

الصفحة

العنوان

مقدمة

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

05	الإشكالية
07	أهمية الموضوع
07	أهداف الموضوع
07	أسباب اختيار الموضوع
08	تحديد المفاهيم
11	دراسات سابقة
15	الفرضيات

الفصل الثاني: ماهية نظام الحوافز

17	تمهيد
	أولاً : النظريات المفسرة لنظام الحوافز .
18	1- نظرية سلم الحاجات لماسلو
20	2- نظرية التوقع
21	3- نظرية ماك جريجور
22	4- نظرية التوقع ليفكتور فروم
24	5- نظرية تحديد الاهداف للوك 1968
26	6- نظرية العلاقات الإنسانية لاتون مايو
28	ثانياً : أهمية نظام الحوافز و الهدف منها .
28	1- أهمية نظام الحوافز
28	2- أهداف نظام الحوافز
29	ثالثاً: أنواع الحوافز .
29	1- الحوافز المادية الايجابية
30	2- الحوافز المعنوية الايجابية
31	3- الحوافز الإدارية
31	4- الحوافز السلبية
32	رابعاً : طرق منح نظام الحوافز .
32	1- الأجور والرواتب

- 34 2- المزايا والخدمات
- 35 خامسا : مراحل تصميم نظام لحوافز
- 36 1- تحديد هدف النظام
- 36 2- دراسة الأداء
- 37 3- تحديد ميزانية الحوافز
- 37 4- وضع إجراءات النظام
- 38 سادسا: علاقة المدير بنظام الحوافز
- 38 1- مهمة الإشراف
- 39 2- واجبات المشرف
- 40 سابعا: نتائج المرتبة عن نظام الحوافز
- 41 خلاصة .

الفصل الثالث : ماهية رضا الوظيفي .

- 43 تمهيد
- 44 أولا : النظريات المفسرة لرضا الوظيفي .
- 44 1- نظرية التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية لأبرهام ماسلو
- 46 2- نظرية ذات العاملين
- 48 3- نظرية العلاقات الإنسانية
- 49 4- نظرية الحاجة إلى الانجاز
- 50 5- نظرية الدافعية
- 51 ثانيا : أهمية الرضا الوظيفي .
- 52 ثالثا :عوامل الرضا الوظيفي .
- 52 1- الأجر والمكافآت المادية
- 54 2- الإشراف
- 55 3- الاتصال
- 56 4- الترقية
- 57 5- الأمن
- 57 6- الاحترام والتقدير
- 57 رابعا : مظاهر الرضا الوظيفي .
- 58 خامسا : قياس الرضا الوظيفي .
- 58 1- المقاييس الموضوعية
- 59 2- المقاييس الذاتية للرضا

. الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة

تمهيد.

65

أولاً : التعريف بميدان الدراسة .

65

1- التعريف بالمؤسسة

65

2- الموقع الجغرافي للدراسة

65

3- لمحة ديموغرافية

66

ثانياً : المنهج المتبع و أدوات جمع البيانات.

66

1- المنهج

67

2- أدوات جمع البيانات

69

ثالثاً: العينة وكيفية اختيارها .

70

رابعاً : الخصائص المهنية و الاجتماعية للعينة .

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

75

1- عرض وتحليل النتائج

75

عرض وتحليل نتائج المحور الأول حول الحوافز المادية

82

عرض وتحليل نتائج المحور الأول حول الحوافز المعنوية

93

2- مناقشة النتائج في ظل فرضيات البحث

93

مناقشة النتائج في ظل الفرضية العامة

93

مناقشة النتائج في ظل الفرضيات الفرعية

96

الاستنتاج العام

98

التوصيات والاقتراحات

100

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة المراجع :

1- المراجع :

- (1) إبراهيم لطفي طلعت : علم الاجتماع التنظيم ، دار غرب للطباعة والنشر ، القاهرة ، مصر ، 1993
- (2) إحسان محمد الحسن : علم الاجتماع الاقتصادي ، ط 1، دار وائل النشر ، عمان ، 2005
- (3) احمد السيد مصطفى : إدارة نشر الأصول و المهارات ، دار الكتاب ، القاهرة ، مصر ، 2002
- (4) احمد رمضان بدر حامد : السلوك التنظيمي ط 5 ، دار النهضة العربية ، 1993
- (5) احمد صقر عشور : سلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002،
- (6) احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية ط 2 الدار الجامعية ، مصر 2008
- (7) أحمد مصطفى خاطر وآخرون : البحث العلمي و الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ، ط 1، مطابع القدس ، مصر ، 1995،
- (8) جمال الدين محمد مرسى :الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2003،
- (9) حسن عبد الحميد ك في المناهج العلوم ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2003
- (10) خالد عبد الرحمن الهيتي : إدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1999
- (11) خواجه عبد العزيز : مدخل إلى العلم النفس الاجتماعي لعمل ، دار العرب ، للنشر والتوزيع ، الجزائر ، وهران
- (12) راوية حسن : إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار النشر الجامعية
- (13) رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي للعلوم الاجتماعية ، ط 1 ، دار هومة ، الجزائر ، 2002
- (14) زياد رمضان وآخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط 7 مركز المكتب الأردني ، الأردن ، 2003
- (15) السالم سالم محمد : الرضا الوظيفي العاملين ، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض ، 2002،
- (16) سليمان محمد الطماري : مبادئ علم الإدارة العامة ، دار الفكر العربي مصر ، 1969
- (17) السيد الحسيني : النظرية الاجتماعية في دراسة التنظيم ، دار المعارف ن القاهرة ، 1985
- (18) شفيق رضوان : السلوكية و الإدارية ، ط 2 ، المؤسسات الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت ، 2005
- (19) شوقي قريف : أسلوك القيادي وفعالية الإدارة ، مكتبة غريب ، مصر ، 1992
- (20) صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث و الترجمة ، جامعة قسنطينة للبحث والترجمة ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2000

- (21) صلاح الشنواني : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 1992
- (22) صلاح بيومي : حوافز الإنتاج الصناعة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1982
- (23) طوية محمد حسين : إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة للطباعة والنشاط و التوزيع ، إسكندرية ، 1999 ،
- (24) عادل حرحوش صالح : إدارة الموارد البشرية ، ط 2 دار الكتاب العالمي ، للنشر والتوزيع ، عمان ، لأردن ، 2006،
- (25) عبد الباقي محمد صلاح الدين : السلوك الفعال في المنظمات ، دار الجامعة للنشر ، الإسكندرية ، 2000
- (26) عبد الفتاح حسن : مبادئ الإدارة العامة دار النهضة العربية ، مصر ، 1972،
- (27) عبد الله أمين جماعة : الإدارة المعاصرة ، مصر ، 2003،
- (28) عبد المحي محمود حسن صالح : التقويم و الإشراف في طريقة العمل مع الجماعات ، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية ، 1992
- (29) عبد الواهب محمد علي : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مكتبة ، عين الشمس ، مصر
- (30) علمي سلمة : مقدمة في العلوم السلوكية ، دار المعارف ، مصر
- (31) علي عباس : أساسيات علم الإدارة ط 5 دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، 2012
- (32) عمار بو حوش . محمد محمد ذنبيات : مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995
- (33) عمار بو حوش : نظرية الإدارة الحديثة ، الجزائر دار الغرب الإسلامي ، 2006
- (34) قباري محمد إسماعيل : علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 1981
- (35) كامل برير : إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ، 1997 ،
- (36) محمد إسماعيل بلال : سلوك التنظيمي بين نظرية و التطبيق ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2005،
- (37) محمد سعيد سلطان : السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، للنشر والتوزيع ، مصر ،
- (38) محمد عبد الغني : علم النفس الصناعي أسسه وتطبيقاته ن مكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2004
- (39) محمد عبد الوهاب : سلوك الإنساني في الإدارة ، ط 2 ، القاهرة ، مكتبة عين الشمس ، 1975
- (40) محمد علي محمد : علم الاجتماع والتنظيم ، ط 1 ، دار الكتب الجامعية ، مصر ، 1972،

- (41) محمد فالح صالح : إدارة الموارد البشرية دار حامل للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن، 2004
- (42) محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي ، ط 3 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005،
- (43) محي الدين الازهري : الإدارة دون المديرين، ط 1 ، دار الفكر العربي ، مصر ،1993
- (44) مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر 1982
- (45) منصور احمد منصور قراءات في القوى اليد العاملة ، وكالة المطبوعات الجامعية ، الكويت 1980،
- (46) مهدي حسين زوليف : علم النفس الإداري ، محددات الإداري ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، الأردن (بدون سند)
- (47) موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية ، ط 1، دار قسبة للنشر الجزائر ، 2001
- (48) موسى اللوزي : التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، ط 1 ، عمان ، دار وائل للنشر 1999 ،
- (49) موسى خليل : الإدارة المعاصرة ، ط 2 المؤسسة الجامعية لدراسات و النشر والتوزيع ، بيروت 2002 ،
- (50) ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني و التنظيم ، معهد الإدارة السعودية ، 1993
- (51) نبيل ارسلان : الحوافز في القانون العاملين بالحكومة وبالقطاع العام ، بيروت ، دار النهضة العربية ، 1972
- (52) نبيهة صالح السمارائي : العلوم السلوكية الإدارية ، دار الزهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن
- (53) و فلجة غياث : مبادئ التسيير البشري ، ط 2 ، الجزائر ، دار الغرض للنشر والتوزيع ، 2004.

2-المعاجم والقواميس

- (1) حبيب الصحاف : معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين ، ط 1 ،مكتبة لبنان ،بيروت ، 1997

- (2) علي بن هادية الجلاي بن حاجي : القاموس الجديد للطلاب ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1991
- (3) يوسف شكري : فرحات معجم الطلاب ط 1 دار الكتب العلمية ،بيروت ، لبنان، 2004
- (4) الرسائل الجامعية
- (5) نوردين بو الشرش : الحوافز والأداء العاملين لنيل شهادة الماجستير ، علم الاجتماع ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2006
- (6) عارف بن ماطل الجريد : التحفيز ودوره في التحقيق الرضا الوظيفي لنيل شهادة الماجستير ،علوم إدارية ،جامعة نايف ، السعودية ، 2007
- (7) غياف زين الدين : الأسلوب الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي ، رسالة ماجستير في علم النفس العمل ن جامعة قسنطينة ، 2000
- (8) بو هنتانة فهيمة : التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع ، جامعة باتنة ، الجزائر ، 2009

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المسيلة
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا
تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل
ماستر: 02
استمارة استبيان :

نظام الحوافز وعلاقته بالرضا الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية EATIT

إن الهدف من هذه الدراسة هو الكشف عن نظام الحوافز وعلاقته بالرضا الوظيفي لذا نرجو منكم المساهمة عن طريق الإجابة على الأسئلة ، ونحيطكم علما أن إجاباتكم تبقى سرية ولا تخدم إلا أغراض البحث العلمي ، ونشكركم على تعاونكم معنا .

ملاحظة: ضع علامة (x) أمام الإجابة الصحيحة

إشراف الأستاذ:

- بن خالد جمال

إعداد الطالبة:

- قويدري صباح

السنة الجامعية: 2013/2012

المحور الأول: البيانات الشخصية :

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. السن:

3. المستوى التعليمي:

أمي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4. الوضع العائلي:

أعزب (ة) متزوج (ة)
 مطلق (ة) أرمل (ة)

5. الأقدمية في المنصب :

6.

7. الوضعية الحالية في المؤسسة :

إطار أعوان تحكم عمال تنفيذ

المحور الثاني: حول الحوافز المادية في إحداث الرضا الوظيفي للعامل:

8. هل الظروف الفيزيائية تحفز العامل على تحسين أدائه؟

نعم لا

9. ما نوع الحوافز التي تقدمها المؤسسة؟

نعم لا

10. هل تدفع الأجور للعمال في نهاية كل شهر بانتظام؟

نعم لا

11. هل زاد أجرك خلال مدة عملك؟

نعم لا

12. هل يتلاءم الأجر مع الجهد الذي تبذله داخل المؤسسة؟

نعم لا

13. هل الأجر مصدر دخل؟

نعم لا

14. هل الأجر الذي تتقاضاه؟

كافي نوعا ما غير كاف

في حالة الإجابة بنعم:

راضي غير راضي

15. هل سبق أن تحصلت على مكافآت داخل المؤسسة؟

نعم لا

16. هل سبق أن تحصلت على منحة المردودية؟

نعم لا

17. هل المكافآت المقدمة في هذه المؤسسة تشعرك بالرضا الوظيفي؟

نعم لا

18. هل تساهم المنح في استقرار العامل؟

المحور الثالث : حول الحوافز المعنوية لها دور في إحداث الرضا الوظيفي :

19. هل تحصلت على ترقية في مؤسستك؟

نعم لا

20. هل أنت راض عن كيفية تطبيق نظام الترقية في مؤسستك؟

راضي غير راضي

21. هل فرصة الترقية في مؤسستك تخضع ل:

الكفاءة الأقدمية الاعتبارات لشخصية

22. هل لديك فرصة للتقدم و الترقية؟

نعم لا

23. إذا أبحرت عملا في آجال محددة فهل تلقي اعترافا من طرف رؤسائك؟

دائما أحيانا إطلاقا

24. إذا عرض عليك وظيفة في مؤسسة أخرى هل تقبل ذلك؟

نعم لا

25. إذا لم تنجز عملا في آجاله ماذا يكون موقف رئيسك منك؟

يعاقبك يتسامح معك لا يبالي

26. هل أنت راضي عن تقييم رئيسك لك؟

نعم لا

في حالة الإجابة بلا :

- لان الرؤساء يتحيزون لعامل دون آخر.
- تدخل بعض العوامل الشخصية في التقييم.
- آخى تذكر.

27. إذا وقعت لك مشكلة في العمل كيف يتعامل معك رئيسك؟

يعاقبك يتسامح معك لا يبالي

28. هل يعمل رئيسك على تحفيزك للعمل الجيد؟

دائما أحيانا إطلاقا

29. هل فكرة في مغادرتك المؤسسة؟

نعم لا

30. هل العلاقة التي تربط برئيسك؟

31. هل يعترف رئيسك بإعمالك؟

دائما أحيانا نادرا

32. هل يعلم رئيسك على مشاركتك في اتخاذ القرارات؟

نعم لا

33. هل تحترم مواعيد العمل؟

نعم لا

34. هل تتغيب عن العمل؟

نعم لا

35. هل أخذت إجازات مرضية؟

نعم لا

الخاتمة:

يعتبر العنصر البشري عنصرا مهما من عناصر الإنتاج داخل المؤسسات إذ زاد الاهتمام به و رعايته للاستفادة من قدراته و مهاراته من اجل تحقيق الأهداف المرجوة لان بدون موارد البشرية لا يكون هناك السير الحسن لأي إدارة .

و لقد تناول دراستنا موضوع نظام الحوافز بالمؤسسة الصناعية الجزائرية حيث تطرقنا في الإطار النظري إلى أهمية موضوع نظام الحوافز و موقعه في المؤسسات و أن العمل الإنساني يتطلب نظام تحفيز فعال يولد دافعية مستمرة بدل الأشخاص لبذل كل ما بوسعه في سبيل تحقيق أهداف المؤسسات التي يعملون بها و بلوغ غايتها و على المؤسسة ان تحرص في ذلك ، على استعمال العقلاني لهذا المؤثر دون زيادة أو نقصان حتى يحقق نتائجه

و تتعدد أشكال التحفيز التي تمارسها المؤسسات إذ تمنح بعضها حوافز مادية كافية و بعضها الآخر حوافز معنوية تخاطب الروح البشرية و متطلباتها ن و تمارس المؤسسات العارفة الحوافز المادية المعنوية على حد سواء ، بحيث ينجم عن تطبيق نظام التحفيز نتائج ايجابية عديدة على سعيد الأشخاص العاملين؟، و على سعيد المؤسسات و لكي يتحقق نظام التحفيز لابد من إتباع خطوات منهجية تسهل تنفيذه بشكل فعال و ايجابي كما انه يجب الأخذ بعين الاعتبار قوة متعددة تؤثر على فعالية نظام التحفيز في المؤسسات حيث ناقشنا مختلف القضايا و المسائل النظرية التي عالجت نظام الحوافز بربطها بمتغير الرضا الوظيفي و قد تم التوصل من خلالها إلى نتيجة عامة تتمثل في أن النظام الحوافز بالمؤسسة الصناعية الجزائرية و علاقتها بالرضا الوظيفي لها دور و أهمية كبيرة في تحقيق مستوى من الرضا الوظيفي .