

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
الأكاديمي
إعداد الطالب: صالح أسامة

تحت عنوان

دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي
دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بتمنراست

لجنة المناقشة:

رئيساً	جامعة المسيلة	-قراوي أحمد الصغير
مشرفاً ومقرراً	جامعة المسيلة	-حطي محمد شاكر السراج
مناقشاً	جامعة المسيلة	-بن سالم أمال

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مَنْ كَانَ يَوْمَئِذٍ ظَالِمًا لِنَفْسِهِ
أَجْرًا لِمَا كَسَبَتْ سَجَدَ لِوَجْهِ رَبِّهِ
وَمَا يَرْجُو تَجَلُّدًا بِعَذَابِهِ
وَمَنْ كَانَ يَوْمَئِذٍ قَانِتًا لِمَا كَسَبَتْ
سَجَدَ لِوَجْهِ رَبِّهِ وَهُوَ مُقْبِلٌ
وَمَنْ كَانَ يَوْمَئِذٍ ظَالِمًا لِنَفْسِهِ
أَجْرًا لِمَا كَسَبَتْ سَجَدَ لِوَجْهِ رَبِّهِ
وَمَا يَرْجُو تَجَلُّدًا بِعَذَابِهِ
وَمَنْ كَانَ يَوْمَئِذٍ قَانِتًا لِمَا كَسَبَتْ
سَجَدَ لِوَجْهِ رَبِّهِ وَهُوَ مُقْبِلٌ

اهداء

نطوي سهر الليالي وسعد الأيام وخلاصة مشوارنا بين دراستي هذا العمل المتواضع، اقتداء

بقوله تعالى: (وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

الاهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا

بذكرك إلى ينبوع الذي لا يمل العطاء، إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى أمني

العزيزة.

إلى من سعى وشغف لأنعم بالراحة والهناء إلى والدي العزيز إلى من حبههم يجري في عروقي

ويبهج بذاكرهم فؤادي إخواني وأخواني

إلى كل الأساتذة الذين لم يخلوا علينا بنصائحهم وملاحظاتهم وعلى رأسهم الأستاذة المشرفة-

حطي محمد شاكر السراج

شكر وعرفان

الحمد لله الذي وفقني من أجل اتمام هذا العمل،

أولا أتقدم بالشكر إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله ورعاهما كما

أتقدم بالشكر الخالص إلى

الأستاذة المشرفة حطي محمد شاكر السراج على

مجهوداتها والنصائح والارشادات التي قدمتها لي وأخيرا أشكر كل

الدراسي

من ساعدني في مشواري

من قريب أو بعيد

الفهرس:

الصفحة	العنوان
	اهداء
	شكر و عرفان
1	المقدمة
الفصل الاول: الجانب النظري حول التحفيز	
04	تمهيد
05	المبحث الأول: ماهية التحفيز
05	المطلب الأول: التطور التاريخي للتحفيز
06	المطلب الثاني: مفهوم التحفيز وأهميته
07	الفرع الأول: مفهوم التحفيز
07	الفرع الثاني: أهمية التحفيز
09	المطلب الثالث: أهداف ومستويات التحفيز
09	الفرع الأول: أهداف التحفيز
10	الفرع الثاني: مستويات التحفيز
14	المبحث الثاني: أسس منح الحوافز- نظرياته وأنواعه
14	المطلب الأول: أسس منح الحوافز
15	المطلب الثاني: نظريات الحوافز
24	المطلب الثالث: أنواع الحوافز
31	المبحث الثالث: أساسيات حول نظام الحوافز
31	المطلب الأول: مبادئ ومتطلبات أعداد نظام الحوافز
31	الفرع الأول: مبادئ نظام الحوافز

32	الفرع الثاني: المتطلبات الرئيسية للإعداد وتنفيذ نظم الحوافز:
35	المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز
39	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز
42	خلاصة الفصل
الفصل الثاني الجانب النظري الرضا الوظيفي	
44	تمهيد
45	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
45	المطلب الأول: التطور التاريخي للرضا
46	المطلب الثاني: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي
46	الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
47	الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي
48	المطلب الثالث: أنواع-عناصر-خصائص الرضا الوظيفي
48	الفرع الأول: أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته
50	الفرع الثاني: عناصر الرضا الوظيفي
52	الفرع الثالث: خصائص الرضا الوظيفي
55	المبحث الثاني: طرق قياس ومؤشرات الرضا الوظيفي وأبعاده
55	المطلب الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي
57	المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي
59	المطلب الثالث: أبعاد الرضا الوظيفي
62	المبحث الثالث: عوامل واثـر الرضا الوظيفي ونتائجه
62	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
66	المطلب الثاني: آثار الرضا الوظيفي

74	المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي
74	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز تمنراست	
76	المبحث الأول: تقديم شركة سونلغاز
76	المطلب الأول: نشأة وتطور شركة سونلغاز
79	المطلب الثاني: وظائف شركة سونلغاز
80	المطلب الثالث: أهداف شركة سونلغاز
81	مطلب الرابع: شركة توزيع الكهرباء والغاز تمنراست وهيكلها التنظيمي
85	المبحث الثاني: أنواع الحوافر الممنوحة في مؤسسة سونلغاز
85	المطلب الأول: الحوافر المادية
86	المطلب الثاني: الحوافر المعنوية
88	المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية
88	المطلب الأول: منهجية الدراسة
89	المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات
90	المطلب الثالث: تحليل أسئلة الدراسة
96	الخاتمة
98	قائمة المراجع

مقدمة

مقدمة

اختلفت دراسات الباحثين في مجال الإدارة خاصة في مجال التسيير والمسؤولين في المنظمات حول الحوافز مدى أهميتها وتأثيره على الفرد، والأسس التي يجب وضعها لنظم الحوافز وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي وتمثل الحوافز في العوامل والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه ورضاه وولائه للمؤسسة، وتوقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل مما ينعكس إيجابا على

الأداء العام وزيادة الإنتاجية ورفع طاقات الأفراد وتحديد قدراتهم وخلق دافع لديهم لتنمية مهاراتهم وتنفيذ الأعمال بكفاءة، وكذلك تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد المنظمة فهي تهدف لتحقيق الرضا الوظيفي كما يعتبر التحفيز من أهم المتغيرات حيث يؤدي بشعور الفرد بالرضا والرغبة في الأداء الجيد لعمله، والرغبة في العمل تمثلها الحوافز التي تدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة.

1- إشكالية الدراسة:

باعتبار ان التحفيز من اهم العمليات الادارية التي لها اثر على الرضا الوظيفي ومن هذا السياق نطرح الاشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن أن يؤثر التحفيز على الرضا الوظيفي؟

وقد يتفرع عن هذا التساؤل تساؤلات جزئية تتمثل في:

- ما هو التحفيز وما مدى أهميته؟

- كيف تؤثر الحوافز على رضا العاملين؟

2- فرضية الدراسة: توفر التحفيز يختلف دافعه لدى الافراد

- كلما توفر التحفيز تحقق الرضا الوظيفي.

- مراعات الإنصاف في التحفيز يزيد شعور العامل بالرضا.

3-أهداف وأهمية البحث:

إن الهدف المراد الوصول إليه من خلال هذه الدراسة تتمثل في النقاط الأساسية التالية:

-اكتشاف دور الحوافز في التأثير على الرضا الوظيفي.

-تعريف الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.

-تعريف الحوافز وأسس منحها.

4-منهجية البحث:

من اجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا المنهج الوصفي با لإضافة الى التحليلي الذي وصف لنا موضوع البحث.

5-محتويات البحث:

دراسة حالة التحفيز والرضا الوظيفي بشركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية تمنراست، تماشيا مع منهجية البحث تم الانطلاق في هذا الموضوع بمقدمة أبرزنا فيها أهم النقاط التي يتناولها البحث، لنتقل فيما بعد لتفصيل كل من الفصلين حيث قسم كل فصل إلى ثلاث مباحث وكل مبحث لمطالب لنخرج بالأخير بخلاصة لكل فصل تليها خاتمة عامة حول الموضوع نبين فيها أهم ما استخلص مما سبق. جاء الفصل الأول تحت عنوان مفاهيم عامة حول الحوافز انصب فيه الاهتمام على التطور التاريخي والمفهوم والأهمية للتحفيز وأهدافه وخصائصه، والمعايير التي يعتمد عليها بالإضافة إلى نظرياته وأنواعه وتليها المبادئ والمتطلبات ومراحل تصميم نظم الحوافز وأخيرا العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز.

أما الفصل الثاني جاء تحت عنوان الرضا الوظيفي بإعطاء لمحة تاريخية عنه وأساسياته إضافة لطرق قياسه ومؤشراته وأخيرا عوامل وأثار الرضا الوظيفي ونتائجه.

الفصل الثالث: وتطرقنا في الفصل الثالث الى دراسة حالة لشركة توزيع الكهرباء والغاز تمنراست.

الفصل الاول: الجانب النظري حول التحفيز

تمهيد:

يعد العنصر البشري من أهم الموارد الأخرى، فهو يعتبر أهمها وأقواها أثرا في نشاط المؤسسة ولهذا اهتم به اغلب المفكرين في جميع المجالات خاصة مجال التسيير. والرضا الوظيفي ولتحقيق الأهداف المسطرة ونتيجة ايجابية يجب إعطاء المورد البشري حقه الكامل في التنمية، فتسعى الإدارة لتفهم جميع مطالبه وكيفية التأثير عليها وذلك للاعتماد على جملة من الحوافز بأنواعها التي تثير رغبات ودوافع العنصر البشري الكامنة بغرض توجيهه، باعتبار الحوافز من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمؤسسة.

المبحث الأول: ماهية التحفيز

تظهر أهمية تحفيز المورد البشري من خلال تنوع الاختصاصات التي أسندت لإدارته، فهو احد المؤشرات القوية في المنظمة و الذي يعطي ميزة تنافسية لها لذا يجب الحفاظ عليه و السعي لتطويره من اجل تحقيق الأهداف الموضوعية.

المطلب الأول: التطور التاريخي للتحفيز

لقد مرت الحوافز كغيرها من الوظائف الأخرى بتطورات عبر الحقب التاريخية المختلفة وطبقا لطبيعة الفلسفة الفكرية لهذه المدرسة أو تلك إلا أنها باتت من اكثر الوظائف الإدارية تأثيرا على السلوك الإنساني في تحقيق أهداف المنظمة. ومن الناحية التاريخية يوجد هناك ثلاث مراحل سائدة بالنسبة لزيادة الحوافز في المؤسسات الصناعية والشركات وفيما يأتي شرح لهذه المراحل:¹

المرحلة الأولى: (المدرسة التقليدية)

تمثل هذه المرحلة المدرسة التقليدية في الإدارة، التي ترى أن المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها مع البيئة الخارجية وهدفها تعظيم الأرباح فقط وتمثل في بداية الثروة الصناعية بأوروبا حيث رأى أصحاب هذه المصانع والمديرين المهنيون على وضع سياساتها بان العامل كسول ولا يجب العمل... والعمل شاق... والعامل غير طموح وانه دائما يتجنب المسؤولية... والعامل يجب الإشراف المباشر الذي يعفيه من المساءلة وبناء على ذلك فان ما يبده من طاقة وجهد يرتبط سلبيا على مستوى الأجرة. وفي نهاية الأمر كلما ارتفع الأجر قل الحافز على العمل وبالعكس، وقد بنو رأيهم هذا على أساس أن العلاقة بين الأجر والجهد المبذول تكون موجبة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد حتى يصل العامل بالإنتاج إلى حد معين يرى العامل انه بعد هذا الحد لا تكون هناك منفعة في الدخل تعادل ما يبده من جهد في ساعات إضافية أخرى بعد هذا الحد، والمقصود بذلك انه بعد هذا الحد تصبح العلاقة بين الأجر والجهد الذي يبده العامل علاقة سلبية ومعنى ذلك أن ارتفاع الأجر بعد هذا الحد يصبح زيادة في تفضيل العامل لوقت الفراغ على الجهد المبذول ووفقا لهذه المرحلة تقوم الإدارة في الانفراد بالقرارات دون الرجوع إلى احد وتهيمن على سير العمل وكل خطوة تتم في العمل تحت إشرافها ولا تثق إلا بنفسها وتسعى الإدارة لتحقيق أهدافها بكل الوسائل ولا تقبل كلمة نقد توجه إليها، لذلك اقتصر الحوافز في هذه المرحلة على الأمور المادية فقط مثل الأجور وملحقاته من المكافآت والعلاوات النقدية.

¹-يوسف جحيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع،

المرحلة الثانية: (المدرسة الإنسانية)

من وجهة نظر هذه المدرسة أن المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني والفني وهذه المدرسة تنظر إلى الإنسان باعتبار أن له مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل الجماعات.

وبالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه باعتبار أن المنظمة بجانب أنها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية لذلك نجد تنوعا في منح الحوافز ما بين المادية والمعنوية.. والعمال ملتزمون بطبيعتهم كما أنهم مبدعون في حين توفر الفرصة المناسبة وعليه فإن الإدارة تكون عملها كالأني: حيث تكون القرارات بالتشاور مع العاملين وتشعر العاملين بالانتماء للعمل كما تساعدهم على التطور وتشجعهم على العمل الجماعي. كما حددت العلاقة بين الأجر والجهد المبذول في شكل علاقة موجبة مستقيمة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد المبذول¹

المرحلة الثالثة: (المدرسة المعاصرة)

وتجسد هذه المرحلة الفكر الإداري السائد حاليا، حيث تطورت النظرة إلى المنظمة والفرد والحوافز إلى حد بعيد وأصبحت تعكس الواقع بشكل أكثر من السابق. فالمنظمة في هذه المرحلة أصبحت مفتوحة تؤثر وتتأثر بالمجتمع الذي تعيش فيه. والفرد أو الموظف هو جوهر المنظمة وركيزتها الأساسية في تحقيق مختلف أهدافها نظرا لتمتعه بطاقات إبداعية متنوعة.

ولأنه إنسان ناضج فإن الإداري تتوقع منه إن يكون رقيقا على نفسه دون الحاجة إلى رقيب خارجي. والأفراد بعد ذلك متباينون في خصائصهم ودوافعهم وحاجاتهم وإبداعاتهم، لذلك لا بد من الوقوف عليها بالدراسة العلمية الميدانية لغرض استخدامها وتطويرها وتوجيهها نحو الاتجاه السليم. أن الحوافز في هذه المرحلة المعاصرة متنوعة ومتباينة ومقترنة بأداء الفرد ومدى تحقيقه للأهداف المنوط به. هذا وقد تباينت معايير تقديم الحوافز عبر هذه المراحل الثلاث فهي في النظريات التقليدية والإنسانية سرية للغاية، ومن حق الإدارة العليا(الرشيدة) الاحتفاظ بها وعدم الإفصاح عنها إلا في أضيق الحدود، بينما نجدها-أي المعايير-مختلفة تماما في النظريات الإدارية المعاصرة. فهي واضحة وأكثر موضوعية وغالبا ما تقدم في صيغ كمية ويساهم الأفراد في تحديدها، لذلك تعمل كوسيلة مباشرة على تشجيع الإبداع والتحديد.

1-يوسف جحيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، الوراق للنشر

وأخيرا إذا أخذنا دور إدارة الموارد البشرية في كل مرحلة من هذه المراحل سنجد انحسار دورها في المرحلة الأولى واقتصاره على مسك السجلات وتوفير البيانات اللازمة عن العاملين وتتبع حركتهم الوظيفية وترقياتهم وحصولهم على الحوافز وهكذا.

أما في المرحلة الراهنة فقد أخذت هذه الإدارة دورا فاعلا ومهما إذا أصبحت عضوا فعالا يدخل ضمن مسؤولياتها التأكد من توفر الأفراد الملائمين للمنظمة من حيث القدرات والمؤهلات واستكشاف ميولهم وطموحاتهم ومدى رغبتهم في العطاء والابتكار، وكذلك بحث الطرق الملائمة لترغيبهم في العمل وتحفيزهم على زيادة الإنتاج.

المطلب الثاني: مفهوم التحفيز وأهميته:

تعددت مفاهيم التحفيز و ذلك لتعدد الدراسات حوله و أيضا لإبراز أهميته سواء على الفرد أو على المنظمة و في هذا المطلب سوف نقوم بتحديدهما.

الفرع الأول: مفهوم التحفيز

هناك العديد من المفاهيم تدور حول مصطلح التحفيز سنتطرق لذكر أهمها:

- يعتبر التحفيز هو المولد الأساسي للنشاط والفاعلية في العمل، لذلك يجب استخدام أسرع الأساليب وأكثرها فائدة لتحقيق أهداف المؤسسة وهي زيادة الإنتاج والنمو الاقتصادي، وهو الدافع الأساسي الذي يدفع الإنسان على التميز والنجاح مما يؤدي إلى ظهور التقدير والاحترام له من قبل المجتمع.¹

- التحفيز هو عبارة عن كل قول أو فعل أو أفكار أو حتى الاقتناع عن العمل يدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو يعمل على استمراره فيه، والتحفيز ينمي الدافعية ويقود إليها، وإلا أن التحفيز هو قوة خارجية تسلط على الأفراد من الخارج فان وجدت الدافعية من الداخل التقيا في المعنى، وان لم يلتقيا أصبح التحفيز هو حث الآخرين على أن يقوم الفرد بالسلوك المطلوب.²

- التحفيز هو عمل شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص يُجد به إليه باعتباره وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها.³

-محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان، عمان، 2016، ص 207¹

-يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 404²

-محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجية متكامل، العي كان للنشر، الرياض، 2010، ص 183³

-التحفيز هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء

-التحفيز هو توجيه سلوك الأفراد وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة إذ أن السلوك الإنساني تحده ثلاث عوامل هي: سبب منشئ السلوك، هدف يسعى الفرد لبلوغه وهو يسلك سلوكا معيناً، قوة تدفع ذلك السلوك وتوجهه بعد أن تثيره.¹

-التحفيز هو محرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحافز مهما بالنسبة للفرد.²

-ويعرف كذلك بأنه "قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة"³

الفرع الثاني: أهمية التحفيز: للحوافز أهمية كبيرة في الإنتاج وفي تحسين أداء العمال وتحقيق الرضا اذا استخدمت بفعالية

تنقسم أهمية التحفيز إلى قسمين هما:

• اولاً-أهمية الحوافز بالنسبة للفرد:

- للحوافز أهمية كبيرة في الإنتاج وفي تحسين أداء العمال إذا تم استخدامها بشكل جيد وفي المكان المناسب ويمكن تبيان أهمية الحوافز في ما يلي:
- زيادة الإنتاج وسرعته أو تحسين نوعيته وجودته كما ونوعاً.
- تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال الممتازين مما يؤدي لرفع معدلات الإنتاج أو تحسينه أو خفض تكاليفه.
- تحقيق رضى العاملين وإشباع احتياجاتهم الضرورية والاجتماعية وذلك بتحسين أحوال المعيشة وظروف العمل المناسب وخلق إحساس بالثقة.
- تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية المتمثلة في زيادة الإنتاج القومي وبالتالي رفع دخل الفرد وتحقيق مستوى معيشة كريمة لكل فرد في المجتمع.
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتحقيق مبدأ العدل للعمال الأكثر اجتهاداً.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.

-يوسف جحيم الطائي، هاشم فوزي الحمادي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 88¹

-علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 1997، ص 327²

³- محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 2002 ، ص 280

➤ الاستخدام الأمثل للحوافز دون إفراط أو تفريط يؤثر بفعالية على العملية الإنتاجية ويشعر العاملين بالرضا.

➤ تؤدي الحوافز بالفرد إلى تحمل المسؤولية، لأن تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات أثر كبير على انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف¹

● ثانياً-أهمية الحوافز بالنسبة للجماعة:

➤ إثارة حماس الجماعات وتشجيع روح المبادرة والمنافسة بين أفراد الجماعة

➤ تنمية روح المشاركة والتعاون

➤ تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة عن طريق تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها.

● ثالثاً-أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة:

➤ زيادة أرباح المنظمة من خلال الإنتاجية حيث يؤدي تحفيز العاملين إلى زيادة إنتاجية المؤسسة،

➤ وزيادة الحصة التسويقية مما يمكنها من تحقيق أهدافها.

➤ تقليص مشاكل العمل، كالغيابات ودوران العمل السليبي.

➤ تقوم بتنفيذ ومتابعة فعالة لردود أفعال بيئة العمل الداخلية والخارجية .

➤ تخفيض كلفة العمل من خلال زيادة الاهتمام بالنوعية.

➤ تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع .

➤ تقود عملية التحفيز إلى خلق سلوك عمل مقبول في المؤسسة واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية بما يعرف بالثقافة التنظيمية.

➤ زيادة حجم المنظمات وتنوع نشاطاتها وميلها إلى الاتجاه الدولي في ممارسة أعمالها وجعلها

➤ مضطرة إلى نقل العاملين إلى مجتمعات ودول أخرى مما استوجب على المنظمة على تحفيزهم بمختلف

أنواع الحوافز²

ونبرز أهميتها كذلك في النقاط التالية³:

¹ -مزوران منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة مؤسسة عمومية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة- أحمد بوقرة بومرداس، 2013 ، ص12

² -مزوران منوبة، مرجع سبق ذكره ، ص 10

³-هيم العاني ، الإدارة بالحوافز ، دار كنوز المعرفة والتوزيع ، عمان، 2007، ص15-16

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج ومبيعات وأرباح
- تخفيض الفائض في العمل مثل: تخفيض في التكاليف
- إشباع حاجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يعرف بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن
- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء
- تحسين الوضع النفسي والمادي والاجتماعي للفرد وتحقيق وعملية ربط للمصالح الذاتية للفرد مع المصالح العامة للمنظمة.
- تحقيق حالة الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من حوافز وهذا بدوره يساعد على حل كثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات مثل انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف والتراعات العمالية وغيرها.

إضافة إلى:¹

- الحرص على تكوين وتعزيز السلوك الايجابي ومنع السلبي
- تحديد نوعية السلوك وتوجيهه
- تحفيز العاملين ودفعهم وتشجيعهم على تحسين الأداء
- تحريك دافعية الفرد نحو العمل

المطلب الثالث: أهداف ومستويات التحفيز

تعددت أهداف ومستويات التحفيز بتعدد وتنوع المؤسسات وما تسعى لتحقيقه ففي هذا المطلب سنتطرق لذكر أهمها:

الفرع الأول: أهداف التحفيز

إن الهدف من وضع نظام حوافز جيد يؤدي إلى تحقيق نتائج مفيدة أهمها²:

¹ - عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص88.

² - محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، دار حامد، عمان، 2004، ص 122

● 1- ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين:

تسعى المنظمة إلى تحقيق أفضل إنتاج كما ونوعاً وتقديم أفضل خدمات، فإن للحوافز المادية الإيجابية أثر طيباً على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله إذا إنها تمكنه من الوفاء بالتزاماته المادية كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الإيجابية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص والتفاني في خدمة المنظمة.

● 2- ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها بأهداف المجتمع:

فمن نتائج التي تترتب على استخدام التحفيز في المنظمة، دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية سواء من السلع والخدمات وتوفيرها للأفراد المجتمع في الزمان والمكان المناسب هذا بدوره ينعكس إيجاباً على سمعة المنظمة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه، فيدفع أفراد هذا المجتمع للتعامل مع المنظمة وتفضيلها عن غيرها.

➤ المساعدة في دفع العاملين للعمل على تخفيض الوقت وتسريع الأداء في جميع المجالات دون التضحية في الجودة

➤ تحقيق الترابط والتنافس على مستوى العمليات الإنتاجية فيما بينها وبين العمليات المساندة

➤ ترشيد استخدام الآلات والمعدات وتخفيض الأعطال

➤ تحسين التصميمات وتطوير وتحديث مواصفات السلع المنتجة¹

➤.فعلمية التحفيز لها أهداف عديدة أخرى تتمثل في:

➤ انخفاض معدل دوران العمل بين المنظمات

➤ يهدف التحفيز إلى تخفيض نسبة تغيب العامل في المنظمة وتأخره عن العمل

➤ يكسب العاملين سلوكاً إيجابياً أفضل

➤ تحقيق الأهداف التي خطط لها العامل أو رئيسه أو الدائرة ككل

➤ الطاقة والجودة في الإنتاج أي مقاربات مخرجات العمل اليومي إلى

مدخلاتها قدر الإمكان

الفرع الثاني: مستويات التحفيز:

للحوافز عدة مستويات نذكر منها:

-علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 331¹

أولاً: حوافز على مستوى الفرد

وتشمل هذه الحوافز حوافز العمال ثم حوافز المتخصصين والإداريين وفيما يلي شرح لكل منهما:¹

1- حوافز العمال: وتتمثل حوافز العمال بما يلي:

- الحوافز بالقطعة: وهي تعتبر من أهم طرق دفع كل من الأجور والحوافز معا، وفي هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه بحسب كمية الإنتاج أو القطعة المنتجة.

- حوافز الوقت: في هذه الطريقة على العامل أن يقوم بالإنتاج في وقت محدد [نمطي أو معياري] ويكافئ على استغلال نفس الوقت في إنتاج أكثر.

2 - حوافز المتخصصين والإداريين: وتشمل هذه الحوافز:

- العولمة: ويتبع مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية والمحصلية، ويحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من الديون التي يحصلها، ويحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من الصفقات والمبيعات التي يحققها.

- العلاوة: تشمل العلاوة أنواع عديدة من أهمها:

- علاوة الكفاءة: وهي عبارة زيادة في الأجر والمرتب بناء على إنتاجية الفرد في عمله، وهي تمنح بعد فترة عام تقريبا، وحين يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية.

- العلاوة الاقدمية: هي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة تعبيرا عن إخلاصه لمدة عام.

- العلاوة الاستثنائية: وتمنح هذه العلاوة بسبب وجود أداء ومجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي.

وكل العلاوات تتميز بان تأثيرها تراكمي أي حين يحصل عليها الفرد تصبح حقا مكتسبا له وتضاف في الأمد على عوائد المستقبل. 1

ثانيا: حوافز على مستوى المنظمة ككل:

وتشمل هذه الحوافز ما يلي:

- المشاركة في الأرباح: ويستفيد منها عادة غالبية العاملين في المنظمة وهي عبارة عن استقطاع نسبة [ولتكن

10] من أرباح الشركة، ثم توزيعها على العاملين ويتم توزيعها حسب الراتب أو الدرجة أو المستوى الإداري

أو كفاءة الأداء أو أكثر من أساس واحد.

¹ - د. يوسف جحيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص413-414

الفصل الأول: الجانب النظري حول التحفيز

-خطط الاقتراحات: ويطلق عليها أيضا توفير التكاليف والسبب في ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج. وان الوفرة في هذه التكاليف يمكن أن يكون أساسا مكافأة لحساب من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات.

-ملكية العاملين لأسهم الشركة: يمكن اعتبار العاملين لأسهم الشركة عي أكثر الطرق مثالية لتقريب المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمنظمة، وفي هذه الطريقة من حق العاملين امتلاك شركتهم بنسبة محدودة

ثالثا: فوائد ونتائج التحفيز

هناك العديد من النتائج المفيدة التي يحققها النظام الجيد للحوافز من أهمها:

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج ومبيعات وأرباح.
- تخفيض الفاقد في العمل، ومن أمثله تخفيض التكاليف، وتخفيض كمية الخامات وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية، وأي موارد أخرى.
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء إليها.
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

المبحث الثاني: أسس منح الحوافز- نظرياته وأنواعه

شغل موضوع عملية التحفيز العاملين وأثره على الرضا عن عملهم الباحثين والمفكرين فظهرت بذلك عدة نظريات ساهمت في تفسير مختلف الحوافز. فسوف نتطرق في هذا المبحث إلى أنواع و معايير منح الحوافز بالإضافة إلى نظريات المفسرة للتحفيز.

المطلب الأول: أسس منح الحوافز

يرتكز نظام التحفيز إلى مجموعة من المعايير بغية تقديم الحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، فمنهم من يركز على الأداء، ومنهم من يركز على الاتجاهات السلوكية وآخرون يعتمدون على معيار الإبداع والابتكار ومعايير الكفاءات والمهارات ويمكن إظهارها كما يلي¹:

1• معيار الأداء: يعتبر من أهم المعايير في حساب الحوافز ويتم تحليل الأداء ومن ثم وضع معايير محددة قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة مثل كمية العمل، جودة العمل..... الخ

2• معيار المجهود: يستعمل هذا المعيار في قياس ناتج العمل، لكنه أقل موضوعية من المعيار الأول، حيث لا يؤدي المجهود المبذول من العامل دائما إلى إنجاز العمل بفعالية.

• الأقدمية: وهو معيار شائع الاستعمال ويأخذ المدة بعين الاعتبار التي قضاها العامل في المنظمة والتي تشير إلى الولاء والانتماء.

3• تحقيق الأهداف: وهو معيار كثيرا ما يستخدم في المؤسسات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة و المحددة سابقا.

4الموظف الأكثر شعبية: تختار المنظمة تبعا للاستقصاء الآراء موظف كل مدة زمنية معينة عادة تكون لمدة شهر ممن يجمع على شعبيته معظم الأفراد العاملين في المنظمة نظرا لسلوكه الايجابي أو علاقاته الودية الواسعة وغيرها، وتمنحه الحوافز اللازمة.

5الأقدمية: هو معيار شائع الاستخدام، يأخذ في اختيار المدة التي قضاها العامل في المنظمة والتي تشير إلى الولاء و الانتماء، وتستعمل المنظمة حوافز متنوعة.

6التميز في خدمة الزبائن: تنتقي المنظمة عبر العلاقات مع الزبائن الخارجين لمنتجات والمستفيدين من خدماتها، أفراد يتميزون في خدمة الزبائن وذلك من

¹ -مصطفى مصطفى كامل، نفيسة محمد بشيري، وآخرون إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، مصر، 2018، ص235، ص236

خلال سلوكياتهم الحسنة ويتم من خلال أخذ آراء هؤلاء الزبائن حول معاملات العامل معهم.

7 معيار الإبداع والابتكار والمهارة:

يمكن للمنظمة أن تعتمد على معيار الإبداع والابتكار والمهارة من اجل تنفيذ عملية التحفيز ومنح الحوافز المناسبة ويظهر ذلك كما يلي:¹

8 المقترحات : تختار المنظمة الأشخاص الذين يقدمون المقترحات والأفكار الجديدة ، وتعتبر تلك الأفكار الجديدة نظرا لارتباطها ببعض الموضوعات بشأن تقليل النفقات، تحسين جودة الخدمة أو المنتج، تحسين تصميم المنتجات وغيرها ويتم ذلك بالتوجيه مباشرة إلى المشرف أو من خلال وسائل عديدة مثل: صناديق الاقتراحات، حيث يتم فحصها وتقسيمها وبعدها يتم تقديم الحوافز اللازمة.

9 معيار المسابقات: تحدد المنظمة برنامج مسابقات حول موضوعات معينة أو لإيجاد حلول متعلقة بالمشكلات، وتحفيز الفرد على ذلك.

10 معيار الكفاءات والمهارات الشخصية: بعض المنظمات تحفز الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى

أو ارحص أو براءات أو أدوات تكوينه، ويمكن استعمال هذا المعيار من اجل امتلاك المزيد من الكفاءات والمهارات الإدارية والفنية للفرد ولكي تستعمل المنظمات هذا المعيار ، تعد لائحة من الكفاءات الضرورية لتنفيذ مهام ونشاطات الخطط، تم يتم التحقق من مدى مطابقة الكفاءات للإعمال، فإذا توفرت ستقوم المنظمة بتحفيها لتنفيذ الخطط، وان لم تتوفر تتصرف المنظمة لتعويض النقص في هذه الكفاءات وتطويرها ، وهذا من خلال التعلم

والتكوين، وإذا ما حقق الفرد تطورا في كفاءاته واستخدمها في ميادين عمله وحقق الانجازات والخطط يستوجب عندئذ تحفيزه ويمكن للمنظمة أن تعتمد على عدد من المعايير المذكورة، وهذا حسب أهدافها وتوجهاتها وحسب

التوليفات التي تختارها من الحوافز.

—جمال بلخير، محمد أمين بريكي، مرجع سبق ذكره، ص 21¹

المطلب الثاني: نظريات الحوافز:

لقد تناولت غالبية الأبحاث والدراسات معظم الجوانب المتعلقة بالأفراد داخل المنظمات بما فيها العمليات والتفاعلات الداخلية والعوامل المؤثرة في سلوكياتهم محاولة لإيجاد حلول لمشكلاتهم لوضع أنظمة حوافز سليمة عادلة. وتم تصنيف نظريات الحوافز إلى مجموعتين رئيسيتين الأولى تمثلت في نظرية المحتوى content theories ركزت اهتمامها على العوامل والتغيرات المحددة والمؤثرة في السلوك كالحاجات الداخلية والظروف الخارجية، أما الثانية تمثلت في النظريات العلمية (الحديثة process theories) التي ركزت اهتمامها على تحديد التغيرات الرئيسية التي تفسر وتوضح السلوك. نظرا لأهميتها سنحاول عرض أهمها ونقوم بإبراز بعض الأفكار والمفاهيم الرئيسية التي تقوم على أساسها.

1- *النظرية الكلاسيكية لفردريك تايلور:

وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فردريك تايلور الأساليب العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الانتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد وأساسها :

1- يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الانتاج بإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل وبجهود محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.

2 - إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الانتاج، بمجهود وزمن قليلين، وإن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الانتاج.

وقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الانتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الانتاجية، وكل انتاجية أعلى يقابلها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للانتاج أو يزيد عليها، أما الفرد منخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى هذا المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله. 1.

1-علي السلمي، مرجع سبق ذكره،

*-2نظريات المحتوى

الفرد بطبعه وشخصيته يحمل أفكارا ومفاهيم و ميول ومشاعر يمكن أن تكون محركا لدوافعه كما يمكن أن تتوافق مع إحدى النظريات أو تختلف، وفيما يلي سنناقش بإيجاز أهم هذه النظريات:

*-3نظرية ماسلو

تقوم نظرية ماسلو (سلم الحاجات) على فكرتين هما:

-إن لدى الإنسان خمس مجموعات من الحاجات مرتبة على شكل سلم، ينتقل الإنسان في إشباع هذه الحاجات من الحاجة الأولى فالأعلى وهكذا.

-الحاجات الغير مشبعة عند الإنسان هي التي تؤثر في دافعيته، وطالما يتم الإشباع حاجة معينة بدرجة كافية، لا يصبح لهذه الحاجة أي تأثير عن الدافعية.

قام ابرهام ماسلو بتحديد حاجات الإنسان وتصنيفها وترتيبها بشكل سلم مرتبة من القاعدة إلى الأعلى و الشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل.1 سلم ماسلو للحاجات

حاجات إثبات

الذات

حاجة تقدير الذات

الحاجات الاجتماعية

حاجات الأمن والسلامة والاستقرار

الحاجات الفسيولوجية

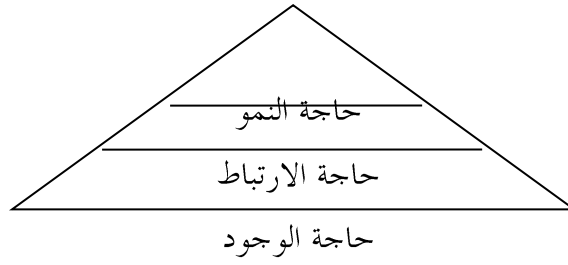
المصدر: محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية. ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 16

- **الحاجات الفسيولوجية:** تمثل الحاجات الأساسية للإنسان، وبالتالي هي في المرتبة الأولى في سلم ماسلو وتشمل هذه الحاجات الهواء، الماء، الغذاء والكساء والمأوى التي تعتبر أساسية وحيوية لبقاء الإنسان حيا.
- **حاجات الأمن:** تشغل هذه الحاجات المرتبة الثانية في سلم ماسلو وتتضمن حماية الفرد من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية الحماية من الأخطار الاقتصادية و المالية.
- **حاجات الاجتماعية:** تنبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعي بطبعه ويعيش بين جماعات ويتفاعل معها وتشمل هذه الحاجات على حاجة الإنسان إلى الانتماء، الارتباط، تعاطف أو الحب، أو الرغبة في التقارب أو المشاركة الوجدانية.
- **حاجات الاحترام والتقدير:** وتشمل رغبة الفرد في قبوله من الجماعة والشعور بالأهمية والتقدير والاحترام من قبل من الآخرين والتأكيد احترام الذات وتحقيق هذه الحاجات هام لكونه يبعث لدى الفرد شعورا بالثقة بالنفس واحتراما لذاته وقدراته، ويمكن تحقيق هذه الحاجات من خلال التميز أو لكفاءة أو لمنافسة، الاستقلالية و المركز.
- **حاجات تحقيق الذات:** تمثل الاستمرار في تنمية الذات او الخلق او الإبداع او لابتكار وترتبط بحاجة الإنسان أن يحقق الصورة التي يتخيلها لنفسه.

❖ **4 نظرية الحاجات لألدفر:** تعد هذه النظرية تطور لنظرية ماسلو تضع الحاجات في ثلاثة

مجموعات بدل من خمسة

الشكل 2 سلم لي الدفر



المصدر: سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الحديثة، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، ص 100.

أ _ الحاجة للوجود :وهي تمثل الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمن عند ماسلو.

ب _ الحاجة للانتماء: وهي تمثل الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

ج _ الحاجة للنمو : وهي تمثل حاجات التقدير و الاحترام وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

حسب الدررر الحاجات الإنسانية تصنف في ثلاثة مجموعات فقط ، وهي حاجة الوجود ، حاجة الانتماء، حاجة النمو خلافا لماسلو، وهذه الحاجات تساعد الموظفين في تحقيق وتطوير انجازاتهم وهذا من شأنه أن ينمي شعور الموظفين بالرضا الوظيفي.

5- *نظرية الحاجات الثلاثة لماكيلاند:

أن مساهمة ماكيلاند في عملية فهم الحفز الإنساني تتلخص في تحديده لثلاثة ""أنواع من الحاجات الأساسية التي تؤثر على الحافز هي:¹

-الحاجة إلى الإنجاز:

إن الأفراد الذين لديهم حاجة إلى الإنجاز يملون إلى الأداء العالي الجيد والتميز، وإيجاد الحلول للمشاكل كلما توفرت الفرصة، إضافة إلى تحمل المسؤولية وحب التحدي والرغبة في تحقيق النجاح

-بالحاجة إلى الانتماء:

إن الأفراد الذين لهم الحاجة إلى الانتماء يرغبون في تكوين علاقات مع الجماعة وإنشاء صداقة بينهم حيث تسود الثقة والتفاهم وذلك حفاظ على العلاقات الاجتماعية.

-جالحاجة إلى السلطة:

إن الأفراد الذين لديهم الحاجة إلى السلطة يميلون إلى التحكم أو لسيطرة في الآخرين أو لتأثير عليهم وقيادات.

-محمد الفاتح محمود بشير، مرجع سبق ذكره، ص 217¹

6- *نظرية العلاقات الإنسانية. تأسست على يد التون مايو حيث اكتشف أهمية العلاقات الإنسانية من خلال البحوث التي قام بها حول دافعية العمال والتي كانت حوالي 09 سنوات من عام 1924 إلى 1932. بمنصه هاوثون الشركة الغربية للكهرباء بعد أن استنجدت به اثر الانخفاض المدهش بمعدل إنتاجها وما نتج عنها من اثار عملية على العمال كالتذمر والاستياء وعدم الرضا رغم كون الشركة لا تعاني من مشاكل مالية. من خلال دراساته قام بإدخال تغييرات على الظروف المادية كشدة الضوء والحرارة وفترات الراحة وحتى سلم الأجور لمعرفة مدى تأثيره على الإنتاج.

عندما يركز عليهم انتباه خاص وان ارتفع الإنتاج لا يرجع إلى الظروف والدوافع الخارجية بقدر ما يرجع الى ارتفاع الروح المعنوية.¹

7- *النظريات العلمية

تتم هذه النظريات بالدافعية، حيث تعتبرها عملية عقلية ذهنية تتضمن التفضيل و التقييم والتحليل والاختيار وغيرها، في تحديد الأهداف والنتائج المرغوبة وإشباع الحاجات لدى الإنسان واختيار الوسائل في تحقيق ذلك، وفيما يلي سنناقش بعض الأفكار والمفاهيم الهامة.

8- *النظرية التقليدية الكلاسيكية:

تضم هذه النظرية عدة تفرعات ونظريات تختلف في تفاصيل مناهجها المتبعة للوصول للنظريات والمبادئ الإدارية ولكنها تتفق في افتراضاتها حول ماهية الإنسان. ينطوي تحت لواء هذه النظرية (الاتجاه الفكري) كل من مدرسة الإدارة العلمية التي يعتبر فريدريك تايلور أبرز ممثليها . نظرية البيروقراطية التي جاء بها ماكس فيبر Max weber، نظرية المبادئ الإدارية التي جاء بها هنري فيول Henry Fayol .

تتفق هذه النظرية ضمناً أو صراحة بنظرتها المحدودة للإنسان بأنه اقتصادي فقط Economic man يمكن التأثير على سلوكه من خلال استعمال الحوافز المادية المتمثلة في الأجور او مزايا الأخرى ، فهذه النظرية ترى في الإنسان شخص يتجاوب ميكانيكياً مع تلك الحوافز. Machine Madd

د. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، 2011، ص 120¹

وتطبيقا لهذا الاتجاه فانه يجب ربط الأجر بإنتاجية العامل، بمعنى أنه كلما زاد الإنسان العامل في إنتاجه زاد أجره ولما اتضح قصور نموذج " الإنسان الاقتصادي " الذي يسند في فرضيته أن الإنسان في كل ما يصدر عنه من سلوك إنما يسعى إلى تعظيم عائده المادي انه الباحثون بعد اتساع مجالات البحث في العلو الإنسانية نحو وضع فروض موضوعية جديدة تستند إلى فهم أعمق وأشمل لحقيقة العوامل النفسية التي تؤثر في مدى استجابة العاملين لحوافز العمل التي تستخدمها المنظمة.

9- *نظرية التوقع :

طور هذه النظرية فكتور فروم عام 1964 وتفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، ويرى أن دافعية قيام الفرد بسلوك معين يتحدد باعتقاد الفرد بأن له القدرة على

الفصل الأول: الجانب النظري حول التحفيز

القيام بذلك السلوك وان القيام بذلك السلوك يؤدي إلى نتيجة وان هذه النتيجة ذات أهمية للفرد وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعات كما يلي¹:

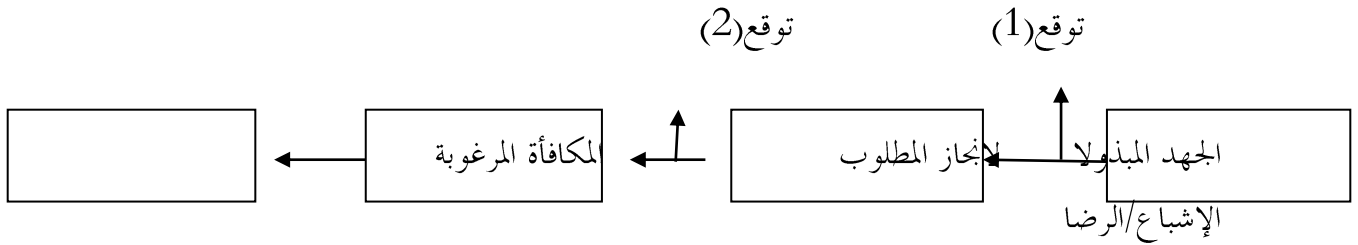
أ- التوقع الأول: أن الجهة المبذول يؤدي إلى الإنجاز المطلوب.

ب- التوقع الثاني: إن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجته وبالتالي تحقق الرضا له كما يظهر في الشكل:.

هذا يعني أن الفرد لا يسلك سلوكا يتوقع أن نتيجته ستكون منخفضة وكذلك لن يختار سلوكا لا تشبع حاجته لهذا فإن حافز الأفراد لقيام بعمل ما يعتمد على قوة الرغبة كما يظهر في المعادلة التالية:

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

الشكل : 3 يبين نموذج التوقع



المصدر: نادر أحمد، أبو شيحة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحياة علمية ، الأردن ، دار صفاء للنشر والتوزيع 2010 ، ص 221.

وبناء على هذه النظرية فإن الأفراد يتعلمون من تجاربهم وخبراتهم التي من خلالها يتكون لديهم احتمالات بأن نوعا معينا من السلوك سيؤدي إلى تحقيق نتائج معينة، حيث يقوم الأفراد بإجراء مقارنة تبين ما يرغبون فيه من نتائج ويبنون احتمال تحقيقها، وفي مثل هذه الظروف فان الفرد يلجأ إلى تحليل مفهوم التكلفة والعائد، فعندما سيتحقق العائد المتوقع التكاليف المصروفة عليه فان هذا سيقود الفرد إلى بذل قصارى جهده من اجل تحقيقه. تعتبر نظرية التوقع ضمان وسيلة لتحقيق غاية، فقد نجد أن النتيجة التي يحصل عليها الفرد ليس هدفا بحد ذاته وإنما تكون وسيلة أو وسيط لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها.

¹ -قميري صبرينة، دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي-دراسة حالة الأمن اللوائمي لولاية تيزي وزو، مذكرة لنيل شهادة الماستر، العلوم السياسية، تخصص سياسات عامة وإدارة محلية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2014/2015، ص24، ص25.

***10- نظرية المساواة لجون**

تنسب نظرية المساواة إلى الكاتب آدمز، قام بتطوير واختبار نظريته أثناء عمله باحث نفسيا في شركة الكهرباء العامة في نيويورك في الولايات المتحدة الأمريكية.

ترتكز النظرية على افتراض أساسي هو أن الناس لديهم دافعية عالية لتحقيق التوازن بين جهودهم وإسهامهم وبين العوائد التي يحققونها، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن الأفراد في المنظمات يقارنون بين جهودهم وعوائدهم من جهة وجهود وعوائد الآخرين العاملين في ظروف عمل مشابهة في المنظمة، من جهة أخرى فإذا ما أدرك الفرد واقتنع انه يعامل بطريقة غير متساوية وغير عادلة بالمقارنة مع غيره، فسيتولد لديه داخله توتر وباعث يدفعه لتقليص التوتر وتصويب عدم المساواة

تتكون العوائد والنتائج من الراتب والمزايا والمنافع والمراكز والترقية و الاعتراف و الاهتمام الذاتي بالعمل وغيره أما جهود (مدخلات) الفرد فتشكل القدرات والملكات والمهارات والخصائص التي يبذلها ويكرسها للعمل، وتجدر الإشارة إلى أن عوائد مدخلات الفرد تتوقف في إدراك الفرد، وهكذا تعتمد نسبة عوائد الفرد بجهوده على إدراكه لما يبذله من جهد (مدخلات) وما يتلقاه من عوائد بالمقارنة مع نسبة ما يبذله الفرد الأخر وما يتلقاه من عوائد، فإذا كانت النسبة التي يارها الفرد غير مساوية للفرد الأخر فيستعمل الأول على إعادة المساواة بين النسبتين

❖ 11- نظرية " X - " ونظرية " Y " لدوجلاس ماك غريغور

وضعها دوغلاس ماغريغور عام 1960 في كتاب نشره تحت عنوان الجانب البشري في المؤسسة ميز فيه نوعين من الإدارة نظرية (X) ونظرية (Y) وكل نوع يحتوي على مجموعة من الافتراضات الخاصة بالطبيعة البشرية.

1- نظرية (X): تركز هذه النظرية على الافتراضات الأساسية التالية:¹

- 1- الإنسان يكره العمل ويتهرب منه
- 2- الإنسان كسول بطبعه ولا يمكن دفعه للعمل إلا بالتهديد والعقاب
- 3- كراهية الإنسان للعمل تتطلب قدرا من الرقابة والتوجيه لبذل الجهد المناسب
- 4- الإنسان قليل الطموح بطبعه ولا يرغب في تحمل المسؤولية
- 5- الإنسان سلبى لا يميل إلى تحقيق أهداف المنظمة دون تدخل الإدارة

نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 127- 129

- الإنسان بطيء الفهم وقليل الذكاء وتقع على الإدارة وحدها مسؤولية القيادة والتنظيم وتحقيق الأهداف

7- الأجر والمزايا المادية الأخرى من أهم حوافز العمل

إذن يجب استعمال سلطة العنف لدفع الأفراد لأداء المطلوب منهم وهذا لا يمكن تحقيقه إلا بالرقابة والسيطرة الصارمتين وتلتقي هذه النظرية بالآراء التي تؤكد قصور الإنسان وسوءه ومحاولته لتجنب المسؤولية بقدر الإمكان وذلك تؤكد ضرورة تصديق مبدأ المكافأة والعقاب.

2- نظرية (Y):

تخاف هذه النظرية تلك الاقتراحات في السلوك البشري التي وردت في نظرية X والتي وصفت الأفراد بصفات ظالمة ، ونظرة سلبية، بينما ترى هذه النظرية أن الإنسان فيه العديد من الجوانب الايجابية إذا عرفنا كيف نستغلها وتمثل فيما يلي:

- إن الجهد النسبي والعقلي الذي يبذله الفرد في العمل هو شيء طبيعي كالتعب والراحة

- أن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة التي تدفع الأفراد لبذل الجهد من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية، فالعامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجه الشخصي من اجل انجاز الأهداف التي التزم بها.

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

- في ظروف الحياة الصناعية الحديثة فان الطاقات الكامنة للعنصر البشري قد تمت الاستفادة منها بشكل جزئي.

إذن بإمكان الأفراد الأداء المناسب في مهامهم إذا ما أتيحت لهم الفرص واسند تاليهم المسؤوليات وسمح لهم بالإبداع والابتكار، لذلك يجب إشراك العمال في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.

ما يعاب على وجهة نظر ماجريجر وكأنه رد فعل لنظرية X أي أن كلا النظريتين متناقضتين تماما إذ لا يوجد وسط بينهما، ومن الطبيعي أن نجد أفراد يميلون إلى نظرية X أو نظرية Y فليس من الضروري أن نجد جميع الموظفين ينتمون إلى إحدى النظريتين ، لذلك فهي لا تصلح لتفسير سلوك كل الموظفين لعدم تضمينها افتراضات للأفراد الذين يقعون في المنظمة المتوسطة بينهما وهو ما يضعف من قيمة تطبيقها عمليا.

والمعروف ان الطبيعة البشرية تتمون من عنصري الخير والشر، فهناك من تبرز فيه عناصر الشر فيصبح شريرا، وهناك من تغلب عناصر الخير على الشر فيصبح خيرا.

❖ -12 نظرية الانجاز لتكنسون:

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى عام 1960 وذلك عندما نادى بالمقولة التالية:¹
أن الأفراد يختلفون فيما بينها من حيث دافعيتهم وحاجاتهم للانجاز والخوف من الفشل. وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

1- سلوك الأفراد داخل المنظمة يكون قويا في الحالات التالية:

أ. ميل الأفراد لتحقيق النجاح الكبير.

ب. ميل الأفراد لجعل الفشل صغير.

ج. إذا كان ميل الأفراد لتحقيق إنتاج أكبر من ميلهم لتفادي الفشل

2- أن سلوك الأفراد داخل المنظمة يكون ضعيفا في الحالات التالية:

أ. إذا كان ميل الأفراد للنجاح ضعيف

ب. إذا كان ميل الأفراد لتفادي الفشل ضعيف (أي أن هذا الميل كبير)

ج. إذا كان ميل الأفراد لتفادي الفشل اصغر من ميلهم لتحقيق النجاح، أي أن ميلهم للفشل أكبر من الميل

لتحقيق النجاح. تتركز هذه النظرية على النقاط التالية:

أ. ان الاتجاه لتحقيق النجاح يعد تابعا لعوامل ثلاثة هي:

-الدافعية للانجاز ورمز له بالرمز (AS)

-احتمال النجاح ورمز له بالرمز (PS)

-حتمية حافز النجاح ورمز له بالرمز (IS) وبالتالي يكون: $TS = F(AS \times PS \times IS)$

.حيث أن $TS =$ الميل للنجاح أي Tendency for Success.

ب. أن الاتجاه لتحقيق الفشل يعد تابعا لعوامل ثلاثة هي:

1-دافع تفادي الفشل (MAF)

2-احتمال الفشل (PF)

3-الحافز من تفادي الفشل (IAF).

وبالتالي يكون: $TF = F(MAF \times PF \times IAF)$

حيث أن $TA =$ أي الميل للانجاز.

ج. يمكن القول أن مستوى الانجاز يتوقف على ميل النجاح وميل الفشل أي أن:

-رعد حسن الصرف، نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا، سوريا، 2004، ص ص 279، 278

حيث أن $TF = \text{الميل للفشل أي Tendance for Failure}$.
 $TA = TS - TF = F(AS \times PS \times IS) - MAF \times PF \times IAF$
 حيث أن $TA = \text{أي الميل للانجاز}$.

المطلب الثالث: أنواع الحوافز

يتمثل التقسيم الأول في:¹

✓ الحوافز الداخلية

✓ الحوافز الخارجية

أ- الحوافز الداخلية: هي درجة الإشباع التي يحققها الفرد من الوظيفة ذاتها، ويتحقق هذا الإشباع للفرد داخليا، ومثال ذلك عندما يشعر الفرد بالفخر بالوظيفة التي يؤديها، أو الشعور بالانتماء إلى شركة متميزة ولها مكائنها في سوق العمل، والمصدر الأساسي للإشباع لهذا النوع من الحوافز هو الوظيفة التي يشغلها الفرد في المنظمة، ومن الممكن أن تحقق هذا النوع من الحوافز الداخلية من خلال عدة أساليب منها على سبيل المثال أسلوب الإثراء الوظيفي أو التكبير الوظيفي أو التناوب الوظيفي.

ب- الحوافز الخارجية فهي مقدار ما يحصل عليه الفرد من أموال وترقيات وفوائد أخرى، والسمة الأساسية لتلك الحوافز أن تأتي من خارج الوظيفة، وان تأتي من جهة خارجية هي الإدارة، ومثال ذلك أن تعطي إحدى شركات الحاسب الآلي حاسبا آليا تتحول ملكيته إلى الموظف بعد عام واحد من العمل.

ويلاحظ مما سبق أن الموظف إذا شعر بالإشباع من الوظيفة يسمى ذلك بالحوافز الداخلي، إما إذا شعر

الموظف بالإشباع من خارج الوظيفة (زيادة المرتب مثلا) فإننا نسمي ذلك الحوافز الخارجية.

يتمثل التقسيم الثاني في الحوافز المادية والحوافز المعنوية:²

✓ 1- الحوافز المادية: وتشمل الحوافز المادية المباشرة والحوافز المادية غير المباشرة وهي:

أولاً: الحوافز المادية المباشرة

¹ - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية (رؤية استراتيجية)، بدون دار النشر، القاهرة، 2003، ص 388-390

- محمد دليم القحطانيين مرجع سبق ذكره، ص 187 - 189²

الفصل الأول: الجانب النظري حول التحفيز

وهي تشمل الأجر الأساسي وملحقاته من اجر إضافي -حوافز إنتاج- علاوة دورية -مكافآت بأنواعها- بدلات-اشترك في أرباح المنظمة، وتشمل الحوافز المادية القدرة الشرائية للفرد التي تمكنه من إشباع حاجاته الفردية والأسرية من السلع والخدمات سواء كانت أساسية أو كمالية وفيما يلي أهم الحوافز المادية البشرية:

أ-الأجر: تمثل الأجر واحدة من أهم حوافز الإنتاج في المجتمعات المختلفة ويمكن تعريف الأجر انه مقابل أو ثمن ما يبذله العامل من مجهود عضلي وعقلي ومهارات في العمل.

ب-العلاوات الدورية: تمثل حافزا سنويا تقدمه الإدارة للعامل الذي يتضح أن أداءه الفني في العمل وتعامله مع الزملاء والرؤساء والعملاء على مستوى جيد وفقا للمستويات التي تحددها الإدارة لقياس الأداء.

ج-البدلات: تمثل حافزا للفرد لتعويضه عن جهد غير عادي وظروف غير عادية توجه بشكل متلازم مع أداء العمل.

د-حوافز الإنتاج: هي حوافز تصرف عن كل يوم عمل او على أساس شهر وذلك لمعايير محددة بشأن حجم الأداء والانضباط الوظيفي وبمعدلات تتناسب مع المستوى الوظيفي.

ثانيا: الحوافز المادية غير المباشرة

تشمل هذه الحوافز خدمات اجتماعية تقدم للعاملين مثل التغذية الإسكان المواصلات التعليم الرياضة الخدمات الطبية وهذه الخدمات الاجتماعية تعتبر خدمات مؤثرة على أداء العاملين فهي بالإضافة إلى إنها تستهدف حياتها المحافظة عليهم ورفع درجة رضاهم العام عن العمل، فهي أيضا تهيؤه للعمل في ظل معنويات عالية، وهي حافز للعاملين على الاستمرار في قوة العمل بالمنظمة وتمثل أهم هذه الخدمات الاجتماعية فيما يلي:

التغذية، الإسكان، الانتقالات، التعليم، الترويح، الرياضة، الخدمات المالية...

✓ 2. الحوافز المعنوية: هي تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية لدى الفرد تتمثل أهمها في:

- حوافز متعلقة بالعمل

- حوافز متعلقة ببيئة العمل

- حوافز متعلقة بالعمل:

وهي تشمل:

أ-العمل المناسب: ويقصد به تناسب أو توافق عمل الفرد مع معارفه ومهاراته وميوله وطموحاته وهذا من شأنه ان يحفز العامل على الأداء الفاعل.

ب-التصميم المحفز للعمل: يقصد ب هان يكون تصميم العمل في حد ذاته محفزا للعامل على الأداء الفعال ويتضمن تصميم العمل تدرجه التعقيد أو الصعوبة في الأداء أو درجة التكرار ودرجة التنوع ودرجة الاستقلالية.

ج-حوافز متعلقة ببيئة العمل: تتمثل أهمها في:

د-الإشراف: يجب أن يشمل الإشراف على الجانب المعنوي بالإضافة إلى جانب المسؤولية عن الأداء، فلا يقصر دور المشرف على مسؤوليته عن أداء مجموعة من العاملين ولكنه أيضا مسؤول عن خلق وتنمية الجو المعنوي المناسب يهيئ للعاملين أن يعملوا معا بفاعلية اتجاه تحقيق أهداف مخططة.

و-ظروف العمل المادية: تتضمن الإضاءة والتهوية، الحرارة، النظافة، وتساهم هذه الظروف في تحديد درجة الشعور بالرضا عن العمل حيث يتأثر أداء الفرد بانطباعه عن بيئة عمله وتفاعله معها.

ه-العلاقة مع الزملاء: تساهم العلاقات مع الزملاء في إشباع الحاجات الاجتماعية وشيوع روح الفريق وذلك حيث إن العامل يقضي نصف يومه تقريبا في العمل فإذا تهيأت للعامل صحة عمل متألفة تسود روح التعاون والتفاعل الايجابي من جماعات العمل ويسهل الإشراف.

ر-المشاركة في الإدارة: يقصد بها إتاحة الفرصة للمرؤوسين للاشتراك في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات وتمثل مشاركة المرؤوس في اشتراكه المباشر في مواقف العمل حيث يساهم في تصميم الأهداف وتنفيذها.

أنواع الحوافز من حيث أثرها وفعاليتها

هذا التقسيم ينقسم الى:¹

الحوافز من حيث أثرها أو (من حيث فاعليتها) حوافز إيجابية وهي ما تحمل من مزايا مختلفة للفرد إذا قام بالعمل المطلوب، وتقدم له عطاء ملموساً أو غير ملموس، وتعتمد على التّغيب والأمل والتفاؤل. وهذه الحوافز تدخل فيها كافة المغريات المادية والمعنوية عند زيادة الإنتاج أو تحسين مستواه، وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات؛ لأنها تشجع مناخاً صحياً مناسباً في ظروف العمل المحيطة، ولتنوعها لتشمل أكبر شريحة من العاملين. والحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع والتّجديد في العمل لدى العاملين، لأنها تتلاءم ورغبات العامل بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة التقديرية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير. والهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد العاملين، وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه، وخير مثال على هذا النوع من الحوافز

¹ -ريبعة بوشباك، اثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين-دراسة ميدانية بمديرية مسح الأراضي لولاية باتنة-مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، فرع تسيير المنظمات، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2019، ص 21-23

هو: عدالة الأجور الأساسية، ومنح الأكفاء علاوات استثنائية، وثبات العمل واستقرار الفرد في عمله؛ فالحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء، واستخدام الحافز عندما يحقق العامل إنجازاً متميزاً وجيداً يؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء، وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم يتوفر شرطان هما: أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقفة على معدل الأداء الكمي ومستواه النوعي، فكلما كان الإنتاج عالياً وجيداً يزداد تبعاً لذلك حجم الحافز. أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجات معينة يشعر العامل بضرورة إشباعها، فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات والرغبة لدى العاملين فإنه يفقد قدرته التحفيزية وتكون فائدته شبه معدومة. حوافز سلبية وهي التي تهدف إلى التأثير في سلوك العاملين عن طريق أسلوب العقاب والوعيد والتأديب المتمثل في جزاءات مادية؛ كالخصم من الأجر، أو الحرمان من العلاوة والترقية. فالحافز السلبي يتضمن نوعاً من العقاب، وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة حافزاً لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة، ومن الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز العامل على العمل وإنما هو يحذره، ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الأداء، وإنما يعلم كيف عليه أن يتجنب العقاب، وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع في العقاب دون الامتناع عن العمل؛ فالخوف من الفصل مثلاً، وسيلة رقابة وتحكم غير سلبية من الناحية السيكولوجية، ولا تؤدي بذلك إلى أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادةً ما يؤدي العمل بالدرجة التي لا تعرضه للفصل. إن الحوافز السلبية تتمثل بالدرجة الأساسية في التخويف، أو التهديد بالعقاب، أو غير ذلك من العوامل ذات الصفة الإلزامية أو الإيجابية التي تحاول إجبار الأفراد على التصرف بصورة معينة، وإلا فإنهم سيخضعون لعقوبة، ومن أبرز صور هذه العقوبة: التهديد بالفصل، أو تخفيض الراتب، أو الحرمان من الإجازة، أو النقل لمكان بعيد وغير مرغوب. ويرى كثير من المديرين بأن العقاب أو التهديد أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين، وقد يكون هذا مفيداً أكثر من غيره من الوسائل، وحافزاً قوياً لتقويم الفرد لسلوكه، ولكن قد يكون العقاب أو التهديد به سبباً لخوف الفرد بدرجة لا يمكن الاستجابة بطريقة إيجابية للتعليمات والمقترحات وتنمو لديه اتجاهات غير ملائمة عن العمل.

يؤخذ بالتخويف والعقاب الذي تتضمنه الحوافز السلبية لإجبار الأفراد على الامتناع عن سلوك غير مرغوب، وليس بهدف الترويج على عمل معين، وقد يسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية، إلا أنه قد يترك آثاراً سلبية في نفوس العاملين مما يولد لديهم شعوراً بالإحباط تجاه العمل؛ ولهذا يجب على المرؤوسين أن يأخذوا في عين الاعتبار حجم العقاب، وأن يكون العقاب متكافئاً مع السلوك الذي أحدثه.

والحوافز السلبية تحدث توازناً في عملية التحفيز، فهي تذكّر العاملين بأنهم مثلما يثابرون على الأداء الممتاز، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحفظ الإدارة بذلك رهبتها وتضمن جدية العاملين. كما قد يؤدي تجنب العاملين للعقاب إلى اكتساب الطرق السليمة للسلوك الوظيفي والأداء، إلا أنها قد تحدث بعض الآثار السلبية وخاصة إذا لم تحسن الإدارة استخدام الحوافز السلبية، أو إذا أسرف الرؤساء في استخدامها، لذلك فإن الإدارة الجيدة هي التي تعطي الأولوية للحوافز الإيجابية وتوسع مجالات استخدامها، وتحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول عليها، وتقدمها للعاملين في حينها أي عندما يقومون بهذا السلوك المطلوب.

هناك عدة آثار ضارة للتخويف والعقاب منها: إن فرض العقاب على العاملين دون توضيح أسبابه قد يؤدي لديهم الخوف مما يضع شبح العقاب أمامهم دائماً. إن العقاب قد يؤدي إلى عدم التعاون بين العاملين وقد يجعلهم يخافون من الوقوع في الخطأ. إنزال العقاب على الفرد يجعله دائماً متردداً، ويشعر بالخوف وعدم تحمل أي مسؤولية في العمل مخافةً من الوقوع في الخطأ. أسس منح الحوافز: إن منح الحوافز لا بد أن يكون مبنياً على مجموعة من الأسس حتى تحقق الأهداف المرجوة منها، ولا تكون سبباً في نتائج عكسية على الموظفين بشكل خاص، وعلى المنظمة وأدائها بشكل عام، ويمكن إجمال هذه الأسس في الآتي: اعتماد الحافز على السلوك: ويعني ذلك أن يأتي الحافز على أثر سلوك محدد، وهذا يتطلب أن يكون في المنظمات سياسات وقواعد للحوافز توضح متى، وكيف يمكن للموظف الحصول على الحافز سواء كان الحافز إيجابياً، أو سلبياً، وأن يكون الموظفون على علم بهذه السياسات. التوقيت: ويقصد بذلك بأن يأتي الحافز بعد السلوك مباشرة؛ لأنه كلما طالت الفترة بين السلوك والحافز أصبحت العلاقة بينهم علاقة غامضة ومتناقضة. حجم الحافز: وهذا يتعلق بصغر أو كبر الحافز، والصغر والكبر مصطلحات نسبية ولكن المقصود بها (أن يكون الجزاء من جنس العمل) أي على قدر العمل ويمكن أن يصبح الحافز بدون فائدة إذا لم يعرف الموظف من خلال سياسة وقواعد الحوافز بالمنظمة ما يجب عليه القيام به للحصول على الحافز من نوع معين وكيفية معيّن. نوع الحافز: للحوافز أنواع كثيرة منها الحوافز المادية والمعنوية والإيجابية والسلبية والداخلية والخارجية، والمهم هنا هو أن يتعرف المشرفون على الحوافز الأكثر تأثيراً على الموظف الذي يرغب في تحفيزه. الثبات: وهو المساواة في تطبيق الحافز فإذا عمل موظف عملاً جديداً، وحصل على مكافأة نتيجة ذلك العمل؛ فإنه من الطبيعي أن يحصل أي موظف على نفس المكافأة إذا عمل نفس عمل الموظف السابق (العدل أساس الحكم) فالحوافز السلبية تحدث توازناً في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابرون على الأداء الممتاز، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحفظ الإدارة بذلك رهبتها، وتضمن جدية العاملين.1

أمثلة عن الحوافز السلبية: - الإنذار والردع الخضم من الراتب - الحرمان من العلاوة

1- الحوافز الفردية:

تتمثل في كافة الحوافز المادية أو المعنوية والايجابية أو السلبية الموجهة لموظف معين دون غيره، وذلك لتصرف أو سلوك معين، كالإنذار والمكافأة، وتخصص هذه الحوافز بالمجهود الفردي للأفراد أي لا تشمل الجماعات مثلاً: أن تمنح مكافأة مالية لموظف أو بتوجيه خطاب شكر لكل فرد حقق قدراً عالياً من الإنتاج والأداء، وهذا النوع من الحوافز يخلق من التنافس داخل أفراد المجموعة، مما يدفعهم للمزيد من الأداء الجيد. أمثلة عن الحوافز الفردية:

➤ تخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج

➤ تخصيص جائزة لأفضل موظف في المؤسسة

➤ الترقيات والمكافآت

2- الحوافز الجماعية:

هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين، ومن أمثلتها: المزايا العينية والرعاية الصحية والاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية أو قسم واحد أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة والإنتاجية، وقد تكون الحوافز ايجابية أو سلبية، مادية أو معنوية، فقد تصرف المكافأة التشجيعية لفريق من العاملين مقابل قيامهم جميعاً بعمل مشترك، وهنا توزع المكافأة عليهم بنسب معينة طبقاً لدرجة مساهمة كل منهم في تحقيق الهدف.

الحوافز الجماعية تحقق أهداف هامة هي:

➤ إشباع حاجة الانتماء والولاء.

➤ زيادة التعاون بين الأفراد

➤ تقوية الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة

➤ إثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة

➤ تقريب التنظيم الغير رسمي من الإدارة

إن هذه الحوافز تشجع وتنمي روح التعاون والعمل بروح الفريق، إذ يحرص كل مرؤوس على أن يتعارض عمل زملائه بل يتكامل معه.

المبحث الثالث: أساسيات حول نظام الحوافز

تمثل الحوافز الأداة الحقيقية لإشباع رغبات الفرد التي لم يكن يشعر بها لذلك نقيسه بعدم التوازن وتنشأ عن ذلك دورة سلوكية تهدف لتحقيق التوازن المطلوب وذلك للحصول على الحافز وبالتالي ربط الحافز بالعمل يتطلب مجموعة من المبادئ والمتطلبات.

المطلب الأول: مبادئ ومتطلبات أعداد نظام الحوافز

تتميز نظم الحوافز بمبادئ ومتطلبات كالاتي:

الفرع الأول: مبادئ نظام الحوافز

يبني نظام الحوافز على عدد من القواعد تتمثل فيما يلي:¹

1- وضوح الهدف: والغاية من نظام الحوافز على مدى القصير وكذلك على المدى البعيد بحيث تسعى جميع الأطراف الفرد، الجماعة، المنظمة إلى تحقيقه.

2- المساواة والعدل: فلكل فرد الحق في أن يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز مادام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة، ويمثل اتفاق المساهمين على تقسيم الأرباح بالتساوي بينهم حسب عدد الأسهم صورة لهذه القاعدة.

تميز الأداء، حيث يعد من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز مثل: زيادة كمية الإنتاج وجودته أو تخفيض تكلفة الإنتاج ووقت الإنجاز.

الارتباط والتوافق مع الأداء المرغوب به، ومن ثم فإن النقطة الرئيسية في تحديد الحوافز وتوقيت استحقاقها

هي مدى تحقيق مستوى الأداء المنجز أي الإنجاز المخطط الذي تتضمنه خطة المنظمة؛ لذا فإن أعمال نظام

الحوافز في المنظمة مرتبط بشكل مباشر بالموازنة التخطيطية وما تحتويه من خطط للمبيعات وخطط للإنتاج

وخطط للمشتريات وخطط للموارد البشرية وعناصر العمل والتكلفة المتنوعة. التخطيط بشكل مسبق للحوافز،

بمعنى أن تقرير الحوافز وتحديد قيمتها والمستفيدين منها لا يتم في نهاية فترة زمنية محددة وفقاً لما قد يكون تحقق

خلالها من نتائج، وإنما يجب أن تأخذ الحوافز شكل خطة واجبة التنفيذ تُعلن لكل وتلتزم الإدارة المعنية بالعمل من

¹ - جمال بلخير، محمد امين بريكي، مرجع سبق ذكره، ص 48-50

خلال توفير احتياجات نجاحها، بمعنى آخر فإن استحقاق الحوافز لا يجب أن يأتي كنتيجة تابعة لتحقيق الأداء بل

كاهداف

3-**القوة والجهود**: حيث يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة ، ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في

الغالب على النتائج إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والجهود المبذول.

4-**المهارة والابتكار**: حيث بها تتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للعاملين الذين يحصلون على شهادات أعلى وبراءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكار وحلولاً ابتكاريه لمشكلات العمل والإدارة.

5-**الحاجة والرغبة**: يتم توزيع الحوافز على العاملين وفق حاجاتهم ورغباتهم ففي بداية حياتهم الوظيفية تزداد

أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم، في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية العليا. في

سعيها لرسم برنامج الحوافز في المنظمة، تعمل إدارة م.ب على التعرف على رغبات الأفراد وحاجتهم حتى

يكون أساس لاختيار أنواع الحوافز الملائمة. ويتم التعرف عليها بطرق مختلفة، فقد يتم توزيع قوائم استقصاء

للتعرف على وجهات نظر

العاملين فيما يتعلق مثلاً بسياسة الأجور ونظم ولوائح العمل، ساعات العمل وفترات الراحة.

وقد يتم الاتصال بالعاملين في مقابلات شخصية أو ندوات للمناقشة وتبادل الأفكار، كما قد تستخدم صناديق

الشكاوي والاقتراحات كوسيلة يعبرون بها عن آرائهم ، وقد تعتمد إدارة م.ب على المشرفين والرؤساء في

التعرف على مشاكل ورغبات العاملين. 1

وهناك بعض المؤشرات التي توضح لإدارة م.ب أن الوقت مناسب لإجراء تلك الدراسات منها:

1-معدلات الغياب ودوران العمل.

2-معدلات الإنتاجية.

3-معدلات الحوادث والإصابات.

4-مستويات جودة الإنتاج.

5-معدلات الشكاوي و المنازعات.

مع الإشارة إلى أن ارتفاع معدلات الغياب أو زيادة الحوادث والإصابات قد تكون نتيجة أسباب خارجية عن

إدارة الأفراد ولكنها قد تخفى في بعض الأحيان بعض المشكلات الإنسانية، ومن أبرز أهمية رغبات العاملين

وتحليل حالتهم المعنوية. والخطوة التالية بعد ذلك هي دراسة وتحليل النتائج التي تسفر عنها محاولة تقصي

رغبات العاملين وبناء على هذه النتائج تقوم الإدارة م.ب باختيار أنواع الحوافز الملائمة ونشير إلى انه ينبغي على إدارة م ب تقديم

الحوافز للعاملين وشرحها لهم وأخذ آرائهم في الاعتبار عند وضع النظام في صورته النهائية بالإضافة إلى مبادئ أخرى:¹

-الارتباط والتوافق مع الأداء المستهدف، ومن ثم فان نقطة الأساس في تحديد الحوافز وتوقيت استحقاقها هي تحقيق مستوى الأداء[الإنجاز] المخطط الذي تتضمنه خطة الشركة. لذا فان أعمال نظام الحوافز في الشركة يرتبط مباشرة بالموازنة التخطيطية وما تتضمنه من خطط للمبيعات والإنتاج والمشتريات والموارد البشرية وعناصر العمل والتكلفة المختلفة.

-التخطيط المسبق للحوافز، بمعنى أن تقرير الحوافز وتحديد قيمتها والمستفيدين منها لا يتم في نهاية فترة زمنية معينة وفقا لما قد يكون تحقق خلالها من نتائج، وإنما ينبغي أن تتخذ الحوافز شكل خطة واجبة التنفيذ تعلن للجميع وتلتزم الإدارة المعنية بالعمل على توفير متطلبات نجاحها. بمعنى آخر، فان استحقاق الحوافز لا ينبغي ان ياتي كنتيجة تابعة لتحقيق الأداء بل ينبغي النظر إليها كأهداف واجبة التحقيق.

-التعادل بين الحوافز المستحقة لجماع أو فرد ما بين المساهمة النسبية لتلك الجماعة او ذلك الفرد في تحقيق الانجازات التي استحققت عنها الحوافز، ويعني ذلك ضرورة التمييز في تحديد الحوافز المستحقة للأطراف المختلفين في كل حالة بحسب مساهمتهم [أو فعاليتهم] النسبية، الأمر الذي يترتب ضرورة وجود أسس ومعايير موضوعية واضحة لقياس وتقييم تلك المساهمات.

-ذاتية التمويل، بمعنى أن تمويل الحوافز يأتي من قيمة الإنتاج الزائد (أو الناشئ) عن تحسين أداء العاملين.

الفرع الثاني: المتطلبات الرئيسية للإعداد وتنفيذ نظم الحوافز:

إن نجاح نظام الحوافز يتطلب تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، ويرتبط نجاح هذا النظام بعدد من الخطوات نذكرها فيما يلي:²

"الخطوة الأولى: تركز على الجوانب التالية

-علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 333-334.

-محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 184-185.

- أن تكون أهداف المنظمة واقعية، أن ترتبك بسياسات توفر لها إمكانية تنفيذ وبنظام حوافز يوفر الإشباع للعاملين على حوافز تتنافس مع الجهد المبذول لتحقيق الأهداف والعمل على تجاوزها.
- أن يعمل نظام الحوافز على تنمي شعور العاملين بالفردية وتأكيد الذات من خلال العمل والرغبة في التعاون مع الآخرين للوصول لأفضل مستويات الأداء.
- أن يشعر العاملون بأهمية البرنامج لهم وبالتالي أن يكو هناك اقتناع تام من قبل العاملين وذلك من خلال خلق اتجاهات لهم عند تصميم البرنامج
- أن يتناسب الحافز مع مهارة العامل ومقدر الجهد الذي يبذله
- وتمثل الخطوة الثانية في وضع نظام للحوافز يتصف بالآتي:
 - العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائه
 - البساطة: يجب أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما.
 - الاستقرار والمرونة: لا يجب تعديل النظام من فترة لأخرى حتى يتفهمه العاملون ولكن إذا استدعى الأمر **وجب تغييره**، وتمثل البنية الأساسية لنظام في مجموعة من النظم الفرعية، والتي تشكل الركائز الأساسية لنظام الحوافز وهي:

1- الهيكل التنظيمي وهيكل العمال:

يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية والأدوار المختلفة لشاغلي الوظائف ومستوى التفاعل بين العاملين، ويفيد تحليل هيكل القوى العاملة في تحديد مدى الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي والتعرف على الخصائص النوعية للعاملين وتأثير ذلك على نظم الحوافز المطبقة.

2- نظام الأجور والمرتبات:

والمقصود به نظام اجر الأساسي الذي يتم تحديده على أساس تقييم الوظائف، ويعكس هيكل الأجور في المنظمة الفروق في خصائص الوظائف داخل المنظمة وكذلك التفاعل بين العرض والطلب في سوق العمل.

3- نظام تقييم الأداء:

يهدف الأداء إلى التعرف على إنتاجية العامل وسلوكه الوظيفي وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء

المستهدف أو المعياري، وتستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات منها الترقية والنقل والتحفيز المادي. 1

4- وصف الوظائف:

يهدف ذلك إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب يعرف باسم بطاقة الوصف الوظيفي والتي تحدد واجبات شاغل الوظيفة، الظروف التي يمارس فيها وظيفته، المؤهلات والخبرات المطلوبة في شاغل الوظيفة، معايير الأداء الوظيفية وظروف العمل

1-محمد بن دليم القحطاني،مرجع سبق ذكره، ص 184-185.

5-نظام الفني:

يتعلق بالأساليب الإنتاجية المطبقة في الصناعة، والذي يفيد في التعرف على طرق وإجراءات العمل وتدفق العمليات من خلال دراسة الزمن والحركة حيث أن ذلك له علاقة بالاختيار نظام الحوافز المناسب للتكنولوجيا المستخدمة. أما تنفيذ النظام الحوافز يتطلب عدة عناصر وهي:

1-القواعد: والتي تتعلق بكيفية ربط الأداء بالعائد المتوقع باستخدام معايير معينة ومن هذه القواعد ما يلي:

-تحديد مبلغ كلي للحوافز على مستوى المنظمة.

-التوزيع الداخلي للحوافز على الأقسام والعاملين.

-تحديد نصيب العاملين من الحوافز.

ب-النماذج: وتشمل مجموعة من السجلات والنماذج المتعلقة بأداء العاملين ومعدلات الأداء المخططة.

ج-الإجراءات: وتعلق بكيفية تطبيق القواعد من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية والمتابعة والخاصة

بحساب و صرف الحوافز للعاملين.

✓ الشروط فعالية نظام الحوافز:

أما متطلبات إدارة نظام الحوافز فهي تتعلق بالشروط العامة التي تساعد على تشغيل وإدارة النظام بطريقة فعالة ومن أهم المتطلبات ما يلي :

البساطة :بمعنى أن تكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما في بنوده وصياغته وحساباته . أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا، إذا لابد أن يحدد مسار الحوافز بحيث تؤدي هذه الحوافز إلى تحقيق أهداف العاملين والمنظمة معا، وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهداف العاملين والإدارة.

إن تخلق صلة بين الحافز والهدف، إذ لا فائدة من تلك الحوافز التي تحرك الدوافع عند الفرد بالشكل الذي يدفعه للتصرف هادفا لتحقيق رغباته.

المطلب الثاني:مراحل تصميم نظام الحوافز

لكي تتمكن المنظمة من تصميم نظام جيد للحوافز، يجب أن تمر بعدة خطوات وبإمكان الإدارة تعديلها بالشكل الذي تراه مناسباً وهي الخطوات أو المراحل تتمثل فيما يلي¹ :

1-تحديد هدف النظام:

مما لا خلاف فيه أنه لكل شركة استراتيجياتها وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها والتي بطبيعة الحال تختلف من شركة إلى أخرى وفقا للعديد من العوامل والمحددات، لذلك فإنه على من يقوم بتصميم نظام للتحفيز أن يعي هذا جيدا لغرض تصميم نظام دقيق و مجدي ومتكامل للحوافز والمكافآت.

قد يكون الهدف من نظام التحفيز هو زيادة الأرباح، أو خفض وتقليل التكاليف، أو التشجيع على الإبداع والابتكار، أو تحسين الجودة، أو زيادة المبيعات، أو تعزيز روح العمل الجماعي أو غيرها، لكن بالنتيجة كل هدف من هذه الأهداف يعتمد على رغبة وجدية الموظفين في العمل على تحقيقها، ويأتي نظام التحفيز ليشجع الموظفين على تحقيق هذه الأهداف.

2-دراسة الأداء:

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما يسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.

إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

-وجود وظائف ذات تصميم سليم.

-وجود ظروف عمل ملائمة.

-احمد ماهر، مرجع سبق ذكره،ص256- 258¹

-وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

-تحديد كمية العمل و جودته.

3-تحديد ميزانية الحوافز:

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي

المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

-قيمة الحوافز والجوائز: حيث تمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنوداً جزئية مثل: المكافآت، العلاوات، الرحلات، الهدايا وغيرها.

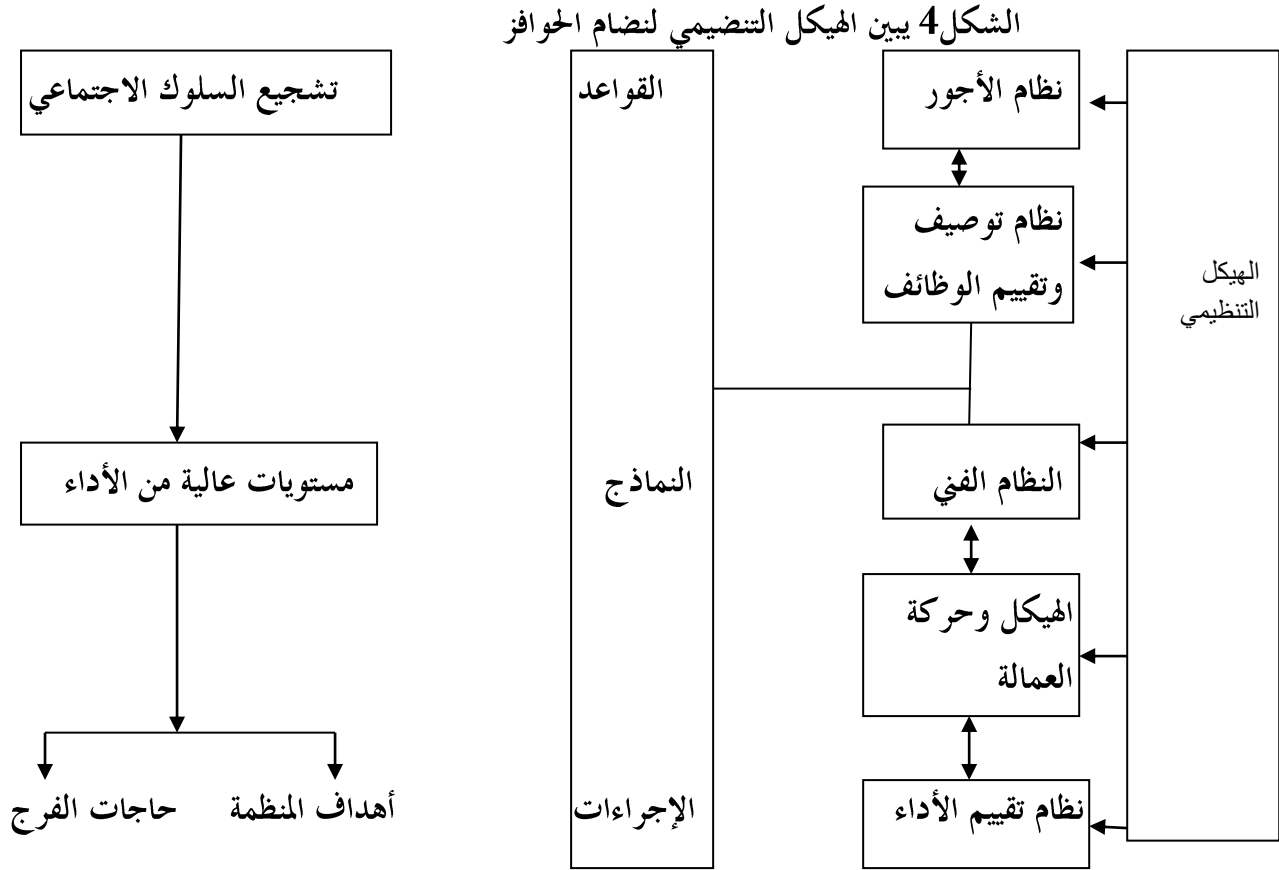
-التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنوداً مثل: تكاليف تصميم النظام وتعديله، الاحتفاظ لسجلات اجتماعية وتدريب المديرين على النظام. وان يشمل النظام كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث زيادة الكمية والجودة، تخفيض التكاليف، تخفيض الحوادث، تقديم أفكار جديدة، فتح أسواق وعقد صفقات.

-المشاركة: إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يزيد من اقتناعهم به وتحمسهم والمحافظة عليه.

-مساندة الإدارة العليا: ويكون ذلك عند بداية النظام لإعطائه الدفعة القوية واستخدام شعارات وبرامج دعائية ومنشورات ترويجية.

إذن فان نظام الحوافز ما هو إلا نظام يتكون من ثلاث عناصر، يمثل العنصر الأول مدخلات النظام الهيكل التنظيمي، نظام الأجور، نظام التوصيف... الخ (وعمليات تشغيل النظام) القواعد، النماذج، الإجراءات تم مخرجات النظام متمثلة في مستويات الأداء ونوضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم: 04 المكونات الأساسية لنظام الحوافز



عمليات تشغيل النظام

مدخلات النظام

المصدر: جمال الدين المرسى محمد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزه التنافسية
 لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الإسكندرية، الدار الجامعية 2008، ص 488

تكاليف الترويج: وهي تغطي بنودا مثل: النشرات والكتيبات التعريفية والملحقات الدعائية، المراسلات
 وخطابات الشكر والحفلات) متضمنة بنودا أخرى خاصة

"كيفية تحديد ميزانية الحوافز:

يمكن التفريق هنا بين نوعين من ميزانيات الحوافز وذلك بالنظر إلى حجم الحوافز :

- ميزانية ثابتة: وفيها يتحدد مبلغ ثابت ومعروف مسبقا، وذلك وفقا للخبرة السابقة للمنظمة، وحجم ميزانية
 الأجور، ومدى كفاية الأجور، وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج، ويمكن تحديد هذه الميزانية باعتبارها نسبة ثابتة
 من ميزانية الأجور.

-ميزانية مرنة: ويعني أن تكون الميزانية متغيرة وغير محدد سلفا وذلك حسب أرقام الأرباح والمبيعات أو الإنتاج، وعلى هذا فان ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير مثلاً 5 من المبيعات، وتتميز هذه الطريقة بأنها لا تفرض أي قيود مسبقة على الإدارة فهي لا تتعهد بدفع مبلغ معين، وذلك لان مبلغ الحوافز لا يتحدد إلا في ظل ما يتحقق من أداء ونواتج، وان هذه النواتج هي التي تمويل ميزانية الحوافز وبالتالي فالنظام يمول نفسه بنفسه.

4-وضع إجراءات النظام:

وهنا تتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعنى بتسجيل الأداء ، حساباته ، نماذجه ، اجتماعاته ، ادوار المشاركين فيه ، أنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز ، وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات :

1-تحديد الأدوار :وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة السلوك مرؤوسيه، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز، واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ورفع التقارير إلى جهات محددة (مدير نظام الحوافز أو مدير الموارد البشرية أو الرؤساء المباشرين.

ب-الاجتماعات :قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز، أو قسم الحوافز، أو بين مدير الحوافز وغيره من المدربين.

ج-توقيت تقديم الحوافز :فقد تكون شهرية أو ثلاثية أو نصف سنوية أو سنوية، أو أنها تمنح بعد الأداء المتميز مباشرة، أو تقدم في المناسبات معينة مثل: الأعياد والدخول المدربين

د-نوع الحوافز :هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن تكون هناك مرونة في تفصيل الحوافز على احتياج من يتلقاها والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.

و-النماذج: وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة. وجود طرق عمل سليمة

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز

من العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز:¹ نظام وضع الحوافز في أي دائرة من الدوائر يتأثر بعدد من

العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز

- على مستوى الدولة تتأثر الحوافز بعاملين أولهما سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والتي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات الدوائر وثانيهما القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.

- على مستوى المنظمة يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل أولهما نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه وثانيهما نوع العاملين بالدائرة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي وثالثهما حجم الدائرة ونوع النشاط وفعاليتها ومروده بالنسبة للاقتصاد الوطني.

- الأسلوب الإشرافي: إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للموظفين معه وتوجيههم يؤثر تأثيراً كبيراً في عملية التحفيز فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير بسلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح وليس عن خوف من العقاب والمفهوم الإداري لذلك أن تكون القيادة ديمقراطية، ولذلك فإن التغير المرتبط بالأسلوب في علاقة القائد بالموظفين يتحقق من خلال الجوانب التالية:

أ- اهتمام المسؤول بالعمل مما يجعله قدوة حسنة للموظفين.

ب- احترام المسؤول لمروءسيه.

ج- توزيع العمل وفقاً لقدرات الموظف.

د- إعطاء الفرصة للموظفين في المشاركة بإعداد الخطط واتخاذ القرارات.

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

والاتصال المباشر كأحد أشكال الاتصال الإداري يتم وجها لوجه بين القائد والمرؤوس عن طريق المقابلة الشخصية، وللاتصال المباشر مزايا عديدة منها:

- يوسف جحيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، وآخرون، مرجع سبق ذكره¹

الفصل الأول: الجانب النظري حول التحفيز

• يعتبر مصدر من مصادر الحماس والتحفيز.

• يؤدي إلى السرعة في توصيل المعلومة.

• تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار من خلال ما يتيح من فرص للنقاش.

• تحقيق الوضوح والتفهم عن طريق الاستفسار.

• زيادة الخبرات نتيجة الاحتكاك والتفاعل.

- **اظروف العمل:** للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل وتوفير المرافق العامة كالمسجد ودورات المياه وتوفير أدوات وأجهزة العمل المكتبية الحديثة واتخاذ الاحتياجات اللازمة لحماية العاملين من أخطار الحريق وإصابات العمل وغير ذلك من الجوانب والظروف التي يجب أن تعمل الإدارة على تحسينها فإن ذلك يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين، فكلما كانت ظروف العمل مريحة كلما كان ذلك حافزاً للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والارتباط به.

- **بالجوانب التنظيمية:** يعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور، والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي للمنطقة وتدور الحافزية التنظيمية للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية والتي تتضمن بجانب ما يتيح الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي، وأسلوب الإدارة التي تعكسه سياسات العمل وإجراءاته.

1- **التبعية:** وهو أن يكون التحفيز تالياً مباشراً للعمل قدر المستطاع.

2- **الحجم والنوع:** من المناسب أن يكون حجم الحافز ونوعه وحجم العمل ونوعه بينهم تناسب.

3- **إدراك سبب التحفيز:** وهو أن يدرك المحفز لما حفز.

4- **الثبات:** فإذا حفز احد العاملين في مجال ولم يحفز الأخر في المجال نفسه، فالحافز غير ثابت.

5- **التحكم:** لا يصح إن يطالب العامل إلا بما هو قادر عليه.

وهناك ثلاثة معايير رئيسية يتم التحكم من خلالها على نظام الحوافز المطبق في المنظمة وهي كما يلي:

- ***الأداء:** إذ يستخدم الأداء كمعيار أساسي لتقييم اثر أنظمة الحوافز على مستويات الأداء لدى

الأفراد العاملين وبافتراض ثبات العوامل الأخرى.

- *تكلفة العمل بالنسبة للوحدة الواحدة: عندما يوجد في المنظمات نظام لمحاسبة التكاليف بشكل التكاليف بشكل متطور ودقيق فانه يضمن تحديد نصيب الوحدة الواحدة المنتجة من تكاليف العمل، ويستخدم جانب التكلفة في تحديد مدى فعالية نظام الحوافز المعتمد من قبل المنظمة والمطبق فيها،
- *رضا الأفراد العاملين: يمثل رضا الأفراد العاملين احد المعايير الهامة .

خلاصة الفصل :

تحتل الحوافز أهمية بالغة داخل المنظمة، حيث تعتبر إحدى مقوماتها الأساسية و التي بدونها لا يمكن لأي منظمة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، وهذا لتأثيرها المباشر على المستوي المادي والمعيشي والنفسي للعاملين وكذلك رضاهم عن عملهم لدى يجب على المنظمة أن تراعي العدالة والموضوعية أثناء إعطائها للحوافز، أخذها بعين الاعتبار الجهد الذي يبذله العاملين في عملهم، فالحوافز كذلك تساعد على خلق علاقة طيبة بين العاملين والإدارة، كما تساهم في تقليص معدلات الغياب و الدوران في العمل فدرجة رضا العاملين تتوقف على ما يحصل عليه من جهده المبذول فكلما كان التوازن بين الجهد الحافز كلما زادا رضا العاملين في عملهم واتقانه له.

الفصل الثاني: الجانب النظري الرضا الوظيفي

تمهيد

يعد الرضا الوظيفي من أهم الموضوعات التي نالت الاهتمام من طرف الباحثين والمتخصصين، لذلك

أصبح

الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين من الاتجاهات الحديثة لقياس اتجاهاتهم و ردود أفعالهم تجاه أعمالهم، و من

هنا

نقدم هذا الفصل لمحاولة تسليط الضوء حول أهمية و خصائص الرضا الوظيفي ، إضافة إلى العوامل المؤثرة عليه

و طرق قياسه.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يعتبر العنصر البشري بدوره من أهم العوامل المحددة للكفاية الإنتاجية التي لا يمكن تحقيقها بمجرد استخدام أحدث الآلات و الأجهزة التكنولوجية فحسب، بل استغلال المورد البشري بكل فاعلية و العمل على توفير شتى الحوافز المساعدة على إرضاءه.

المطلب الأول: التطور التاريخي للرضا

ما يزال موضوع الرضا الوظيفي محل جدل ونقاش في ساحة العلوم الإنسانية لاعتباره حصيلة حتمية لعدة عوامل ذات الصلة ببيئة العمل، وارتباطه بمواقف واتجاهات ومعتقدات وقيم الأفراد المتفاوتة والمتغيرة باستمرار، ومن هنا جاءت تجارب (هوثورن) التي أجراها إلتون مايو 1949 - 1880 في مصنع وستون إلكتريك من أهم الدراسات التي قامت عليها النظريات الإنسانية، كان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد اثر المتغيرات المادية في العمل على إنتاجية العاملين، وقد تمثلت هذه المتغيرات في الإضاءة الأجر، التهوية، و التدفئة وقد تم تعديلها بما يتناسب مع سلوك العاملين وذلك من خلال تجارب ميدانية ومن أهمها تجربة الإضاءة ومن النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- أن المنظمة عبارة عن نظام اجتماعي وظيفي

- يجب استخدام أساليب الديمقراطية والمشاركة في المنظمة

- يحتاج مدراء المنظمات إلى مهارات اجتماعية

- للحوافز المعنوية دور في إثارة الدوافع عند الأفراد

- أن العمال يتجاوبون مع ظروف العمل كمجموعة واحدة

قد جاءت هذه الدراسة لاختبار مصداقية مبادئ الإدارة العلمية التي كان ممثلها فريدريك تايلور تتلخص فلسفتها في استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات بدل الطرق القديمة، من خلال هذا قدم أربع مبادئ رئيسية تساعد في أداء المسؤوليات هي:

- تقسيم العمل على أساس برنامج تفصيلي لتوصف الوظائف

- اختيار العاملين بطريقة علمية

- التدريب السليم للعاملين لأداء متطلبات وظائفهم وإعطائهم الأجر المناسب

- مساعدة العاملين على الأداء، عن طريق التخطيط السليم لأعماله

الفصل الثاني الجانب النظري حول الرضا الوظيفي

ثم جاءت بعدها دراسة هوبوك حيث تعتبر امتداد لدراسة تجارب (هوثورن) بعنوان الرضا الوظيفي وقد تم التعرض في هذه الدراسة إلى الرضا الوظيفي وموقف العاملين والروح المعنوية وقد كان لها أهمية كبيرة في علم النفس الصناعي والاجتماعي و الوظيفي.

قام باستبيان داخل المنظمة حيث طلب من 309 عامل ملء استمارة إستبائية قتم بمفاهيم محددة للرضا الوظيفي تضمنت الفقرة الأولى منها اختيار جملة يعتقد الفرد بأنها تعبر عن مدي حبه لعمله وأظهرت الدراسة أن الأفراد يختلفون في درجة الرضا عن عملهم % 77 من عينة الدراسة أكدوا حبهم لعملهم وأن درجة الرضا تعود إلى نوع العمل الذي يمارسونه وأن % 15 منهم لا يحبون عملهم وان % 08 كانت إجاباتهم محايدة، في الفقرة الثانية فقد تطرقت إلى نسبة الوقت الذي يكون فيه الفرد راضيا عن عمله إذ تبين أن % 76 من عينة الدراسة راضون عن عملهم معظم الوقت بينما بلغت نسبة الأفراد الذين لا يشعرون بالرضا عن عملهم خلال وقت العمل % 15 وأن % 09 يشعرون بالرضا عن عملهم نصف وقت العمل.

كما تضمن الاستبيان سؤال عن اختيار الأعمال التي يشعر الفرد خلالها بالرضا، فكانت النتيجة % 48 قد اختاروا عملهم الحالي أما نسبة % 36 اختاروا عملا آخر في تخصص مختلف، أما النسبة الباقية قد اختاروا عملا آخر في نفس التخصص، كما أشارت كذلك الدراسة أن % 66 من أفراد عينة الدراسة يشعرون بالرضا بسبب العمل الذي يمارسونه خلال الوقت المخصص للعمل، بينما يشعر % 34 بأن الرضا الذي يشعرون به بسبب الأعمال التي يمارسونها خارج أوقات العمل.

وقد شهدت فترة الستينيات تطور كبير في النواحي النظرية والمنهجية، وفي عدد الأبحاث بشكل عام وأبحاث الرضا الوظيفي بشكل خاص حيث أصبح من الممكن الحصول على معلومات من مجموعات كبيرة من الأفراد، حيث نلاحظ أن كثير من الأبحاث قامت بدراسة الرضا الوظيفي بالخصائص الاجتماعية والسيكولوجية للأفراد الهياكل التنظيمية، المناخ التنظيمي ومعدل دوران العمل.

وفي السبعينيات أصبحت أبحاث الرضا حقلًا مستقلا بذاته حيث وضعت في هذه الفترة معظم النظريات الخاصة بالرضا عن العمل وأصبحت الكتابات في موضوع الرضا متوفرة بشكل أكبر واتسع مجال التطبيق ليشمل العديد من الوظائف الجديدة

المطلب الثاني: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي

الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

اختلف الباحثون في آراءهم حول مفهوم الرضا الوظيفي، سنحاول تقديم أبرزها في هذا المطلب.

يعبر مصطلح الرضا الوظيفي عن الشعور الإيجابي الذي يشعر به الموظف بشكل عام تجاه عمله، بسبب تحقيق احتياجاته، ورغباته في العمل، إذ إنه من الأهداف الأساسية التي تسعى معظم المؤسسات للحصول عليه لما له من دور في زيادة إنتاجية العمال وتحفيزهم

لا يدل عليه تعريف بذاته فهو متعدد المعاني ومن المعاني ما يشير إلى مفهوم الرضا في الحياة بصيغ متعددة وهو ما يدعوننا إلى التفضيل في تعاريف الرضا:¹

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

يعرف الرضا الوظيفي انه يمثل حصيلة لمجموعة من العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والذي تقاس أساسا بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفسه وفاعليته بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن الفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق.. إذن نقول أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد(العامل، موظف) تجاه ما يقوم من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة العمل.

مفهوم الرضا الوظيفي يتضمن مجموعة من المحاور تشمل الشعور والتغير والتوقع وإشباع الحاجة.²

الرضا الوظيفي يتحدد في مجموعة من المؤشرات والرضا عن الأجر والرضا عن طبيعة العمل وعن العلاقة بين العامل وزملائه وكلما كان العمل يحقق إشباعا للعامل كلما زادت درجة الرضا عنه والاندماج فيه.

يعد الرضا الوظيفي من وجهة نظر STOM كونه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته ويصبح إنسانا تستغرقه الوضعية ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته نحو التقدم والنمو وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها ويمكن

تسمية هذا الفرد بالفرد المتكامل.

– عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي(مهارات ادارة ضغوط العمل) نيولينك للنشر والتدريب، القاهرة، 2015، ص8 ص 91
–فايزة محمد رجب بمنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء، الاسكندرية، 2011، ص 39.

الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من احد الموضوعات التي حضرت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لان معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل. وبالتالي تكمن أهمية الرضا الوظيفي: ¹ اي تتجلى أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة إلى الموظفين بالآتي:

1. الابتكار والإبداع:

إن شعور الموظفين بالسعادة والراحة تجاه عملهم، يسهل لهم الطريق نحو الإبداع، ويهيئ لهم مساحات واسعة من الابتكار.

2. تحقيق الاستقرار النفسي:

عندما يشعر الموظفون بالراحة في موقع عملهم، وبأن حياتهم أصبحت مستقرة وهادئة، فإن كل ذلك سينعكس إيجابياً عليهم وعلى أدائهم؛ حيث إن قضاء معظم اليوم في العمل لن يكون مصدر إزعاج لهم، أو عبء عليهم.

3. القيمة والأثر:

إن جودة العمل والقيمة والأثر الذي يضيفه الموظفون إلى مكان عملهم، يشعروهم بأن وجودهم جيدٌ ونافعٌ في المجتمع، وبأن كل فردٍ منهم له دورٌ يمثله؛ الأمر الذي ينعكس إيجابياً على ثقتهم بأنفسهم، وإيمانهم بها، ورضاهم عن حياتهم بشكلٍ عام.

4. الأمان الوظيفي:

إن كل موظفٍ راضٍ عن وظيفته ويقوم بمهامه على أكمل وجه، سيشعر حتماً بالأمان الوظيفي؛ ذلك لأن مؤسسته أو شركته التي يعمل فيها لن تتخلى عنه مطلقاً مهما عصفت الأزمات الاقتصادية في سوق العمل، بسبب أهمية وجوده فيها.

5. تحقيق طموحات الموظفين:

كلما حقق الموظفون أهدافهم ومهامهم في العمل، سعوا لأهدافٍ جديدةٍ أخرى لتحقيقها؛ حيث إن الرضا الوظيفي الذي يشعرون به يشكل لديهم حافزاً ودافعاً إلى الإنتاجية والتقدم المستمر.

—عصام عبد اللطيف عمر، مرجع سبق ذكره، ص11، ص12. ¹

6. الصحة الجسدية والنفسية:

إنَّ الصحة الجسدية والنفسية التي يجنيها الموظفون، والناجئة عن الرضا الوظيفي، هي من أهم المكتسبات التي يحصلون عليها.

- يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع

- الأفراد الراضين وظيفيا يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم اقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديرا للذات.

- يعتبر مقياسا لمدى فاعلية الأداء.

- عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل والى كثرة العمل والتأخر عنه وترك عاملين المؤسسات التي يعملون بها.

يشير فليميان بان هناك عددا من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا وتمثل في:¹

- دوران عمل اقل: فالموظفون يدعون إلى البقاء فترة زمنية طويلة أن كانوا راضين عن مهام عملهم

- المزيد من الفخر في العمل المنجز

- التعامل مع حالات الضعف وتقديم خدمات أفضل للزبائن.

-خيري علي اوسو، اقان يوسف حجي، مرجع سبق ذكره، ص 352¹

المطلب الثالث: أنواع-عناصر-خصائص الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي متعدد الأبعاد والأوجه وعليه توجد عدة أنواع لتصنيفه وهذا وفقا للمعايير الآتية¹:

الفرع الأول: أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته:

وفق هذا المعيار نجد الأنواع التالية:

1 - الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب الذاتية (للموظف مثل: الإشراف والتقدير، القبول، الشعور بالتمكن والانجاز والتعبير عن الذات).

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

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

3.أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:

وفق هذا المعيار تندرج ضمنه الأنواع التالية:

أ - الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي، إذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهام.

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

الرضا الكلي :

يمثل رضا الموظف عن جميع الجوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها، لان هذا يتوقف

¹-زاهر محمد ديربي، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 45

على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر المهمة وبالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

الرضا الجزئي :

يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل درجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لازال الاستياء موجودا لكن لازال يؤدي أعماله.

الفرع الثاني: عناصر الرضا الوظيفي

يمثل الرضا عن العمل مدى ارتياح العاملين وسعادتهم في العمل على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الأجر وسياسة المنظمة ورؤساء والزملاء وفرص النمو والترقية وغيرها من العناصر والعوامل، تتمثل هذه العناصر في:¹

1-الأجر: يعتبر الأجر بمثابة مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا، وان توافره لا سبب الرضا أو، السعادة وإنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد، ومضمون هذا القول هو أن الأجر لا يمثل عنصرا هاما من عناصر الإشباع في المجتمع يتوفر للعاملين فيه مستوى اجر يوفر لهم الاحتياجات الأساسية للعيش.

2-مستوى العمل: رغم أن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضاه عن عمله، إلا أن الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثا نسبيا فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل، وطبيعة أنشطة العمل، وفرص الانجاز التي يوفرها، والنمو الذي يتيح الفرد وأيضا تقدير للآخرين تمثل المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا وأهم هذه المتغيرات هي:

أ -درجة تنوع مهام العمل:

يمكن القول بصفة عامة أنه كلما كانت درجة تنوع العمل عالية، كلما قل تكرارها زاد الرضا عن العمل والعكس.

ب - درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:

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

ج-استغلال الفرد لقدراته:

¹ -فاروق عبد فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005،ص ص

الفصل الثاني الجانب النظري حول الرضا الوظيفي

إن استخدام الفرد لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات

د-خبرات النجاح والفشل في العمل:

فتحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل، وتحقيقه لمستوى أداء يزيد على مستوى طموحه أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح وأثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقديره اعتزازه بذاته.

3-فرص الترقية :

إن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما متاح فعلا فكلما قل رضاه عن العمل والعكس، ويمكن القول بأن اثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له السعادة أكبر عن حاله كون هذه الترقية متوقعة، والعكس فعدم حصول فرد كان توقعه للترقية كبيرا يحدث له استياء أكبر في حاله كون هذه الترقية غير متوقعة.

4-نمط الإشراف :

حيث أنه بالدرجة التي يكون المدير حساس لحاجات مرؤوسه ومشاعرهم فإنه يكسب ولائهم له رضاهم عن عملهم ، ويجب أن نورد تحفظا صغيرا هنا وهو أن تأثير المدير على رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم، فوسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرته تزيد من تأثير سلوك المدير اتجاه مرؤوسيه على رضاهم عن العمل، فالمدير الذي يفوض سلطات وحریات واسعة لمرؤوسين يفضلون الاستقلالية في العمل ويتمتعون بقدرات عالية، تشبع احتياجاتهم وتحقق رضاهم عن العمل، أما المدير الذي يفوض تلك الحريات الواسعة للأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتباكا لدى مرؤوسيه ويشير بذلك استيائهم اتجاه العمل.

5-العمل الجماعي:

توتر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي يمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له، فتفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم أما إذا كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد أو العامل عن عمله وكان تفاعل الفرد مع زملائه يخلق توترا لديه أو يعيق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه اعتبر ذلك جماعة العمل مسببا لاستيائه من عمله، وهذا بالإضافة إلى أن اثر جماعة العمل له اثر قوى في التفاعل مع جماعة العمل على درجة الرضا الكبير، فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة

والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية، أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن اثر منافع أو التعامل مع جماعة العمل عليه يكون ضعيفا.

6- ساعات العمل:

يمكننا أن نفترض انه بالقدر الذي توفر ساعات العمل حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد به الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة والحرية في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل، وتجدر الإشارة إلى تأثير ساعات العمل على الإجهاد، فإطالة وقت العمل يؤدي إلى الإجهاد وبالتالي انخفاض معنوي عن العمل ومن الطبيعي أن كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمن كلما كان اثر وقت العمل على الإجهاد وعلى درجة الاستياء أكبر.

الفرع الثالث: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:¹

➤ تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد تعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم التي يقفون عليها.

➤ النظر إلى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي موضوع فردي فان ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة.

➤ الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني نظرا للتعدد وتعقيد تداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لأخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أحرقت في ظلها تلك الدراسات

➤ الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجة والرغبات والطموحات.

عصام عبد اللطيف عمر، مرجع سبق ذكره، ص ص 14، 15.

➤ للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من خبرات محبوبة غير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته.

ويمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي¹:

- ✓ تعدد مفاهيم طرق القياس .
- ✓ النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي.
- ✓ الرضا الوظيفي حاله من القناعة والقبول .
- ✓ للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي.
- ✓ الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني .
- ✓ رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى.

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

1- تعدد مفاهيم طرق القياس:

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:

غالباً ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:

نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن

¹- بلخير جمال، أمين بريكي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 178.

إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

5- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:

حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:

إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

المبحث الثاني: طرق قياس ومؤشرات الرضا الوظيفي وأبعاده

هناك عدة طرق لقياس الرضا الوظيفي التي تهدف إلى تحديد أساليب دراسة وتقييم مستويات الرضا الوظيفي لتحقيق فعالية المؤسسات وتحسين مستوى الأداء لدى الموظفين ومن أهم هذه الطرق هناك المقياس الذاتية والمقاييس الموضوعية، وتتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا للموظفين في المؤسسة في مختلف المؤشرات التي يتظاهر بها كالمرض، الإضراب... الخ وبالإضافة إلى انه هناك هنا ابعاد لرضا الوظيفي سوف نتطرق لها في هذا المبحث.

المطلب الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي

أن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليس بالعملية السهلة لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة او استنتاجها عن طريق سلوك الفرد لان معظم المؤسسات تبحث عن تحقيق الرضا لعاملها من هذا السياق نذكر طرق قياس الرضا الوظيفي:

❖ 1- مقياس الموضوعية: يعتمد هذا النوع على قياس الرضا من خلال الآثار السلوكية للفرد ونستخدم

فيه وحدات قياس يغلب عليها الطابع الموضوعي، حيث يمكن قياس اتجاه العاملين ورضاهم عن طريق أساليب مختلفة مثل الغياب معدل الاستقالة رضا الأفراد وتنفرع هذه المقاييس إلى:

✓ معدل الغياب عن العمل: تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله

✓ معدل دوران العمل: يعتبر حالات الترك خدمة كمؤشر بدرجة الرضا العام عن العمل

✓ معدل الأمن والسلامة المهنية: ارتفاع هذا المعدل يعني حالة عدم الرضا لدى الأفراد وانخفاضه يدل على حسن ظروف العمل ومن ثم رضا الأفراد

✓ معدل وقوع الحوادث والأمراض

✓ معدل تكرار الحوادث

❖ 2- المقاييس الذاتية: هي الطريقة المباشرة تعتمد على جمع المعلومات من العاملين لاستخدام وسائل

محددة مثل:

تصميم استمارة الاستقصاء او الاستبيان التي تتضمن خاتمة أسئلة متباينة خاصة بالرضا الوظيفي توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة من اجل الحصول على تقارير لمعرفة درجة رضاهم عن العمل او استخدام طريقة المقابلات الشخصية أو ما يعرف بالطريقة المباشرة التي يجريها الباحثين مع العاملين في المنظمة

الفصل الثاني الجانب النظري حول الرضا الوظيفي

المؤشر الوصفي للوظيفة GDI: يعتبر مقياس المؤشر الوصفي للوظيفة الذي طورها كل من سميث وكاندل وهونل سنة 1996 في الو م ا ويعتبر أكثر المقاييس استعمالا في هذا المجال حيث يقيس هذا المؤشر 5 جوانب مختلفة للوظيفة وهي:

- ✓ الرضا عن العمل نفسه
- ✓ الرضا عن الإشراف
- ✓ الرضا عن الأجر
- ✓ الرضا عن الترقيات
- ✓ الرضا عن العمل

فيما يلي نذكر بعض مقاييس الرضا لدى العاملين ومن أهمها ما يلي:¹

أ-التدريب والتطوير: يعتبر التدريب والتطوير من العوامل الايجابية التي تجعل الفرد يشعر بالرضا الوظيفي، فمن خلاله يشعر الفرد بتطوره وتقدمه واكتسابه معارف ومهارات جديدة مما يزيد من تقديره الذاتي وثقته بنفسه وتلك الأنشطة التدريبية هي التي يصفها الدكتور احمد ماهر بقوله (يسعى التدريب لزيادة مهارات الأفراد لأداء عمل محدد ومجموعة الأنشطة التي تسعى إلى هذا الغرض تمثل في مجموعها أنشطة التدريب)

ب-الرواتب والأجور: يقول الدكتور احمد ماهر لن تجد شخص لا يهتمه اجر وظيفته، فكلنا نستمد من آجرنا قيما ومعاني كثيرة فمن الأجر نعيش ونشبع حاجتنا الأساسية، ومنه قد نشعر بقيمة اجتماعية وتحقيق الذات، فالأجور ذات أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد أو مستوى الشركة.

ج-الدور الوظيفي وتطوره:

الترقيات، أنها تلك الكلمة التي تحمس كثيرا من العاملين في أي مؤسسة من هذا المنطلق يقول الدكتور احمد ماهر:(تلعب الترقية كوسيلة للتخطيط وتنمية المسار الوظيفي دورا مهما لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة وتحصل على أداء ورضا عالي)

وما نعنيه بالترقية أنها باختصار انتقال العامل من وظيفة إلى وظيفة أخرى ذات مسؤوليات ومهام أعلا، وبالتالي ذات راتب أعلا حاليا ومستقبلا.

عصام عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص 33- 34¹

المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة في مظاهر عدة كالإضراب، التمارض، الشكاوى، إضافة إلى الغياب ودوران العمل، ومثل هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات تؤدي إلى انخفاض إنتاجيتها وتدهور أداؤها، وتسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية في شكل مباشر أو غير مباشر، تدريب وتأهيل الأفراد الجدد.

إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين:

-ارتفاع تكاليف في جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل اثر تجسد احد الظواهر السابقة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.

-ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة لتقليل من هذه السلوكات.

وتعد تكاليف الناتجة عن حالة عدم رضا الأفراد تكاليف خفية تتحملها المؤسسة وتؤثر عليها بشكل سلبي، لذا يجب على الإدارة تدارك الأمر وبذل الجهد في سبيل تحقيق رضا أفرادها للحد ما أمكن من تراكم التكاليف الخفية، وتفادي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا والمتمثلة في:

-الوصول المتأخر والتكرار إلى مكان العمل .

-تدهور الإنتاجية

-التمارض لتسهيل عملية الغياب .

-اتخاذ القرار بشأن المغادرة النهائية من المؤسسة

ونظرا لأهمية هذه المؤشرات نحاول تحليل كل مؤشر على حد وإبراز درجة التكامل بينها، أي مدى اعتمادها كمؤشرات أساسية دالة على حالة عدم الرضا الوظيفي للفرد.

1- التمارض:

إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق، فمن اجل التخلص من عمل غير راضي عنه، يلجأ الفرد إلى ظاهرة التمارض وتعني لنا الفرد نفسه في حالة مرض ويلاحظ ذلك من خلال التردد المستمر على عيادة المؤسسة، وهذا السلوك ما هو إلا تعبير عن مشاكل في العمل والملل من الظروف المحيطة به.

2- كثرة الشكاوي:

إن الاستياء من طرف المعاملة أو ظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين إلى رفع شكاويهم كتابيا أو شفويا لرؤسائهم، فنسبة الشكاوي المقدمة تعكس لنا مستوى الرضا الأمر الذي يتوجب أخذها بعين الاعتبار وتحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة وفي هذا الموضوع درس أحد الباحثين عن طريق المقابلة الشخصية الشكاوي الخاصة بالعمال والموظفين الراضين لأعمالهم.

فالملاحظة انه كلما زاد التناقص في المؤسسة زادت نسبة الشكاوي والتظلمات المرفوعة من طرف العمال لرؤسائهم، وارتفاع عدد هذه الأخيرة تعبير صادق عن عدم الرضا داخل المؤسسة.

3 الإضراب:

مما لاشك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية، علاقة العمل العلاقات الإنسانية، لذا يعد أهم المؤشرات الدالة عن وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح ، فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم ، وهو لا يعني العنف، لكنه يتعلق بالقوة، كما انه من الغياب أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمؤسسة ، فنجد العمال في حالة إضراب إذا كانت الأجور منخفضة مثلا: فهذا يعكس لنا عدم الرضا عن مستوى الأجور، فالعامل يلجأ إلى ذلك التصرف للتعبير عن ما يعانیه من تأزم وتوتر يعتقد أن الإدارة هي المسؤولة عن ذلك والإضراب هو وسيلة الكفيلة للحد من تلك الوضعيات.

ومن الإضراب ما هو غير رسمي يقوم به جماعة من الأفراد المستاءين من تدهور وتدني مستلزمات العمل ، كان يتم على مستوى الوحدة الإنتاجية مثلا دون إعلام النقابة أو الإدارة بذلك وهذا النوع من الإضراب ما هو إلا احتياج عن قدم الآلات العمل التي قد تؤدي إلى مزيد من الحوادث، أما الإضراب الرسمي فيشمل جميع العمال المؤسسة مع علم النقابة والإدارة بذلك ، فالعمال في مثل هذه الحالة تميزهم حالة عدم الرضا أما على الأجر أو

على سوء ظروف العمل الخ، وكلا نوعين يعبر عن حالة عدم الاستقرار بالعمل مما يتيح عليه آثار سلبية على الفرد والمؤسسة معا.

4 اللامبالاة والتخريب:

إن الانسجام والتوافق بين الفرد وأعضاء المؤسسة يلعب دورا هاما في رفع من معنوياته، الأمر الذي يدفعه ويوجهه إلى بذل الجهد اللازم في عمله، إذن هو راض إلى حد ما عن ذلك العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة والتخريب التي تترجم وتعكس لنا حالة عدم الرضا التي تنتاب الفرد العامل، إذ يلجأ إلى تخريب ممتلكات المؤسسة كأدوات الإنتاج مثلا: مما ينتج عنه إنتاج ذو نوعية رديئة، بتضاعف الشعور بعدم الرضا، فيصبح مزمنا والنتيجة المنتظرة سلوك غير مرغوب فيه يسلكه الفرد غير راضي، كونه لا يستطيع أو يرغب في ترك الخدمة بالمؤسسة، فيلجأ إلى سرقة، التزوير عدم التعاون مع فريق العمل، التخريب، خيانة الأمانة، وتشير مثل هذه التصرفات إلى نوع من أنواع الانسحاب واحد والأسباب متعددة فأى تعطيل في انجاز العمل يعتبر انسحاب عنه.

5 الرضا عن العمل والإصابات:

تعد الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العامل تعبيرا منه من عدم رضاه عن عمله، وبالتالي انعدام الدافع نحو أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في انجاز المهام الموكلة إليه، ولقد تضاربت آراء حول العلاقة بين الرضا والعمل وبين معادلات الحوادث وإصابات، فنجد من الباحثين من يفترض العلاقة السلبية بين الرضا عن العمل ومعدل الحوادث، فالفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله يكون اقرب إلى التعرض من الإصابة عن الفرد الذي يشعر بالرضا، ويعد بمثابة الانسحاب عن العمل، وفي المقابل نجد فروم يذكر أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل، وليس العكس فتعرض الفرد للإصابات يجعله غير راضي عن عمله . بناء على ما تقدم، نذكر أن كل المؤشرات المتناولة ما هي إلا أنماط سلوكية للانسحاب من العمل سببها الأساسي تراكم مشاعر عدم الرضا، والملاحظ كذلك أن جل المؤشرات متكاملة لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، ونعني بذلك إن تلك المؤشرات كلها أو بعضها تتأثر في اللحظة ذاتها بمستوى الرضا الوظيفي. فإذا كان رضا الفرد مرتفعا فحتما معدلات الغياب تكون منخفضة والتعاون متجسدة ونجد الصورة المعاكسة عند مستوى الرضا المتدني الذي يزيد من مجال التغيب واللامبالاة.

المطلب الثالث: أبعاد الرضا الوظيفي

تتباين وجهات نظر الكتاب والباحثين بحوث أبعاد الرضا الوظيفي إلا أنها تنحصر في مجموعة أبعاد رئيسية سيعتمدها البحث في وجود قدر كبير من اتفاق عليها، تتمثل فيما يلي:¹

الرضا عن الأجر: تعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات العادية الاجتماعية للموظفين ويعد قوة شرائية تساعد لتأمين حياته واحتياجاته الأساسية كالأكل و الشرب والمأوى والاندماج في العلاقات الاجتماعية فيما يضمن مكانة و بروز عل مستو المنظمة لذلك فان رضا الموظف وشعوره بالتقدير يتوقف على مدى ملائمة الأجر للمجهودات المبذولة في الوظيفة المطلوبة ولا شك أن الأجر تعد من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين الموظفين والإدارة إذ أن درجة الرضا للموظف عن عمله يتوقف إلى حد كبير على قيمة ما

-خيري علي اوسو، أفان يوسف حجي، مرجع سبق ذكره، ص 348،349

الفصل الثاني الجانب النظري حول الرضا الوظيفي

يحصل عليه نقداً ا عيناً لذلك فان العناية بتحقيق الأجر العادل أو الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملاحظتها يعتبر نجاح برامج إدارة الموارد البشرية في المنظمة، الرضا عن مهام العمل وواجباته: تتضمن الوظيفة بعد مهام العمل وواجباته قنوات الاتصال وغيرها وهي نتيجة للموظف تكسب احترام الآخرين وتحقيق الذات يعد ذلك بعداً أساسياً من الأبعاد التي يأخذها الرضا الوظيفي بنظر الاعتبار، لذلك فان الموظفين الذين يشعرون بان الوظيفة تجعلهم يكسبون احترام الآخرين ، وان مهامهم وواجباتهم تتناسب مع قدراتهم ورغباتهم سوف يعزز ويحسس قناعتهم بالعمل المطلوب منهم ويزداد رضاهم الوظيفي عن عملهم.

ويؤكد (محمود وإنصاف) إن تنوع مهام العمل لن يؤدي إلى حدوث الملل في الوظيفة بل يزداد الرضا ، كما يشعر الفرد بأهميته كلما منحت له صلاحيات لإنجاز وظيفة وبذلك يزداد رضاه عن العمل ، وتلعب محتوى الوظيفة وظروفها دوراً مهماً في تحديد الرضا الوظيفي وذلك من حيث نوع مهام العمل وحجمه ونمطه وكذلك لما تنتجه الوظيفة لإمكانيات الموظف لإظهار قدراته وخبراته مما يؤدي إلى تحقيق الرضا المالي بالإضافة إلى وجود فرص في النمو والتقدم في الوظائف الأخرى.

العلاقة مع الرؤساء والزملاء: ويقصد بهم الأفراد الذين يختلط بهم الفرد ويعاشرهم ويعمل معهم لإنجاز الأنشطة والمهام.

تلعب علاقة الموظف بزملائه في وحدة العمل دوراً مهماً في مدى تعلقه بوظيفته، وتسعى المنظمات دائماً لتوفير أجواء تسود فيها علاقات طيبة بين العاملين وتوفير فرص الصداقة والتعاون بينهم وذلك لبناء جسور الثقة بالإدارة إلى جانب احترام قدرات الموظفين في بعضهم البعض والعمل على بناء وحدة اجتماعية مترابطة.

ويولد أسلوب الرؤساء في التعاون بين الموظفين أجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة باتخاذ القرارات ورسم سياسات وتشجيعهم على تنمية روح الولاء التنظيمي والإخلاص والصدق الدائم على المنظمة.

التقدير واحترام الذات: إن توفر التقدير واحترام الذات للموظف من خلال عمله سواء كان بسبب المركز الذي يشغله أو بسبب طبيعة وظيفته ووجهة عمله ومعرفة أفراد المجتمع لهذه المكانة أو المنظمة الذي ينتمي إليها يؤدي إلى رضا الموظف عن العمل الذي يقوم به ويشير بول إن تقدير واحترام الذات هو تقييم ملائم يعطيه الموظف لذاته، يعني وجود معرفة واسعة وشاملة عن الذات بمختلف جوانبه، وتشير الذات إلى المجموعات خاصة من أفكار واتجاهات التي تكونها ذاتها في أي لحظة من الزمن أي أنها ذلك البناء المعرفي المنظم الذي ينشأ من الوعي بأنفسنا، ويمثل تقدير الذات والاحترام الجزء الانفعالي منها.

المبحث الثالث: عوامل وأثر الرضا الوظيفي ونتائجه

تهدف المؤسسات إلى تفهم طبيعة أفرادها في جوانبهم المختلفة الاجتماعية، النفسية التي تساعدهم في تحقيق رضاهم عن عملهم، ولذلك توجب عليها البحث عن العوامل التي من شأنها أن تحفزهم وتشجعهم على الأداء الجيد فتحقق رضاهم الذي يعتبر من المؤشرات الدالة على فعالية المؤسسات وسياساتها.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

هنالك عدة عوامل تؤثر في رضا العامل اتجاه وظيفته ومن خلالها يتحدد نوع هذا الرضا فيما إذا كان كلي أو رضا جزئي وتمثل هاته العوامل في¹:

-الأجر: يمثل الأجر وسيلة إشباع حاجات العامل المختلفة، فهو يلعب دورا في شعوره بالرضا عن عمله إذا كان أجره مناسباً وعادلاً .

تنقسم عوامل الرضا إلى عدة عوامل وهي: عوامل داخلية أو خاصة بالفرد، وعوامل خاصة بمحتوى الوظيفة وعوامل خاصة بالأداء وعوامل خاصة بالإنجاز وعوامل تنظيمية.

أ: العوامل الخاصة بالفرد:

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

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

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

¹-سهيلة محمود عباس: "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص. 226.

الفصل الثاني الجانب النظري حول الرضا الوظيفي

د ، خصائص شخصية الفرد وظروفه: والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكائه ومدى ولاءه وانتمائه للمنظمة وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسئوليته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي على الرضا.

وأيضاً يمكن القول بوجود ارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي على المستوى النظري فالحوافز تساعد على إيجاد الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباعها الحاجات والرغبات والتوقعات مع محتوى العمل نفسه وبيئته والعمل على تنمية الثقة والولاء والانتماء للمنظمة وتحقيق التكيف مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

2: محتوى الوظيفة:

من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تحديد الرضا الوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة في التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة أو أسلوب يتوافق مع ما يمتلك من قدرات وإمكانات أو ما تتيحه له من فرص يمكن أن يظهر فيها قدراته وإمكانياته وخبراته وإبداعاته، كل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.

3: عوامل خاصة بالأداء:

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

أ، ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتوافق مع الأهداف المحددة.

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

4-الترقية: تعرف على أنها " شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة يفوق مستوى وظيفته الحالية، كما يرتبط ذلك عادة بزيادة الأجر واتساع نطاق الإشراف العام والحرية في اتخاذ القرارات"

. فالترقية هي تحريك العاملين إلى أعمال أفضل أو أعمال ذات مسؤوليات ومركز اجتماعي أكبر يحتاج إلى مهارات وخبرات أكثر من الوظيفة السابقة .

و ترتبط الترقية إما بالكفاءة أو على الاقدمية، فهي تعتبر حافز قوي لرفع أداء العاملين من خلال شعورهم بالاطمئنان والاستقرار نتيجة التقدم المستمر، فهي تساعد على ضمان بقاء الموظفين الأكفاء في المنظمة لشغل وظائف أعلى بالمستقبل، فعلى نظم الترقية أن تكون عادلة وفقا الداكات الموظفين حتى تساهم في زيادة شعورهم بالرضا، كما يجب أن تلاحظ الاختلافات الفردية حيث أن هناك من يفضل نظام الاقدمية المطلقة في الترقية بينما يفضل البعض الآخر نظام الترقية وفقا لألداء الوظيفي¹.

فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي والمنظمة تحقق رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد و الوظيفة وتحصل على أداء و ورضا عالي، وبالتالي فان هناك عالقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا عن العمل . ويرى " فروم " (Vroom) أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد من فرص الترقية. فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعال كلما قل رضاه عن العمل وكلما كان طموح الترقية أقل مما هو متاح كلما زاد رضاه عن العمل، ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية عن رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها. فكلما كان توقع الفرد للترقية عاليا كلما كان الرضا الناتج عن هذه الترقية أقل من رضا الفرد الذي كان توقعه للترقية منخفضا، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها يحقق له السعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة، وبالعكس فعدم حصول الفرد على ترقية كان توقعه لها كبيرا يحدث له استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة.

5-نمط الإشراف: بحيث أنه بالدرجة التي يكون المدير حساسا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم، فانه يكسب ولائهم له ورضاهم عن عملهم، وأن تأثير المدير عن رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه، ويتوقف أيضا على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم فوسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرته تزيد من تأثير سلوك المدير إزاء مرؤوسيه على رضاهم عن العمل، فالمدير الذي يفوض سلطات وحرريات و واسعة للمرؤوسين الذين يفضلون الاستقلالية في العمل ويتمتعون بقدرات عالية، تشبع احتياجاتهم وتحقق رضاهم عن العمل، أما المدير الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتباكا وتوترا لدى مرؤوسيه ويثير بذلك استيائهم تجاه عملهم .

¹-صالح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص405

6- **جماعة العمل:** تعرف جماعة العمل على أنها فردين أو أكثر، تعمل جماعة العمل في مكان واحد وبوقت واحد وتمارس الأنشطة المتماثلة في الأداء، ويتسم انجازها بالتكامل والعمل وجها لوجه مع الآخرين، فجماعة العمل جماعة رسمية تنشأ داخل المنظمة وتتحدد العالقات فيها من خلال الهيكل التنظيمي وتتكون من الرئيس والمرؤوسين وهدفها هو أداء الأعمال الوظيفية، وتساهم في تحقيق الرضا الوظيفي كلما ساد بينهم التعاون والتفاهم والمودة، أما إذا كان تفاعله معهم يعرقل وصوله إلى أهدافه فستكون سببا لاستيائه في عمله .

ويتوقف أثر جماعة العمل على الرضا حسب الفرص المتاحة للفرد للتفاعل مع أفراد آخرين في المنظمة . فعندما تفوق طبيعة العمل إمكانية تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يمثلون مصدر إشباع له فإن رضا الفرد عن عمله سيكون منخفضا، وعندما تيسر طبيعة العمل فرص الاتصال والتفاعل مع هؤلاء الآخرين الذين يمثلون مصدر منافع للفرد فإن رضا الفرد عن عمله سيكون مرتفعا .

أما عندما يفوق طبيعة العمل إمكانية التفاعل والاتصال مع الآخرين الذين هم مصدر توتر أو إحباط للفرد، فإن هذا يقي الفرد من الاستياء الذي قد يصيبه لو اضطر إلى التفاعل أو التعامل مع هؤلاء الأفراد، في حالة اضطراب الفرد إلى التعامل مع آخرين يخلقون توترا لديه بسبب طبيعة ومتطلبات العمل فإن هذا يكون مصدرا لشعور الفرد بالاستياء، فأثر جماعة العمل على الرضا يتوقف أيضا على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد. فكلما زادت قوة هذه الحاجة كلما كان أثر التفاعل مع جماعة العمل على درجة رضا الفرد كبيرا، فالمشاعر الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر أو مساوئ التعامل مع جماعة العمل على الفرد ضعيفا.

7- **محتوى العمل:** يمثل محتوى العمل الأنشطة والواجبات التي يتطلبها العمل، وأهم أبعاده تتمثل في درجة تنوع مهام العمل، درجة السيطرة الذاتية المتاحة للموظف، استخدام الموظف لقدراته: ¹

- درجة تنوع مهام العمل: كلما تنوعت المهام قل الملل النفسي الذي ينتج عن تكرار الأداء لمرات كثيرة، وبهذا يكون للعمل معنى وقيمة ويتضمن تحديا وتنوعا، لذلك يمكن اعتبار أن كلما كان هنالك تنوع للمهام زاد رضا الموظفين عن عملهم .

¹-حسين حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع ط 2، الأردن، 2000، ص 84

- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للموظف: تحقق درجة السيطرة الذاتية المتاحة للموظف رضاه عن عمله باعتبار أنه كلما زادت حرية الموظف في اختيار طرق الأداء كلما كان راض عن عمله، على أساس أن الموظف التي تزيد حريته في تخطيط أسلوب عمله يندمج بسهولة في عمله .
- استخدام الموظف لقدراته: كلما تصور الموظف أن قدراته ليست ضائعة وإنما تستخدم في العمل زاد رضاه الوظيفي، أي أنه كلما كان للموظف فرصة لاستخدام مهاراته ومعارفه كان أكثر قدرة على تفجير طاقاته الكامنة وإبراز إمكانياته المختلفة ومنه إثبات شخصيته وهذا ما يحقق له السعادة والرضا.

8-ظروف العمل: هي مجموعة العوامل التي تحيط بالموظف في عمله وتؤثر في سير العمل وهي إما تساعد أو تعرقل نشاطات الموظفين ونذكر منها :

- الظروف الاجتماعية: تتمثل في الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة لموظفيها كالتغذية والإسكان والنقل، والتي تساهم في المحافظة على الموظفين وزيادة رضاهم عن العمل. إن هذا النوع من الخدمات أوسع أنواع الخدمات المقدمة من قبل المنظمة لأفرادها العاملين وعائلاتهم والخدمات الاجتماعية هي تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين، وتشعرهم أن الإدارة ترحم مصالحهم الشخصية وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة
- تساهم عملية تقديم المنظمة للخدمات الخاصة بالرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في رفع روحهم المعنوية وتوفير لهم ظروف عمل مستقرة ومناسبة، مما يجعل الفرد يوفر كل قواه الفكرية والجسدية للمنظمة وأداء الأعمال التي يكلف بها بانديفاع ورغبة كبيرة، حيث أن الفرد الذي يبذل كل ما لديه من جهد بشكل يومي متكرر ويقدم كل ما لديه من خبرة ومهارة وقدرة للمنظمة ويقضي كل سنوات عمره في خدمتها يحتاج إلى من يرعاه اجتماعيا وصحيا. والإدارة إذا ما قامت بذلك فإنها ستترك أثرا واضحا في نفس الفرد، وتساهم في استقراره النفسي وتحسين حالته الصحية والاجتماعية ويكون مستعدا لأداء عمله بكفاءة وفاعلية، كما أن هذه الخدمات سوف تترك أثرا طيبا في نفسه فيكون محل احترام وتقدير من طرفه مما سيدفعه إلى بذل جهود مضاعفة في الإنتاج لكي يثبت للإدارة بأنه جدير.

- الظروف المادية: تمثل الظروف التي تواجه الموظف أثناء تواجده في مكان العمل أي البيئة التي تحيط بتنفيذ العمل داخل المؤسسة كالإضاءة والحرارة والرطوبة. الخ، لأنها تؤثر على نفسية الموظف ومنه اتجاهاته ومواقفه نحو العمل. وتشير نتائج الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية

الفصل الثاني الجانب النظري حول الرضا الوظيفي

تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي على درجة رضاه عن العمل حيث يرتفع معدل دوران العمل (ترك الخدمة) ومعدل الغياب في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة ويقال في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة .

● الظروف التنظيمية: تتمثل في ساعات العمل والإجراءات التنظيمية، فكلما زادت ساعات العمل زاد إجهاد العامل وبالتالي يقل رضاه، في المقابل إعطاء الموظف حرية التصرف في فترات راحته تساهم في زيادة رضاه، أما الإجراءات وقواعد التنظيم فهي توضح التصرفات وتسلسلها بالشكل الذي يساعد في أداء العمل، فوجودها يسهل على الموظف عمله وتمكنه من الرجوع إليها وقت الحاجة لتيسير عمله وبالتالي يتحقق رضاه.

-المكافآت: يعد نظام المكافآت بالمنظمة من أكثر الأدوات التحفيزية فعالية والتي يمكن للمدير استخدامها، ودائما ما يفسر الأفراد تصميم واستخدام نظام المكافآت على أنه انعكاس الاتجاهات وبنية الإدارة والمناخ دارة نظام المكافآت التنظيمي الكلي، ودائما تقع مسؤولية تنسيق على عاتق إدارة الموارد البشرية، فيمثل اختيار المكافآت التي تمنح للفرد عملية حرجة بالنسبة للمنظمة فإذا كانت هذه الخيرة تهم بتطبيق نظام فعال للمكافآت، فالخطوة الأولى التي يجب أن تبدأ بها الإدارة من ظروف التعرف على ما يدركه الفرد كمكافآت لها قيمة ومعنى بالنسبة له، فالمكافآت قد تتضمن أشياء وأمور غير واضحة بالنسبة للفرد مثل: موقع العمل، موقع المكتبة . . .

وقد أوضحت العديد من الدراسات، أن هناك العديد من المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على تفصيلات الأفراد لمكافآت معينة، ومن هذه المتغيرات (العمر، المركز الاجتماعي، وسنوات الخبرة، وعدد أفراد الأسرة) فمثال الأفراد القدامى في العمل يهتمون أكثر بنظام التأمينات والمعاشات عن الأفراد صغار السن، وأيضا هناك اعتبار آخر يجب أخذه في الحسبان عند اختيار أنواع المكافآت المقدمة للأفراد وهي المنفعة الداخلية التي تحقق للفرد نتيجة المكافأة. فدائما ما ينظر كل من الأفراد والمديرين إلى المنفعة الملموسة والمادية المرتبطة بالمكافأة فقط .

ويؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا، بالإضافة إلى التأثير المباشر الذي تحدثه المكافآت على مستوى رضا الفرد، فإن الأسلوب أو الطريقة التي تمنح بها هذه المكافأة تؤثر أيضا على رضا الفرد فمثال إذا تقرر زيادة في الأجر قيمتها 8% لكل الأفراد على حد سواء فلن يشعر الأفراد بأنه حققوا إنجازا مميذا في عملهم، أما إذا تم منح المكافآت على أساس أداء كل فردا على أساس الاستحقاق، فإن الفرد الذي يحصل على المكافأة سوف يشعر على أنه حصل عليها نتيجة انجازه مما يزيد المنفعة الداخلية المتحققة من هذه المكافأة .

المطلب الثاني: آثار الرضا الوظيفي

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

1- آثار الرضا على الدوران الوظيفي (ترك العمل):

بمعنى هل الرضا الوظيفي العالي للموظف يؤدي إلى دوران منخفض وهل يحتفظ الرضا الوظيفي المرتفع بانخفاض في الدوران ولكنه يساعد على ذلك، ومن جهة أخرى إذا كان هناك عدم رضا وظيفي ملحوظ فمن المرجح أن يكون هناك ارتفاع في الدوران. ويرتبط الرضا الوظيفي بالدوران الوظيفي علاقة سلبية غالبا، لكن هذه العلاقة التبادلية أقوى من العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والتغيب.

¹ هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي، لدى موظفي الإدارات المختلفة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008، ص: 18 - 19

وهناك عوامل أخرى تلعب دورا هاما في العلاقة بين الرضا والدوران الوظيفي :

الأشخاص لا يتخيلون أنفسهم يعملون في أي مكان آخر وبالتالي يستمرون في المنظمة بغض النظر عن شعورهم بعدم الرضا كذلك عامل الاقتصاد، فعندما تسير الأمور على خير ما يرام في الاقتصاد، وانخفاض في معدل البطالة إجمالا سيكون هناك زيادة في الدوران الوظيفي (ترك) لان الأفراد سيتطلعون إلى فرص أفضل في منظمات أخرى، حتى إذا كانوا راضين سيرغب الكثير منهم بترك العمل إذا كانت الفرص في مكان آخر أفضل ومن جهة أخرى إذا كان من الصعب الحصول على وظيفة، فان الموظفين غير الراضين سيقفون في عملهم.

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

2-تأثير الرضا على التغيب :

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

3-آثار انخفاض الرضا الوظيفي :

عندما تنخفض درجة رضا الفرد يؤدي ذلك لآثار سلبية على الأداء وكذا على معدل دوران العمالة وتنوع هذه الآثار السلبية لتشمل ما يلي :

– الاستمرار في الخدمة أو الوظيفة لكن دون أداء فاعل مثمر .

–الاستمرار في العمل لكن بسلوك سلبي أو معاكس يؤثر سلبا على فاعلية الأداء الفردي والجماعي.

– ترك العمل مما يسهم في رفع معدل الدوران.

بالإضافة لهذه الآثار السلبية هناك بعض المشكلات المرتبطة بعدم الرضا الوظيفي

4-المشكلات المرتبطة بعدم الرضا الوظيفي:

يرتبط عدم الرضا الوظيفي الكثير من المشكلات التي لها آثارها السلبية ويمكن أن نحدد بعض هذه

المشكلات التي تتماشى مع عدم الرضا، ويمكن تحديد

هذه المشكلات في الآتي:¹ - عدم الرضا عن نوع العمل.

- عدم الرضا عن الأجر

- عدم الرضا عن علاقة بالزملاء.

- عدم الرضا عن العلاقة بالرؤساء

.وسوف يتم تناول هذه المشكلات الأربعة كما يلي :

• 1- نوع العمل:

يؤثر نوع العمل على مستوى الرضا الوظيفي للفرد باعتباره الأساسي الذي يبنى عليه العلاقات وهناك

متطلبات حتى يتحقق الرضا عن العمل وهي:

- المتطلبات التشريعية.

- الزملاء في العمل

- درجة ومستوى المخاطر.

- السياسات التنظيمية والتي تؤثر على مستوى الأداء .

وهذا ويجب الإشارة إلى نوع العمل قد لا يتناسب مع طبيعة مؤهلات الأفراد أو قد يسند إليهم أعمال بعد

قيامهم بالعمل لا تتماشى مع طبيعة مؤهلاتهم، بالإضافة إلى أن نوع العمل وطبيعته قد لا يوفران للفرد

الشعور بالأمن والاستقرار، حيث أن عملهم مرهون بمدة محددة قد تنتهي في أي وقت، كل هذه أمور قد تجعل

الفرد غير مطمئن ضعيف الانجاز، قليل الانتماء، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف الرضا الوظيفي لديه .

• ب- الأجر:

يعد الأجر أحد العوامل وأكثرها تأثيرا على مستوى الرضا الوظيفي فالحصول على الثواب أساس

الانجاز والدافعية في الحصول على الاحتياجات والتدعيم وتحقيق الانتماء بجماعات العمل والتي تعطي جميعها

مستوى الإشباع والرضا يأتي من خلال الحصول على الأجر أو الراتب الذي يتقاضاه العامل من العوامل الهامة

¹فايزة محمد رجب، بيهانسي، الرضا الوظيفي للعاملين، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، والتوزيع، مصر، 2011، ص، 103

التي تؤثر في الرضا الوظيفي وعلى درجة الأداء في المنظمات، ومن العوامل التي تؤثر على مستوى الرضا عند الفرد وعلى مدى انتمائه وانجازه وهو ضعف الأجر الذي يحصل عليه والذي قد لا يفي بمستلزمات العمل واحتياجات أسرته

• ج-العلاقات بالرؤساء :

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

• د-العلاقة مع الزملاء:

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

المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي

يمكن تقسيم هذه النتائج إلى أربعة أقسام:¹

1- الرضا عن العمل ومعدل دورانه: يقودنا التفكير المنطقي إلى افتراض انه إذا زاد رضا العامل عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية. لقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض. وقد أظهرت كل الدراسات (بدرجة متفاوتة) أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل. بمعنى انه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

2- الرضا عن العمل ومعدل الغياب: يقصد بالغياب عدم حضور العامل للعمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه والمشاركة في الإنتاج طبقا لبرنامج العمل، وقد تكن مدة الغياب يوم أو أكثر، ويعتبر العامل غائبا عن عمله سواء تغيب عنه بإذن أو بغير إذن، وتشر بعض الدراسات إلى أن الرضا عن العمل يؤدي إلى معدل مرتفع للحضور إلى العمل، أي أنه كلما زادت درجة رضا العاملين كلما قلت نسبة الغياب، وزاد معدل الحضور، أما إذا كان العامل غير سعيدا أو غير راض عن العمل، فإن حضوره للعمل يتبعه عواقب سيئة، وذلك بعدم الحضور إلى العمل، أو زيادة معدل الغياب مما يؤدي إلى مشكلات متعددة لإدارة، وزيادة التكاليف إلى

1 - سلطان، محمد سعيد أنور السلوك التنظيمي: دار الجامعة الجديدة. مصر. 2003 ص 204

تتحملها المؤسسة. لذلك نجد أن هناك علاقة سلبية وثابتة بن الرضا الوظيفي والغياب، فمن المنطقي ملاحظة أن العاملين الذين لا يشعرون بالرضا أكثر احتمالا للغياب عن العمل.

3- الرضا عن العمل والإصابات: إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، إنما هي تغير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته. وعلى هذا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بن الرضا عن العمل وبن معدلات الحوادث والإصابات في العمل. وتفسر هذا الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله، تجده أقرب إلى الإصابة، إذا أن ذلك وسبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه. ولكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا نجد فروم يرجح الرأي القائل بأن الإصابات مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس. وأيا كان التفسير فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل.

4- الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل: لقد كانت العاكة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعا لكثير من الدراسات على مر السنن، ويعتقد بعض العلماء والمدراء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء، في حين يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا، و هناك آخرون يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضها البعض، وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء لكون العلاقة بينهما تختلف من فرد آخر، ومع ذلك فإن السائد أن الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان، بمعنى أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي إما أن يكون ناتجا عن أداء مرتفع أو أنه يؤدي إلى أداء مرتفع.¹

¹ - أحمد، ثابت إحسان، الرضا الوظيفي على وفق بعض المتغيرات الشخصية أعضاء الهيئة التدريسية و الموظفين الإداريين في أقسام وكليات التربية الرياضية جامعة الموصل مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، جامعة الموصل، العراق. 2011. مج 82، ع 57، ص 70

خلاصة الفصل:

من خال دراستنا هذا الفصل توصلنا إن أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور الايجابي الذي يحمله العامل تجاه عمله والعناصر المتعلقة به، والمتمثلة في أجر، محتوى العمل، فرص الرقية، نمط الإشراف، جماعات العمل وظروف العمل. ورأينا أيضا في هذا الفصل أن الرضا الوظيفي مكن قياسه بطريقتين رئيسيتين مباشرة وغير مباشرة وكذلك رأينا بأنه تؤثر فيه مجموعة من العوامل، هذا ما أدى إلى اختلاف وجهات النظر حول إعطاء مفهوم حدد له، مما يجعله يتميز بمجموعة من الخصائص. أن الرضا عدد العاملين مكن أن يكون ظاهرا ويمكن أن يبقى كامنا داخل العامل، ما ينتج عنه عدة أنواع للرضا الوظيفي باختلاف معايير التصنيف.

الفصل الثاني الجانب النظري حول الرضا الوظيفي

كما تبين لنا في هذا الفصل أنه من الخطأ الاعتقاد أنه إذا زاد رضا العامل عن عامل معين في عمله فإنه بالضرورة راض عن بقية العوامل.

وأخيرا توصلنا إلى نجاح المؤسسة متوقف عن فهم حاجات ودوافع العاملين ها حيث أنه عندما يتم التعرف على

هذه الحاجات تقوم المؤسسة بإشباعها من خلال البحث عن الحوافز المناسبة وبالتالي كسب رضا العاملين.

الفصل الثالث:

الجانب التطبيقي

دراسة حالة شركة

توزيع الكهرباء

والغاز - تمراست -

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز تماراست

المبحث الأول: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز

تعتبر شركة توزيع الكهرباء والغاز من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفتها الجزائر، فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز

حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية.

وللتعرف أكثر على هذه الشركة سوف نتطرق إلى نشأتها وتطورها وأيضا إلى مهامها وأهدافها.

المطلب الأول: نشأة وتطور شركة توزيع الكهرباء والغاز

عرفت شركة توزيع الكهرباء والغاز عدة تطورات ملحوظة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا وفيما يلي نستعرض لمحة تاريخية عن هذه الشركة وكذلك مراحل تطورها. أولا -لمحة تاريخية عن الشركة:

47

لقد بدأت الإضاءة في الجزائر منذ 1929 والتي جسدت الشبكة الكهربائية بين سنة 1927

و1929

بمجموع قدره 6000 كلم، وهذا الخط بين المتوسط العالي والمنخفض (ht, bt) وهذا اعتبرت سونلغاز عاملا تاريخيا في مجال تمويل الطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر .

وتتمثل مهامها في الإنتاج والنقل والتوزيع عبر قنوات، وقوانينها الجديدة أيضا أعطت لها إمكانية توسيع نشاطها

نحو مجالات أخرى للنهوض بقطاع الطاقة مقدمة لفائدة المؤسسة في مجال تجارة الكهرباء والغاز إلى الخارج.

ثانيا -مراحل تطور شركة توزيع الكهرباء والغاز

:

مرت شركة توزيع الكهرباء والغاز ع.بمراحل عديدة تمثلت فيما يلي:

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

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

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز تمناست

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

- سنة 1969: إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بمرسوم رقم 69/59 في يوم 1969/07/26 الصادر

عن الجريدة الرسمية في أول أوت 1969، تحول اسم EGA إلى سونلغاز التي أصبحت شركة وطنية للكهرباء والغاز وفي هذا الوقت كانت الشركة من الحجم الكبير أين تجاوز عدد عمالها 6000 موظف، وقد حدد المرسوم مهمة رئيسية لها تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد.

إن احتكار ونقل وتوزيع واسترداد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة

الشركة

كما أنها وجدت نفسها قد اسند إليها تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن وهذا لجميع أصناف الزبائن (صناعيون،

محطات توليد الطاقة الكهربائية، زبائن المتزل).

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

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

- كهريف (kahrif): الأشغال الكهربائية.

- كهركيب (Kahrakib): تركيب البني التحتية والإنشاءات الكهربائية.

- كنا غاز (kanagaz): أشغال الهندسة المدنية.

- AMC: صناعة العدادات ومختلف التجهيزات المستعملة في المراقبة.

- مبادئ وقوانين سنة 1986-1989:

- قوانين خاصة باستقلالية المؤسسة.

- قوانين العلاقات الاجتماعية.

- الطرق الجديدة في تسيير المؤسسة.

- نظام أساسي جديد لسونلغاز سنة 1991: لقد أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري

EPIC في قرار تنفيذي رقم 975/91 المؤرخ ليوم 14/12/1991، وقد فرض هذا الطابع الجديد التسيير الاقتصادي والأخذ بعين الاعتبار كيفية تسويق المنتجات.

- سنة 1995: سونلغاز (EPIC) أصبحت في سنة 1995 هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.
مرسوم رقم 280/95 ليوم 17-09-1995 على رأس نجد مجلس التوجيه الرقابي (COS).
- سنة 2002: تحولت سونلغاز إلى مؤسسة ذات أسهم، هذا التحول أعطى سونلغاز التوزيع في مبادئ أخرى
في قطاع الطاقة الطاقة، كذلك التدخل في هذا الميدان خارج حدود الجزائر، وباعتبارها مؤسسة ذات أسهم فعليها

اكتساب محفظة الأسهم وقيم منقولة أخرى مع إمكانية مشاركتها في مساهماتها في شركات أخرى.⁴⁸
سنة 2004: أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع (HOLDING) خلال السنوات 2004، 2006 أين أصبحت " شركة توزيع الكهرباء والغاز

" مجمع أو مجموعة مؤسسات تم إعادة هيكلة الفروع المكلفة بالنشاطات الرئيسية.

- سونلغاز إنتاج كهرباء (SPE).
- مسير شبكة النقل الكهربائي (SDC).
- مسير شبكة نقل الغاز (GRTG).
- سنة 2006: تم هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت إلى أربعة فروع وهي:
 - سونلغاز للتوزيع: الجزائر العاصمة (SPA).
 - سونلغاز للتوزيع: الجهة الوسطى (SDC).
 - سونلغاز للتوزيع: الجهة الشرقية (SDE).
 - سونلغاز للتوزيع: الجهة الغربية (SDO).

⁴⁸ من خلال المقابلة الشخصية

المطلب الثاني: وظائف شركة توزيع الكهرباء والغاز

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

ومن وظائف شركة سونلغاز نذكر ما يلي:

- ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط الحماية والأمن وبأقل التكاليف.

- تركيب، تصليح وصيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومي للغاز.

- التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات.

- ضمان التمويل اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة.

- توفير المنشآت الضرورية (التجهيزات، الهياكل البنائية) لضمان سير مهمتها.

- التحديد والتعريف بالكيفيات والإمكانات المتعلقة بالتطبيق (التجهيزات والتركيبات الكهربائية الغازية

ضمان التحكم في السير الحسن للبرامج.

- تساهم في السياسة المنتهجة من طرف المديرية العامة فيما يخص الأداءات المقدمة للعملاء.

- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبتها.

- ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والإصلاح واستغلال الموارد.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز تمارست

- ضمان التسيير الحسن للموارد البشرية والعتاد اللازم للعمل.
 - ضمان أمن الأشخاص والمواد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع.
 - ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي أحسن تمثيل.
- وعموما فإن شركة سونلغاز تضمن تحقيق الاستثمارات للمؤسسة والتحكم في الطاقة وهو عامل ضروري للاقتصاد العام وبصفة خاصة الدراسات والرقابة وتحقيق ميزة استراتيجية في التطور الاقتصادي والصناعي للوطن.

المطلب الثالث: أهداف شركة توزيع الكهرباء والغاز

- تسعى شركة توزيع الكهرباء والغاز من خلال الوظائف التي تمارسها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج ولقد حددت
- سونلغاز أهداف تسعى إلى بلوغها وهي كما يلي⁴⁹:
- التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات هدف الترقية والتحسين الدائم لصورة علامتها.
 - تلبية الحاجات الوطنية.
 - توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتنويع منتجاتها.
 - المشاركة في الإنجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون بأقرب من الزبون النهائي.
 - استقلالية التسيير وإدخال قواعد ذات طابع تجاري.
 - الحصول على حصة السوق العالمي.
 - وعموما فإن هدفها هو أن تصبح أكثر تنافسية والتمكن من مواجهة المنافسة المحتملة في المستقبل حيث تعتبر
- شركة سونلغاز من أحسن خمس مؤسسات الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط ومن أهداف شركة

⁴⁹ معلومات مأخوذة من وثائق مسلمة من طرف المؤسسة

سونلغاز ذات أسهم هي:

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية.
- توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويق.

المطلب الرابع: شركة توزيع الكهرباء والغاز تمراست وهيكلها التنظيمي

من وظائف شركة سونلغاز وتوزيع الكهرباء والغاز وموقع دراستنا تتمحور في شركة توزيع الكهرباء

والغاز

وسنقوم بتعريفها وتقديمها.

أولا - تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز:

يمكن التعريف هذه الشركة من خلال الاختصاصات التي تقوم بها ونذكر من بينها ما يلي⁵⁰:

- ضمان نوعية واستمرارية الخدمة.

⁵⁰ معرف قاعدة البيانات (GRID): grid.463566.4

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز تماراست

- استغلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء والغاز.
 - تطوير شبكات الكهرباء والغاز التي تمكن من تزويد زبائن جدد.
 - ضمان أمن وفعالية هذه الشبكات.
 - ضمان التوازن بين الطلب والعرض في مجال الطاقة.
 - تسويق الكهرباء والغاز.
- إن شركة توزيع الكهرباء والغاز مكونة ومقسمة إلى عدة أقسام ومستويات مختلفة وفق الشكل الذي يتم توضيحه لاحقاً.

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

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

ثانياً - الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز:

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

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

وللمديرية عديدة مهام من بينها ما يلي:

- توجيه وقيادة أعمال إنجاز المخططات والبرامج والميزانيات في المديرية الخاصة بتوزيع الكهرباء والغاز عبر اختصاص ولاية

- يشارك في مختلف العقود.

- يسهر على أمن المديرية كما أنه يشرف على حسن سير كل مصالح المديرية.

أمانة المدير (الأمانة العامة):

تكون تحت إشراف المدير وهي تتكلف بالمهام التالية:

- المراسلات والبريد (الموارد والمصالح)
 - تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن.
 - تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد للمدير.
 - طباعة الرسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.
- 1- المكلفة بالشؤون القانونية:
- وهي تتكلف بالشؤون القانونية للمؤسسة وتمثل مهامها فيما يلي:
 - التكفل بالشؤون القانونية لهياكل المديرية.
 - متابعة قرارات المحكمة.
 - ترسيم ومراقبة الملفات المعقدة.
 - تمثيل سونلغاز ببعثة المديرية أمام الهيئات القانونية وأخذ الإجراءات الودية لصالح المجموعة.
 - تقييم ونشر المعلومة القانونية في نطاق الحاجة.
- 2- المكلفة بالاتصالات: وهي تتكلف بالاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتمثل مهامها فيما يلي:

- تصميم وتنظيم المعلومة الموجهة للعمامة وللزبون خاصة باستعمال وسائل الإذاعة المحلية.
 - المساهمة مع المديرية العمامة في الأنشطة التجارية.
 - اقتراح مواضيع حول الإعلان والإعلام نحو الزبون وفق المعطيات المحلية.
- 3- المكلف بالأمن المحلي:

- يسهر دائما على أمن المؤسسة ويتمثل مهامه فيما يلي:
 - القيام بالزيارات مع برمجة عمليات النوعية.
 - تحضير اجتماعات لصالح المديرية.
 - القيام بتحضير حوادث محاكاه للحوادث الحقيقية وهذا بالتعاون مع المصالح التقنية قسم الموارد البشرية:
- يهتم هذا القسم بتزويد المديرية بالموارد البشرية وبتسيير شؤون العمال وينقسم بدوره إلى قسمين أو مصطلحين

مصطلحة المستخدمين ومصطلحة التطوير ومكلف بتطوير الموارد البشرية ولكل نشاطات متعلقة بها منها⁵¹:

51 معلومات مسلمة من طرف المؤسسة

- التخطيط.
- التوظيف.
- دفع الأجرور.
- حساب مبالغ التقاعد.
- الترقية.
- المسار المهني.

4-شبه أشغال العامة:

يهتم بكل ما يخص بنايات المصلحة وضمان تأثيرها وتموينها بالتجهيزات والوسائل المختلفة للسير الحسن. قسم المحاسبة المالية:

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

ويتكون من ثلاث مصالح وهي:

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

5-قسم تسيير نظام المعلوماتية:

يتكلف بتسيير الشبكة المعلوماتية ويتمثل مهامه في⁵²:

- تسيير جميع تجهيزات الإعلام الآلي

6-قسم العلاقات التجارية:

هو قسم يتكلف بتسيير المصالح التجارية المتواجد بالمصلحة الجارية.

ينقسم إلى مصلحتين:

أ- مصلحة تقني تجاري:

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

- استقبال زبائن الكهرباء والغاز وتسجيلها.

⁵² من خلال المقابلة الشخصية

- وضع فاتورة الدفع.

ب -مصلحة الزبائن:

- تهتم بمراقبة ورصد فواتير العداد.

- تهتم بوضع فواتير التغطية.

7-قسم استغلال الكهرباء:

يسير شبكة الكهرباء والخطوط الرئيسية وكل ما يتعلق بشبكة الكهرباء، وينقسم إلى مصلحة تطوير شبكة الغاز

وشعبة الأعمال تحت ضغط منخفض وله مصالح تقنية الكهرباء.

8-قسم تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز:

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

- مصلحة دراسة أشغال الكهرباء.

- مصلحة دراسة أشغال الغاز.

المبحث الثاني: أنواع الحوافز الممنوحة في مؤسسة شركة توزيع الكهرباء والغاز

تلجأ مؤسسة سونلغاز للحفاظ على مواردها البشرية بأي وسيلة كانت حيث أنها وجدت طريقة منح الحوافز هي الوسيلة الأكثر ملاءمة والأكثر تجاوبا من طرف العمال لذا لجأت إلى توفير الحوافز بنوعيتها المادية المعنوية.

المطلب الأول: الحوافز المادية

تعتمد شركة سونلغاز بدرجة كبيرة على الحوافز المادية لأنها الأكثر تحفيز للموظف بحيث يعتبر هذا عنصر مهم وفعال في الشركة.

تتمثل الحوافز المادية المقدمة في شركة سونلغاز تمارست في:

1- الأجر: وهو عبارة عن مبلغ مالي يتقاضاه الموظف وذلك حسب درجة توظيفه وحسب نتائج عمله، حيث نجد أن الأجر الذي يتقاضاه العامل في مؤسسة سونلغاز يضم الأجر الأساسي المحدد قانونيا مضافا إليه العلاوات والترقيات والتعويضات إن وجدت أيضا وأجر الأقدمية أيضا إن وجد. وعليه يتم تقديم الأجر للعامل نتيجة العمل المبذول ونتائجه.

تعتمد مؤسسة سونلغاز التنقيط في الأجر القاعدي يكون على 16 نقطة حيث يتم تنقيط الموظف كل 3 أشهر ويكون هذا التقييم على (الحضور في الوقت المحدد، عدم التغيب الغير مبرر، إتباع قواعد النظام الداخلي للمؤسسة، العمل بجد وعدم التكاثر)، إضافة إلى تقييم سنوي ويكون هذا التقييم في نهاية كل سنة بحيث يتم الأخذ بعين الاعتبار تقييم كل 3 أشهر + إبداعات أو ابتكارات.

2- العلاوات: تمنح لجميع الموظفين بحيث يستفيد منها كل عامل لمدة عامين فقط و حددت عامين فقط من أجل أن يترك المجال لعامل آخر لكن هذا لا يعني أنه من حصل على علاوة لا يمكنه الحصول عليها مرة أخرى فهي تمنح حسب أولوية وشروط وقدر مبلغ العلاوة بأربعة آلاف.

➤ **المطلب الثاني: الحوافز المعنوية**

إضافة للحوافز المادية التي اعتمدها الشركة إلا أنها وجدت أنه من الضروري تقديم الحوافز المعنوية التي رأت بأنها جزء مكمل للحوافز المعنوية من ناحية تحفيز الموظف.⁵³

من بين الحوافز المعنوية التي تمنحها مؤسسة سونلغاز هي:

1 الترقية والتدرج: المقصود بالترقية المعارف التي يكتسبها الموظف أو التأهيل المهني بحيث تعتمد الترقية على القيمة التي يؤكدها التقدير السنوي، أما التدرج فهو يكافئ الاستحقاق بحيث تقترحه السلطة

⁵³ "When Are Bonuses Paid Out?", indeed,26-2-2021 ,Retrieved 31/03/2022 موقع

السلمية سنويا.

تتم عملية الترقية والتدرج كل سنة حيث يحددها التنظيم الداخلي للمؤسسة حسب حصص تكون قد حددتها السلطة السلمية مع المنظمة النقابية.

تتم عملية الترقية عبر نشرية لتوظيف الداخلي من أجل المشاركة في مسابقة لرئيس مصلحة أو رئيس قسم حيث يشارك العمال الراغبين والذين تتوفر فيهم الشروط في المسابقة والعامل الفائز في المسابقة يكون محل ترقية تتناسب والمنصب الجديد.

يمنح للموظف على أساس الأقدمية، على أساس الشهادة، على أساس الاختبار.

على أساس الأقدمية: هنا تكون الأولوية للموظف الذي كانت لديه مدة أطول في العمل عشر(10) سنوات فما فوق في حال توفر المناصب المالية وشروط يحددها التنظيم الداخلي.

- على أساس الشهادة: مثال: موظف حامل لشهادة ليسانس ثم أكمل دراسته وتحصل على شهادة ماستر.

على أساس الاختبار: قد يكون اختبار كتابي أو شفوي.

يتم منح الترقية حسب توفر شروط النظام الداخلي للمؤسسة وحسب توفر المناصب المالية.

يمكن أن نعتبر الترقية حافز مادي ومعنوي.

-الميداليات: يتم منح الميداليات في المؤسسة من أجل مكافأة العمال كتحفيز عن إخلاصهم ووفائهم في العمل للشركة بحيث تمنح حسب معايير الأقدمية.

2-الميداليات الممنوحة هي⁵⁴:

- الميدالية البرونزية: تمنح بعد خمسة عشر(15) سنة خدمة.

- الميدالية الفضية: تمنح بعد عشرين(20) سنة خدمة.

- الميدالية الذهبية: تمنح بعد خمس وعشرين(25) سنة خدمة.

- شهادة شرفية: تمنح بعد خمس وثلاثين(35) سنة خدمة.

يتم خفض أجال منح الشهادات الشرفية إلى اثنين وثلاثين سنة (32) في حالة الإحالة الفورية على التقاعد، ويتم تخليد المستوى الشرفي للاستحقاق عن أربعون (40) سنة خدمة وأكثر بحيث يتم هذا التخليد من خلال إقامة حفل يتم فيه تكريم العمال الذين حازوا على ميداليات وشهادات شرفية في العمل بحيث يتم أيضا نشاء لوحة شرفية مسجلة فيها جميع العمال الذين تحصلوا على ميداليات لكن قد يحرم الموظف من الميدالية الممنوحة له في حال تعرضه إلى مجلس تأديبي، ويؤجل منحه الميدالية إلى السنة المقبلة أو قد تلغى عملية منحه الميدالية.

3-التكوين: تلجأ مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز إلى تكوين موظفيها من أجل تحسين أدائهم بحيث تقوم بدفع جميع تكاليف تكوينهم للمؤسسة المستقبلية من نقل، أكل، إقامة ويكون هذا التكوين كل أسبوع من

⁵⁴ من خلال المقابلة الشخصية

الشهر حتى ال تحدث فجوة في المنصب وال يحدث خلل في المؤسسة.
تكوين أحد موظفيها داخل الوطن يجب أن يكون شاغل للمنصب مدة 45 يوم وأن يمضي عقد وفاء يصرح فيه بأنه لن يغادر منصبه بعد التكوين وأنه لن يغير المؤسسة، وفي حال تكوينه في الخارج يجب أن يكون شاغل للمنصب مدة 6 أيام وهو نادر.

تلجأ المؤسسة لعمليات التكوين المعدة داخل الشركة من أجل تحقيق أهدافها بحيث نذكر البعض منها:

- تلبية احتياجات موظفيها المؤهلين داخل الشركة.

- رفع المستوى المعاري للعمال.

- تسهيل عمليات الترقية بين الموظفين.

4-التدريب: تلجأ مؤسسة سونلغاز إلى تدريب موظفيها من أجل تحسين أدائهم بحيث كان التدريب في المؤسسة عنصر جد مهم، حيث كانت مراكز التدريب في كل من: المدرسة التقنية بالبلدية، مركز التكوين بن عكنون، مركز التكوين عين ميله، مركز الجزائر العاصمة، مركز وهران، مركز قسنطينة، مركز ورقلة.

5 -الخدمات الاجتماعية: تتمثل في خدمات الصندوق الاجتماعي.⁵⁵

وهناك أيضا تحفيزات أخرى أيضا في مؤسسة سونلغاز متمثلة في:

- مكافآت لمشروع ناجح.

- منحة تشجيعية للمدير والعمال في نهاية السنة.

- منحة تحفيزية لمدرء الوكالة.

- تكريم أحسن مقاطعة في نهاية السنة.

- تقديم مبلغ مالي لشراء أضحية العيد.

- تقديم مبلغ مالي في حالة زواج.

- تقديم مبلغ مالي لحفالة ختان الأطفال.

- تقديم عمرة تكون على أساس القرعة.

⁵⁵ معلومات مأخوذة من وثائق مسلمة من طرف المؤسسة

المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية

لقد تطرقنا في هذا المبحث إلى منهجية الدراسة أدوات جمع المعلومات وكذا تحليل أسئلة الدراسة بحيث سنعرض كل منهما في مطلب.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

سنعرض في هذا المطلب منهجية الدراسة والمتمثلة في: مشكلة الدراسة أهداف الدراسة مجتمع وعينة الدراسة، حدود الدراسة، متغيرات الدراسة، وكذا منهج الدراسة.

أولاً: مشكلة الدراسة: لقد كانت مشكلة البحث متمثلة في: دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة والتي كانت مطروحة تحت هذا التساؤل ما هو دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي؟

ثانياً: أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى:

- أثر التحفيز على الرضا الوظيفي

- التعرف على التحفيز داخل المؤسسة وتأثيرها على الرضا

- دراسة العلاقة بين نظام الحوافز وتحقيق الرضا الوظيفي داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز

ثالثاً: مجتمع الدراسة: كان مجتمع الدراسة يتمثل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ، بحيث كانت عينة الدراسة تشمل بعض عمال شركة سونلغاز

- المدير

- رئيس مصلحة الموارد البشرية

- رئيس قسم العلاقات التجارية

- رئيس مصلحة تسيير المعلومات

- رئيس مصلحة المالية

- عمال آخرون

رابعاً: حدود الدراسة: انقسمت دراستنا على: 56

- حدود مكانية: قمنا بالدراسة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تماراست

قمنا بدراسة الفترة-حدود زمنية من: 2021/01/01 الى 2022/01/01

خامساً: أبعاد الدراسة: بحيث كانت كما يلي:

- المتغير مستقل: وهي الحوافز.

- المتغير التابع: وهو الرضا الوظيفي

معلومات مأخوذة من وثائق مسلمة من طرف المؤسسة. 56

سادسا: منهج الدراسة: كان المنهج الوصفي هو المنهج المتبع في دراستنا، وهذا لأنه يتلائم مع طبيعة الموضوع المدروس وكذا الإشكالية المطروحة كما يتناسب مع الفرضيات المعالجة للموضوع وكذلك يحاول إبراز دور نظام الحوافز في تحقيق الرضى الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية من خلال الدراسة الميدانية التي كانت في شركة توزيع الكهرباء والغاز-تمنراست

المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات

أثناء جمعنا للبيانات والمعلومات المتعلقة بنظام الحوافز والرضا الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز اعتمدنا على وثائق من المؤسسة، والمقابلة، وهذا لنكون أكثر دقة ووضوح في عملنا.

1- وثائق من المؤسسة:

باعتبار أن الوثائق هي مصدر موثوق اعتمدنا عليها فيما يخص التعريف النشأة والهيكل التنظيمي.

2- المقابلة:

هي عبارة عن أداة أساسية مهمة من حيث جمع المعلومات والبيانات، فهي عبارة عن حوار يقوم بين فرد مع فرد آخر أو تكوينين بين فرد ومجموع من الأفراد والهدف منها جمع المعلومات من أجل توظيفها في البحث العلمي. أجرينا المقابلة مع بعض العاملين في المؤسسة من خلال طرح بعض الأسئلة عليهم فيما يخص الحوافز المقدمة لهم وكذا أسئلة متعلقة بالنشاط الذي يقومون به. واثر ذلك على الرضا الوظيفي

***-**ضروف المقابلة:**- كانت الظروف التي تم إجراء المقابلة فيها ممتازة، حيث تم استقبال وإجراء المقابلة بعد برجة موعد، والترحيب من طرف المسؤولين والعمال. كان ممتازا هذه الضروف ساعدتنا في جمع المعلومات والتعرف على المؤسسة بكل ارياحية .

المطلب الثالث: تحليل أسئلة الدراسة

لتحليل أسئلة الدراسة اعتمدت على المقابلة حيث قمنا بتحديد مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع دراستنا حتى نتمكن من معرفة دور نظام الحوافز في تحسين الرضا الوظيفي في المؤسسة، بحيث قمنا بتقسيم الأسئلة على جزئين هما:

الجزء الأول: متعلق بالأسئلة الخاص بنظام الحوافز.⁵⁷

الجزء الثاني: متعلق بالأسئلة الخاص بتحسين الرضا الوظيفي في المؤسسة

58 - 1. "الأسئلة المتعلقة بنظام الحوافز:

"السؤال الأول: ما نوع الحوافز المقدمة في المؤسسة بكثرة مادية أو معنوية؟ أو كاهلها؟

ج1/ الحوافز المقدمة في المؤسسة هي حوافز مادية ومعنوية لكن المادية بدرجة أكثر وهذا ألن تأثيرها أكثر في الوسط المهني ألن أغلب العمال يفضلونها، فهناك تحفيز كل ثالثي وتحفيز كل سنة وتحفيز متعلقة بالترقيات، أما التحفيز المعنوية فقط دخلت استراتيجية الشركة مؤخرًا حيث يتم تكريم جماعي ألحسن

مديرية من حيث النتائج وكذا ألحسن مقاطعة للكهرباء وألحسن مقاطعة للغاز وألحسن وكالة تجارية ويحظى العمال بتكريم رسمي بإشراف الرئيس المدير العام للمجمع.

السؤال الثاني: هل يستفيد العمال من الحوافز التي تقدمها المؤسسة؟

57 معلومات مأخوذة من وثائق مسلمة من طرف المؤسسة
58 من خلال المقابلة الشخصية

ج2/ نعم، يستفيد كل العمال من الحوافز المقدمة في المؤسسة، باستثناء العمال محل عقوبة.

السؤال الثالث: هل يساهم التحفيز في تحسين عمل المؤسسة؟

ج3/ يساهم التحفيز في تحسين عمل المؤسسة بنسبة كبيرة ألن التحفيز يدفع العامل للعمل بجد وجهد وهذا يعود بالنفع على المؤسسة وبالتالي العامل تلقائيا يحسن من أدائه، إضافة إلى هذا أيضا، العقوبات كذلك تفيد في تحسن الأداء للعمال فخوف العامل من العقوبة يدفعه لتحسين أدائه.

السؤال الرابع: هل ترى أن الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة تتناسب مع الجهد المبذول؟

ج4/ ال تتناسب الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة مع الجهد المبذول حيث أن أغلب التحفيزات المادية مرتبطة بالأجر القاعدي للعمال، وهناك اختلاف كبير في الأجر القاعدي بالنسبة لأصناف العمال (عمال مهرة، تحكم، إطارات، إطارات عليا، إطارات عليا سامية)⁵⁹

السؤال الخامس: هل توجد عدالة وشفافية في تقديم الحوافز للعمال؟

ج5/ ال توجد عدالة وشفافية في تقديم الحوافز للعمال ألنه ال يمكن تطبيق منحها بعدالة كاملة وشفافية مهما اجتهدت، فالإدارة بصفة عامة مازالت ضحية صراعات وتكتلات وموالاة، بالإضافة إلى المركزية في التسيير.

السؤال السادس: هل أنت فخور أنك تعمل بمؤسسة سونلغاز نظرا للحوافز التي تقدمها لك؟

ج6/ كانت اجابة مسؤول مصلحة الشؤون الاجتماعية أنه ال يوجد أفضل من العمل المستقل والمؤسسة الذاتية، كونك تعمل داخل إدارة ال تعجبك بعض قوانينها أو الإجراءات التي تسييرها، ولا يمكنك تغييرها، تجد نفسك مقيد بها وال يمكن الاجتهاد أو تقديم كل ما لديك، أما من ناحية الحوافز الموجود في الشركة أجدها كافية، لكن عند طرح سؤالنا على بعض العمال كانت أهم فخورين بعملهم بالمؤسسة ألنها تلي رغباتهم واحتياجاتهم.

نستخلص أن التحفيز هو العامل الرئيسي والوحيد الذي يدفع العامل إلى تحسين أدائه ألنه دافع قوي يدفع العامل إلى العمل بجد وجهد حتى ينال الحوافز التي تقدمها المؤسسة والتي كانت متمثلة الحوافز المادية والمعنوية، بحيث كانت الحوافز المادية هي الأكثر تقدما ألن العامل الجزائري دائما يطمع إلى الزيادة في الأجر حيث أن الحوافز تمنح لكافة العمال باستثناء العمال محل العقوبة، بحيث يرى العمال أن منح الحوافز ال يتناسب مع جهده المبذول وهذا ألن التحفيز المادي متعلق بالأجر القاعدي.

– 2 " " " " " " " " الجزئ المتعلق بتحسين الرضا الوظيفي في المؤسسة:

السؤال السابع: هل المؤسسة تضع برنامج محدد لتحسين أداء الموظفين؟

ج7/ صرح أحد المسؤولين أن المؤسسة تضع برنامج محدد لتحسين أداء الموظفين فهناك دورات تكوينية وملتقيات، حيث يتم خلال نهاية السنة التثقيط في دفتر التقييم السنوي الخاص بكل عامل من طرف

⁵⁹ من خلال المقابلة الشخصية

مسؤوله المباشر، ووضع كل الملاحظات المتعلقة بنقاط القوة ونقاط الضعف والتوجيهات بالإضافة إلى الدورات التدريبية التي يجب أن يخضع لها العامل.

السؤال الثامن: هل تقييم العمال يحقق الرضا الوظيفي؟

ج8/ تقييم العمال بشكل مستمر وجيد يحسن من أداء او يحقق رضا فمّن شأنه أن يعطى إضافة، لكن النظام المتبع في شركة سونلغاز، له سلبياته، حيث يتم تنقيط العامل كل ثلاثة أشهر والعاملة تكون من 16 نقطة ليتقاضى خلال الثالث أشهر التي تلي التنقيط تعويض مالي يكافئ النقاط المحصل عليها، وفي حالة إذا كان العمل متهاون وتم منحة نقطة ضعيف فهو يدرك أنه خلال الثالث أشهر القادمة سوف يتقاضى تعويض بسيط لهذا ال يتحفز للعمل بجدية وبالتالي، لذلك من الأحسن أن يكون التقييم شهري حتى يكون التقييم لحظي وفعال اي يحقق رضا الوظيفي.⁶⁰

السؤال التاسع: هل الحوافز المقدمة في المؤسسة ترفع من الروح المعنوية للعمال كطريقة لتحقيق الرضا الوظيفي

ج20/ الحوافز المقدمة في المؤسسة ال ترفع من الروح المعنوية للعمال، فنظرة العمال تختلف عن الدراسة النظرية، الن العامل يعتبر أن التحفيزات بمثابة حق من حقوقه وفي حالة التقليل منها أو عدم منحها، يعتبر ذلك ظلم، ويمكن أن يؤثر بدرجة سلبية على سير العمل. و الرضا الوظيفي بصفة عامة

السؤال العاشر: إذا تطلعت على نتائج تقييمك هل تناقشها مع رئيسك ومامدى تأثير ذلك على الرضا؟

ج10/ نعم، يمكن مناقشة جميع مع مسؤولك المباشر، أو رفع شكوى لمستوى أعلى في حالة وجود تظلم. وهذا مايشعرك برضا

السؤال الحادي عشر: هل ترى أن سبب الترقية هو تقييم الأداء؟ ومامدى انعكاسه على الرضا الوظيفي؟

ج11/ كانت إجابة أحد المسؤولين أن سبب الترقية هو تقييم الأداء على الأوراق فقط، لكن الإدارة الجزائية بصفة عامة يغلب عليها الجانب الاجتماعي وتتعامل بالعواطف ويختلف تأثير ذلك من فرد لآخر وتختلف نسبة الرضا لدى الافراد

السؤال ثاني عشر: عند قيام أحد الموظفين بعمل جيد يميزه عن باقي الموظفين هل ينال الشكر من رئيسه لتحقيق الرضا الوظيفي؟

ج12/ كانت إجابة مسؤولة قسم الموارد البشرية بنعم، لكن صرحت بأن له بعض الجوانب السلبية في الإدارة عموما، حيث تسند مهام كثيرة للعامل الجيد والمميز، مما يسبب له ضغط في العمل ويمكن أن تنقص مردوديته.

السؤال الثالث عشر: كيف تتم عملية تقييم أداء الموظفين والرضا لديهم

ج13/ يتم تقييم الرضا لدى العمال من خلال الأعمال المرتبطة به والتي تنقسم إلى مصالح ورئيس

⁶⁰ من خلال المقابلة الشخصية

مصلحة التوظيف: مكلف بإجراءات التوظيف واستدعاء المتسابقين ومتابعة ملفهم الإداري إلى غاية التقاعد.

مصلحة التطوير والتكوين: مكلف بإنجاز مخطط تدريب سنوي سواء بالإمكانات الذاتية (تكوين داخل المديرية يشرف عليه عامل كوفئ) أو تدريب في المدارس التابعة للمجمع، بالإضافة إلى متابعة المسار المهني لكل العمال فيما يتعلق بالتقييم الثلاثي والسنوي والترقيات العلاوات.

مصلحة تسيير: مكلف بمتابعة الحضور، الرواتب، الغيابات، التأمينات وحوادث العمل الخ.

حيث تخضع كل مصلحة على غرار قسم الموارد البشرية إلى عرض العمل الشهري المنجز.

السؤال الرابع عشر: على أي أساس يتم منح الترقية والعلاوة للموظف وهل يعتبر ذلك كئذات لكسب الرضا؟

ج14 / يتم منح الترقية والعلاوة عبر طريقتين، الأولى عبر نشره لتوظيف داخلي من أجل المشاركة في مسابقة لرئيس مصلحة أو رئيس قسم حيث يشارك العمال الراغبين والذين تتوفر فيهم الشروط في المسابقة والعمال الفائز في المسابقة يكون محل ترقية متناسب والمنصب الجديد، طريقة ثانية لترقية والعلاوة أو التسمية المتعارف عليها في شركة توزيع الكهرباء والغاز هي الرتب والدرجات، حيث يكون العامل الذي تحصل على تقييم ثالث سنوات بنقطة تفوق 5,13 محل اقتراح لينال رتب أو درجة بشرط أن ال يكون حاصل على عقوبة خلال هذه الفترة ، ويكون القرار الأخير في منح الرتب والدرجات للمدير بالنسبة للفئات العمال الثالث (عمال مهرة، عمال تحكم، إطارات) حيث يستبعد

العامل المتحصل على درجة أي مثال 15 انتقل إلى 16 من الاقتراح للنيل درجة أخرى لمدة 3 سنوات، أما العامل المتحصل على رتبة أي الانتقال من 15 إلى 1.5 فيستبعد من الاقتراحات القادمة لمدة سنتين أو هذا من أجل أن تشمل عمليات الترقية أكبر عدد من العمال خصوصا وأن عدد الرتب والدرجات الممنوح كل سنة محدد بعدد معين، أما بالنسبة للإطارات العليا يكون القرار مركزي.⁶¹

السؤال الخامس عشر: هل أنت راضي على الأجر الذي يتقاضاه؟

ج15 / كانت إجابة عامل بمصلحة الشؤون الاجتماعية بأنه راضي على الراتب الذي يتقاضاه كعامل، أما كمسؤول فهو غير راضي ألن منحة المسؤولية ضعيفة جدا حيث قدرت ب 2000 دج شهريا.

السؤال السادس عشر: هل يؤثر التحفيز على الرضا الوظيفي للموظف في المؤسسة؟

ج 16 / التحفيز يؤثر من ناحية الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظف أنه استوفى حقوقه، الن التحفيزات يعتبرها العامل حق من حقوقه، وهي في الأصل تشجيع، أما من ناحية المردود فال تؤثر.

السؤال السابع عشر: هل الشعور بالانتماء للمؤسسة التي تعمل فيها يدفعك لتحسين أدائك؟ ومن شأنه تحقيق رضا وظيفي؟

ج17 / نعم، لكن هذا لا ينطبق على جميع العمال لأنه امرتبط بالضمير المهني.

⁶¹ المرجع نسه من خلال المقابلة الشخصية .

السؤال الثامن عشر: هل ظروف العمل تساهم في تحسين الرضا الوظيفي؟
ج18 / كانت إجابة أغلب العمال بأن ظروف العمل تساهم كثيرا في تحسين الرضا خصوصا في بعض الأنشطة والتخصصات.

السؤال التاسع عشر: هل تساهم ظروف العمل الجيد في تحقيق رضى وظيفي في المؤسسة و رفع معنويات العمال وتحسين أدائهم
ج19 / كانت إجابة موظف بقسم الشؤون الاجتماعية أن ظروف العمل الجيد في المؤسسة تساهم في رفع المعنويات وتحسين الرضا الوظيفي بدرجة كبيرة، حيث تمثل ظروف العمل الجيد أجواء ملائمة لتقديم كل ما لديك ويعد هذا الأخير حق من حقوق العمال.

الأثر المستنتج من الأجوبة:

أن مؤسسة شركة توزيع الكهرباء والغاز تعمل دوما على تحقيق الرضا لموظفيها، حيث أنها وجدت أن الوسيلة الوحيدة في ذلك هي تحفيز العمال بحيث يكون التحفيز وفق شروط يحددها النظام الداخلي للمؤسسة محل الدراسة، بحيث أنها سمحت للعمال بعد تقييم أدائهم بالتطلع على نتائج التقييم من أجل فك الغموض وأيضا حتى يتنسى للعامل من معرف نقاط قوته ونقاط ضعفه وسد الثغرات إن وجدت، مع السماح لهم أيضا بمناقشة نتائج ، و أيضا عند قيام الموظف بعمل جيد ينال الشكر من مرؤوسه كتحفيز عن عمله الجيد الذي يشعره بالرضا.الوظيفي .

خلاصة الفصل . "لنظام الحوافز دور فعال وبارز في مؤسسة أن مؤسسة شركة توزيع الكهرباء والغاز فهو يحسن من أداء المورد البشري ويلافي تحقيق رضا وظيفي الذي بدوره يساهم في تحسين أداء المؤسسة، لذا تعمل جاهدة هذه الأخيرة في الحفاظ عليه ملبية حاجاته ورغباته.
فمؤسسة أن مؤسسة شركة توزيع الكهرباء والغاز
مؤسسة اقتصادية ذات مكانة عالية تسعى دوما للوصول القمة ووجدت السبيل الوحيد لذلك هو منح الحوافز للموظفين من خلال تقييم أدائهم. والسعي لكسب رضاهم

1- نتائج اختبار الفرضيات وتحليلها :

- تؤكد صحة الفرضية الأولى: والتي تنص على أنه كلما كان الفرد راضيا عن عمله كلما زاد عطائه وجهده للمنظمة.

- تؤكد صحة الفرضية الثانية والتي تنص على أن مراعاة الإنصاف في التحفيز يزيد من شعور العامل بالرضا، وعليه فمبدأ الإنصاف مهم في التحفيز كونه يساهم مباشر في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وبصفة عامة هناك نقص الاهتمام بهذا المبدأ في هذه الشركة مما جعل مستوى الرضا الوظيفي متوسط لدى أغلب العمال.

-نتائج الدراسة:

-الرضا يأتي من خلال إشباع الحاجات والرغبات.

-التحفيز يحافظ على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز.

-الحوافز متنوعة ومتعددة منها الإيجابية والسلبية.

-تبرز أهمية التحفيز من خلال تعدد النظريات المفسرة له وكذلك للرضا الوظيفي.

- الرضا يتحدد بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره ومدى عدالة هذه العوائد.

-هناك علاقة بين التحفيز والرضا فإذا كان الفرد يشعر ويدرك بالعدالة والإنصاف في التحفيز

والمكافآت ويتم وفق أسس ومعايير شفافة وموضوعية فهنا يزيد من شعور العامل بالرضا الوظيفي.

- الرضا يحدث نتيجة لحصول العامل على مكافآت عادلة مقابل عمله

2-توصيات:

-احترام مبدأ الإنصاف في إعطاء التحفيز للعاملين

-الربط بين التحفيز والمكافآت والسلوك والأداء

-كسب رغبة وانتماء الأفراد للمنظمة

-الاستخدام الفعال للتحفيز المادي والتحديد والاستمرارية فيه

-اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لتحسين الرضا الوظيفي

وفي الختام يمكننا القول أنّ نجاح أي مؤسسة في وقتنا الحاضر مرهون بمدى محافظتها على موردها البشري، إذ يعتبر مصدر النجاح والتفوق، وكذا الدعامة الأساسية لاستمراريتها، وبهدف تفعيل المورد البشري والاستفادة من كلّ قدراته وطاقاته ودفعه إلى تقديم أحسن النتائج عمدت المؤسسات للبحث عن سبل تحقيق درجة الرضا الوظيفي لديه من خلال تزويده بالحوافز المختلفة.

تعتبر الحوافز عنصرا أساسيا لتحقيق الرضا الوظيفي، على الرغم من وجود عدّة عوامل أخرى مؤثرة فيه كنمط الإشراف، الأمن في مكان العمل..... الخ، إلّا أنّ الحوافز تتصدر قائمة العوامل المؤثرة فيه وذلك لكونه الوسيلة الأساسية أو بالأحرى الوحيدة التي تقتنى بها متطلبات الحياة وتحسين الظروف المعيشية ومواجهة مصاعب الحياة.

بحيث يساهم تحقيق الرضا الوظيفي الناجم عن الاقتناع بالتحفيز لدى أي موظف بالمؤسسة في تجسيد العديد من المزايا الايجابية، وعلى العكس من ذلك يؤدي عدم الرضا عن الحوافز إلى بروز مظاهر سلبية تؤثر على استقرار وسلامة المؤسسة فكلما كان مستوى الرضا مرتفعا كلما ارتفع مستوى الأداء وا زدت الإنتاجية وبالتالي تحقيق مرد ودية أكبر وارتفاع مستوى وبالتالي نجد أنّ التأثير الذي يحدثه التحفيز في الرضا الوظيفي للموظف تأثير كبير، لذلك ينبغي الحرص على توفير وتوزيع الحوافز على نحو عادل بين الجميع.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

1. -يوسف جحيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 405، ص 405.
2. -يوسف جحيم الطائي، هاشم فوزي الحمادي، إدارة الموارد البشرية دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 88
3. -حمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي دار الجنان، عمان، 2016، ص 207.
4. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجية متكامل، العي كان للنشر، الرياض، 2010، ص 183.
5. -صالح مهدي، محسن العامري، وآخرون، الإدارة والإعمال، دار وائل للنشر، ط2، بدون بلد النشر، 2008، ص 491.
6. -علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 1997، ص 327.
7. -محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للطباعة والنشر 2002، ص 280.
8. -مزوران منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة مؤسسة عمومية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة-
9. -هيم العاني، الإدارة بالحوافز، دار كنوز المعرفة والتوزيع، عمان، 2007،
10. ص 15-16.
11. -عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 88.
12. -محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، دار حامد، عمان، 2004، ص 122 .
13. -مصطفى مصطفى كامل، نفيسة محمد بشيري، وآخرون إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، مصر، 2018، ص 235، ص 236
14. -د.نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، 2011،
15. ص 120.
16. -قميري صبرينة، دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي-دراسة حالة الأمن أولائي لولاية تيزي وزو، مذكرة لنيل شهادة الماستر، العلوم السياسية،

17. - تخصص سياسات عامة وإدارة محلية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2014/2015، ص24، ص25.
18. -رعد حسن الصرف، نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا، سوريا، 2004، ص ص 278،279.
19. -عادل محمد زايد، ادارة الموارد البشرية(رؤية استراتيجية)،بدون دار النشر،قاهرة،2003، ص ص388-390.
20. -ربيعة بوشباك، اثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين-دراسة ميدانية بمديرية مسح الأراضي لولاية باتنة-مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، فرع تسيير المنظمات، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2019، ص 21-23.
21. -عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي(مهارات ادارة ضغوط العمل) نيولينك للنشر والتدريب، القاهرة، 2015، ص 8 ص9.
22. -فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء، الاسكندرية، 2011، ص 39.
23. -خيرى علي اوسو، اقان يوسف حجي وآخرون، دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في جامعة زاخو دراسة استطلاعية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم العلوم الإدارية، العراق، 2018، ص347.
24. -زاهر محمد ديرى، السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2001 ، ص.
25. 45/22فاروق عبد فلييه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص ص 251،264.
26. -سهيلة محمود عباس: "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 226.
27. -صالح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص405.
28. -حسين حریم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل ، دار الحامد للنشر والتوزيع ط 2 ، الأردن ، 2000 ، ص 84.

29. -هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي، لدى موظفي الإدارات المختلفة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008 ، ص: 18 – 19.
30. -فايزة محمد رجب، بيهانسي، الرضا الوظيفي للعاملين، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، والتوزيع، مصر، 2011، ص، 103.
31. -سلطان، محمد سعيد أنور السلوك التنظيمي: دار الجامعة الجديدة. . مصر. 2003 ص204
32. -أحمد، ثابت إحسان ، الرضا الوظيفي على وفق بعض المتغيرات الشخصية أعضاء الهيئة التدريسية و الموظفين الإداريين في أقسام وكليات التربية الرياضية جامعة الموصل مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، جامعة الموصل، العراق. 2011 مج 82، ع57، ص70.
33. -سهير مريومة، اثر التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي، تخصص تسيير .
34. -معرف قاعدة البيانات 4 grid.463566 (GRID): .
35. -"When Are Bonuses Paid Out?", indeed, 26-2-2021 ،
موقع) Retrieved 31/03/2022
36. - وثائق مسلمة من طرف المؤسسة.
37. -المقابلة الشخصية.

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

Département:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: ... علوم التسيير...

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): صالح محمد المولود(ة) بتاريخ: 1996/04/20 بـ: القرية الحديديت الميلة
 الجامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 200267051 الصادرة بتاريخ: 2006/04/25 من: خاتمة ليدو وصيدان
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم التجارة تخصص: إدارة أعمال خلال السنة الجامعية 2021/2022
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:

التحفيز والرضا الوظيفي

أصريح بشرقي أنني إلترمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022/06/07

التوقيع و البصمة

SALAH





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المسيلة في: 2022/05/26

رقم:

إلى السيد:
بالتفويض من (مدير التسيير)

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: تخصص:
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسستكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/ر.س	الإمضاء
01	صاح أسامة	167635090983	200363051	
02				
عنوان المذكرة:				
المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)		هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)