

جامعة المسيلة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا



دوافر العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية
- دراسة ميدانية بالمؤسسة التجارية نيفال - الجلفة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر 2 في علم الاجتماع تنظيم وعمل نظام ل و د

إشراف الدكتور :
فكرون سعيد

إعداد الطلبة:
الطيب الوخش

الموسم الدراسي 2013/2012

شكر و عرفان

قال تعالى: ﴿قُلْ إِنَّمَا أَعِزَّنِي اللَّهُ بِرَحْمَتِهِ إِنَّهُ غَنِيٌّ جَدِيدٌ﴾

﴿قُلْ إِنَّمَا أَعِزَّنِي اللَّهُ بِرَحْمَتِهِ إِنَّهُ غَنِيٌّ جَدِيدٌ﴾

﴿قُلْ إِنَّمَا أَعِزَّنِي اللَّهُ بِرَحْمَتِهِ إِنَّهُ غَنِيٌّ جَدِيدٌ﴾

﴿قُلْ إِنَّمَا أَعِزَّنِي اللَّهُ بِرَحْمَتِهِ إِنَّهُ غَنِيٌّ جَدِيدٌ﴾

يا رب شكرك واجب محتم ها أنا بالشكر أتكلم .

نشكر الله سبحانه وتعالى على النعم التي أنعم بها علينا، ونحمده شكرا جزيلا الذي كان فضله وعطاؤه كريما بحمده ، على القوة والعزيمة لإكمال هذا العمل المتواضع ثم الشكر الجزيل والتقدير والعرفان إلى الدكتور الفاضل الذي كان له الجهد العظيم وما قدمه لنا من نصائح وإرشادات وتوجيهات في إتمام هذا العمل العلمي الدكتور الكريم "فكرون السعيد" .

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع وعمال الإدارة عرفانا بجهودهم التي بذلوها من أجل تحصيلنا العلمي والمعرفي ولا يفوتنا أن نتوجه بخالص معاني الشكر لإطارات وعمال مؤسسة نفعال بالجلفة على كل ما قدموه لنا من تسهيلات أثناء قيامنا بالدراسات الميدانية ، إلى كل طلبة دفعة 2012/2013 ولكل من ساهم في إتمام هذا البحث من قريب أو من بعيد .

إهداء...

إلى أعظم خلق الله محمد بن عبد الله صلى الله عليه وسلم
إلى من قال فيها الرحان: " وبالوالدين إحسانا " ،
إلى قرّة عيني ونبض فؤادي، إلى بلسم جراحي وسبب نجاحي ،
إلى التي أرضعتني من صدرها الشهامة والمروءة والإيمان،
إلى التي تراقفتني في كل خطوة أخطوها للنجاحأمي الحبيبة.
إلى الصدر الذي احتواني دائما ورعاني دوما ،
إلى من كان لي سراجا منيرا وأثار لي درب الحياة،
إلى سندي الذي علمني واقع الحياة وعلمني أن المبادئ أعلى من الأرواح ، والقيم أعظم من الأجساد،
إلى الذي أنجب فردي، وطلب فليبي ، والذي سيبقى عظيما دائما ،
إلى قدوتيأبي الغالي.
إلى سندي في الحياة،
إلى الذين قاسموني حلو الحياة ومرهاإخوتي .
إلى كل من أضاء بزمالكته علي وعلمي الصمود مهما تبدلت الظروف، كمال ، علاء ، إبراهيم، جمال ،
وجميع الأصدقاء.
إلى كل طلبة ماستر 02 علم الاجتماع تنظيم وعمل – جامعة المسيلة- .
إلى أهل بلدي الطيبين "المجدل" .

الطيرج

مقدمة	أ
القسم الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
الفصل الأول : موضوع الدراسة	
أولاً : إشكالية الدراسة.....	05
ثانياً : فرضيات الدراسة	06
ثالثاً : أسباب اختيار الموضوع.....	06
رابعاً: أهداف الدراسة	07
خامساً: مفاهيم الدراسة.....	08
سادساً : الدراسات السابقة.....	11
القسم الثاني : الجانب النظري للدراسة	
الفصل الثاني: الحوافز (ماهية الحوافز ،أنواعه،أهم نظرياتها)	
تمهيد:	17
أولاً : ماهية الحوافز.	18
- تعريف الحوافز.....	18
- أهمية الحوافز.....	21
- المنهج العلمي لوضع نظام الحوافز.....	22
ثانياً : أنواع الحوافز.....	23
- الحوافز المادية والمعنوية.....	24
- الفردية والجماعية.....	28
ثالثاً : نظريات الحوافز.....	28

28.....	نظرية العلاقات الإنسانية "إلتون مايو".
30.....	نظرية الحاجات "لأبراهام ماسلو".
32.....	نظرية العاملين "هيرز برج".
34.....	نظرية (x) و (y) "ماجر جور".
37.....	نظرية الإنجاز "ماك كليلاند".
38.....	نظرية التوقع التفضيل "فروم".
41.....	نظرية مستوى الطموح "أدامز".
42.....	نظرية تحقيق الأهداف "لوك".
44.....	نظرية (z) "ويليام أوتشي".
46.....	خلاصة الفصل.
	الفصل الثالث: التعويضات
49.....	تمهيد.
50.....	أولاً: ماهية التعويضات.
50.....	تعريف التعويضات.
50.....	أهمية التعويضات.
51.....	محددات نظام التعويضات.
53.....	انجاز جهاز التعويضات.
55.....	ثانياً: أنواع التعويضات.
55.....	التعويض المباشر.

56.....	أشكال التعويض المباشر.....
56.....	التعويض الغير المباشر.....
58.....	أشكال التعويض الغير المباشر.....
59.....	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع:الرضا الوظيفي
62.....	تمهيد.....
63.....	أولاً:ماهية الرضا الوظيفي.....
63.....	تعريف الرضا الوظيفي.....
65.....	أهمية الرضا الوظيفي.....
66.....	محددات الرضا الوظيفي.....
72.....	قياس الرضا الوظيفي.....
75.....	ثانياً:نظريات الرضا الوظيفي.....
75.....	نظرية إشباع القيمة شافير.....
76.....	نظرية الحاجة للانجاز اتكنسون.....
77.....	نظرية عدالة العائد.....
78.....	نظرية بورتولولر.....
80.....	نظرية هيرزبرج.....
83.....	خلاصة الفصل.....
	القسم الثالث:الجانب التطبيقي للدراسة

الفصل الخامس: الإطار الميداني للدراسة
أولاً: تقديم ميدان الدراسة
تعريف المؤسسة.....87
نبذة تاريخية عن المؤسسة.....87
مهام وأهداف المؤسسة.....89
الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....90
مهام و فروع عمالة المستخدمين.....94
نظام الحوافز في مؤسسة نفضال.....98
ثانياً: منهجية البحث.....101
1-المنهج.....101
2-أدوات جمع البيانات.....102
3-أسلوب اختيار العينة.....102
4-المجال الزمني والمكاني للدراسة.....102
ثالثاً: عرض وتحليل النتائج.....103
تحليل الفرضية الأولى.....109
دور الحوافز المادية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة نفضال
دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة نفضال
الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى.....113
تحليل الفرضية الثانية.....114
تأثر طبيعة العلاقات في العمل في تحقيق الرضا الوظيفي

فهرس المحتويات

تأثير ظروف العمل المادية والمعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي	
118.....	الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية.....
119.....	تحليل الفرضية الثالثة.....
مستوى الدخل وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العمال	
120.....	الاستنتاج الجزئي للفرضية الثالثة.....
121.....	الاستنتاج العام.....
الخاتمة	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
الملاحق والمراجع والمصادر	

فهرس الجداول

رقم الجدول	عناوين الجداول	الصفحة
01	مقارنة محتوى نظرية (X) ونظرية (Y).	35
02	العلاقة بين الجنس وطبيعة العمل.	103
03	توزيع الأفراد حسب السن.	104
04	العلاقة بين الحالة المدنية والرضا عن الراتب الشهري.	105
05	توزيع حسب عدد الأولاد.	105
06	العلاقة بين المستوى التعليمي والاستفادة من الترقية.	106
07	العلاقة بين الفئة المهنية والعلاقة مع المشرف.	107
08	العلاقة بين الاقدمية في العمل وأسس منح الترقية.	108
09	العلاقة بين كفاية الراتب والرضا عن العمل.	109
10	توزيع الحصول على مكافآت.	110
11	العلاقة بين نوع الإصابة والاستفادة من التعويض.	110
12	توزيع الحصول على منحة المردودية.	111
13	توزيع مساهمة المنح في استقرار العامل.	111
14	توزيع الحوافز التي تلقاها العمال.	112
15	توزيع حق الأفراد في الترقية.	112
16	العلاقة بين تلقي التقدير والاحترام والرضا عن نمط الإشراف.	113
17	توزيع العلاقة مع الزملاء.	114
18	العلاقة بين التأثير على وتيرة الإنتاج والرضا عن نمط الإشراف.	115
19	توزيع مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.	116
20	توزيع ظروف العمل.	117
21	توزيع الإصابات في العمل.	118
22	توزيع وجود مصدر آخر للدخل.	119
23	توزيع نوع الخدمات المقدمة للعمال.	119
24	توزيع رضا الدخل عن العمل.	120

معرض الجداول

﴿ فهرس الأشكال ﴾

الصفحة	عناوين الأشكال	رقم الشكل
30	هرم الحاجات لماسلو	01
36	سيرورة نظرية (X) ونظرية (Y)	02
79	نموذج "بورتر" و"لور" للأداء والرضا	03
93	الهيكل التنظيمي لمؤسسة "نفضال"	04
97	الهيكل التنظيمي لعمالة المستخدمين	05

مقدمة:

تعتبر الحوافز من المسائل الراهنة التي تثير الاهتمام خاصة لدى رجال الاقتصاد و الإدارة ، حيث اختلفت آرائهم حول مدى فعالية تلك الحوافز في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة . كما تعددت محاولاتهم وذلك لمعالجة فكرة الحوافز النظرية والتطبيقية . والجزائر واحدة من الدول التي تؤمن بنظم الحوافز وتأخذ بها في مجال العمل و الإنتاج ومن المعروف أن الفهم الأساسي لطبيعة عمل الحوافز وأنظمتها شيء جوهري لفعالية الإدارة .

فنظم التحفيز هي حجر الزاوية لأداء المنظمات، إلا أن الخبرة أظهرت أن عملية التصميم والتنفيذ صعبة جداً بالطريقة التي يكون فيها كلا الطرفين العاملين وأصحاب العمل منتفعين وراضين بشكل متبادل كما أنه من المعروف أن أنواع الحوافز والطرق التي يتم من خلالها توزيعها لها تأثيرها الهام على دافعية العاملين و حافزيتهم، لذا فالمهمة الصعبة التي تواجه أي منظمة، هي طريقة توزيع هذه الحوافز للحصول على أشخاص محفزين للعمل لديها، ويؤدون عملهم بفاعلية ولديهم الرضا الوظيفي اللازم . والوصول إلى ذلك ليس بالأمر السهل، وخصوصاً إذا ما كانت المنظمة تتوخى العدالة في توزيع هذه الحوافز وعليه، فإن عدالة التوزيع لهذه الحوافز هي الفيصل في تحديد مدى الاستفادة منها أو عدم الاستفادة، وفي تحديد مدى تحقيقها للأهداف المرجوة منها أو عدم تحقيقها ذلك، خاصة ما يتعلق بتحقيق الرضا الوظيفي . كل هذا في ظل القناعة بأن وافر طرق العمل الجيدة والأساليب والتجهيزات المتطورة، بالإضافة إلى التقنيات العالية ، لا يحقق الأهداف المرجوة للمنظمة، بمعزل عن القوى البشرية العاملة والمتمتع بكافة المميزات المطلوبة لتكون قادرة على الأداء والعطاء.

ومن أهم هذه المميزات أن تكون هذه القوى مؤهلة و محفزة و متمتعة بالرضا الوظيفي الذي يعتبر من أهم مقومات النجاح؛ لذا ومن أجل تجنب العاملين أسباب انخفاض الروح المعنوية وتزايد الإحباط لديهم ، والعمل على سرعة الوصول إلى حالة يسودها اللامبالاة وفقدان الاهتمام، كان من الضروري من تسليط الضوء على حوافز العمل، لا سيما وأن عملية التحفيز عملية جوهريّة ، لا يمكن إنكارها أو تجاهلها ، والحوافز الإدارية تعتبر أملاً وبعثاً على العمل والنشاط والإتقان، ولولا هذا الأمل الذي تمثله الحوافز وما يرسخ في ذهن العامل من يقين حول إمكانية الحصول عليها نتيجة لزيادة الجهد والنشاط، لما أنتج ولا أبدع.

غير أن هناك تباين في وجهات النظر سواء للباحثين في مجال الإدارة أو المسؤولين في المنظمات والدوائر أو الأفراد نحو الحوافز ود رجة أهميتها وتأثيراتها في رفع مستوى الرضا ودفع الأفراد وتحفيزهم للعمل نحو تحقيق أهداف منظماتهم، كما أن هناك تباين في وجهات النظر حول ماهية الحوافز

الملائمة لجميع فئات العاملين، والأسس التي يجب أن يتم بموجبها وضع نظم الحوافز وكيفية التخطيط لها وطريقة التغلب على معوقات تنفيذها سواء أكانت حوافز مادية أو معنوية.

ولا يختلف المجتمع الجزائري عن الكثير من المجتمعات الأخرى، ففيه الكثير من التباين والاختلاف حول هذا الموضوع وغيره؛ لذلك كان من الضروري الاهتمام بحالة الرضا الوظيفي للعاملين في ظل التباينات والاختلافات حول الحوافز وتأثيراتها، وفي ظل القناعة بأن العنصر البشري هو العنصر الرئيسي والعمود الفقري للمجتمع الذي يشكل فيه العامل جزء حيوي هام.

وعليه، كان من الضروري الاهتمام بوضع العامل الذي يعتبر جزءاً أساسياً في المؤسسة من الأولويات الأساسية لدراسة العوامل المؤثرة على رضاه الوظيفي، باعتباره يقوم بدور جوهري وهام.

وسنحاول تبيان ذلك من خلال دراستنا هاته، حيث قمنا بقسيم بحثنا إلى ثلاثة أقسام. الجانب المنهجي والجانب النظري، والجانب التطبيقي، فنتطرقنا في الجانب المنهجي وهو الفصل الأول حيث يضم إشكالية الدراسة وفرضياتها وأسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة وأيضاً قمنا بتحديد المفاهيم الأساسية للدراسة وكذا الدراسات السابقة، أما في الجانب النظري وهو القسم الثاني فقد حددنا فيه العناصر التي ترتبط بمفاهيم الحوافز والتعويضات والرضا الوظيفي فبالنسبة للحوافز نجد أهميتها وذلك من خلال أنواعها والنظريات المفسرة لها، أما بالنسبة للرضا الوظيفي فمن خلال أهميته ومحدداته والنظريات المفسرة له، أما فيما يخص التعويضات فتناولناها كذلك من خلال ماهيتها وأنواعها، أما القسم الثالث من دراستنا فهو الجانب التطبيقي والذي تناولنا فيه تقديم ميدان الدراسة وقد تضمن أيضاً تحليل فرضيات البحث، والاستنتاجات الخاصة بها لتتوصل في الأخير إلى استنتاج عام والذي يحمل ويوضح النتائج العلمية لهذه الدراسة.

أولاً: إشكالية الدراسة:

حضى موضوع الحوافز باهتمام وبحث كبيرين، ومن طرف علماء وباحثي علم الاجتماع، وما يزال لحد الآن يثير الكثير من الاهتمام ويفتح أبواباً عدة للنقاش.

ومن بين الذين قاموا بدراسة الحوافز ، عالم النفس الأمريكي "أبراهام ماسو" الذي توصل إلى أن تحفيز العمال لا يتم إلا عن طريق إشباع حاجاتهم ، التي رتبها في شكل هرمي حسب أولويتها ، بالإضافة إلا كل من "التون مايو" و"ماك جريجور" وغيرهم من العلماء والباحثين الذين تناولوا موضوع الحوافز من جوانب عدة ،لهذا الغرض سنحاول في بحثنا المتواضع ، وبالاستناد إلى دراسات هؤلاء الباحثين الإلمام ببعض الجوانب التي تطرقوا إليها في موضوع الحوافز ،ومحاولة ربطه بالرضا الوظيفي الذي أدخلناه على موضوع الحوافز .

وبالتالي فإن دراسة الحوافز وآثارها على العمال تعد مسألة هامة ،تساهم في كشف جزء من الواقع الاجتماعي للعمال ،لمعرفة حاجات العمال ومحاولة إشباعها باعتبار أن الحاجات الإنسانية دائمة التجدد ،فبمجرد إشباع حاجة معينة تظهر للوجود حاجة أخرى تستدعي وتستوجب إشباعها ،كل هذا الإشباع للحاجة يخلق نوع من الارتياح لدى العمال .

كما تعتبر المؤسسة مجتمع مصغر مقارنة مع المجتمع الكلي ،بحيث لا تقتصر وظيفتها على الإنتاج فقط ، بل تعدت ذلك لتصبح لها وظيفة اجتماعية نظرا للثروة البشرية المتباينة من حيث القيم والعادات والتقاليد التي تضمها ، فالعامل لا يمكن أن يحقق الأهداف والأغراض منها ما لم تقم المؤسسة على أسس متينة من العلاقات الإنسانية مع كافة العاملين داخلها.

كما أن الإهمال الواضح لبعض أنواع الحوافز وعدم الحصول على حوافز كافية و عادلة وملائمة سواء كانت مادية أو معنوية له انعكاساته وتأثيراته على مستوى الرضا الوظيفي.و بالتالي يؤدي إلى انعدام الدافعية و الحماسة و الاهتمام بالعمل ومسؤولياته. الأمر الذي ينتج عنه تدني الروح المعنوية وانخفاض الرغبة الحقيقية للأداء. لذلك لابد من الاستثمار الأمثل لدور هذه الحوافز وتعظيم الاستفادة منها وتعزيز تأثيرها الحقيقي الذي يجب أن تؤديه.

ومن هنا تكمن أهمية ربط الحوافز المقدمة للعمال بالرضا عن العمل ومحاولة إيجاد العلاقة بينهما ، ومن هذا المنطلق فإن الإشكال العام للدراسة يتمحور كما يلي:

هل يؤدي تحفيز العمال إلى تحقيق رضاهم الوظيفي في المؤسسة؟

ويندرج تحت هذا السؤال العام ثلاث أسئلة هي :

أسئلة الدراسة:

هل للحوافز المادية والمعنوية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة "نפטال" ؟

هل تؤثر طبيعة العمل في تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة "نפטال" ؟

هل لمستوى الدخل علاقة برضا العمال داخل مؤسسة "نפטال" ؟

الفرضيات:

الفرضية العامة:

كلما زاد تحفيز العمال في المؤسسة "نפטال" كلما زاد رضاهم الوظيفي.

ثانياً: فرضيات الدراسة:

توفير الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة نفطال.

طبيعة العمل تؤثر في تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة نفطال.

لمستوى الدخل علاقة برضا العمال داخل مؤسسة "نפטال".

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع:

- إن اختيارنا موضوع للدراسة ليس بالأمر الهين ولا بالعملية السهلة لأنه يصعب على الباحث تغطية شاملة ، لذلك غالباً ما يعتمد إلى دراسة موضوعه من جانب محدد ،ليتمكن من إعطائه القدر الكافي من الدراسة والتحليل ولقد حاولنا حصر أسباب اختيار موضوع حوافز العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي فيما يلي:

أسباب ذاتية:

لأنه يتمشى مع التخصص ،كما أنه موضوع أثار فضولنا لما له من أهمية كبيرة في نسبة رضا العامل لعمله حيث أن هذا الأخير هو العنصر الأساسي في العملية الإنتاجية.

أسباب موضوعية :

لعل من الأسباب الموضوعية لاختيار هذا الأخير هو قلة ونقص الدراسات والبحوث العلمية في مجال الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعامل.

رابعاً : أهداف الدراسة:

- معرفة مدى تأثير الحوافز على رضا العاملين داخل المؤسسة.
- محاولة التعرف على واقع التحفيز في المؤسسة.
- الوقوف على بعض الجوانب التي لها تأثير في تحقيق رضا العاملين.
- التعرف على بعض الطرق والأساليب المتبعة في المؤسسة.
- معرفة أثر الحوافز المقدمة للعمال في رفع معنوياتهم في العمل.
- محاولة إيجاد ماهية العلاقة القائمة بين التحفيز والرضا عن العمل لدى العمال في المؤسسة.

خامساً: مفاهيم الدراسة:

تعريف الحافز:

لغة: حفز، يحفز، حفز أي دفع وحث، تحفز بمعنى تهيأ وتحضر للأمر الحافز الدافع والمحرك¹

اصطلاحاً: تتوعد التعريفات التي ذكرت عن الحوافز في الأدب النظري نظراً للاختلاف وجهات النظر.

الحافز: هو العائد الذي يحصل عليه العامل كنتيجة للتميز في الأداء.²

- وبهذا حصر "أحمد ماهر" الحافز كمقابل بجهد أو أداء متميز وهو يتفق مع "العاني" الذي يعرف الحافز على أنه "الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز"³

- إذن حسب "أحمد ماهر" و"العاني" الأداء العادي لا يستحق المكافأة أو التحفيز.

الحافز: يعني الوسائل المختلفة التي تستخدمها الإدارة لحث العامل على زيادة الإنتاج بشكل أو بآخر للوصول بمعدلاته وأرقامه إلى ما هو مخطط له مما يدفع بعجلة الإنتاج إلى الأمام وتحقيق أهداف الوحدة الإنتاجية⁴

ونجد "صلاح بيومي" قد ربط كذلك الحافز بالوسائل الخارجية التي تستخدمها المؤسسة لتشجيع أو تحفيز العامل على زيادة الإنتاج فقط دون علاقة الحافز برضا العامل الذي من شأنه أن يزيد من أداء العامل وبالتالي زيادة الإنتاج.

تعريف الحافز:

- يعرف الحافز بأنه شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه تحقيق أهداف محددة⁵

- كما اعتبر "محمد فالح" الحافز بمثابة مثير خارجي يحرك الرغبة لدى العامل للقيام بنشاط معين من أجل تحقيق أهداف مسطرة من قبل المؤسسة.

¹ يوسف شكري فرحات : معجم الطلاب ، ط6، دار الكتب العلمية ، بيروت ، لبنان، 2004 ص 132.

² أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية، ط2، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 347.

³ هيثم العاني : الإدارة بالحوافز ، ط1، دار الكونز المعرفة، عمان، الأردن، 2007، ص 15.

⁴ بيومي صلاح : حوافز الإنتاج في الصناعة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 1.

⁵ محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية ، دار حامد ، عمان، الأردن ، 2004، ص 113.

الحافز : هو إحدى الطرق المادية أو المعنوية أو كليهما والتي يتم بواسطتهما توجيه وتشجيع الجهود الفردية والجماعية باتجاه أهداف التنظيم معتمدة على القناعة والرضا النفسي وإشباع الحاجات كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة والمستهدفة في الأصل¹

- الحافز في علم النفس "الباعث أو المنبه للسلوك" أي هو بمثابة منبه خارجي يثير سلوك العامل.

التعريف الإجرائي للحافز: هو إحدى الطرق المادية أو المعنوية أو كليهما التي تستطيع بواسطتها الإدارة توجيه وتشجيع الجهود الفردية والجماعية باتجاه أهداف التنظيم معتمدة على الإقناع، والرضا النفسي وإشباع الحاجات لتحقيق الأهداف المسطرة .

تعريف الدافع:

- يعرف صلاح بيومي الدافع على أنه موجه لسلوك الفرد، على أن الدافع يكون من داخل الفرد ويستمر إلى أن يتم إشباع الدافع بالتالي هناك صلة وثيقة بين الحافز والدافع على أنه الحكم على قوة الحافز من خلال قوة إغرائه وإثرائه للدافع.

الفرق بين الحافز والدافع : الدافع هو قوة داخلية تؤثر في سلوك الفرد، أما الحافز فهو مؤثر خارجي يهدف لإثارة الدافع وإشباع حاجات الفرد.

تعريف الحوافز المادية:

- هي تلك الإغراءات التي تشبع حاجات الإنسان المادية مثل الحاجات إلى الأكل والملبس و المأوى وتشمل الأجر والمكافآت.

تعريف الحوافز المعنوية:

- هي تلك الإغراءات التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية كالحاجة للتقدير وتشمل الترقية، الثناء وتقدير جهود العامل (شهادات تقديرية).

¹ ظاهر محمود كلالدة: القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن، 1997، ص 223.

الرضا الوظيفي:

تعريف الرضا:

(أ) لغة: من فعل رضا ورضوان ومرضاة، بمعنى زال استياؤه، واستعاد هدوئه ورضي بعد أن قبض كراهية، أي راضي جمع رضات، قنع بالشيء غير متذمر وغير مشتكي بما هو فيه، مثلاً راضي عن عمله¹

الرضا الوظيفي:

- الرضا الوظيفي هو مجموعة المشاعر الوجدانية الايجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد²

- وقد اعتبر "إبراهيم لطي" الرضا مجموعة من المشاعر بشرط أن تكون إيجابية تعبر عن مدى إشباع العامل لحاجاته الأساسية.

تعريف الرضا الوظيفي:

- تعريف طلعت إبراهيم لطي للرضا الوظيفي: هو مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد.

- وهنا نجد طلعت إبراهيم اعتبر الرضا الوظيفي عبارة عن مجموعة الأحاسيس بشرط أنها ايجابية تعبر عن مدي إشباع العامل كحاجته الأساسية.

تعريف فروم: الرضا الوظيفي اتجاه ايجابي من الفرد إلى العمل الذي يمارسه ، إذن فروم يتفق مع طلعت إبراهيم على أنه اتجاه ايجابي للعامل نحو عمله وهو ما قد يتفق مع تعريف مراكز البحوث لجامعة متشجن التي تعرف الرضا الوظيفي على أنه ذلك الارتياح الذي يستخلصه العامل من الأوجه المختلفة لانتمائه للمشروع .

التعرف الإجرائي للرضا الوظيفي:

- هو اتجاه ايجابي للعامل نحو عمله يعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل للعامل.

¹ علي بن هاديه جيلاني بن جاجي: القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر. 1999. ص391

² لطي طلعت ابراهيم: علم اجتماع التنظيم ، دار غرب للطباعة والنشر، القاهرة ،مصر 1993. ص134.

سادسا : الدراسات السابقة :

- رغم أن موضوع الحوافز يعتبر من المواضيع التي طرحت كثيرا وأجريت حوله دراسات وبحوث إلا أن علاقته بالرضا الوظيفي لا تزال من المواضيع التي تحتاج إلى الطرح والدراسة للتعرف على الكثير من المشكلات المرتبطة بالحوافز والتي يمكن للعامل مواجهتها على نحو يؤدي إلى زيادة رضاه، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وبالتالي زيادة الإنتاجية.

الدراسة الأولى : دراسة عوض بن محمد الودناني حول أثر الحوافز على فعالية الأداء والرضا

الوظيفي في الأجهزة الأمنية سنة 1419 هـ 1998م¹.

- تناولت الدراسة أثر الحوافز على أداء العاملين ومستوى الرضا الوظيفي، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية طبقية من ضباط وأفراد وجوازات منطقة الرياض، وكان عدد عينة البحث (236) مفردة منها 70 ضابط و166 فرد.

أهم نتائج الدراسة :

- إن أكثر الحوافز انتشارا بين ضباط وأفراد جوازات منطقة الرياض وأكثرها أهمية في تأثيرها على فعالية الأداء والرضا الوظيفي هي على الترتيب: الترقيات ، العلاوات ، إجازات ، بدل العلاج والمشاركة في اتخاذ القرار.

- إن أقل الحوافز انتشارا وأهميتها في تأثيرها على فعالية الأداء والرضا الوظيفي هي على الترتيب الثناء الشفوي ، خطابات الشكر والتقديرالخ.

- إن أفراد إدارة جوازات منطقة الرياض اتجهوا إلى اختيار معظم الحوافز المادية باعتبارها أكثر الحوافز انتشارا وأهمية في تأثيرها على فعالية الأداء والرضا الوظيفي .

الدراسة الثانية : وهي عبارة عن دراسة ميدانية أجريت بمؤسسة سونغاز عنابة ، سنة 2004،

وكانت تحت عنوان "تحفيز ومكافئة العامل في النظام الصناعي (معمرداود ، رسالة دكتوراه).²

- و اعتمدت هذه الدراسة على عدة فرضيات :

الفرضية الأولى : للحوافز والمكافئات المختلفة أثر ايجابي في زيادة الإنتاج .

¹ عوض بن محمد الودناني:أثر الحوافز على دافعية الأداء و الرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية لنيل شهادة الماجستير علوم إدارية،1998.
² معمرداود:تحفيز ومكافئة العامل في النظام الصناعي ،رسالة دكتوراه،جامعة عنابة،الجزائر،2004.

الفرضية الثانية : يلعب التكوين والتدريب والترقية والخدمات دورا هاما في استقرار العامل بمكان عمله .

الفرضية الثالثة : للحوافز والمكافئات المختلفة آثار ايجابية وسلبية على العمال في مجال عملهم .

الفرضية الرابعة : لعلاقات العمل الاجتماعية دور في تحديد المكافئات والحوافز التي يحصل عليها العامل وتضمنت العينة 120 عامل كانت عينة حصصية وذلك بسحب (15%) من مجتمع الدراسة وكان من أهم نتائج الدراسة :

- تأكيد العمال على الحصول على الحوافز المادية بنسبة (70.83%) مقابل الحوافز المعنوية .
- يركز عمال العينة على أنه دفع المكافئة ، إذ يعتمد على أساسين هامين ،فائض الإنتاج بجهود العامل بـ (79.16%)
- يرى أغلب العمال بأن أجورهم التي يحصلون عليها غير كافية بـ (87,49%) مقابل (5%) فقد يرون بأن الأجر الذي يحصلون عليه في المؤسسة كافي .
- استفادة العمال من الترقية بلغة (59,16%).

الدراسة الثالثة: وهي دراسة قام بها عارف بن ماطل الجريد بعنوان :التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، لنيل شهادة الماجستير سنة 2007 بجامعة نايف، السعودية.¹

- حاولت الدراسة التحقق من الفرضيات التالية وجاء على شكل تساؤلات حول أنواع الحوافز المقدمة للعاملين (ضباط أفراد شرطة منطقة الجوف) :
- *مدى رضا العاملين بشرطة منطقة الجوف عن بيئة العمل.

*العلاقة بين أنواع الحوافز المطبقة على العاملين بشرطة منطقة الجوف وبين الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين.

- واستخدم في البرهنة على هذه الفرضيات على المنهج الوصفي وأخذ الباحث عينة مكونة من 25% من مجتمع الدراسة ،وتتكون من 203 فرد و 50 ضابط ،أي عينة مكونة من 253 فرد .
- توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- أن الحوافز المعنوية تقدم بدرجة قليلة للعاملين (ضباط وأفراد) بشرطة منطقة الجوف.
- هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية¹

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

الدراسة الرابعة:

- "دراسة نور الدين بو الشرس" الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية حيث أجريت الدراسة سنة 2006، دراسة لنيل شهادة الماجستير (جامعة بسكرة .الجزائر).²

- جاءت فرضيات الدراسة على شكل تساؤلات وهي:

- التساؤل الرئيسي:

- ما العلاقة بين الحوافز بمختلف أنواعها ومستوى أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية ؟

- التساؤلات الفرعية:

- ما علاقة الحوافز المادية في أداء العاملين في مؤسسة الصحة العمومية الجزائرية ؟

- ما علاقة الحوافز المعنوية في رفع الروح المعنوية للعاملين واستقرارهم في العمل .

- وهدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة الموجودة بين الحوافز بنوعيتها ومستوى الأداء العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية.

- التعرف على أهم المشاكل التي تعترض الأداء الفعال بالمؤسسة الصحية العمومية الجزائرية .

- كان مجتمع الدراسة بمستشفى الحكيم ضريان (عنابة) الجزائر ، وكانت العينة عشوائية حصصية قدرت بـ84 عامل باستخدام المنهج الوصفي في جمع المعلومات والبيانات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تأكيد العاملين بنسبة (80.90%) على عدم كفاية الأجر .
- عدم فعالية نظام المكافآت المطبق بالمؤسسة وعدم استجابتها لتطلعات العاملين بنسبة (80.95%) من المبحوثين.
- عدم فعالية نظام الترقية ولد إحباط كبير وعدم استقرار العاملين في عملهم وذلك ما يعبر عنه (80.96%) من المبحوثين.³
- عدم اهتمام المؤسسة بعملية التدريب وذلك ما أكدته نسبة (76.76%) من المبحوثين.
- غياب ثقافة الانتماء في الأفعال داخل المؤسسات الصحية نتائج أساسا عن انسداد في قنوات الاتصال بين الترتيبات الموجودة بالمؤسسة .

² نور الدين بو الشرس: الحوافز وأداء العاملين لنيل شهادة الماجستير ، علم الاجتماع ،جامعة بسكرة ،الجزائر، 2006.

علاقة الدراسات السابقة بموضوع الدراسة :

أ) أوجه الاتفاق مع الدراسة الحالية : غالبية الدراسات السابقة تكلمت عن الحوافز كمتغير مستقل مع استخدام المنهج الوصفي لدراسة الحوافز وهي خاصية مشتركة بين هذا البحث والدراسات السابقة لأنه ملائم لجميع البيانات الواقعية .

ب) كل الدراسات السابقة أو غالبيتها استخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات .

الاستفادة : كانت لهذه الدراسة فائدة أضفناها على موضوع الدراسة وهي :

- الاستفادة في ضبط الفرضيات وبناء الإشكالية .
- توجيه في مجال المراجع والمساعدة على التوجه المباشر إليها.
- المساعدة في تحليل الجداول والتأويل السوسولوجي.

الفصل الثاني: الحوافز (ماهية الحوافز ،أنواعه،أهم نظرياتها)

تمهيد:

أولاً : ماهية الحوافز

ثانياً : أنواع الحوافز

ثالثاً : نظريات الحوافز

خلاصة الفصل

تمهيد

قد يختلف موقع المؤسسة من منطقة إلى أخرى ،وقد تختلف رغبات العمال وحاجاتهم من عامل إلى آخر ، وقد تتباين هذه الحاجات في نفس المؤسسة من عامل إلى آخر . كأن يكون هدف عامل ما هو الأجر بالدرجة الأولى ،في حين يكون مثلا الاحترام والمعاملة الحسنة هدف عامل وآخر وعليه تمثل الحاجات الإنسانية أهم العوامل المؤثرة وشكل رئيسي على أداء وإنتاجية العمال . كما أنها تعد نقطة البداية لفهم دافعية الأفراد ، لذلك فان إشباعها يعتبر عاملا أساسيا عند دراسة سلوك الأفراد. وتعد الحوافز بمثابة المؤثرات الخارجية التي يتم بواسطتها إشباع الحاجات الإنسانية للأفراد العاملين ، التي تقوم من طرف المؤسسة التي يعملون فيها ،لتحفيزهم وتشجيعهم على تقدير مجهوداتهم في العمل أو حتى تقديرهم على ما قدموه للمؤسسة ،بما يضمن تحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة من جهة ، وإشباع حاجات العاملين بها وتحقيق أهدافهم وطموحاتهم من جهة أخرى .حيث سوف نتطرق في هذا الفصل إلى أنواع الحوافز وأيضا النظريات المتعلقة به .

I. ماهية الحوافز

1- تعريف الحوافز:

هناك عدة تعريفات للحوافز نستعرض منها مايلي:

- يقول د.عاطف عبيد: أن الحوافز "تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر"

- كما يقول الأستاذ محمد فؤاد: أن الحوافز " هي كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجبهم بجد وإخلاص وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أداء هذه الواجبات ومكافأتهم على ما يبذلونه من جهد زائد عن العمل المعدل في مجال الإنتاج والخدمات " ويعرفها عمار بو حوش : " الحوافز هي عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه على القيام بأداء أفضل .وبعبارة أخرى إن الحوافز تتعامل مع المؤثرات الخارجية وكيف يمكن أن توجه هذه المؤثرات الفرد"¹

- وتعرف على أنها : "مجموعة الوسائل التي تتيحها المنظمة أمام المشرف المباشر لاستخدامها في استمالة وحث العاملين لانجاز أهداف العمل ،كوسيلة لإشباع حاجات الموظفين الشخصية سواء المادية أو المعنوية منها "².

- إن الحوافز عبارة عن مجموعة من الإمكانيات والوسائل المادية والمعنوية التي توظفها أو تستخدمها إدارة المؤسسة لحث ودفع عمالها وتشجيعهم على تحقيق أهدافها وسياستها والعمل على زيادة الإنتاج وتحسينه أو حتى خفض تكاليفه ،مما يشبع حاجات العمال ويحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة على حد سواء.

أغلب المفكرين في مجال الإدارة يرون أن مفهوم التحفيز هو الجانب المادي المعتبر ،والمغري لكن بمرور الوقت أثبتت الدراسات والتجارب محدودية هذا الحافز المادي للعمال من أجل تحسين أدائهم الإنتاجي ،فقد أصبحت للعلاقات الإنسانية دور أكثر أهمية من ذي قبل، فمثلا في فترة الستينات شهدت اهتماما متزايدا بأخلاقيات العمل كتحسين ظروف العمل وارتفاع مستوى التعليم ،. وارتفاع مستوى تطلعات العامل، فأصبح يرى وظيفته أكثر من مجرد مكاسب مادية.

أما العصر الحديث ارتقت وظيفة تحفيز القوى العاملة نقلة كبيرة لتتماشى مع الذي حدث في تكوين القوى العاملة.

¹ - عمار بو حوش ،نظرية الإدارة الحديثة :الجزائر ،دار المغرب الإسلامي ،2006،ص 40.
² حبيب مصطفى الصحاف،معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين :ط1 ،مكتبة لبنان ناشرون، 1997، ص 86.

تختلف الحوافز من حيث تأثيرها تبعاً لحاجات الفرد وتتغير وفق وضع الفرد وموقفه، الفرد الذي يوفر ويقتصد من أجل مشروع ما، سوف يحتاج إلى الحافز المادي، أكثر من الذي يحتاج إلى حافز معنوي كالاعتراف والتقدير مثلاً.

إن سلامة عملية التحفيز ونجاحها تفترض الإلمام الجديد بمنظومة الاحتياجات والدوافع التي تحكم سلوك الفرد، مع الأخذ بالاعتبار الفروق الفردية بين الأفراد العاملين، والتغير في أولويات هذه الاحتياجات حسب التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للعمل. وقد يحدث صراع بين حافز وآخر أو بين عدة حوافز بالنسبة للفرد الواحد أو مجموعة من الأفراد، فقد يحدث هناك تعارض بين حافزين إيجابيين. مثل أن يعرض على عمال مصنع أو مؤسسة ما الاختيار بين الزيادة في الأجور أو الاستفادة بمزايا تتعلق بالتأمين الصحي والتأمينات الأخرى.

ففي هذه الحالة يضطر هؤلاء العمال إلى اختيار حافز واحد من بين حافزين ضروريين مثلاً.

ويتضمن التحفيز "دفع التعويضات المباشرة على شكل حوافز شخصية بهدف تحقيق الدافعية لدى المستخدم ومن أجل أن يكون أداؤه في عمله مرتفعاً".¹

تجدر الإشارة إلى أن الحوافز لا توجه بالضرورة لتحفيز سلوك إيجابي يسعى لتحقيق حاجة معينة، وإنما قد توجه لإزالة أو تغيير بعض السلوكيات السلبية أو لحل إحدى المشاكل التي يواجهها الأفراد في العمل.

يتضح مما تقدم أن الحوافز هي مجموعة الإجراءات والوسائل التي تتخذها إدارة المؤسسة إما في شكل مادي، وتدعى حوافز مادية كالرواتب والعلاوات والكفاءات، أو في شكل معنوي وتدعى حوافز معنوية كالإجازات والتقدير والترقية، أو الشكليات معاً بهدف تحفيز وتشجيع الأفراد العاملين بها ودفعهم للعمل وزيادة الإنتاج كما ونوعاً، وكذا لإشباع حاجاتهم المختلفة.

عادة ما يأتي سلوك الإنسان في صورة استجابة أو ردود أفعال معينة لتغيرات ومؤثرات تحدث في بيئته ومحيطه الخارجي أو الداخلي، إذ تؤدي هذه التغيرات والمؤثرات إلى تنبيه حاجات معينة لدى الإنسان، ووجود هذه الحاجات يؤدي إلى إثارة دوافعه التي تعمل للاستجابة لمختلف المؤثرات، وهذه الاستجابة تتبلور في صورة سلوك معين يسمى إعادة توازن الإنسان أمام الحاجات التي تفرضها التغيرات، وعندما تقع هذه المؤثرات في البيئة الداخلية للإنسان تدعى بالدوافع، الذي يعرف بأنه: "شيء داخلي ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل"²

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي: القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص 212.

² - لطفى طلعت إبراهيم علم اجتماع التنظيم، القاهرة، مكتبة غريب، 1993، ص 106.

كما يعرف بأنه " عبارة عن شعور وإحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجة معينة يشعر الفرد بعدم إشباعها وهذه الحاجة تولد نوعان من التوتر (TENSON) يدفع الفرد إلى سلوك معين لسد هذا النقص"¹.

وأهم هذه الدوافع نذكر الحاجات الإنسانية التي تتبع من شعور الإنسان بالحاجة إلى شيء معين، فتخلق تلك الحاجة رغبة محددة من الحصول على ذلك الشيء ، فيسعى الفرد للبحث عما يشجع تلك الحاجات ، بمعنى أن الدوافع عبارة عن طاقة داخلية تدفع السلوك.

إلأن هناك وجهة نظر أخرى تعتبر أن الدوافع هي الحاجات ، وأنه شدة الدافع تقاس بالزمن من الذي يقضيه الإنسان محروما من حاجة معينة .

كما يعتبر الدافع حالة من التوتر وعدم الاتزان بين تركيب أجهزة الكائن ووظيفته ،وتعتبر هذه الأجهزة في المجال النفسي الاجتماعي أو البيولوجي للفرد ذات تأثير واضح على سلوك الفرد و تفاعله مع الآخرين ، وتساهم توجه هذا السلوك إلى غايته وهدفه، وفي الحقيقة الدافع هو العامل الأساسي الذي يسيطر على السلوك باعتبار هذا الأخير هو باستمرار سلوك هادف ومدفوع بقوة أو طاقة نابعة من داخل الفرد لإشباع حاجات معينة ، وبالتالي فالدافع هو مزيج من المؤثرات يمكن أن تكون داخلية وحتى خارجية وقد يكون بعضها عضويا والآخر سيكولوجياً.

إن الحاجات تعد المحدد والمحرك الأول للدوافع ويمكن أن نستخلص مما سبق أن الدوافع عبارة عن قوة محرّكة نابعة من داخل الفرد العامل ، تدفعه لتحقيق إشباع حاجات معينة ولا يتم هذا الإشباع إلا بتوفير ما يسمى بالحوافز ، ومن ثم يمكن أن نعرف حوافز العمل بأنها "مجموعة العوامل أو الظروف التي تتوفر في جو العمل ، التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته"². فالحوافز إذن هي مشبعات لحاجات الأفراد سواء الضرورية والأساسية منها كالغذاء والمأوى أو الثانوية كالحاجة للتقدير والاعتراف على سبيل المثال .وتعرف كذلك الحوافز بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية المثيرة لسلوك الفرد وتدفعه لأداء مهامه بطريقة أفضل عن حدة الحاجات المختلفة ومن حدة الدافع ، ويعتمد في تأثيره على مدى إدراك الفرد السلبية والايجابية .

ويعرّف العالم"بيندر" الحوافز على أنها : "مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من خلال الشخص ومن محيطه في آن واحد ، وهي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله وتحدّد اتجاهه وشكله و شدّته وهدفه"³ ونستخلص من هذا التعريف أن الحافز والدافع نفس الشيء ، وبالتالي فمهما كانت التعاريف المحددة لكل منها ،فلا يمكن أن نفصل بصورة دقيقة بينهما ، إلا أن الفارق الذي نلتمسه من خلال ما سبق هو أن الدافع نابع من نفس الفرد ،أما الحافز فهو مرتبط بالبيئة الخارجية المحيطة

¹ عمار بوحوش ، مرجع سابق ، ص 38.

² لطفى طلعت إبراهيم، مرجع سابق.ص.74.

³ وسيلة حمداوي . إدارة الموارد البشرية: الجزائر ،مديرية النشر للجامعة قلمة ، 2004.ص151.

بالفرد وتتمثل الحوافز في ميدان العمل في كل الظروف و الإمكانيات التي توفرها المؤسسة للأفراد والمؤسسة معا ، وهو التعريف الإجرائي الذي نعتمد عليه في بحثنا هذا.

تجدر الإشارة في الأخير إلى أن الفرق بين الحافز والدافع هو نفس الفرق الموجود بين عملية الدفاعية وهي "العملية التي من خلالها يتم تحريك العامل المنشط وتوجيهه باتجاه سلوك الأداء الأفضل"¹ وبين عملية التحفيز التي تعرف بأنها "إدراك واستقبال للمؤثر الخارجي وتوجيهه نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي ، اعتمادا على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد".² وبالتالي هما عمليتان تقودان العلاقة ما بين المؤثر و الاستجابة و رد الفعل ، حيث يمثل المؤثر بالحافز وتمثل الاستجابة بالدفاعية والسلوك يتمثل في رد الفعل لتبقى النتيجة من هذه العمليات واحدة.

I. 2 أهمية الحوافز:

تعتبر الحوافز أداة فعالة و مهمة في أيدي المشرفين الإداريين في أي مؤسسة ،حيث يتم استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين كونهم المستفيدين الأوائل منها ،وتحقيق أهداف و طموحات المؤسسة بشرط أن تستخدم استخدامها حسنا وفي الوقت المناسب لها، وتحدد أهمية الحوافز في بعض النقاط التالية.

- 1- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية،مما يحقق هدفا إنسانيا مهما في حد ذاته وغرضا رئيسيا ، له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد ،وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المؤسسة و إدارتها مع أنفسهم.
- 2- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولويتها بتعزيز التناسق بينهما بما ينسجم مع أهداف المؤسسة وتطلعاتها وسياستها وقدرتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.
- 3- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها في صفوف العاملين كحب العمل والعمل على إتقانه من خلال تحفيزهم وتشجيعهم على الأداءالأفضل.
- 4- المساهمة في تحقيق بعض الأعمال والأنشطة التي تسعى المؤسسة إلى انجازها ،وتجد المؤسسة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من العاملين.

¹ حمداوي وسيلة: مرجع سابق، ص 151.

² د.محمد عساف عبد العاطي: السلوك الإدارة التنظيمي في المنظمات المعاصرة :عمان،دار زهران ،1999،ص86.

- كما تسعى كذلك المؤسسة من خلال وضع نظام الحوافز إلى:¹
- 1- زيادة الإنتاج والعمل على سرعته طبقا لخطط موضوعية .
 - 2- إضافة إلى تحسين الإنتاج تستخدم الحوافز في الكثير من الأحيان بغرض تشجيع العمال على الاقتصاد في التكاليف .
 - 3- تعمل كذلك الحوافز المادية خاصة على تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال، وتنمية طاقاتهم الإبداعية. الأمر الذي يؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج وتحسينه وخفض تكاليفه.
 - 4- تهدف الحوافز من حيث تأثيرها على العامل نفسه، إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية. وهذا بتحسين أحوال المعيشة وتحسين وتهيئة ظروف العمل المناسبة، بخلق الجو المناسب لذلك مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى الفرد العامل.
 - 5- إيجاد علاقة اجتماعية مع الزملاء تقوم على التعاون الفعال وعدم العداء تجاه بعضهم البعض واتجاه الإدارة وتحقيق أو خلق جو يسوده التفاهم داخل التنظيم الواحد.
 - 6- تسعى الحوافز كذلك إلى تحقيق هدفين مرتبطين ببعضهما، هدف اجتماعي، وآخر اقتصادي فالحوافز تعمل على تعبئة جهود مختلف العاملين لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والتي تتمثل في زيادة الإنتاج القومي للمجتمع، ومن ثمة رفع دخل العامل وتحقيق معيشة أحسن له.
 - 7- رفع الكفاية الإنتاجية من خلال تشجيع وتحفيز العمال على الأداء الأحسن والمناسب في العمل.

I-3 المنهج العلمي لوضع نظام الحوافز:

يعتبر الحافز وسيلة إشباع مستعملة لتوجيه سلوك العمل وإشباع حاجاتهم، لذا نجد أن اغلب المؤسسات تهتم بتصميم نظام الحوافز لجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة تستجيب للأهداف المسطرة، ولابد من منهج محدد لرسم نظام الحوافز في المؤسسات يعكس صورة الحقيقة لرغبات الأفراد العاملين فيها دون مراعاة لأية اعتبارات داخلية كما يعكس بالتبعية حاجاتهم وحقيقة دوافعهم، لأجل هذه الاعتبارات لابد أن يجيب المنهج على التساؤلات التالية:²

- 1- ماهي الاحتياجات الحقيقة التي يشعر بها أفراد التنظيم؟
- 2- ماهي الأهمية النسبية لكل حاجة من هذه الحاجات؟
- 3- ماهو المستوى المناسب من الإشباع لكل من هذه الحاجات؟
- 4- ماهي قناعات أفراد التنظيم لاحتمال حصولهم على مستوى الإشباع المطلوب؟

¹ صلاح بيومي: حوافز الإنتاج في الصناعة: الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982، ص 6-7.
² كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي: (لم يذكر البلد)، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997، ص 111-113.

وبناء على توقعات إدارة الأفراد من نتائج هذه التساؤلات وبناء على الحقائق الناتجة عنها لدى الإدارة المطلوبة لرسم نظام للحوافز يعكس تطلعات كافة أفراد التنظيم، ويعتبر الضمانة الأساسية لكفاءة الإنتاج.

لذا فإن المنهج السليم لوضع نظام فعال للحوافز لا بد أن يستند على مقومات أساسية لضمان نجاح هذا النظام في توجيه سلوك الفرد نحو الاتجاه الذي تهدف إليه إدارة الأفراد وليصب في النهاية في إطار الأداء التنظيمي المخطط وهي كما يلي:¹

1- الإعلان عن نظام الحوافز لكافة أفراد التنظيم وأن يكون مفهوم ويعلم الجميع بوجوده ويكون متاحا لكافة أفراد التنظيم لضمان كفاءة الأداء التنظيمي.

2- اختيار أنواع الحوافز التي تتفق مع احتياجات الأفراد وأهميتها، أي أن تتنوع الحوافز نظرا لتنوع احتياجات أفراد التنظيم وأيضا لتنوع احتياجات الفرد بحد ذاته من وقت إلى الأخر.

3- تحديد الاحتياجات الفعلية الحالية والمستقبلية لأفراد التنظيم، أي يتناسب الحافز الذي يحصل عليه الفرد داخل التنظيم مع دافعه.

4- على الفرد أن يفهم العلاقة الوثيقة بين الأداء المطلوب منه والحصول على الحافز.

5- تحديد القيمة المادية والمعنوية للحوافز، أي أن يكون الحصول على الحافز أيا كانت طبيعته مؤكدا ومحددا مسبقا.

6- متابعة تطبيق النظام للتأكد من كفاءته وعدمه، لأن نظام الحوافز ليس نمطيا بمعنى أنه لا يمكن تطبيق نظام فعال للحوافز لذا يجب المتابعة، بأخذ الاعتبار الاختلاف الموجود بين المنظمات والأفراد وكذا الحاجات الإنسانية.

7- أن يراعى النظام بما يتناسب مع التغيرات والمواقف الجديدة سواء المتعلقة بالأفراد أو المنظمة.

II - أنواع الحوافز:

يختلف تنظيم نظام الحوافز من مؤسسة إلى أخرى حسب الحوافز المستخدمة وتقديراتها لحاجات العمال والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها بالإضافة إلى الإمكانيات المتوفرة لديها. لذلك يمكن تصنيف الحوافز إلى عدة أنواع حسب مايلي:

¹موسى اللوزي: التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة: ط1، عمان، دار وائل للنشر، 1999، ص291.

1-II حسب المادة: أبرز الحوافز التي نجدها في هذا الصنف هي الحوافز المادية والمعنوية .

11 الحوافز المادية : يقصد بها تلك الحوافز التي تشجع حاجات الفرد المادية وأهمها:

1-1-1 الأجر: ونجدها في مقدمة الاحتياجات الأساسية التي يريد العامل تحقيقها من وراء عمله لأنها تعتبر المصدر الرئيسي لتكوين مداخل العمال ،والأجر "تعبّر عن العلاقة القائمة والمباشرة بين درجة إشباع الحاجات الشخصية المتزايدة باستمرار بين حجم المكافآت التي يحصل عليها العمال لذا فإن الأجر تعتبر حافز للعمال لتحسين نتاج عملهم وزيادة كفاءتهم"¹

ويعتبر الأجر الذي يحصل عليه العامل "محصلة تفاعل عدد كبير من العوامل منها":²

- طبيعة العمل نفسه ودرجة صعوبته أو أهميته.

- العرض والطلب من القوى العاملة.

- أقدمية العامل.

- مستوى الأداء الفردي للعامل.

- القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجر.

- إلا "أن هناك وجهتي نظر مختلفتين فيما يتعلق بكون الأجر هو أهم حافز أم لا "

فمن الذين يرون أن الأجر أهم حافز يجب أن يقدم للعمال هم أنصار حركة الإدارة العلمية أما أنصار العلاقات الإنسانية فهي ترى أن الأجر ليس الحافز الأهم والأقوى إنما ترى في المعاملة الحسنة ودراسة مشاكل العمال والاهتمام بظروف عملهم المادية لها تأثير أقوى من الأجر .

2-1-1 الزيادات الدورية:

هي زيادة ثابتة يحصل عليها جميع الموظفين سنويا ،يتم منح هذه الزيادات للعمال مقابل المجهودات التي يبذلونها خلال السنة من أجل تحسين الإنتاج وزيادته يتم الحصول عليها إما بالكفاءة أو بتحسين الأداء،وتجدر الإشارة هنا إلى أنه لا يمكن القول أن الزيادات السنوية على الراتب هي حافز على العمل إلا إذا ربطت بالإنتاج، أي أن يكون أساس منحها كفاءة ونشاط وتحسين إنتاجية الفرد أما إذا اعتمد منح الزيادة بالأقدمية فإن هذا الحافز يفقد أهميته على إثراء الرغبة في العمل والإنتاج.³

3-1-1 الزيادات العامة في الأجر: هي الزيادات التي يحصل عليها جميع العمال في نفس

الوقت⁴ .

إلا انه لا يمكن أن نتوقع أن تؤدي هذه الزيادات العامة في الأجر إلى أي زيادة في الإنتاج،لأنها لا ترتبط إطلاقا بمقدار أو جودة العمل الذي يقوم به الفرد.

¹محمد رشاد الملاوي:نظم الحوافز المادية في الدول الاشتراكية دراسة مقارنة:(لم يذكر البلد) ،جامعة الدول العربية ،بدون تاريخ،ص93.

²مصطفى نجيب شاوش:إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد:ط1،عمان ،دار الشروق ،1996،ص 209 .

³مصطفى نجيب شاوش: مرجع سابق ، ص209.

⁴علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية:القاهرة،مكتبة غريب،1985،ص303.

1-1-4 المكافآت: عبارة عن مبالغ تشجيعية تدفع للموظفين ذوي الأداء المتميز مكافأة على

أدائهم خلال فترة التقييم، وتحفيزاً لأداء أفضل في المستقبل.¹

1-1-5 المشاركة في الأرباح: يمكن تعريفها بأنها: "نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحددتها إدارة

المنشأة ليتم توزيعها على العاملين".² ، باعتبار أن أرباح المؤسسة هي نتيجة مجهودات هؤلاء العمال، لذلك يمكن اعتبار المشاركة في الأرباح حافزاً نقدياً على زيادة الإنتاج من منطلق أن العاملين سيعمدون إلى زيادة مجهودهم ونشاطهم في العمل من أجل زيادة الإنتاج، وبالتالي زيادة الأرباح.

1-1-6 ظروف وإمكانيات العمل المادية³: ونقصد بها الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل

الآلات والمعدات ومكان العمل والتهوية وتنظيم المكان ونظافته، وما إلى ذلك من الظروف التي تسود جو العمل التي تشكل بتوفرها عاملاً مؤثراً على كفاءة العمال في العمل وزيادة رغبتهم فيه إلى حد ما ، فكلما كانت تلك الظروف متوفرة وملائمة كلما كان استعداد الأفراد أقوى وأحسن لأداء العمل.

2- الحوافز المعنوية:

يقصد بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام الفرد العامل، كونه إنسان له أحاسيس وتطلعات اجتماعية يسعى غالباً إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة، وأهم هذه الحوافز المعنوية مايلي:⁴

1-2 فرص الترقية: تكون الترقية إما أفقياً بزيادة مهام جديدة للعامل في نفس المنصب _إثراء المهام_

أو عمودياً بتغيير المنصب والصعود في السلم الوظيفي ، وقد تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل إذ اماربطت بالكفاءة الإنتاجية ، فإذا كان للعامل رغبة لشغل مركز وظيفي أعلى من مركزه الحالي لتحقيق المكانة الاجتماعية مثلاً، فإن الترقية في هذا الحال ستكون حافزاً مشجعاً لبذل مجهودات أكبر ، أما إذا ربطت الترقية بالأقدمية فإنها في هذه الحالة ستفقد أثرها في التحفيز بسبب المساواة بين الفرد المنتج وغير المنتج.

يذهب بعض الباحثين إلى تصنيف الترقية ضمن الحوافز المادية نظراً لما يحصل عليه الفرد العامل من أجر إضافي عن طريق وظيفته الجديدة والتي غالباً ما تكون ذات مسؤوليات أكبر وأعلى.

2-2 تقدير جهود العاملين: يكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو توجيه رسائل شكر للعاملين

الأكفاء الذين يحققون مستويات إنتاج جيدة ، وذلك كتقدير من قبل إدارة المؤسسة لجهودهم المبذولة في إنجاح تلك المؤسسة، كما يمكن تقدير جهود العاملين عن طريق تسجيل أسمائهم مثلاً على لوحة الشرف التي تعلق في مكان بارز في المؤسسة.

¹ حبيب مصطفى الصحاف : مرجع سابق، ص40.

² نفس المرجع: ص210.

³ علي السلمي: مرجع سابق، ص308.

⁴ مصطفى نجيب شاوش: مرجع سابق، ص210.

2-3 إشراك العاملين في الإدارة: يقصد بإشراك العمال في الإدارة " المشاركة في اتخاذ القرارات والعضوية في المجالس الإدارية واللجان وفرق العمل ونظم الاتصالات والتنظيمات غير الرسمية وأن يكون للعامل صوت في هذه المجالس".¹

ومنه فإن العامل يساهم في تسيير مؤسسته عن طريق رسم سياستها وقراراتها ، الأمر الذي يُشعر العامل بالمسؤولية، فالهدف الأساسي من إشراك العاملين في الإدارة هو تحفيزهم على العمل عن طريق تحسيسهم بأهميتهم ، ولأن السياسات والبرامج الموضوعة قد تم وضعها على أساس دراية كاملة لرغبات واحتياجات العمال والتي قام بها ممثلوهم لنقلها إلى الإدارة العليا .

2-4 ضمان استقرار العمل: " يمثل العمل مصدر الدخل الوحيد لأعداد كبيرة من الأفراد"² حيث إذا انقطع الفرد عن عمله لأي سبب كان فإن دخله سينقطع، فاستقرار العمل وضمن استمراره يعد عنصرا أساسيا من العناصر التي تحفز الأفراد على بذل مزيد من الجهد، ولما له من تأثير على معنوياتهم وإنتاجيتهم لأن العمل الدائم والمستقر يضمن دخلا ثابتا للفرد ليعيش به مع أفراد أسرته براحة واطمئنان ، ويكون في وضع أفضل من حيث قدرته على العمل والعطاء ودون خوف من الغد.

2-5 توسيع العمل: يعتبر توسيع العمل أحد الحوافز الهامة التي احتلت مكانا بارزا في قائمة الحوافز المعنوية ، ويقصد بتوسيع العمل " إضافة واجبات ومهام جديدة للعمل الذي يقوم به الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي وعلى نفس مستواه الإداري"³ ، الأمر الذي يزيد لدى الموظف رغبة في العمل ويقضي على الملل والروتين وبالتالي يزيد من تحفيز الأفراد على أداء الأعمال.

¹ عبد العزيز خوجة: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل: وهران ، دار الغرب، 2005، ص200.

² علي السلمي: مرجع سابق، ص211.

³ مصطفى نجيب شاوش: مرجع سابق، ص211.

2-6 تحسين ظروف ومناخ العمل: إن توفير المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل كالإضاءة الجيدة والتهوية... الخ، له أثر هام على أداء وإنتاجية العامل، فكلما كانت ظروف العمل ومناخه مناسبين كان الاستعداد للعمل أقوي وأحسن. ونستطيع أن نقول أنه يمكن تحقيق عدة فوائد من وراء تحسين ظروف العمل المادية والفيزيائية، كزيادة إنتاجية الفرد وحماية العاملين ورفع روحهم المعنوية من خلال شعورهم بأن إدارة المؤسسة تسعى جاهدة لتوفير أفضل الظروف للقيام بأعمالهم، وبذلك يعتبر تحسين ظروف ومناخ العمل حافزا معنويا للأفراد لزيادة انتمائهم وولائهم للمؤسسة وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.¹

2-7 تحديد ساعات العمل: ينبغي في تحديد ساعات العمل مراعاة قدرة العامل، لأن الزيادة في عدد ساعات العمل للعامل قد ينجر عنها التعب والإرهاق مما يضعف من روحه المعنوية، لهذا وجب تحليل كافة الوظائف لتحديد الساعات الخاصة بكل وظيفة، مع مراعاة فترات الراحة وتنظيم ساعات العمل اليومي.

II-2 حسب الجاذبية: أي إذا ما كانت الحوافز تجذب الأفراد إليها أو العكس، وتنقسم إلى حوافز ايجابية وأخرى سلبية وهي كما يلي:²

1- الحوافز الايجابية: يقصد بها الحوافز التي تشجع العاملين على إحداث السلوك المرغوب فيه داخل التنظيم، أي لها تأثير ايجابي خاصة إذا ما أشبعت حاجات ملحة ومهمة لدى الفرد مما يؤدي إلى رضا العمال وارتفاع روحهم المعنوية، ولكي تكون الحوافز ايجابية أو ذات تأثير ايجابي ينبغي:³

أولاً: البحث عن الوسائل التي يجب أن تهيئ الجو المناسب والملائم للعمل السليم دون معوقات وإحباط في نفسية العامل.

ثانياً: البحث عن الوسائل التي تشجع العمال على السرعة في الانجاز والدقة في العمل وأدائه بالصورة التي تحقق الأهداف المسطرة من طرف كل من العامل والمؤسسة على حد سواء.

إضافة إلى ما سبق يمكن إدراج الأمن والاستقرار في العمل كحافز ايجابي أين يشعر الفرد العامل بالطمأنينة والحرية، وبالتالي الرضا عن عمله. إضافة إلى عبارات الثناء والتقدير والاحترام التي تكسب العامل الثقة في مؤسسته ولعمل على تطويرها.

¹ نفس المرجع: ص 21.

² عبد العزيز خوجة: مرجع سابق، ص 197-198.

³ صلاح بيومي: نفس المرجع، ص 97.

2- الحوافز السلبية: هي الحوافز التي تستعمل لتجنب سلوك معين ، حيث يمكن أن تكون هذه الحوافز السلبية إما مادية أو معنوية، وتسعى للتأثير على سلوك العاملين من خلال العمل أو النظام التأديبي المتمثل في عقوبات مادية كالمخيم من الراتب أو الحرمان من العلاوات أو تأجيل موعد استحقاقها، الحرمان من الترقية بخفض درجته_التنزيل الوظيفي_ وعقوبات شفوية كالتأنيب والإنذار، أو التوقيف عن العمل لمدة من الزمن ، أو نقل العامل من قسم لآخر... الخ.

II-3 حسب المستفيد منها: أي من يتحصل على الحافز، وفيها حوافز فردية موجهة

للفرد، وحوافز جماعية موجهة للجماعة (جماعة العمل) وهي كما يلي: ¹

3-1 الحوافز الفردية: هي التي تعتمد على قياس أداء الفرد في العمل، وإعطائه الحافز الذي يتناسب مع هذا الأداء حيث ، يصلح هذا النوع في الحالات التي يتمتع فيها الفرد باستقلال في الأداء عن الآخرين .

3-2 الحوافز الجماعية : هي التي يعزل فيها الأداء لا إلى الفرد وإنما إلى جماعة من الأفراد، فهي تعتمد على قياس الأداء الجماعي، حيث هذا النوع من الحوافز يصلح في الحالات التي يرتبط فيها أداء عدد معين من الأفراد ارتباطا وثيقا في ما بينهم بما يتطلبه العمل من التنسيق بينهم، أو ضرورة تعاونهم أو تبادلهم للمعلومات. وبالتالي فربط هؤلاء الأفراد بحافز جماعي يشجعهم على الشعور بالمسؤولية التضامنية، ويدفعهم إلى إجراء التنسيق أو تحقيق التعاون أو تبادل المعلومات اللازمة فيما بينهم لانجاز النتائج الجماعية المطلوبة.

III - نظريات الحوافز:

أولاً: نظرية العلاقات الإنسانية لـ : "التون مايو" 1924-1932:

نشأت مدرسة العلاقات الإنسانية كتيار فكري، بني على هامش الانتقادات التي وجهت للنظريات المتعلقة بالتنظيم العلمي للعمل، والانعكاسات السلبية على الإنسان العامل.

بدأ منهج العلاقات الإنسانية بمجموعة من الباحثين بجامعة "هارفارد" للقيام بمجموعة من الدراسات في مصنع "الهاوثورن" بشيكاغو بشركة ويسترن اليكتريك الأمريكية، على رأسها التون مايو ، الذي وجد أن جماعات العمل المتجانسة والمتماسكة والعلاقات الحسنة بين العمال والمشرفين والأخذ برأي العمال في كل ما يخص تنظيم العمل والتسيير ، عوامل تساعد على رفع الرضا المهني عند العمال وتحفيزهم نحو العمل².

¹صلاح بيومي: نفس المرجع، ص30.

²بو فلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، ط2 ، الجزائر ، دار الغرب للنشر والتوزيع، 2004، ص167.

كان الهدف من وراء هذه التجارب الكشف عن أسباب المشكلات التي تعانيها الشركة حتى يمكن حلها، وكانت هذه المشكلات تتلخص في انخفاض الإنتاجية والغياب ومقاومة أوامر الإدارة والتذمر وسوء العلاقات بين المشرفين والعاملين وعدم انسجام الإدارة مع هذه الأخيرة بوجه عام.¹

بدأ "مايو" تجاربه بدراسة أثر الظروف المادية للعمل، كالإضاءة والتهوية على إنتاجية العاملين ودرجة رضاهم في العمل، واكتشف في المرحلة الأولى من التجربة أن الظروف المادية ليست هي العامل الوحيد الذي يؤثر على إنتاجية العاملين وروحهم المعنوية، ثم أثبتت المراحل التالية للتجربة أن العنصر الإنساني عنصر هام، يفوق في أهمية الجوانب المادية الأخرى، حيث تتلخص النتائج الرئيسية التي توصلت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية من تجاربها التي استمرت (6سنوات) فيما يلي:²

- أن الإنسان مخلوق اجتماعي، مدفوع في عمله بعدة حاجات إلى جانب الأجر مثل الإثبات والمشاركة واحترام الآخرين، فإذا أرادت الإدارة أن تحصل من العامل على أكبر جهد ممكن وأن تستفيد من إخلاصه وولائه، فعليها أن تشبع رغباته النفسية والاجتماعية، بالإضافة إلى ما تدفعه له من أجر.

- أن الإنسان ينضم إلى جماعات داخل العمل تماما، كما ينضم إلى جماعات خارج العمل وعلى هذا الأساس يقوم داخل المؤسسة ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي.

- لقد أوضحت دراسة التون مايو أن المتغيرات المادية التي اعتمدت عليها تفسير إنتاجية العامل لم تكن مؤثرة، بل وجدت متغيرات جديدة كانت هي المؤثرة على الكفاية الإنتاجية، كالعلاقات غير الرسمية ونوعية الإشراف والحاجة لتحقيق الذات والاحترام والانتماء إلى جماعة العمل التي تتلخص في الحوافز المعنوية، والتي ينبغي تقديمها للعمال التي لم تكن مبرمجة في تجارب "مايو" بل استخلصها من خلال المقابلات التي أجراها مع العمال. ليخلص إلى ضرورة الاهتمام بالجانب الاجتماعي و النفسي للعامل لتحقيق الأهداف المبرمجة.

• إن مايو أخذ على هذه النظرية أن "مايو مثل تايلور" لم يتعرف بنقابات العمال ولم يعرهما اهتماما في كل تجاربه، حتى أتباع مايو نهجوا نفس منهجه، لذلك يقال أن مايو ومدرسته قاموا بإهمالهم دور النقابة ووقفوا عند بوابة المصنع ولم يحاولوا تجاوزها بحثا عن أثر العوامل المحيطة بالمصنع كالظروف الاقتصادية والمؤسسات الخارجية الأخرى كالنقابة مثلاً.

¹ محمد عبد الوهاب: السلوك الإنساني في الإدارة: ط2، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1975، ص22.

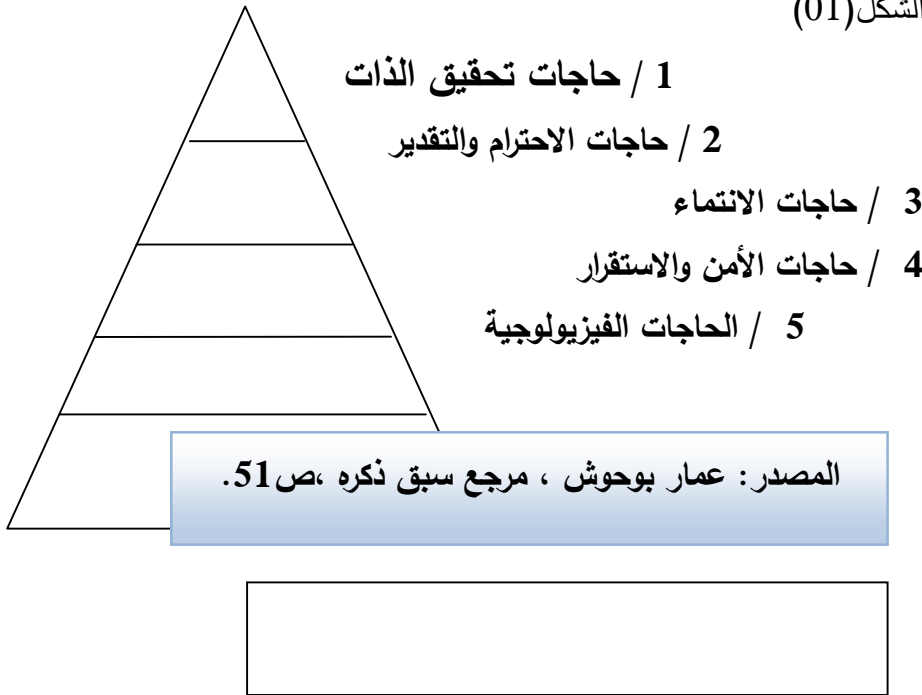
² صلاح بيومي: نفس المرجع، ص49-50.

ثانياً: نظرية الحاجات لـ "ابراهيم ماسلو":

اشتهر ابراهيم ماسلو (Abraham Maslow) ، وهو عالم نفس أمريكي ببحوثه حول سلمية الحاجات والتي تعد من أشهر النظريات في ميدان نمو الإنسان وتطوره لحياة أفضل، ففي دراسته المنشورة سنة 1943 بعنوان "نظرية التحفيز الإنساني"¹ حيث بين أن الفرد يسعى باستمرار لتلبية حاجاته وتحقيق غاياته بأساليب تدريجية، وبصفته متخصص في علم النفس فقد فسّر سلوك الفرد بأنه مرتبط بحاجاته التي يريد أن يشبعها، ولهذا فإنه يقوم بترتيب الحاجات الأساسية له ترتيباً تصاعدياً على شكل هرم ، فإذا حقق الفرد الحاجة الأولى انتقل إلى السعي لتحقيق الحاجة الثانية.

سلمية الحاجات هذه لها أهميتها بالنسبة للإنسان ، الذي لا يمكنه البحث عن تلبية حاجات مرتبة او موجودة في مستوى أعلى، إلا بعد تلبية الحاجات المصنفة في مستوى أسفل.² ان الحاجات التي صنفها ماسلو لا تخرج عن إطار الهدف المعين ، بأن للإنسان حاجات متعددة ومتنوعة حسب ظروفه، وأن الإنسان موجه من طرف الحاجات التي يشعر بها، وتعرف هذه الحاجات على أنها نقص أي شيء مطلوب أو مرغوب أو مفيد.³ وهذه الحاجات هي خمسة (05) مرتبة كالتالي:

الشكل (01)



1- **الحاجات الفيزيولوجية:** تمثل هذه الحاجات 85% من مجموع حاجات الإنسان لأنها الأكثر إلحاحاً ولأنها الحاجات الأساسية له، وتمثل الحاجات المادية بمثابة الدعائم الأساسية التي يرتكز

¹ عمار بوحوش : مرجع سابق ، ص 40.

² عبد الكريم بن اعراب: تسيير المنشأة : منشورات جامعية، منتوري، 2004، ص 95.

³ ايهاب صبيح محمد رزيق: العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، سوريا، دار، انس، 2004، ص 30.

عليها وجود الإنسان، ما يميزها أنها فطرية بمعنى وجدت مع وجود الإنسان، بحيث لا يمكن الاستغناء عنها مثل: الأكل والشرب والهواء والسكن واللباس... الخ، وأغلب هذه الحاجات يحتاج إليها الإنسان على الدوام.

2- الحاجة إلى الأمن :

في الدرجة الثانية من الأهمية قضية إشباع الحاجات الأمنية والمتمثلة في توفير الأمن وشعور الفرد على أنه غير مهدد في حياته . ومعنى هذا أن الفرد في حاجة ماسة إلى وجود بيئة عمل آمنة وخالية من الأخطار والأضرار النفسية، ولهذا فالعامل يحتاج ويطلب من إدارته أن تشبع حاجاته من أشياء ضرورية في عمله مثل: الأمن الوظيفي، الوقاية من الأخطار، التأمين الصحي. فإذا حصل الإنسان على الأمن في الوظيفة وشعر بالأمان في وظيفته وبأنه لا يطرد منها ، فإن معنوياته ترتفع مادام تعاقد مع مؤسسته يحميه من الطرد أو التخلص من الأسباب المفتعلة.

3- الحاجات الاجتماعية:

تمثل هذه الحاجات 50% من حاجات الفرد، تتعلق هذه الحاجات بالطبيعة الاجتماعية للفرد، أي يكون الإنسان يعيش في جماعة اجتماعية (المجتمع)، هذا الانتماء يخلق لديه حاجات يتم إشباعها في إطار مجتمعه أو بيئته، كحاجته إلى الانتماء والتعاون وتكوين علاقات مع الآخرين والإحساس بأنه مقبول في مجتمعه، إن تحقيق هذه الحاجات يقتضي بالضرورة رضا الفرد سواء عن نفسه أو عن محيطه أو عن غيره.

4- الحاجة إلى التقدير والاحترام:

هذه الحاجة تمثل حسب ماسلو ما يعادل 30% من مجموع حاجات الفرد، تتولد هذه الحاجة عند الإنسان في الدرجة الرابعة من هرم السلم بعد تحقيق الحاجات الفيزيولوجية أولاً والحاجة إلى الأمن ثانياً، وبعدها الحاجة الاجتماعية ، وتخلق له رغبة أو حاجة بالشعور بالأهمية والمكانة وإلى فهم واحترام الذات والرغبة في القبول اجتماعياً، أي يعترف المجتمع بذاته ودوره فيه .

5- الحاجة إلى الانجاز:

هي المرتبة الأخيرة في قمة الهرم للحاجات التي حددها "ماسلو" في نظريته والتي قيمتها 10% من مجموع حاجات الإنسان ، ومعنى هذا أنه بعد إشباع الحاجات السابقة، يأتي دور إشباع حاجات الإنسان إلى تأكيد الذات ، والمقصود بتأكيد الذات هو إثبات قدرات الفرد على الابتكار وإظهار مواهبه التي تلعب دور كبير في خلق بيئة عمل مساعدة لإبراز القدرات ومكافأة المتميزين ولهذا ، فإن الدعم المؤسسي يعتبر أساسياً لإظهار وإبراز الناس الموهوبين والقادرين على التميز والتفوق في تخصصاتهم.

هناك جانبان للدوافع الحافزة (1) شخصي (2) موضوعي . والجانب الشخصي هو الحاجة أو الرغبة ، أما الجانب الموضوعي فيسمى الهدف أو الحافز . لذا من الضروري فهم الدور الذي تلعبه "الاحتياجات الإنسانية" إذا رغب المرء في تحقيق الدوافع الحافزة القصوى ¹ .

¹ إيهاب صبيح محمد رزيق :مرجع سابق ،ص 30.

بالرغم من أن لنظرية "ماسلو" للحاجات أهمية بالغة، أين قامت بترتيب للحاجات الإنسانية حسب الأولوية، وبالرغم من أن مساهمتها تعد أساسية وبداية لفهم التحفيز لدى الأفراد، إلا أنها لم تفسر التحفيز الإنساني بوضوح.

إن ما يعاب على "ماسلو" أن التسلسل الذي اتبعه لا يتفق وظروف العمل، إذ أن للإنسان حاجات متعددة تظهر في وقت واحد أو ربما لا يحصل الفرد على إشباع حاجة هامة، فينتقل إلى أخرى من مستوى آخر وهكذا، كالمجاهد الذي يضحي بالحاجة إلى الاطمئنان بحاجة أخرى مثل الانجاز وإحراز النصر لوطنه كذلك فالفرد لا تحركه حاجة واحدة وإنما تحركه وتحفزه حاجات متعددة، ترتبط مع بعضها وليس أن تكون تصاعديّة كما يراها ماسلو.¹

ثالثاً: نظرية العاملين ل: "فريدريك هيرزبرج" 1959:

تعتبر هذه النظرية من أهم النظريات في علم السلوك التنظيمي لأنها تقوم على أساس معرفة دوافع العاملين وكذلك معرفة رضاهم الوظيفي تجاه الأعمال التي يمارسونها، وعندما نشرت دراسة هيرزبرج في سنة 1959 في مدينة بيتسبورغ، ولاية بنسلفانيا عن 200 من المهندسين والمحاسبين، كان لنتائجها صدى بعيد في أوساط العاملين والباحثين. وقد تبين من الدراسة أن الدافعية للعمل تأتي من عوامل متعلقة بالعمل نفسه، أي ما يقوم به الإنسان من أعمال تتبع من ذاته، في حين توجد عوامل أخرى ذات علاقة بيئية بالعمل، مثل سياسة الإدارة وأنظمتها وإجراءاتها المتبعة بها. وقد أطلق على العوامل الثانية "العوامل الوقائية" أو العوامل الصحية لأنها تحمي العامل من السياسات المحفزة للمؤسسة ولكنها لا تدفعه بالضرورة إلى العمل ونستخلص من ما تقدم أن "نظرية العاملين" أو "THE TWO FACTORS THEORY" أنها تقوم على مجموعتين من العوامل وهي كالتالي:²

1- العوامل الصحية: هي العوامل التي ترتبط ببيئة العمل داخل المؤسسة كالأجر و العلاقة مع الزملاء والرؤساء وظروف العمل المادية والفيزيائية وسياسة المؤسسة وغيرها تسمى كذلك هذه العوامل بالعوامل الوقائية، التي إن توفرت في المؤسسة فإنها تمنع من شكوى واستياء العامل.

لقد أكد هيرزبرج أن "عدم توافر العوامل الصحية يؤدي إلى ظهور علامات عدم الرضا عن العمل"³ مما يؤدي إلى نتائج سلبية تجاه العمل، كالتغيب والتكاسل.....الخ.

2- العوامل الدافعية: سميت كذلك لأنها تعد عوامل نفسية تدفع بالعامل إلى حتمية الرضا الوظيفي في العمل، تدعى كذلك بالعوامل المحفزة لأنها تحرك وتحفز الفرد العامل وتزيد من نشاطه وتحقق الأداء المطلوب.

¹نبيل ارسلان: الحوافز في قانون العاملين بالحكومة والقطاع العام:بيروت دار النهضة العربية، 1978، ص36-39.

²عبد العزيز خوجة: نفس المرجع، ص205-206.

³خالد عبد الرحيم مطر الهيبي:مرجع سابق،ص131.

وترتبط هذه العوامل بمحتوى العمل، كالعمل ذاته والصلاحيات والمسؤوليات والإنجازات والاعتراف والتقدير من الرؤساء والزملاء.... الخ. تؤثر هذه العوامل على معنوية العمال وتدفعهم نحو الأداء الأفضل، "إذ كلما توفرت هذه العوامل المحفزة أدى إلى تحسين نوعية الأداء، وكلما غابت أدى ذلك إلى عدم الرضا الوظيفي".¹

وفقا لهذه النظرية، فإن العوامل الدافعة تحفز الفرد وتحثه على العمل أما العوامل الصحية فإنها تحمي وتصون العامل، لكن لا تدفعه للعمل.

إن ما يؤخذ على هذه النظرية، أنها أجرت تفرقة شكلية بين مجموعتين من العوامل المؤثرة على أداء الفرد العامل وعلى طريقة تحفيز العمال.

وما يشاع كذلك على هذه النظرية أن "الافتراضات التي بناها على المهندسين والمحاسبين بها تشكيك لتفسير حوافز السلوك الإنساني، ولا يمكن تعميم نتائجها عليهم".² ومن الانتقادات الموجهة كذلك لنظرية هيرزبرج نذكر منها ما يلي:

- يبدو أن هيرزبرج قد اعتمد في دراسته على المقابلات الشخصية، وأنه حاول التأثير في الأفراد الذين أجريت عليهم الدراسة بحيث كان يثير الرغبة فيهم لكي يدافعوا عن أنفسهم وذلك عندما يسألهم عن الأساليب التي أدت إلى نجاحهم والأساليب التي أدت إلى فشلهم أو عدم رضاهم .

لهذا جاءت اجابات العينة المستجوبة في شكل دفاع عن النفس وتبرير النجاح في العمل بسبب القدرات والمؤهلات الذاتية .أما عوامل عدم التوفيق في المهام ، فقد جاءت نتيجة لتقصير الادارة او سياستها الادارية واجراءات العمل الصارمة.

- لقد قسم هيرزبرج عينة بحثه إلى مجموعتين مختلفتين في حين أثبتت بعض الدراسات أن بعض العوامل التي اعتبرها هيرزبرج وقائية اعتبرت من قبل بعض افراد العينة كعوامل دافعة ، خاصة فيما يتعلق بالنواحي المادية كالراتب فالعامل وموظفوا المستويات التنفيذية ذوي الدخل المنخفض يُقيّمون الدخل المادي كعامل مهم مؤثر على سلوكهم الوظيفي.

- واستنتج كيلي " Kelly: 1947 " أن العوامل المحفزة تنطبق على المسيرين أكثر مما تنطبق على المشرفين، ويكون انطباقها أقل بالنسبة للعمال.³

كما استنتج "هاوس وفيكودور" Hous and wigdor: 19667 " أن نظرية العاملين أفرطت في تبسيط العلاقة الصعبة بين التحفيز والرضا المهني والأداء المهني"⁴

¹ عبد العزيز خوجة: نفس المرجع، ص239.

² نبيل ارسلان: مرجع سابق، ص55.

³ بوقلجة غيات: مرجع سابق، ص172.

⁴ نفس المرجع، ص178.

رابعاً: نظريتا (x) و (y) لـ: "دوجلاس ماك جرجور":

تتعلق هذه النظرية "بالافتراضات الخاصة بالمديرين، والمتعلقة بالسلوك الإنساني داخل المؤسسة. حيث انتقد ماك جرجور في هذه النظرية بشدة طرق الادارة الناتجة عن التنظيم الكلاسيكي للتنظيم"¹ و تبلورت هذه الانتقادات في شكل نظريتين هما :

النظرية الاولى هي نظرية (x)، سمّاها كذلك بفلسفة الضغط، ويقترح فلسفة جديدة سمّاها النظرية (y) أو فلسفة الادارة، التي أخذت فرضيات النظرية (x) ولكن عكسها .

1- النظرية (x) : هي نظرية واقعية تشاؤمية ومحافظة، تتولد عن هذه النظرية حلقة مفرغة تعتمد على الرقابة المشددة للأفراد العاملين وهو ما يناسب أسفل هرم ماسلو، وعوامل الرقابة لهيرزبرج، وفرضيات تايلور. تنتظر هذه النظرية الى العامل على أنه من طبعه كسول ولا يحب العمل ولا تهمة المؤسسة، فهمه هو ذاته فقط. لذلك تعتمد المؤسسة على أسلوب تنظيمي أساسه الصرامة والرقابة والقيادة الجيدة لتحقيق الأهداف.²

بالنسبة لهذه النظرية (x) يعتمد بالدرجة الأولى على التحفيز المالي كزيادة الأجور والعلاوات و التشجيع.....الخ.

2- النظرية (y) : تعتبر هذه النظرية مثالية تقدمية ومتفائلة حول طبيعة العامل، وهو ما يتطابق مع أعلى هرم ماسلو والعوامل المحركة لهيرزبرج، على عكس نظرية (x) تنتظر هذه النظرية (y)، إلى العامل على أنه كفاء وقادر على العمل ومسؤول ويسعى لتحقيق أهداف المؤسسة وله قدرات كبيرة وطموحات، وهو واع لتصرفاته وسلوكاته، لذلك يبحث باستمرار عن مسؤوليات أعلى وأكبر، يكفي فقط أن يوفر له الجو المناسب وندعم العمل الجماعي ونطور العلاقات الاجتماعية ومساهمته في اتخاذ القرارات.³

3- جدول رقم (1) : مقارنة محتوى النظرية x والنظرية y:⁴

¹ محمد علي شهيبي: مرجع سابق، ص 107.

² عبد الكريم بن اعراب: تسيير المنشأة: قسنطينة، منشورات جامعة منتوري، 2004، ص 95.

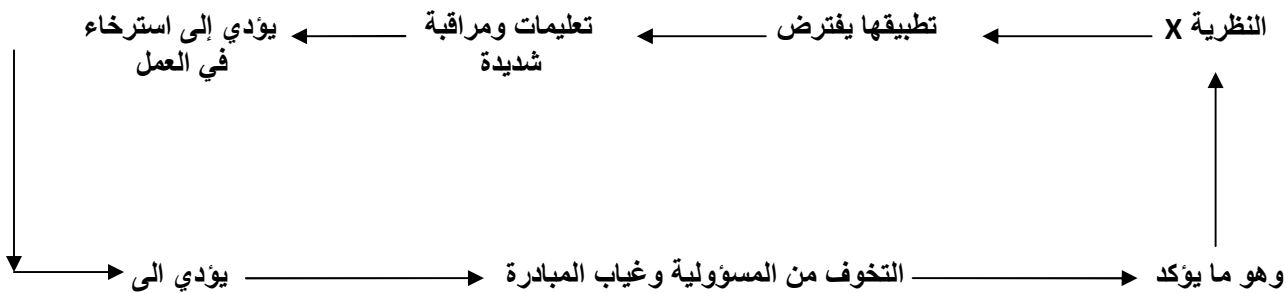
³ نفس المرجع، ص 98-99.

⁴ عبد الكريم بن اعراب: مرجع سابق، ص 99.

العوامل	الفصل الثاني: النظرية (x)	النظرية (y)
1 - الفرد المتوسط يكن كراهية ومقتا للعمل، ويعمل المستحيل من أجل تفاديه.	1 - إن صرف مجهود بدني وفكري شيء طبيعي كاللعب والراحة، الفرد المتوسط لا يكن مقتا وكراهية للعمل .	
2 - بسبب كراهية الأفراد للعمل تجب مراقبتهم وقيادتهم وتهديدهم بالعقوبات إذا أردنا منهم بذل مجهودات لازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية .	2 - الرقابة الخارجية والتمهيد بالعقوبة ليست الوسائل الوحيدة للحصول على الجهود الموجهة لتحقيق الأهداف ، فالإنسان يمكن أن يقود نفسه ويراقبها عندما يعمل لتحقيق الأهداف ويحس أنه مسؤول عليها.	
3 - الفرد المتوسط يفضل أن يقاد ويرغب في تجنب المسؤوليات ، وليست له طموحات كبيرة ، يبحث عن الأمن قبل كل شيء.	3 - المسؤولية تجاه الأهداف موجودة حسب الاحتياجات المرتبطة بتحقيقها. -الفرد يتعلم في ظروف مرغوبة ليس فقط في قبول المسؤوليات ولكن البحث عنها . -الموارد المرتفعة نسبيا والمتعلقة على التصور والإبداع والتفكير في حل المشاكل التنظيمية التي تكون منتشرة بشكل واسع لدى الأفراد العاملين. -في ظروف الحياة الصناعية العصرية ، فإن الإمكانيات الفكرية للفرد المتوسط تكون بشكل جزئي فقط .	
4 - سياسة التحفيز تعتمد على : -مبدأ الجزر والعصا. -تحفيزات نقدية "مالية".	4 - سياسة التحفيز تعتمد على : -توفير جو ملائم . -أهمية المجموعة الفرقة " le quipe " . -تسيير اشتراكي " participative " .	

يلاحظ أن افتراضات النظريتين مختلفة تماماً وأن واقع الحياة عكس ذلك ، فلا بد من وجود منطقة وسط بين الفئتين ، لأننا قد نجد أفراداً يميلون بعض الشيء إلى نظرية (x) وإلى نظرية (y) ولكن ليس بالضرورة ميلهم إلى إحدى هاتين النظريتين.

وتتلخص سيرورة النظريتين في الشكل التالي :¹



النظرية y —> تطبيقها يؤدي إلى —> حرية الحركة —> وهو ما يترجم الاهتمام بالعمل

¹ عبد الكريم بن اعراب: مرجع سابق، ص 100.

وهو ما يحرض على

المبادرة والمسؤولية

وهو ما يقوي

الشكل رقم (02)

إن ما يعاب على "ماك جريجور" أنه تجاهل أسلوب القيادة الفعالة إذ أن القائد يستطيع أن يغير أسلوبه بما يوافق طبيعة الموقف الذي يواجهه وطبيعة المرؤوسين وفي هذه الحالة قد يتبع القائد أسلوب إحدى النظريتين أو أسلوباً منهما ، وهو في هذه الحالة يعتبر قائداً فعالاً¹.

¹نبيل ارسلان: مرجع سابق، ص 40-43.

تجدر الإشارة إلى أن هناك كتاب آخرون اهتموا بالعلاقات الإنسانية وانطلقوا من النقد الموجه لماك جريجور لأنه لم يجد الفئة الوسطى بين فئة (x) وفئة (y) . من بينهم كارت ، الذي جاء بنظرية سماها "المنظومة system4" التي تتركز على اشراك العمال، فيعمل المسؤول على تكوين علاقات مع رؤوسيه مبنية على الثقة والتفاهم بحيث يشعر العمال أن المسؤولين يؤازرونهم ويدعمونهم ويفهمونهم، وهكذا يتحمسون لتطبيق القرارات بالعمل، ويشعرون بحرية مع رؤسائهم.

خامسا :نظرية الإنجاز" دافيد ماك كلياند " :

هذه النظرية قريبة من نظرية ماسلو والتي ارتبطت بالعالم الأمريكي"ماكلياند"MC.Cielland"حيث أبرزت دراسته نقاط جديدة في ميدان التحفيز واثرت نظريات السلوك التنظيمي على تسليط الاضواء على جوانب جديدة في الموضوع .¹

تتميز هذه الدراسة التي نشرها في كتابه الذي اشتهر به"مجتمع الانجاز" بتركيزه على البيئة التي تؤثر في الانسان وتدفعه لكي يكون متحفزاً في عمله ، انطلاقاً من الثقافة العائلية والاختلاط والاحتكاك بأفراد المجتمع .

وقد اقترح "دافيد ماك كلياند" وجود ثلاثة دوافع للعمل في الانسان هي : دافع الانجاز،دافع الانتماء ودافع النفوذ .

وتتمثل خصائص الحاجات التي حددها "ماك كلياند" في مايلي :²

1- الحاجة للإنجاز: وتتضمن :

- الرغبة في الامتياز .
- عدم الاعتقاد في الخطأ.
- المشاركة في العمل.
- اعطاء تغذية مرتدة مباشرة بعد الاداء.
- تحمل المسؤوليات .

¹عبد الكريم بن اعراب:مرجع سابق،ص100.

²عبد العزيز خوجة:مرجع سابق ،ص205.

2- الحاجة الى السلطة: تتضمن:

- الرغبة في الاشراف .
- الحصول على قوة التأثير في الاخرين .
- الطموح للعب أدوار مهمة .

3- الحاجة للانتماء: وتتضمن:

- الشعور بحاجة تقبل الاخرين له .
- الانتماء الى جماعة معينة.
- الحاجة الى التقدير والاحترام.

لقد وجد "ماك كلياند" بأن المحرك الأساسي لدى الفرد هو الحاجة للانجاز ، وأن اشباع هذه الحاجة يقود الى السلوك المرغوب أولاً ، والى الأداء ثانياً.¹ يلاحظ بأن هذه النظرية تأخذ بالاعتبار الفروق الفردية بين الافراد، كما تمكن الاداري والمشرف على حث العمال على الارتفاع بمستوى الاداء الانساني.

لكن ما يؤخذ عليها أنها ركزت على الحافز على الانجاز وتجاهلت باقي الحوافز الاخرى.² فسلوك الفرد تحركه حوافز عديدة وليس حافز واحد ، مما يمثل موقفاً متطرفاً يجعل من هذه النظرية حالة خاصة في نظريات الحوافز.

سادساً: نظرية التوقع لـ: "فيكتور فروم" "VIKTOR FROM 1946"

تقوم هذه النظرية على فكرة أساسية وهي أن الناس يتوقعون نتائج ومكافآت على أعمالهم بسبب كفاءتهم وتوقعهم على الاخرين ، وقد برزت هذه النظرية لتقوم على معادلة بسيطة مفادها ما يلي :

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

ويعد العالم " فيكتور فروم " أول من أرسى قواعد هذه النظرية التي تسمى في غالب الأحيان بنظرية فروم نسبة اليه . وتعد هذه النظرية من أحدث النظريات وأكثرها قبولاً من الناحية العلمية بين الباحثين، وهي أكثر النظريات وضوحاً ودقة في تفسير سلوك الفرد ودوافعه ، وتقوم هذه النظرية على مسّلمة "أن سلوك الأداء تسبقه عملية مفاضلة بين بدائل تتمثل في القيام بالسلوك أو عدم القيام به ، كما تتمثل في بدائل أنماط الجهد المختلفة التي يمكن أن يقوم بها الفرد."³

وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء . لأن دافعية الفرد للقيام بأداء معين في العمل تمنحه العوائد التي يتوقع أن يحصل عليها من الأداء ودرجة هذا التوقع

¹خالط عبد الرحيم مطر الهيتي: مرجع سابق، ص238.

²نبيل ارسلان: مرجع سابق، ص56.

³محمد سعيد سلطان : السلوك الانساني في المنظمات : الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002، ص149-150.

لدى الفرد ، أي أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها الفرد ودافع لديه ، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول لهذه العوائد.

وبعبارة أخرى ، فإن فروم يرى أن الإنسان يقوم بعمليات حسابية قبل الإقدام على القيام بأي عمل. وهذا معناه أن الدافعية تتبع من ثلاثة عوامل . فالإنسان قبل أن يقدم على أي خطوة ، يتساءل:¹

1- هل المكافأة التي يحصل عليها الإنسان من هذا العمل مجدية أم غير مجدية؟

2- ماهي احتمالات نجاح الإنسان في القيام بأداء جيد وفي المستوى المطلوب؟

3- ماهي احتمالات النجاح في الحصول على المكافأة المتوقعة؟

ونستخلص من هذه التساؤلات أن دوافع السلوك في الفرد مرتبطة بالأشياء التي تشبع حاجاته والتي يعتبرها ذات قيمة.

بمعنى أن السلوك الذي يقوم به الفرد في أي موقف يمر به ، هو محصلة عملية اختيار بين بدائل سلوكية متاحة للفرد في ذلك الموقف.

تبنى كذلك هذه النظرية على ثلاثة مفاهيم : القوة والقيمة والتوقع ، وعلى عدد من التفسيرات السلوكية لحوافز الأفراد من مواقف العمل وهما فرضيتين هما:²

¹ أعمار بوحوش : نفس المرجع ، ص 57.

² كامل بربر : مرجع سابق ، ص 155.

الأول: يجب الأخذ في الحسبان أمرين هما:

1- الغايات والرغبات التي يهدف الفرد إلى تحقيقها .

2- المدى الذي يصل إليه اعتقاده بأن نوع النشاط الذي اختاره أو فضله طبقاً للفرض الأول وهو

الذي سيحقق له الأهداف التي يرمي إلى تحقيقها.

لقد توصل "فروم" من خلال وصفه الفرضيتين السابقتين ،أنه كلما زادت درجة اعتقاد الفرد بأن زيادة الإنتاج هي الوسيلة للحصول على الزيادة في الأجر ،كان هذا الأجر بمثابة الحافز الرئيسي الذي يجب أن تأخذ به المؤسسة لتشجيع الفرد ،لتحقيق أهدافها وبالتالي أهداف الفرد .
إن "نظرية التوقع تعتبر نموذج موقفي"¹ ،فهي تعترف بأنه لا توجد طريقة واحدة أو عامة لدفع وتحفيز العاملين .

أي أن معرفة وإدراك الحاجات التي يحاول العامل ويسعى دائماً لإشباعها ،لا تعني أن العامل نفسه يدرك أن مستوى الأداء العالي مثلاً قد يؤدي به بالضرورة إلى إشباع حاجاته المختلفة وكذا الملحة بالدرجة الأولى.

مثلاً إن عامل ما يرغب في زيادة درجة قبوله من قبل المجموعة التي ينتمي إليها ،فمن الممكن أن لا يهتم برفع مستوى أدائه أو حتى حصوله على عائد مالي إضافي ،فمزيد من المال مثلاً لا يشبع بالضرورة حاجاته الاجتماعية كالانتماء مثلاً.

ما يلاحظ كذلك من خلال محتوى هذه النظرية أنها "الأكثر تركيزاً على الحوافز المالية وأثرها في الأداء"² .

ويُفهم من خلالها أنها تساعد أو توجه المؤسسات ومسؤوليتها من خلال وضعها للفروض السابقة،على الاعتماد أكثر على الحوافز المالية في عملية تحفيز أفرادها .
ما يؤخذ على هذه النظرية "أنها لا تعطي نمطاً عاماً لسلوك الأفراد تجاه أعمالهم مما يمثل صعوبة في تطبيق هذه الحوافز عملياً"³

وبمعنى آخر فإن "نظرية التوقعات تقوم على مبدأ القيام بجهد لتحقيق ما هو مرغوب فيه.وهذا التفكير مبني على التوقع بأن الجهد المبذول سيُتوج .بمكافأة تكون في مستواه كأن الأداء في المستوى المطلوب"⁴

سابعاً: نظرية مستوى الطموح: تقوم هذه النظرية بتفسير أحد الجوانب الحركية الهامة في الدافعية والتي تتصل بالعلاقة المتتابعة بين خبرات الانجاز السابقة والهدف المتوقع للفرد ،ثم مشاعر

¹محمد سعيد سلطان:مرجع سابق ،ص155.

²خالد عبد الرحيم مطر الهيتي:مرجع سابق،ص241.

³نبيل ارسلان :مرجع سابق ،ص52.

⁴احمد ماهر :السلوك التنظيمي:الإسكندرية، الدار الجامعية،2003،ص149.

النجاح أو الفشل لديه، كرد فعل لانجازه الفعلي ، إن هذه النظرية تحاول الإجابة على سؤالين رئيسيين هما:

1- ماهية محددات مستوى الطموح؟

2- ماهية ردود الفعل لتحقيق أو عدم تحقيق مستوى الطموح؟

ويعرف مستوى الطموح بأنه "مستوى الانجاز المرتقب الذي يحاول الفرد الوصول اليه في مهمة مألوفة مع وجود معلومات لدى الفرد عن مستوى انجازه السابق"¹ وبالتالي فان الفرق بين مستوى الانجاز فنحصل عليه بطرح مستوى الطموح من مستوى الانجاز الحالي ، و الفرق الانجاز لمشاعر النجاح أو الفشل. من أهم الفروض التي تحويها النظرية نذكر:

- يميل فرق الهدف الى أن تكون قيمته موجبة ، وأن كانت ضئيلة نسبيا أي أن مستوى الطموح يكون غالبا أعلى من الانجاز السابق بقيمة صغيرة.

- عندما يكون فرق الانجاز صفرا أو قيمة موجبة فإن رد الفعل للانجاز الجديد يكون شعورا بالنجاح، فعندما يكون الانجاز الجديد للفرد معادلا لمستوى طموحه أو يكون قد فاق هذا الطموح فان الفرد حينئذ يشعر بالنجاح نتيجة تحقيقه لما كان يرتقبه.

- عندما يكون مستوى الطموح بقيمة سالبة فإن الفعل للانجاز الجديد يكون شعورا بالفشل ، أي أنه عندما يكون الانجاز الجديد للفرد أدنى من مستوى طموحه فإنه يشعر بخيبة أمل لعد تحقيق ما كان يرتقبه ، أي سينتابه شعور بالفشل.

- عندما يكون فارق الانجاز صفرا أو قيمة موجبة ، فإن مستوى الطموح الجديد يكونه للفرد يميل إلى أن يكون أعلى من مستوى الطموح السابق.

والخلاصة هنا أن مستوى الطموح يرتفع بالنجاح المحقق وينخفض بالإصابة بالفشل ، فالعلاقة بالنجاح والفشل في مستوى الطموح ، هي علاقة طردية مع مشاعر النجاح والفشل ، بحيث كلما كان هذا الشعور كبيرا ، كلما زاد انخفاض مستوى طموحه.

- ما يؤخذ على هذه النظرية هو أن "الفروض التي افترضتها تمثلت في نتائج لدراسات أجريت على أفراد عاديين لم يعرفوا الشعور بالفشل لمرات متكررة ، ، أما الأفراد الذين عرفوا حالات متكررة من الفشل ، فإن الدراسات التي أجريت عليهم ، فهي في الحقيقة متناقضة مع الاتجاه الغالب الذي مثلته فروض هذه النظرية" .

ثامناً: نظرية تحديد الاهداف ل "لوك" 1968:

¹ احمد ماهر :مرجع سابق ،ص 149.

تعتبر هذه النظرية الترجمة العلمية لنظرية مستوى الطموح، وهي نظرية أقرب للواقع العلمي و أكثر قابلية لأنه يمكن ترجمتها الى برامج و سياسات تطبيقية . وتقوم هذه النظرية على فكرة أن "دافعية الأفراد يحركها السعي لتحقيق أهداف وغايات تمثل نوايا لها منفعة أو قيمة لدى الفرد".¹ هناك عنصران أو مدخلان معرفيان تقوم عليهما هذه النظرية وهما :مدخل تحديد الأهداف ومدخل الإدارة بالأهداف.

1/ تحديد الأهداف:

بالنسبة للمدخل الأول فيساهم الجميع على تحديد وتكوين الأهداف المطلوب تحقيقها ويتم العمل فيه بجهد لبلوغ تحقيق الأهداف المسطرة والمطلب من خلال الهدف ،هو توظيف وتحديد الهدف بشكل واضح مما يؤدي إلى زيادة مستويات الأداء .وتعتبر هذه الأهداف بالنسبة لـ"لوك" أنها هي التي تحدد سلوك الفرد.وتفسير مسارات سلوكه وتفسير الاختبارات الذهنية التي يقوم بها الفرد سعيا للوصول الى هدفه أو غايته ،فترجمة الهدف إلى نشاط يتوقف على عوامل أخرى ،مثل درجة توافق الهدف مع الأهداف الأخرى التي يسعى الفرد لتحقيقها وإدراك الفرد لقيمة جهده وما مدى مناسبة الظروف لتحقيق أهدافه .وتعتبر أهمية هذه الأهداف ،عن تفضيلات الفرد باعتقاده أنه يحقق رفاهية من خلالها ، فالقيمة التي تربط بهدف معين يعبر عنها بما يشعر به الفرد.ومن بين الفروض التي وضعها "لوك" في هذا المجال نذكر منها²:

¹أحمد صقر عاشور:إدارة القوى العاملة :بيروت ، دار النهضة العربية ،1983،92.

²نفس المرجع ،ص92-93.

- أ - تتأثر الدافعية في تحقيق الهدف بدرجة التحديد التي يتصف بها الهدف.
- ب - يرى "لوك" أن الحوافز النقدية المرتبطة بالانجاز ليس لها تأثير مستقل عن تأثير الأهداف على الدافعية والأداء.
- ج - تتحدد درجة رضا الفرد بالفرق المدرك بين مستوى الهدف المأمول ومستوى الأداء أو الانجاز المحقق.

2/ أنظمة الإدارة بالأهداف:

- يعد هذا المدخل كمقابل تطبيقي لتكوين وتحديد الهدف وهو ترجمة للمفاهيم والفروض الرئيسية لتكوين الهدف بالرغم من أن أنظمة الإدارة بالأهداف تعد أسبق من تحديد الأهداف، وتقوم أغلب أنظمة الإدارة بالأهداف على أركان عدة منها:¹
- يحدد مستوى هذه الأهداف بحيث تكون طموحة، ويمكن تحقيقها في نفس الوقت .
 - توضع الأهداف والخطط والبرامج التنفيذية بمشاركة الأفراد المسند إليهم تحقيق الأهداف.
 - يوضح برنامج للحوافز المشروطة بتحقيق الأهداف الموضوعة.
 - توضع الخطط والبرامج المرتبطة بالأهداف المحددة، موضع التنفيذ من الإجراءات التصحيحية والمتابعة وتوفير الإمكانيات بما يكفل النجاح في تحقيق الأهداف الموضوعة.
 - يتم قياس مستويات الانجاز الفعلي الذي حققه الأفراد والوحدات التنظيمية في نهاية الفترة المحددة له، ويتم مقارنته بالأهداف الموضوعة ويعلم الأفراد بنتائج هذا التقييم، وتوفر لهم المعلومات الوافية التي تضمنها هذا القياس .
 - توزع الحوافز على الأفراد بمقدار الانجاز الذي تحقق من الأهداف، لتدعيم أداء الأفراد والتأثير على دافعيتهم المستقبلية.
 - هناك تشابه قائم بين مداخل أو عناصر تحديد الاهداف وتكوينها وبين أنظمة الإدارة بالأهداف من حيث اختيار الهدف القابل للتحقيق. أما ما يميز أنظمة الإدارة بالأهداف هو وجود أو تخصيص جلسات نقاش تأخذ مداها بين الرئيس والمرؤوسين لأجل التفاهم والاتفاق على الاهداف الموضوعة ، إضافة الى الاستفادة من كل المعلومات الواردة .

¹ نفس المرجع، ص95.

تاسعا : نظرية (Z) لـ "وليام أوتشي":

هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة والتي حققت نجاحا لافتا، ابتكرها العالم الياباني "وليام أوتشي" حيث استلهم فكرتها من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني، خاصة الأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة، وطاعة أوامره، في حين يكون مسؤولا عنهم ومشاركا إياهم في اتخاذ القرار، وانعكس هذا بدوره على العمل الإداري داخل المؤسسات، على اعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة، مما كان له أحسن الأثر على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمؤسستهم بشكل ليس له مثيل. وكننتيجة لهذه النظرية حققت الشركات اليابانية إنتاجية أكبر من الشركات الأمريكية.¹

وبمعنى آخر أن هذا المفكر يرى أن مشكل الإدارة في زيادة الإنتاج وتحقيق أرباح مرتفعة لا يكمن في زيادة المكافآت المالية أو مضاعفة الاستثمار في الأبحاث العلمية والتنمية، ومضاعفة ساعات العمل والقيام بأعمال شاقة، وإنما المشكل يكمن في إدارة الناس بطريقة حسنة بحيث ينتج عن ذلك نوع من التآلف والمحبة بينهم، وبالتالي يتعاون الجميع بتحقيق نتائج ايجابية.

وبإيجاز، فإن نظرية "Z" تتميز عن غيرها من النظريات بما يلي² :

- 1- تحقيق الأمن الوظيفي للعمال .
 - 2- قيام المؤسسة بدور تنمية مهارات العمال وتشجيعهم على التخصص في مهن معينة.
 - 3- تدعيم المبادرات غير الرسمية، مع تأكيد احترام الإجراءات الرسمية.
 - 4- المشاركة في اتخاذ القرارات وإتباع السياسات التي يتم الاتفاق عليها من طرف الجميع .
 - 5- الالتزام بالعمل في إطار القدرات الجماعية على أن تحمل كل فرد مسؤوليته.
 - 6- اعتماد مبدأ الثقة بين العمال ورؤسائهم في العمل.
- إن العمل وفق هذه المعطيات، يستمد قوته من البيئة اليابانية التي تركز على التعاون الوثيق بين المديرين والعمال، ووجود ثقة متبادلة بين الجميع من رؤساء ومرؤوسين ومشاركة الجميع في اتخاذ القرارات الإدارية.

¹ عمار بوحوش: مرجع سابق، ص 45.

² نفس المرجع ، ص 46.

- وبطبيعة الحال إن هذه النظرية قد تعرضت لبعض الانتقادات لأنه يصعب تطبيق التصورات الواردة فيها بسبب اختلاف بيئة العمل. ومن الانتقادات الموجهة لها:
- 1- إن هذه النظرية لا تحدد تقنيات محددة يمكن تطبيقها في وقت محدد أو لا يمكن تطبيقها في ظروف معينة .
 - 2- إن بعض المؤسسات لا يمكنها تأمين الوظائف بصفة مستمرة لأن العرض والطلب في السوق هو الذي يتحكم في عمليات الانتاج.
 - 3- إن المؤسسات التي تتوسع بسرعة وتفسح المجال لعمالها لكي تتم ترقيتهم في وظائفهم، لا تتناسب هذه النظرية التي تدعو إلى العمل بهدوء وعدم التسرع في تغيير أجواء العمل.
 - 4- إن هذا النظام الملائم لليابان لا يتماشى ونظام العمل في دول أخرى بسبب انتشار الأعمال الموسمية والترقية في الوظائف عن طريق قبول وظائف أعلى في مؤسسات أخرى.

خلاصة الفصل:

نستنتج مما سبق أن الحوافز تعد من بين الآليات ذات التأثير المباشر على سلوكيات الفرد وانعكاساتها سواء على الأداء أو الإنتاجية، لذا وجب على المؤسسات الاهتمام به أكثر وإعطائه الأولويات الهامة ضمن مخططاتها إذا ما أرادت الحفاظ على كفاءاتها من التسرب والعمل على تطويرها وتمييزها من خلال تحفيز أفرادها العاملين على الأداء الأفضل ومنح مكافآت على ذلك تقديرا و عرفانا على ذلك. رغم هذا فإن غياب التحفيز يبقى يشكل أحد أعراض فشل التسيير في بعض المؤسسات إلا إذا تغيرت ظروف العمل ونمط التسيير وطرق ووسائل التحفيز، والتسيير الجيد هو الذي يبحث ويسعى لإيجاد أفضل الطرق والوسائل لتحفيز العاملين به.

تمهيد :

تعد التعويضات التي يتم دفعها للعمال، من المسائل الهامة التي لاقت ومازالت تلاقى اهتماما من قبل رجال الاقتصاد والإدارة، وهذا سواء في المؤسسات العامة أو الخاصة. و لقد أدرجنا هذا الموضوع في بحثنا كون التعويضات هي شكل من الأشكال التي يتم بها تحفيز الأفراد العاملين في معظم المؤسسات ونظرا لما لها من أثر وانعكاس على الفرد العامل، وكونها تمثل موردا للرزق ومصدرا لتحقيق أغراضهم وأهدافهم الضرورية.

لذلك سنقوم في هذا الفصل بالتطرق إلى ماهية التعويضات وأهميتها وبعض الأشكال التي يمكن أن تمنح للأفراد العاملين في المؤسسة، ومحدداتها، وإلى إنجاز جهاز التعويضات، وأيضا نتطرق إلى أنواعها وأشكالها.

I- ماهية التعويضات

I-1 تعريف التعويضات:

تعرف التعويضات على أنها " المقابل المادي والعيني الذي يقدمه صاحب العمل تعويضا للعامل عن عمله، ويتفاوت التعويض وفق قيمة العمل".¹

يعد نظام التعويضات من أهم الأنظمة التي تهتم بها أغلب المؤسسات اليوم. ويعود سبب الاهتمام بالتعويضات لما لها من أثر مباشر على المستوى المعيشي للعاملين، باعتباره مصدر رزقهم الأساسي من جهة، ومن جهة أخرى تجعل المؤسسة المكان المثالي للعمل، وتجعل من الوظيفة مصدر مادي لكل فرد عامل، يتمكن من خلال ما حصل عليه من أجور وامتيازات، من تغطية تكاليف معيشته.

لذلك فإن أغلب المؤسسات تصرف الجهد والوقت الكبيرين في سبيل تقديم أنظمة دفع تحقق الأهداف المسطرة، ومن بين الأهداف التي تسعى معظم المؤسسات لبلوغها هي:²

- جذب قوة عمل بمهارات وقدرات ومعارف تكسب المنظمة ميزة تنافسية.
- دفع العاملين الموجودين في المنظمة باتجاه تحسين أدائهم وزيادة مستوى إنتاجيتهم.
- الاحتفاظ بالتنوع الجيدة من الموارد البشرية الموجودة في المنظمة.

I-2 أهمية التعويضات :

إن للتعويضات أهمية بالغة لا يمكن تجاهلها، لما لها من أثر مباشر سواء على الاقتصاد عامة أو على المؤسسات والأفراد خاصة. وتتمثل الأهمية فيما يلي:³

1- تدخل التعويضات كبنء رئيسي من بنوء الناتج المحلي الإجمالي، فهي تتكون من كافة الأجر والرواتب والعوائد التي تدفعها المؤسسات سواء كانت خاصة أو عامة، وكذا التي تدفعها الأجهزة الحكومية للأفراد العاملين فيها.

¹الصحاف حبيب مصطفى:معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين ط1،مكتبة لبنان ناشرون،1997. ص37.

²مطر الهيبي خالد عبد الرحيم:إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي،دار الفكر العربي،1999، ص139.

³حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي:ط1، لبنان، دار النهضة العربية، 2002، ص298.

- 2- تدخل التعويضات أيضا في صلب السياسات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات تجاه عمالها، لما لها من تأثيرات هامة وواضحة.
- 3- تشكل التعويضات الدافع الأساسي لانضمام الأفراد إلى أي مؤسسة، لأنها تستخدم في تأمين احتياجات الأفراد العاملين المعيشية والاجتماعية.
- 4- تتجلى أهمية التعويضات، في المكانة والأولوية التي تملئها الحكومات، بحيث تتدخل هذه الأخيرة إما بصفة مباشرة أو غير مباشرة في اتخاذ القرارات بشأنها، وتخصيص مواد قانونية لاستحقاقها وتوزيعها من أجل ضمان مستوى معيشي معين للأفراد، وضمان توزيعها بطريقة سليمة، بما يوفر رفاهية للأفراد أولا، ومن ثمة رفاهية المجتمعات اقتصاديا واجتماعيا.
- 5- تتجلى كذلك أهمية التعويضات في العلاقة التي تخلقها بين الأفراد والمؤسسات، مما ينمي لدى الأفراد في حالة عدالتها خاصة، الشعور بالانتماء والولاء لمؤسساتهم.
- 6- تبرز أهمية التعويضات بوضوح " لدى الاتحادات العمالية، إذ تعتبر المحرك الأساسي للدور الذي تلعبه هذه الاتحادات.¹ بحيث أن السبب الرئيسي لتحرك ونشاط الاتحادات العمالية يتمثل في الدفاع عن حقوق ومكتسبات الأفراد، ففي حالة عدم توفير هذه العوائد والتعويضات، أو عدم إنصافها للأفراد العاملين مثلا، تظهر في هذه الحالة الاتحادات للدفاع عن العمال والعمل على استرجاع تلك الحقوق أو المزايا.
- 7- لقد أكدت بعض الدراسات على أهمية التعويضات والمنافع خاصة في حالة ربطها بالإنتاج والإنتاجية، فبقدر توفير تلك المنافع بصورة عادلة وبأوقات متناسبة يزداد الإنتاج وكذا الدافعية للعمل، وبالتالي تزداد الإنتاجية.

I-3 محددات نظام التعويضات:

لأجل إعداد نظام خاص بالتعويضات يجب مراعاة بعض المؤشرات والمحددات وسنورد البعض فيما يلي:²

1- المال والدافعية :

تشير نظرية الرجل الاقتصادي (التنظيم العلمي للعمل) إلى أن المال هو الحافز والدافع الأساسي للعمل، وعلى هذا الأساس فكر علماء الاقتصاد وعلى رأسهم " آدم سميث" وعلماء الإدارة على رأسهم "تايلور" بأن زيادة الإنتاجية والرضا عن العمل، يرتبطان بشكل مباشر بمقدار ما يحصل عليه الفرد العامل من لقاء الجهد والوقت الذي يقدمه للمؤسسة، لقد ناقش هذه النظرية علماء السلوك، وتوصلوا إلى استنتاج، أن ما يحصل عليه الفرد من مال لقاء جهده، إن لم يكن المؤثر الوحيد في دافعيته، فإنه مؤثر مهم يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند تصميم أنظمة الدفع.

¹الصحاف حبيب مصطفى: مرجع سابق، ص299.
²مطر الهيبي خالد عبد الرحيم: مرجع سابق، ص136.

ولقد ظهرت عدة نظريات بهذا الشأن، منها نظرية العدالة "هومانس" (HUMANS) ونظرية المساواة "أدامز" (Adams) التي أكدت على ضرورة التوزيع العادل للعوائد المالية للأفراد العاملين.

2- المؤثرات الخارجية :

يتأثر نظام التعويض إضافة إلى العوامل الداخلية، الخاصة بالأفراد العاملين بمجموعة من العوامل الخارجية التي ترتبط بالبيئة، والتي تجعل المنظمة في بعض الأحيان أكثر اهتماماً بها من العوامل الداخلية، ومن بين هذه العوامل نجد:¹

1-2 سوق العمل: تؤثر مستويات العرض والطلب في سوق العمل على مستويات الدفع في المؤسسة، ففي الوقت الذي تميل فيه الأجور إلى زيادة مثلاً، عند زيادة الطلب على الموارد البشرية، فإنها تتجه إلى الاتجاه المعاكس عند زيادة العرض عليها.

2-2 الاقتصاد: يشمل ذلك مستويات المعيشة ومعدلات النمو في الاقتصاد الوطني والقومي، التي تترك أثراً واضحاً على معدلات غلاء المعيشة.

2-3 الحكومة والنقابات: يرتبط الضغط الذي يمكن أن يظهر من جانب الحكومة والنقابات بالظروف الاقتصادية للبلاد وبظروف سوق العمل فيه.

كما تتدخل الدولة بشكل أكبر عندما تتحمل مسؤولية الإعداد الماهرين عن طريق استحداث مراكز التدريب الوطنية، والتي يمكن أن تكون مصدراً مهماً لمدخلات المؤسسات من الموارد البشرية.

3- العوامل التنظيمية:

تأخذ هذه العوامل صفة الاستقلالية في مجموعة منفصلة، كونها ترتبط بالمؤسسة ذاتها وتؤثر على مستويات الدفع فيها، وتتمثل هذه المستويات فيما يلي:²

1-3 حجم وعمر المؤسسة: يلاحظ عند تتبع دورة المؤسسة أن التعويضات المباشرة تميل إلى الانخفاض، وكلما تقدمت المؤسسة في دورة حياتها نحو الانحدار.

2-3 المجهود: " يستعمل هذا المقياس لقياس نتائج العمل"³، إلا أنه يصعب قياس هذا الأخير، لأنه غير ملموس وواضح، ويبنى هذا المعيار على افتراض أن الفرد الذي يبذل جهداً لإنجاز عمل معين، يجب أن يكافأ أو يعوض. لذا فمقدار التعويض يتحدد بحجم الجهد المبذول من قبل الفرد العامل، ويعتبر هذا المعيار أقل موضوعية من معيار دائماً في كثير من الأحيان لا يؤدي المجهود المبذول من طرف العامل دائماً لإنجاز العمل بفعالية.

¹الصحاف حبيب مصطفى:مرجع سابق، ص137.

²الصحاف حبيب مصطفى،مرجع سابق، ص138.

³وسيلة حمداوي: مرجع سابق، ص157- 158.

3-3 - الأقدمية: هو معيار شائع الاستخدام، يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد العامل في المؤسسة، وتشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء الذي يجب مكافئته وتعويضه بشكل ما، وغالبا ما تأتي في شكل علاوات لمكافأة الأقدمية.

3-4 - المهارة : يتم بموجبها توزيع التعويض على أساس المهارات والمؤهلات التي يتميز بها العامل، فالفرد الذي يحمل مؤهلا علميا معيناً، يستحق أن يكون في مستوى معين يتناسب مع ذلك التأهيل. ويعتمد توزيع هذا المعيار على أساس العرض والطلب على نوع المهارة وعلى أوضاع سوق العمل في شكل عام.

3-5 صعوبة العمل: يعتبر صعوبة العمل أو تعقيده، معيارا هاما في تحديد قيمة التعويض. فالعمل الذي يتطلب ساعات طويلة، أو ينجز في ظروف قاسية يستحق تعويضا أكبر، مقارنة بالعمل الذي يحتاج إلى ساعات قليلة، وينجز في ظروف عمل طبيعية وملائمة.

إضافة إلى المعايير السابقة، هناك معايير أخرى ذات أولوية، والتي تلجأ إليها المؤسسة في حالات عدة منها، الإصابة في العمل أو العجز والأمومة... الخ. والتي تستوجب على المؤسسة منح تعويض للعامل في تلك الحالات.

I-4 إنجاز جهاز التعويضات:

إن جهاز نظام التعويضات غالبا ما يتماشى مع النشاطات التي توزع على أساسها التعويضات على الأفراد العاملين في المؤسسة، والذي يضم كل الأموال والسلع والخدمات والمنافع والمزايا، وأن نجاح هذا النظام ما هو إلا نجاح للأهداف المسطرة والمبرمجة من طرف المؤسسة كالإدارة الرئيسية، والأفراد العاملين كمروسين.

يرتبط جهاز التعويضات بأي مؤسسة بمدى قدرته على ربط وتقريب أهداف المؤسسات وأهداف العمال على تقريب وجهات النظر، بما يضمن قبول الأفراد بالتعويضات الممنوحة لهم، وقبول المؤسسات بأداء الأفراد كذلك. نلاحظ أن بعض المؤسسات - إذ لم نقل أغلبها - ترى أن " التعويضات تجمع بين عاملين رئيسيين، لا بد لها من التعاطي معها بجدية مطلقة، وهما الكلفة والإجراء." ¹

ويقصد هنا بالكلفة هي مقدار وقيمة التعويضات والمنافع المقدمة للأفراد، أما الإجراء فهو من أبرز العوامل الجاذبة للنوعية والكمية المطلوبة من طرف الأفراد. تتركز المؤسسات على هذا العامل خاصة من أجل جذب الأفراد للانضمام إليها... الخ. إلى عاملي الكلفة والإجراء في توزيع التعويضات والعمل على توزيعها بإنصاف على العمال، وهناك عوامل أخرى أساسية كذلك، كالامتياز والاستحقاق والمهارة... الخ.

يعد كذلك مراعاة القوانين والتشريعات والنقيد بها من عوامل نجاح جهاز التعويضات. سواء من طرف الأفراد باحترام وتطبيق سياسات المؤسسة، أو من طرف المؤسسة نفسها، في احترام وتطبيق القوانين التي تشرع حقوق ومنافع الأفراد التي يجب دفعها لهم.

¹ بلوط حسن ابراهيم: مرجع سابق، ص321.

يعتبر شرح سياسات واستراتيجيات التعويضات من الشروط أو العوامل المساعدة في إنجاح نظام التعويضات لما لها من دور في تقييم الأفراد وإنصافهم إلى حد ما ،لذلك وجب إعادة وضع وتقييم هذا السياسات كلما لزم الأمر لذلك ،حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف التي وضعت لأجلها . بالنسبة للأفراد تعتبر معرفة القيم التي تحملها لهم التعويضات ، ومدى تجاوب تلك العوائد مع مخرجاتهم من أهم الأولويات التي يجب أخذها بعين الاعتبار في إقامة جهاز للتعويضات لأن الأفراد غالبا ما يعمدون إلى المقارنة بين التعويضات الممنوحة لهم، مع غيرهم سواء داخل المؤسسة -مكان العمل- أو خارجها ، لغرض تكوين الانطباعات و محاولة الخروج بالفناعات الممكنة ، إما بعدالة أو التعويضات المتحصل عليها.

1-أنواع التعويضات:

1-2 التعويضات المباشرة:

1- تعريفه:

يتمثل التعويض المباشر في "المبالغ النقدية التي تدفعها المنشأة للعاملين لديها ، مقابل الأعمال التي يقومون بها ، وقد سمي بالمباشر لأن دفع هذه المبالغ يكون مرتبطا بشكل مباشر بمستوى الأداء و الجهد و النشاط المبذول في العمل" أي كل ما يحصل عليه الفرد العامل من أجر أساسي وامتيازات مالية أخرى ، مكافآت بصيغة النقد منذ لحظة دخول المؤسسة وحتى انتهاء العلاقة بها، حيث يتحول التعويض المباشر إلى رواتب و امتيازات تقاعدية ، ويرتبط هذا النوع من التعويض بالعمل المباشر و يدفع على أساس أداء الفرد لعمله، فهناك بعض المؤسسات من تعتبر التعويض المباشر أحد أهم المكونات الإستراتيجية للموارد البشرية العامة للمؤسسة ، كون التعويض المباشر يرتبط بسمعة المؤسسة و يؤثر إما سلبا أو إيجابا على قدرتها التنافسية.

2- أهدافه:

يتمحور الهدف الأساسي للتعويض المباشر في جذب العامل إلى العمل في المؤسسة و تحفيزه لتقديم المطلوب في سبيل تحقيق الأداء المرغوب من قبل المؤسسة ، إضافة إلى الأهداف التالية:

2-1 الكفاية: أي أن يكون كافيا لموازاة الجهد المبذول و الوقت المستغرق من قبل الفرد العمل .

2-2 المساواة : أن يتم دفع التعويض بشكل متساوي على أساس الجهد المبذول و المرتبط بالمهارات و القدرات التي تتطلبها الوظيفة.

3-2 الضمان : أن يكون التعويض مستمر ، و يساعد الفرد العامل للشعور بالضمان و الأمان الوظيفي.

4-2 التحفيز: أي أن يكون التعويض العمل فعالا و الإبداع لدى العمال.

5-2 القبول: أي أن يكون الدفع ضمن حدود قدرة المؤسسة المالية.

- أشكال التعويض المباشر:

إن التعويض المباشر يقتضي دفع المبالغ النقدية للعمال بشكل مباشر ، والذي يكون مرتبطا بمستويات الجهد و الأداء المبذولين غالبا في العمل ، ويشمل التعويض المباشر على مايلي:

1-الراتب الأساسي : وهو الأجر الذي يتقاضاه العامل من مؤسسته مقابل الأداء و الإنتاج المقدم خلال العمل، ويتم دفع الأجر "على أساس الزمن وكمية الإنتاج و نوعيته بان واحد".

2-2 الزيادات الدورية: وتتمثل في "مبالغ تدفع للعاملين كل فترة زمنية ، إضافة لرواتبهم الأساسية.

وعادة ما تكون هذه الفترة الزمنية سنة و يتم منح العلاوات أو الزيادات الدورية في عنصرين أساسيين هما:

- زيادة كفاءة الموظف في أداء أعباء وظيفته ، وذلك في ضوء نظام تقدير الكفاءة، وهذا يقتضي منحة زيادة في الأجر ، وبهذا الشكل تعتبر العلاوات حافزا يدفع للشخص لبذل جهد و كفاءة أكبر في أداء عمله.

- زيادة مدة خبرة الموظف في وظيفته مما يجعله مؤهلا لممارسة أعباء على مستوى أعلى داخل فئته أو درجته.

3- تشمل التعويضات المباشرة على الأجر الإضافي في حالة تكليف العامل بعمل إضافي يؤديه في

غير أوقات العمل الرسمية ، والبدلات الخاصة مقابل مقتضيات خاصة تحكم ذلك ، أو تميز وظيفة ما بأجر أعلى دون أن يتعلق بصعوبة الوظيفة، كما قد تمنح البديل لأصحاب مهنة معينة ، يعملون في المؤسسة كالأطباء مثلاً وقد يقرر منح البديل لأسباب تقتضيها طبيعة عمل الوظيفة¹

II-3 التعويض غير المباشر:

1-تعريفه:

¹ بلوط حسن ابراهيم، مرجع سابق، ص321.

يقصد بالتعويض غير المباشر كافة المزايا والعوائد المادية والنقدية وغير النقدية التي تقدم للعاملين من قبل المنشأة التي يعملون فيها، وذلك لكونهم أعضاء فيها ، وبالتالي فتقديمها لهم غير مرتبط بالأداء مباشرة وتعزيزها لدى الداخلين الجدد ، وتزيد من مستوى الولاء للأفراد العاملين في المؤسسة ، مما ينعكس بنتائج ايجابية على صعيد الأداء والإنتاجية.

ندرك مما تقدم أن التعويضات غير المباشرة ليست إلزاما ماليا تتحمله المؤسسة دائما ، وإنما التزاما معنويا ينعكس بتكاليف قد تكون عالية إذا افتقرت برامج التعويضات غير المباشرة يحسن التخطيط وكفاءة الإدارة والمتابعة .

تشمل التعويضات غير المباشرة بشكل عام على تعويضات الضمان الاجتماعي وتعويض البطالة والرعاية الصحية التعويض عن المرض والإجازات المختلفة والمنح الخاصة ببعض المناسبات...الخ.

2- أهدافه:

تستهدف التعويضات غير المباشرة تزويد المنظمة والفرد العامل على حد سواء بوسائل الحماية ضد المشاكل المرتبطة بالصحة والسلامة المهنية، والحوادث وإصابات العمل وكذا المشاكل المعنوية الأخرى التي يمكن أن تنعكس بنتائج سلبية على رضا ودافعية العاملين وإنتاجيتهم ، حيث تستهدف التعويضات غير المباشرة كذلك مايلي :¹

- 1- جذب موارد بشرية جديدة وجيدة .
 - 2- تقليل معدلات دوران العمل وتحقيق الاستقرار في قوة العمل .
 - 3- تحفيز العاملين عن طريق رفع معنوياتهم وزيادة ولائهم.
 - 4- تعزيز صورة المنظمة بين العاملين فيها وفي مجتمع الأعمال.
- إن من بين المشاكل التي تحول دون تحقيق الأهداف السابقة من طرف المؤسسات نذكر مايلي:²

- 1- سوء اختيار المزايا والمنافع وعدم كفاءة إدارتها واستخدامها حيث تظهر هذه المشكلة واضحة في المؤسسات التي تعاني من انخفاض الإنتاجية مثلا لعدم الموائمة بين الفرد والوظيفة.
- 2- شعور الأفراد العاملين في المؤسسة بأن هذه التعويضات واجب على المؤسسة ، وجزء من مسؤوليتها الاجتماعية تجاههم واتجاه المجتمع، فمثل هذا الشعور يقلل من أهمية الميزة أو المنفعة ويجعلها جزء من الالتزامات المالية وليس على سبيل المكافأة .

II-4 أشكال التعويض غير المباشر :

تشمل التعويضات غير المباشرة أشكال عدة وأنواع منها .

1- برامج الحماية العامة والخاصة:

¹مطر الهيتي خالد عبد الرحيم:مرجع سابق ،ص 160.

²بلوط حسن ابراهيم :مرجع سابق،ص321.

تستهدف هذه البرامج مساعدة الفرد العامل وعائلته في حالة توقف مكافأته المباشرة المتمثلة في الأجر أو الراتب، كما تستهدف التخفيف من أعباء النفقات الصحية، وتشتترط هذه البرامج من قبل الدولة بقوانين أو لوائح أو أنظمة محددة، ولهذا تكتسب الصفة الإلزامية، وتتميز بكونها تشمل جميع المؤسسات دون استثناء تقابلها في الجانب الآخر برامج تدعى بالبرامج الخاصة التي تشمل الخطط التعاقدية والتي تتباين عمر الفرد وطول خدمته في الوظيفة، وخطط المساهمة المحددة التي تتألف من مساهمة الأفراد وأرباب العمل في صندوق ادخاري يستخدم عند الحاجة .

2-البرامج الإضافية: ¹

تستخدم هذه البرامج كمزايا ومنافع إضافية إلى جانب خطط الضمان الاجتماعي وخطط الراتب التقاعدي ، وتعتمد على المشاركة الطوعية من قبل العاملين في صناديق ادخار تستخدم الراتب لتغطية نفقات العاملين الطارئة على الأجل القصير، ويطلق عليها بخطط المدخرات قصيرة الأجل.

3-خطط الدفع المضمون:

تشتمل هذه الخطط على مبالغ نقدية يشارك فيها الأفراد العاملين والمنظمة على حد سواء وتستخدم لحماية دخل العاملين خلال فترات البطالة غير الطوعية ، يشيع استخدام هذا النوع من الدفع في الصناعات الثقيلة أو الصناعات التي تتعرض للتغيرات في حجم الموارد البشرية المستخدمة وباستمرار ، فعند الاستغناء الإجباري عن الفرد العامل تكون المؤسسة ملزمة بدفع من المال يطلق عليه بالدفع المضمون.

4- منافع الرعاية الصحية: تضم هذه المنافع النفقات التي يحددها المستشفى وأجور الأطباء ، كما تشتمل على نفقات التأمين الطبي والتي غالبا ما تدفع إلى شركات التأمين و تتعامل معها المؤسسات بشكل دائم، وتعد هذه المنافع من قبل برنامج الصالح العام أو برامج مساعدة العاملين، لهذا تستهدف إضافة إلى تغطية نفقات الخدمة الصحية .

¹الحسين عبد اللطيف حمدان:الضمان الاجتماعي أحكامه وتطبيقاته "دراسة تحليلية شاملة"، ط1 ،لبنان، منشورات الحلبي الحقوقية ،2002،ص524.

خلاصة الفصل:

كخلاصة لما سبق، يمكن اعتبار التعويضات من أهم السياسات والأنظمة التي يجب على المؤسسات الأخذ بها، والعمل على تطويرها لتنماشى مع حاجات ومتطلبات العمال، وهذا لما لها من تأثيرات مباشرة وواضحة على أوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية والمعيشية بالإضافة إلى أنها تشكل الدافع الأساسي للعوامل، والأداء وبالتالي على الإنتاجية. وهو ما تسعى كل المؤسسات إلى تحقيقه من جهة، وتحقيق دافعية أكثر للعمل لدى العامل من جهة أخرى، فالتعويضات بنوعها المباشرة وغير المباشرة لها أثر على أداء الفرد العامل.

تمهيد:

يعد الاهتمام بموضوع الرضا عن العمل من أبرز المواضيع والقضايا التي شغلت بال العديد من الدارسين والباحثين في ميدان العمل، حيث نسجل ظهور أول الاهتمامات بهذا الموضوع، من خلال الدراسات التي أجراها "التون مايو" في مصانع " الهاوثورن"، على مجموعة من العمال لمعرفة أسباب المشاكل التي كانوا يعانون منها، ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها بحيث توصلوا من خلال النتائج التي أفرزتها تلك التجارب والدراسات، إلى أن الظروف والإمكانات المادية لا تكفي لوحدها لخلق الشعور بالارتياح والأمان في العمل. ويعد الرضا عن العمل من أبرز الاتجاهات والمشاعر التي تستحوذ على نفسية العامل، من خلال أو أثناء تأدية مهامه في ظل ظروف عمل جيدة وملائمة. أما إذا كانت هذه الظروف سيئة وغير ملائمة، فهنا سنتحدث عن عدم الرضا الذي يتولد في نفسية العامل في ظل الظروف السابقة. من هنا وجب علينا التمييز بين الرضا عن العمل من عدمه، ولكي نميز بينهما يكفي فقط التعرف على بعض المؤشرات التي تدل على الأول لمعرفة الثاني، فمؤشرات عدم الرضا تظهر مثلا في كثرة الشكاوى وظروف العمل السيئة وارتفاع معدلات التغيب وترك العمل...الخ، وعكس هذه المؤشرات يدل الرضا عن العمل. وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم الرضا الوظيفي وذلك من خلال تبين أهمية الرضا الوظيفي ومحددات الرضا الوظيفي وقياس الرضا ونظريات الرضا الوظيفي.

I. ماهية الرضا الوظيفي

1-I تعريف الرضا الوظيفي:

1/ التعريف اللغوي: حدد مفهوم الرضا عن العمل لغويا ب:¹

- رضي، رضا، رضوانا ومرضاة عنه وعليه .

-راض عن الشيء: اختاره ووقع به.

والرضا هو السرور واللذة الناتجة عن إكمال إنجاز ما كان الفرد ينتظره ويرغب فيه.

2/ التعريف الاصطلاحي:

¹ قاموس المنجد في اللغة والإعلام، ط27، بيروت، دار المشرق، 1986، ص 246.

حتى الآن لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول إعطاء تعريف محدد، ومتفق عليه لمفهوم الرضا الوظيفي. فلا يزال هذا الموضوع يثير الكثير من الجدل والنقاش لدى الكثير من الباحثين و الدارسين له، ويرجع هذا الاتفاق حول صياغة تعريف محدد للرضا الوظيفي إلى تعدد الكتابات والدراسات التي تناولته من جانب واحد، إذ يحاول كل باحث أن يستحدث ويطور مفهوما معينا وتعريفا خاصا لنفسه، ويستخدمه في تحقيق أهداف البحث الذي يقوم به.

غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه مسألة فردية بحتة، تصفه على أنه عبارة عن مشاعر العامل نحو عمله كشعوره بالانتماء إلى مؤسسته وأنه عضو فعال فيها، وإن ما يسبب رضا فرد ما قد يسبب عدم رضا فرد آخر، باعتبار أن الإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة.

ويعبر مفهوم الرضا الوظيفي " عن مشاعر الفرد وأحاسيسه تجاه العمل والتي يمكن اعتبارها انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل والجماعات التي تشاركه فيه ومن سلوك رئيسه معه ومن بيئة العمل الداخلية " التنظيم " والخارجية بوجه عام فضلا عن هيكل شخصيته"¹

فالرضا الوظيفي يمثل شعور العامل بالارتياح والسعادة نتيجة تحقيق أهدافه ورغباته في ميدان عمله، ويعبر كذلك عن الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد العامل تجاه عمله.

ويذكر " دانيال " w.daniel "² أنه من المفيد التمييز بين مفهوم الرضا بالعمل ومفهوم الرضا في العمل، فقد يكون العاملون راضين في العمل ولكن ليس بالعمل نفسه، فالرضا في العمل يقصد به الرضا على الجو العام - الاجتماعي - للعمل، وليس بخصائص العمل - الوظيفة بحد ذاتها أما الرضا عن العمل فيشمل الرضا عن مختلف أو كل الجوانب المحيطة بالعمل من أجر وظروف العمل...الخ.

لا يتردد الباحثون في استعمال تعبير " الرضا عن العمل "، رغم صعوبة صياغة تعريف دقيق ومحدد له. لأن هذا الأخير يتعلق بوصف جملة من المشاعر التي تحددها متغيرات عديدة وغير محدودة، بالرغم من هذا فإننا نستطيع أن نستدل ببعض المؤشرات والمتغيرات في ميدان العمل للوصول إلى فهم ظاهرة الرضا عن العمل، أو الرضا الوظيفي مثل انخفاض معدلات التغيب أو تأخر العامل وارتفاع مستوى إنتاجيته...الخ.

¹ سلطان محمد سعيد: السلوك الانساني في المنظمات، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002 ص 219.

² لطفى طلعت ابراهيم: علم اجتماع التنظيم، القاهرة مكتبة غريب، 1993، ص 126.

إلا أن هناك بعض المؤشرات قد تدل على استياء وعدم رضا العمال عن العمل، مثل كثرة الشكاوي في ظل ظروف العمل السيئة وارتفاع معدلات التغيب والتأخر عن العمل أو رغبة بعض العمال في تغيير عملهم أو دوران العمل... الخ.

لقد عرف العالم " هوبوك " 1935 الرضا الوظيفي بأنه "عبارة عن مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد"¹

بينما اتفق كل من "ماسلو" و"بورتر" على أن الرضا الوظيفي مرهون بإشباع الحاجات السيكولوجية.

أما "هيرزبيرج" فلقد أكد على ضرورة التمييز بين العوامل الدافعة وهي الخاصة بالعمل نفسه و العوامل الوقائية وهي الخاصة بمحيط العمل، والبيئة التي تؤثر على الرضا الوظيفي، وخلص إلى أن " أسباب الرضا تختلف عن أسباب عدم الرضا"²

كما عرف " فروم" الرضا عن العمل بأنه الاتجاهات المؤثرة على الأفراد اتجاه عملهم وأدوارهم المهنية وأشار إلى أنه توجد خمسة عوامل أساسية تؤدي كلها إلى الرضا عن العمل، ألا وهي الأجر، الطاقة المبذولة، وإنتاج السلع، الخدمات والتفاعل الاجتماعي والمكانة المهنية.

يتضح مما سبق أن مفهوم الرضا عن العمل مفهوم واسع وغامض، فقد يشير في بعض الأحيان إلى مدى اقتناع الأفراد بظروف عملهم، وقد يشير إلى مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، كما قد يشير هذا المفهوم كذلك إلى الارتياح أو الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من عمله والذي يرتبط بتوقعاته ومدى طموحاته. وأخيراً قد يشير مفهوم الرضا عن العمل إلى " إدراك الفرد لنوعية حياة العمل، أو إلى الاتجاهات المؤثرة على الأفراد تجاه عملهم و أدوارهم المهنية"³

والتعريف الإجرائي الذي سنوظفه في بحثنا هذا هو أن الرضا الوظيفي أو الرضا عن العمل، عبارة عن جملة من المشاعر والأحاسيس النابعة من الحالة النفسية التي يعيشها الفرد العامل في عمله وأثناء تأديته لمهامه في ظل ظروف عمل ملائمة ومحفزة للعمل وزيادة الإنتاجية، وشعور بالانتماء لعمله وأنه جزء لا يتجزأ ولا يستغنى عنه في مؤسسته.

¹ سلطان محمد سعيد : مرجع سابق، ص195.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

³ لظفي طلعت ابراهيم مرجع سابق ، ص136.

2-I أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من المسائل الهامة التي تستوجب من المؤسسات الاهتمام بها من جميع النواحي في العمل لكون الرضا عن العمل مرتبط بباقي الاتجاهات والنواحي في العمل، ونظرا لما يحدثه من آثار سلبية أو إيجابية على سلوك الفرد، وحتى على الظواهر الأخرى الموجودة في مجال العمل.

إن الرضا عن العمل هو العامل الأساسي الذي يضمن بقاء العامل جادا ومثابرا في عمله، ومن هنا فإن أهمية وتأثير الرضا عن العمل يظهر في جوانب عديدة لدى الأفراد العاملين، منها الصحة العضوية والنفسية للفرد التي تتأثر بدورها بدرجة رضا الفرد أو عدم رضاه عن العمل، وهذا ما توصل إليه " هيرزبيرج " وزملاؤه سنة 1959 "الأعراض العضوية كألم الرأس و فقدان الشهية وعسر الهضم والغثيان تحدث تكرار اللارضا المهني كنتيجة حتمية"¹

هناك أيضا علاقة قوية بين عدم الرضا عن العمل والصحة العقلية، وتعد وضعية العمل أحد مسببات عدم الرضا عن العمل ومشاكل الصحة العقلية، فوجد العامل في محيط ووضعية عمل جيدة ومناسبة يبعث على الارتياح والرضا وتكون بذلك حالته العقلية أبعد من المشاكل والاضطرابات.

تظهر أهمية الرضا عن العمل في درجة تأثيره على مختلف الاتجاهات والالتزامات الأخرى للعامل سواء تجاه العائلة أو الحياة الشخصية عموما و العملية خصوصا، نظرا لارتباط وتواصل جميع جوانب الحياة ببعضها البعض، ويؤثر كذلك على نظرة الفرد العامل لنفسه وقدراته، ما أكده "هيرزبيرج" بأن "الرضا المهني يرفع من الثقة بالنفس"²

إن الرضا عن العمل يعد عاملا مسببا في تحديد السلوك المهني والأداء، فهناك من الباحثين من يرى أن " الرضا والأداء يسببان بعضهما بعضا"³ وهناك من يرى أن الأداء يسبب الرضا.

يؤثر كذلك الرضا عن العمل على معدل دوران العمل، فهناك علاقة سببية بينهما، بمعنى كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

¹ عبد النور ارزقي: محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين: الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1997، ص83.

² سلطان محمد سعيد: مرجع سابق، ص206.

³ عاشور احمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، بيروت، الدار الجامعة، 1989، ص151.

يؤثر الرضا عن العمل على معدل الغياب والإصابة في العمل، فكل منهما يعد تعبيراً جزئياً لعدم الرضا عن العمل.

2-I محددات الرضا الوظيفي:

الرضا عن العمل لا يعني قناعة الفرد عن وجه واحد أو جانب من جوانب العمل وإنما أن يكون الرضا حالة معبرة عن جميع الأوجه والجوانب التي يمكن قياسها وتحليلها لإقرار مستوى الرضا المطلوب، فإذا كانت درجة رضا العمال تتدرج من حيث القوة بتعدد الجوانب التي تسبب الرضا فإن لذلك عوامل كثيرة تكون بتظايرها الرضا العام لدى العاملين، ويمكن التعبير عنه بالرضا عن الأجر والإشراف مثلاً، وتتمحور هذه العوامل فيما يلي:

1/ الأجر: لقد أجريت العديد من الدراسات حول العلاقة بين الأجر والرضا، نذكر منها الدراسات التي أجريت في الو.م.أ لطومسن 1939 thompson، ميلر 1941miler، وكندل وسميث quandel & smith، والدراسات التي أجريت في المصانع الانجليزية ب: ماريوت ودنزي التي أشارت إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل.

بحيث كلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس، فإذا اعتمدنا الربط بين الحاجات الخاصة الفيزيولوجية والمادية فإننا نقر بأهمية هذا العامل وضرورته لتحقيق الرضا باعتبار أن مشاعر الفرد ودرجة رضاه عن الأجر هي محصلة لقوة حاجاته الاقتصادية، أي حاجاته إلى الدخل النقدي وما يمثله له.

ومهما يكن فإنه لا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من العناصر التي تحقق الرضا، لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل، وكان هذا الأجر يعبر عن الاعتراف بما يقدمه العامل مكافأة له.

رغم أهمية هذا العنصر كعامل من العوامل المحققة للرضا عن العمل إلا أن العديد من الكتاب والمحدثين يتوجهون إلى القول بأن الأجر لا يمثل سوى إشباعاً للحاجات الدنيا للعامل وأن توفير الأجر لا يكون سبباً لتحقيق الرضا أو السعادة هذا الخطأ وقع فيه هيرزبيرج وزملائه حينما اعتبر أن الأجر هو وسيلة إشباع للحاجات الفيزيولوجية فقط.

فمضمون هذا التوجه هو القول أن الأجر لا يمثل عنصرا هاما من عناصر الإشباع، وأنه غير هام في مجتمع لا يتوفر فيه للعاملين إلا مستوى أجر محدد لإشباع الاحتياجات الأساسية للعيش، فالأجر لا يقتصر فقط على إشباع الحاجات الفيزيولوجية أو الدنيا للعامل، لأن هذا الأخير لا تتحكم فيه الحاجات المادية فقط، بل يمتد دوره إلى ما هو أبعد من ذلك ليكون مصدر الشعور بالأمن و الارتياح، وليرمز إلى المكانة الاجتماعية واعتبار الفرد كمركز لتقدير وعرفان المؤسسة له ولأهميته، ويعد الأجر عند الكثير وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية، منبع الاعتبار بالنسبة للبعض ورمز المادة عند البعض الآخر، لهذا يمكن للأجر أن يرمز لكل القيم والجوانب الاجتماعية والمعنوية المختلفة، إضافة إلى اعتباره الوسيلة الأولى والوحيدة لضمان المستقبل وتأمين الحياة.

2/ محتوى العمل: إن الاهتمام بدراسة اثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثا نسبيا، إلى وقت قريب لم يكن محتوى العمل من المواضيع التي اهتم بها الباحثون ولم يكن يدرس أثره في العمل، ومع مرور الوقت أصبح الباحثون يولونه اهتماما كبيرا ويعتبرونه من العوامل الجد هامة في تحديد رضا العمال، ويذهب البعض إلى اعتباره العنصر المؤدي إليه "المتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل وطبيعة أنشطة العمل وفرص الانجاز التي يوفرها والنمو والرفي الذي يتيح للفرد، وأيضا تقدير واعتراف الآخرين بأداء الفرد، تمثل المتغيرات الوحيدة المسببة لمشاعر الرضا في نظرهم"¹

ومن أهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا نذكر:

2-1 درجة تنوع مهام العمل:

يشير هذا المتغير إلى أنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية أي كلما قل تكرارها، كلما زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس. وهناك الكثير من البحوث التي تؤيد هذه الفرضية أمثال mann et hoffman 1951 walker 1957 baldmus 1952 - guest.

ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة من مهام العمل مرات كثيرة، كلما زادت درجة الرضا عن العمل. لكن درجة تنوع مهام العمل تتوقف على درجة

¹عاشور أحمد صقر:مرجع سابق، ص154.

تكامل هذه المهام ودرجة ذكاء الفرد، إذ قد يحدث الاستياء والملل بالنسبة للعمال دون مستوى ذكاء منخفض يفضلون المهام المتكررة.

2-2 درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:

تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل، حيث كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل، كما أكد "فروم" 1964، وتدل الشواهد على أن زيادة حرية الفرد في هذا المجال تتيح له تكيف بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية العمل أما فرض نمط موحد من الطرق لأداء مهام العمل على جميع الأفراد، فلا يأخذ في عين الاعتبار اختلاف هؤلاء حسب 1932viteles وبالتالي فهو يخلق مشكلات تكيف لديهم ويزيد من احتمالات استيائهم.

2-3 استخدام الفرد لقدراته:

يمكن القول أنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستخدم فيه قدراته، كلما زاد رضاه عن العمل، فاستخدام الفرد لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات في هرم "ماسلو" للحاجات. وتدل البحوث التي قامت بها بروفي brophy عام 1959، وفروم 1962، وكورنها وسر 1964kornhauser، على أن تصور الفرد لدرجة تطبيقه لمهاراته وخبراته وقدراته في العمل يرتبط طرديا برضاه عن العمل.

2-4 خبرات النجاح والفشل في العمل:

بالرغم من صعوبة تأكيد تأثير الأداء على درجة الرضا، أو عدم وجود علاقة مباشرة بينهما. إلا أن هذين المتغيرين يمكن أن توجد بينهما علاقة من خلال إدخال متغيرات مستوى الطموح وتقدير الفرد لذاته وتقديره لعلاقة قراراته بالعمل، بمعنى كلما تصور أن ما أنجزه أكثر أو ما يعادل قدرته، كلما شعر بنشوة النجاح وبالتالي الرضا. وكلما أنجز أو حقق مستوى يقل عن مستوى طموحه، أثار لديه الإحساس بالفشل والاستياء و بالتالي اثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل يتوقف على درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته.

3/ فرص الترقية:

تشير نتائج الدراسات إلى أن "هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل"¹. إذ كلما وفرت الإدارة للعمال إمكانية ترقيتهم كلما حققت شرطا كبيرا من شروط الرضا، ولكن هذا لا يعني أن الكل يجري ويسعى وراء الترقية، فالرغبة في الترقية أو التقدم تختلف بين الأفراد، فهناك من ينتقل من مؤسسة إلى أخرى سعيا لإيجاد المؤسسة التي توفر فرص الترقية أكثر، وبالتالي فإن العلاقة بين الرضا عن الأجر والرضا عن فرص الترقية كبيرة، إذ أن هذه الأخيرة تعني الزيادة في المرتب إلى اعتبار الكثير لها كاعتراف من الإدارة للجهد المبذول والالتزام، كما أن توفير الترقية يعد الفرصة المناسبة لتنمية قدرات الفرد، كون الإنسان مخلوق ذو اتجاه هادف، ويرى فروم "1964" أن "العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية"² فكلما كان طموح الفرد أو توقعاته للترقية أكبر مما هو متاح في المؤسسة، كلما زاد رضاه عن العمل، فيمكن القول أن اثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها.

ويلاحظ أن طموح الفرد غالبا ما يكون كبيرا، لذا يجب على المؤسسة أن تعمل دوما على تحقيق فرص الترقية، وأن تسعى لجعل طموح العمال واقعا لا يتعدى ما هو ممكن، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة ورضا كبيرين مهما كانت نوعية تلك الترقية التي تهتم بجوانب العمل الأخرى، فرضا العمال عن عملهم لا يقف عند الاعتناء بحاجاتهم ومشاعرهم أثناء التعامل معهم، بل هو أبعد من ذلك وهذا بكسب ثقة وولاء المرؤوسين، ولا نستطيع أن نتحدث عن الإشراف دون ذكر القيادة التي هي نمط إشرافي وعلاقتها بالرضا، وهناك أنماط عديدة من القيادة كالفوضوية، والاستبدادية والديكتاتورية، وأغلب الدراسات والتجارب في المجتمعات أكدت على أن أكثر هذه القيادات تحقيقا للرضا عن العمل لدى العمال هي الديمقراطية بما فيها من مبادئ إنسانية واجتماعية كتكافؤ الفرص وحرية الرأي والمساواة أمام القانون والعدالة والإخاء والتعاون وغيرها... الخ.

4/ نمط الإشراف:

إن معظم الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف المتبع من طرف الرؤساء مع مرؤوسيهم أكدت على وجود علاقة بين الإشراف والرضا على العلاقة مع المرؤوسين، وذلك يجعل هؤلاء المرؤوسين محورا

¹ عاشور أحمد صقر: مرجع سابق، ص154.

² عاشور أحمد صقر: مرجع سابق، ص154.

لاهتمامه، فمن بين الدراسات التي أجريت على هذا المحور نذكر "لكرت" 1961likert التي تتفق مع دراسات جامعة "أوهايو" في أن " المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه الذي يقيم علاقاته معهم على أساس الصداقة والثقة والاحترام المتبادلين، والمودة يحقق رضا عاليا بين مرؤوسيه عن ذلك الذي يفتقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه"¹ وذلك باهتمام المشرف بكل قضايا عماله ومشاكلهم والعمل على توسيع العلاقات بينه وبينهم ومحاولة فهم سلوكياتهم مع السعي لتفادي الأخطاء، وبهذا يستطيع المشرف كسب ولائهم ويحقق في نفس الوقت درجة عالية من رضا هؤلاء العمال عن العمل.

ومما سبق نتوصل إلى أنه يتعين على المشرفين خلق جو من الإخاء والتعاون والتفاهم بين جميع المستخدمين والمرؤوسين وخلق فرصا لاتصال والتفاعل معهم، والعمل على إيجاد أهداف مشتركة بينهم لتفادي وقوع التعارض والتصادم بين منافعهم، والعمل على تعزيز الحاجة إلى الانتماء إلى الجماعة والمؤسسة على حد سواء.

أما المشرف الذي لا يوفر نمط الإشراف الملائم ويهتم فقط بالإنتاجية وإيجاد طرق زيادته على حساب العمال، فينظر إليهم على أنهم أدوات أو وسائل لتحقيق أهدافه وزيادة إنتاجه، فهذه الطريقة لا يكسب ولاء مرؤوسيه إذ يؤدي إلى نشر الاستياء والتذمر من العمل، فكلما كان نمط سلوك المشرف ملائما ومتوافقا مع حاجات وخصائص المرؤوسين عامة، كلما زاد رضاهم عن العمل والعكس بالعكس.

5/ جماعة العمل:

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي " تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له"² بحيث كلما كان تفاعل الفرد مع الجماعة التي يعمل معها يحقق له تبادل المنافع مع الجماعة، كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله، أما إذا لم يكن هناك تفاعل للفرد مع جماعة عمله، فهذا يخلق توترا يعيق إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه فتلك الجماعة تخلق أو تكون سببا في استياء وعدم رضا الفرد عن عمله، فهذا يخلق توترا يعيق إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه فتلك الجماعة تخلق أو تكون سببا في استياء وعدم رضا الفرد عن عمله، وبالتالي فآثر جماعة العمل على الرضا لدى الفرد العامل يتوقف على الفرص المتاحة له للتفاعل مع الآخرين في العمل، فإن لم تسمح طبيعة العمل بالتفاعل مع عمال يشكلون مصدر إشباع له، فإن هذا يسبب تدهور الموقف النفسي تجاه عمله بمعنى يتسبب في انخفاض مستوى رضاه عن العمل وكذا عندما ترغب طبيعة العمل على التعامل مع أفراد يخلقون لديه توتر، يلاحظ أنه إلى جانب اعتبار كل أفراد العمل عبارة عن جماعة عمل عامة، فإن داخل

¹ نفس المرجع، ص155.

² عاشور أحمد صقر، مرجع سابق، ص156.

هذه الجماعة الكبيرة توجد جماعات صغيرة تتكون من مجموع الأفراد الذين تربطهم علاقات الصداقة والمودة المنبثقة عن التماثل أو التشابه في الطباع والشخصيات، لهذا فإنه كثيرا ما يميل الفرد إلى العمل والتفاعل مع أفراد جماعته ما يحقق لديه درجة معينة من السعادة والرضا عن العمل.

6/ ساعات العمل:

إن لتوزيع ساعات العمل أثر هام على رضا العمال عن عملهم، وإن كانت مدة العمل متفق عليها عامة فلا بد من إدخال فترات للراحة كإجراء للحفاظ على النمط الجيد للأداء، وهذا لما لها من أثر إيجابي على الفرد جسديا ونفسيا، إن الوقت المفضل للعمل يختلف باختلاف طبيعة الفرد، فهناك من يفضل العمل نهارا ومنهم من يفضله ليلا ومنهم من يميل إلى العمل بدون انقطاع ومنهم من يفضل أن يتخلل العمل فترات راحة كثيرة، ومهما كان نوع الاختلاف فإنه يمكننا أن نفترض أنه " بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت، بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل.

7/ الظروف المادية والفيزيقية للعمل:

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، وبالتالي رضا عن العمل¹ فلقد شكلت الظروف الفيزيقية وعلاقتها بأداء مدى رضا العمال عن العمل، محور اهتمام وانطلاق الباحثين في مجال العمل، وذلك لما للمحيط الفيزيقي للعمل من تأثير على العامل وسلوكه كالإضاءة والتهوية وقلة الضجيج والنظافة، فإنها تؤثر كذلك على درجة أو مدى تقبل العامل لبيئة عمله وبالتالي درجة رضا عن العمل.

I-3 قياس الرضا عن العمل:

إن الرضا عن العمل يعبر عن حالة الفرد أو موقفه تجاه عمله، وقياس الرضا عن العمل ما هو في الحقيقة إلا قياس احد الاتجاهات لدى الأفراد العاملين نحو أعمالهم، لذلك نجد أن اغلب القياسات المستعملة لقياس الاتجاهات تستعمل كذلك لقياس الرضا عن العمل. ومن بين هذه القياسات البسيطة والمستعملة الملاحظة العابرة عن طريق ملاحظة سلوك العمال أثناء أداء أعمالهم ، أو عن طريق التقارير التي يسجلها المشرفون على العمل والعمال، أو عن طريق ملاحظة معدل الإنتاج أو التغيب أو شكاوي العمال إلا أن العامل في اغلب الأحيان لا يمكنه الإفصاح عن رأيه لإدارة المؤسسة، إلا إذا تأكد من عدم إلحاق الضرر به ، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تكاليف العمال أن يجيبوا على أسئلة معين ، أن لا

¹ عاشور أحمد صقر :مرجع سابق،ص156.

يدونوا أسماءهم عليه ويرسلوه عن طريق البريد إلى جهات محايدة كالجوامع مثلاً لتحليل النتائج المتوصل إليها.

ومن بين الوسائل الممكنة كذلك لقياس الرضا عن العمل نجد:1

1- معدلات القياس والرد على الأسئلة: هي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا عن العمل وتستخدم معدلات القياس الكاملة يقوم فيها الأفراد بالإجابة على الأسئلة التي تسمح بتسجيل ردود أفعالهم عن العمل بكل حرية و أهم هذه المعدلات هي :

أ- الأجنحة الوصفية للعمل (JDI) : والأسئلة بها تتناول خمسة جوانب مختلفة من العمل وهي العمل نفسه والأجر وفرص الترقية والإشراف والناس (الزملاء).

ب- المقابلات الشخصية (مقابلات المواجهة) : تتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، وبهذه الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل. حيث تتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العمال بحرية في الكلام، وبهذا تتم أول خطوة تجاه تصحيح أو الحد من المشاكل.

وتكون مقابلة المواجهة (نوع من القياس الفردي) ناجحة، إذا أجاب الأفراد بأمانة وبالتالي يكونون قادرين على التقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لاستجاباتهم وحقوقهم الخصوصية.

ج- طريقة ثور ستون: من بين الطرق المستعملة لقياس الرضا عن العمل بحيث يتم أولاً تحديد المتغيرات المراد قياسها عن الرضا، ثم يبنى هذا المقياس بوضع عبارات وجمل تصف مختلف العناصر المحيطة بالرضا عن العمل، وغالباً ما تفوق هذه العبارات 100 عبارة أين يتم تقديمها لمجموعة من المختصين (الحكام أو القضاة) للحكم على دلالتها على الرضا عن العمل وتوضع في مجموعات تشمل كل واحدة عبارات متشابهة، وترتب هذه المجموعات حسب ارتباطها بالرضا، المجموعة الأولى تمثل الاتجاه الإيجابي القوي، ثم تليها المجموعة الأقل منها اتجاهها، فالأقل والأقل حتى آخر المجموعة التي تحتوي على أقوى اتجاه سلبي، بعد ذلك يتم استبعاد الجمل ذات الاختلاف والتباين العالي، ويتم ذلك عن طريق حذف العبارات الغامضة عن طريق انحرافات في القيم التي يمنحها الحكام لهذه العبارة²

¹ - سلطان محمد سعيد، مرجع سابق، ص 198-199.

² العيسوي محمد عبد الرحمان: دراسات في علم النفس الاجتماعي، لبنان، دار النهضة، 1974، ص396

بهذا يمكن وضع المقياس النهائي للرضا الذي يكون في شكل هرم، بحيث تمثل قمته الجمل ذات أقوى الاتجاهات الإيجابية، في حين تمثل قاعدة هذا الهرم الجمل ذات أقوى الاتجاهات السلبية

وطريقة "ثورستون" تعطي درجة لها دلالتها في حد ذاتها، أي توضيح موقع الفرد على المقياس" ويظهر الجانب التطبيقي في شكل استبيان يقدم للعمال شريطة مراعاة ترتيب الجمل حسب درجاتها في المقياس، وتوضع الإجابة شكل نقاط مدرجة من قوة الإيجاب إلى ضعفه، وتمثل مجموع العلامات الدرجة المماثلة للرضا العام.

مقياس "ليكارت" likert1932 : يعتبر من أبرز التقنيات المستعملة في عملية قياس الرضا عن العمل، إذ بدأ "ليكارت" بشرح مقياسه سنة 1932، وذلك عند نشره لمقال في مجلة أرشيف علم النفس تحت عنوان تقنية لقياس الاتجاهات، ومفاد هذه الطريقة يتلخص في:

مجموعات من الجمل أو العبارات التي تصف الاتجاه نحو الموضوع المراد دراسته، وتليها عبارة خمسة آراء أو استجابات تتراوح بين التأكيد المتطرف والاعتدال أو المعارضة المعتدلة والمتطرفة، مع حذف العبارات المحايدة وهذه الاستجابات هي:¹

1. أوافق بشدة
2. أميل إلى الموافقة
3. غير مؤكد
4. أميل إلى المعارضة
5. أعارض بشدة

وتقدم هذه العبارات إلى مجموعة الأفراد المبحوثين (في شكل استمارة)، ويطلب منهم الإجابة باختيار العبارات التي تتماشى واستجاباتهم، وتعطي لهذه الاستجابات درجات معينة من واحد إلى خمسة وترتب تنازليا (5-4-3-2-1) إذا كانت الجملة مؤيدة، أو تصاعديا (1-2-3-4-5) إذا كانت الجملة معارضة ونحصل على اتجاه الفرد من خلال تجميع درجات الاستجابة ثم يحول عدد الأفراد إلى نسب.

¹ العيسوي محمد عبد الرحمان: مرجع سابق، ص 392

أما عن اختيار العبارات التي سيحتويها المقياس فيتم بقوة الارتباط بين الدرجة التي يحصل عليها الفرد بعد اختياره لإحدى الاستجابات والدرجة الكلية لمجموع العبارات، فكلما زاد الارتباط دل ذلك على أن العبارة تقيس ما تقيسه مجموع العبارات، بمعنى كلما كان المعنى الذي تدل عليه العبارة مرتبطاً بالرضا الكلي والعكس إذا كان معامل الارتباط ضعيفاً فإن ذلك يدل على أن العبارة لا تقيس ما تقيسه باقي العبارات، مما يستوجب استبعاده من المقياس، كما أنها لا تتطلب من العامل وضع علامة أمام الجملة التي توافق رأيه، بل يستجيب لكل جملة ببيان درجة موافقته كما وسعت الاستجابات إلى خمس.

لكن رغم ذلك فلم تفلح في توضيح الحدود بين كل استجابة وأخرى فكيف للعامل أن يفرق بين أوافق جداً وأعارض جداً وأوافق وأعارض، وإذا كانت طريقة " ثورستون " تعطي درجة لها دلالة في حد ذاتها، أي توضيح موقع الفرد على المقياس، فطريقة "لكارت" لا تفسر درجة الرضا لدى الفرد إلا ضمن الدرجات التي يحصل عليها الأفراد الآخرون، أي بالرجوع إلى توزيع درجات المجموعة كلها.

إن مقياس الرضا عن العمل ليس بالأمر الهين، خاصة عندما يتعلق بقياس جماعة من العمال. إذ تلعب الفروق الفردية دوراً أساسياً في تحديد الإجابة الجماعية، مما لا يسهل من وضع البرامج الضرورية لمعالجة عدم الرضا عن العمل، الذي قد يعاني منه الأفراد لأسباب مختلفة ذلك لأن الاتجاه العام يبدو إيجابياً في بعض الأحيان وبالتالي لا بد من الاعتماد على تقنيات أخرى مدعمة كالمقابلات الحرة والاستجابات المقننة.

يمثل أغلب الباحثين في الوقت الحاضر إلى تطبيق مزيج من الطريقتين " ثورستون ولكارت" للحصول على مزايا كل طريقة والتخلص من مواطن الضعف لكل منهما"

II- نظريات الرضا الوظيفي:

1-II نظرية إشباع القيمة "شافير" 1953chaffer:

تعد هذه النظرية أبسط المحولات لتفسير الرضا عن العمل، حيث تفترض أن: "المسببات الرئيسية للرضا عن العمل، هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة العالية لكل فرد على حدا".¹ وتؤكد على أن القيمة الموجودة والمدركة تختلف عن القيمة الحالية الموضوعية فكلما استطاعت المؤسسة توفير

¹ سلطان محمد سعيد: مرجع سابق، ص 201.

العوائد ذات القيمة للفرد، كلما كان راضيا عن عمله. حسب هذه النظرية، والفرد يقوم أولا بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يدرك أن سيحصل عليه فعلا (فإدراك العامل لعمله يختلف عن الصورة الواقعية له) ثم يحدد القيمة أو أهمية الحاجات التي يريدتها، فكثيرا ما يحاول الفرد القيام أو الربط بين مجمل المجهودات التي يبذلها ، ومجموع العوائد التي يتحصل عليه كجزء عن عمله، وبين قيمة عوائده. وغالبا ما ينتظر الفرد الحصول على العوائد الكبيرة، وفي حالة حدوث ذلك فإن مستوى رضاه سيرتفع، وفي حالة العكس أي الحصول على عوائد أقل فإن مستوى رضاه سينخفض، بمعنى أن الرضا عن العمل هو مجموع التقويمات لمختلف العناصر المكونة للعمل يمكن أن تكون الدليل عن الرضا.

إن هذه النظرية أشارت إلى ضرورة الأخذ بالفروق الفردية عند قياس الرضا عن العمل، والأخذ كذلك بالاختلاف الموجود بين الصورة المرغوبة للعمل والصورة المدركة له¹، وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن هذه النظرية نبهت إلى أهمية التقويم الشخصي، باعتبار الفرد العامل هو الوحيد المقدر لمستوى رضاه بشكل دقيق.

¹ نفس المرجع، ص 202.

II-2 نظرية الحاجة للإنجاز " أتكسون " :

ترتكز هذه النظرية على جزء أو حاجة واحدة من الحاجات الإنسانية التي رتبها " ماسلو " في هرمه، بحيث توجد هذه الحاجة في قمة الهرم ألا وهي الحاجة للإنجاز، بقول " أتكسون ": " إن الناس الذين يكونون مرتفعي الحاجة للإنجاز يكون لديهم استعداد أو كفاح من أجل النجاح"¹

فالأفراد حسب هذه النظرية يكونون مدفوعين بدرجة عالية لإشباع وتحقيق بعض الأهداف أو الأعمال التي تكون فيها فرص معقولة للنجاح.

أظهرت بعض الدراسات أن الأفراد ذوي الحاجة المرتفعة للإنجاز يفضلون القيام بأداء أفضل، وكثيرا ما نجدهم يميلون إلى تأدية الأعمال ذات الالتزام والبدء بالأعمال الجديدة، ويتجنبون تلك الأعمال التي تكون سهلة جدا أو حتى صعبة جدا، لأنها لا تتيح لهم فرصة تحقيق الحاجة للإنجاز.

إن ما يميز الأفراد الذين توجد لديهم هذه الحاجة للإنجاز ويرغبون في إشباعها لأنهم لا يترددون في القيام بها والقبول بالتدريب لتحسين مهاراتهم ليصبحوا في قمة الإنجاز.

II-3- نظرية عدالة العائد:

لقد تعددت النظريات والدراسات التي تناولت عدالة العائد، إلا أن أكثر هذه النظريات قبولا هي تلك التي صاغها أدامز "Adams1963" ونظرية الإنصاف (العدالة) هذه فسهلة المضمون، ولكنها صعبة التطبيق نظرا لوجود متغيرات عدة تتحكم بوضعها موضع التنفيذ فسهولة هذه النظرية تنطلق من عنصرين أساسيين هما : المدخل "Input" والنتائج "Autcoms" 2 والعلاقة التي تربط بين المؤسسة والأفراد العاملين هي علاقة مبادلة أين يعطى فيها العاملون مجموعة من المدخلات Input والتي تتضمن مثلا : المستوى التعليمي للفرد وخبراته وقدراته وسنه والأداء وعدد ساعات العمل ، ومقابل هذه المدخلات يحصل الفرد العامل على عوائد أو نواتج Autcoms منها الأجر والتقدير والمكانة الاجتماعية والعوائد المرتبطة بالعمل والميزات المعطاة للأقدمية والتأمينات الصحية والاجتماعية ، وتحدد هذه المدخلات والعوائد من خلال إدراك العامل لما هو نحيط به وما هو مرغوب فيه. ويقصد بالإنصاف أو العدالة من خلال هذه

¹ - منصور محمد علي: مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم " ط1، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 1999، ص206.

² - بلوط حسن ابراهيم : مرجع سابق، ص 308.

النظرية ، التوازن الذي يجب أن يحصل ما بين المدخلات التي يحملها الفرد إلى الوظيفة والعوائد التي يحصل عليها بالمقابل بحيث يفترض "أدامز في هذه النظرية"، إن الأفراد يقارنون معدل مداخلاتهم ومخرجاتهم إلى معدلات مدخلات ومخرجات سواهم من الأفراد يقارنون ليكونوا شعورا معيناً تجاه الإنصاف أو عدمه"¹

والعامل في أغلب الأحيان يميل إلى اختيار الأفراد ذوي الرواتب المرتفعة للتأكد من عدالة مرتبه أولاً ، أي أنه يقوم بتحديد قيمة عمله في مستوى أكبر من المستوى الذي تضعه فيه المؤسسة ضمن نظامها التقويمي. أين يحاول الفرد التعرف على ما إذا كان راتبه غير عادل، فإذا زاد معدل المدخلات عن العوائد أي إذا لم يتحقق التساوي بين هذين المعدلين فإن الفرد سيشعر بأن ثمة اختلال في التوازن العادل مما ينتج لدى الفرد مشاعر الاستياء والتذمر والتوتر، والعكس فإذا ما تساوت معدلات المخرجات والمدخلات فإن الفرد هنا سيشعر بنوع من الارتياح والرضا نتيجة العدالة بين المدخلات والعوائد أي ما يقدمه وما يحصل عليه بالمقابل. ويرى "أدامز" أن مدخلات الفرد تتأثر بإدراكه لمتطلبات العمل كصعوبة المهنة والمسؤوليات ومستوى التنظيم والإشراف ، يرى ذلك "أدامز" من خلال نظريته " أن مشاعر التوتر التي تستولي على الفرد نتيجة تصوره أن العائد غير عادل، تغيرات نفسية لدى الفرد أو قيامه بفعل يؤدي إلى إنهاء الاختلال غير العادل ، لأن التغيرات النفسية قد لا تتضمن خلق تبريرات يعطيها الفرد لنفسه عن أسباب العوائد الكبيرة التي يحصل عليها الآخر، وقد تتضمن استبدال الآخرين الذين يمثلون نموذج المقارنة بأفراد جدد وتحقق له المقارنة معهم نوعاً من التوازن والعدالة التي ينشدها أو يحاول بطريقة أخرى التخلص من اللاعدالة هذه، إما بالقيام بتصرف أو فعل ملموس قد يتضمن محاولة تغيير مدخلات الفرد أو مدخلات الآخرين ، أو حتى تغيير عوائد الفرد كالمطالبة بعوائد أكبر مثلاً، أو تغيير عوائد الآخرين بالمطالبة بخفض عوائدهم أو عدم أحقيتهم بالعائد مثلاً، وكإجراء أخير قد لا يحاول الفرد أن ينهي تلك العلاقة التي لا تحقق له الشعور بالعدالة عن طريق ترك الخدمة والاستقالة ، فالحل هنا يكمن في محاولة إقناع العمال بحتمية وجود الفرق باختلاف المناصب والكفاءات.

إن نظرية عدالة العائد بإضافتها لمقارنة العامل بينه وبين فرد آخر مختار كمرجع ، قد تحدثت عن المعنى الاجتماعي النفسي للعمل ، لأن العامل ليس مجرد آلة ينبغي فقط أن يكافأ على ما قدمه، بل أن العامل يعمل ويتحرك في جو من المنافسة والتسابق.

¹ منصور محمد علي :مرجع سابق،ص206.

إلا أن النقص الذي يلاحظ في هذه النظرية هو عدم توضيحها لآليات المقارنة التي يعمد إليها العامل، أي لم تفصل بالقدر الكافي كيفية اختيار الفرد لحالات المقارنة، فهل توجد هناك مقاييس ومعايير وشروط للاختيار أم هي مقارنة واختيار عشوائي؟.

II-4- نظرية بورت وولر 1962:

لقد اهتم كل من بورت وولر في دراستهما للرضا الوظيفي بالعلاقة بين الرضا والأداء وبدءا نموذجهما بالفكرة القائلة بأن: الدوافع والرضا والأداء، متغيرات مختلفة وأن علاقاتها ببعضها ليست كما يعتقد أصحاب النظريات التقليدية في أن الرضا يؤدي مباشرة إلى الإنتاجية.

ويعتبر نموذج "بورت وولر" من أكثر النماذج قبولا في تفسير الرضا الوظيفي بحيث يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء وحول محددات الرضا¹

بمعنى أن الأداء يحدده الجهد المبذول فتحده قيمة العوائد ودرجة توقع الفرد لحصوله عليها إذا ما بذل الجهد المطلوب، وبالتالي فإن الجهد والدوافع لا تقود مباشرة إلى الأداء. لأنها مرتبطة بالقدرات أو السمات الشخصية وطريقة إدراك دور كل فرد، وأن الرضا لا يعتبر محددًا للجهد، فتأثير الرضا على قيمة ومنفعة العوائد المتوقعة ومدى عدالتها وما تحققه من إشباع لحاجاته، والرضا في هذا النموذج يتحدد بتفاعل عاملين هما:²

1- مقدار الإشباعات : التي يحصل عليها الفرد وتمثل الوظيفة مصدرها الأساسي كالأجر ومحتوى العمل وفرص الترقية والإشراف ومناخ العمل... الخ.

¹ منصور محمد علي: مرجع سابق، ص 207.

² سلطان محمد سعيد: مرجع سابق، ص 231 - 232.

2- إدراك عدالة العائد: التي تحقق له الإشباع والذو يتحقق أو يتحدد على أساس مقارنة الفرد لمعدل العوائد أو الحوافز التي يحصل عليها مقارنة بما يقدمه للمؤسسة بمعدل عوائد الآخرين إلى ما يقدمه هؤلاء الآخرين، فإدراكه أو شعوره بالعدالة يتحدد بناء على هذه المقارنة.

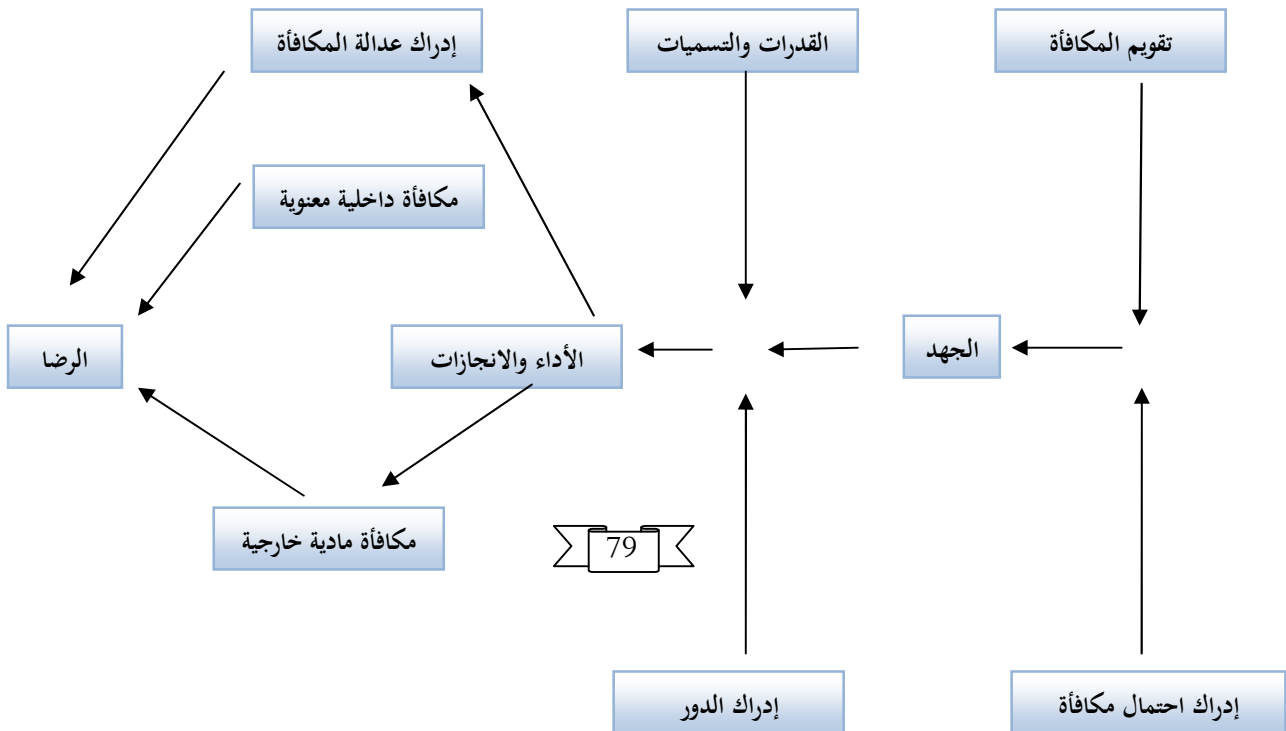
الرضا عن العمل = قيمة الإشباع التي يوفرها العمل + إدراك عدالة العائد.

إن الشيء المميز في هذا النموذج هو ما يحدث بعد الأداء الوظيفي وهي المكافأة التي تتبعه لأن الرضا يتحدد بطريقة إدراك هذه المكافأة، مما يعني أن الأداء في رأيهم يقود إلى الرضا الوظيفي وهو أحد المتغيرات الناتجة عن مدى قصير المكافأة الفعلية لمقابلة إدراك الشخص لعدالة مستوى المكافأة، فالعامل يكون راض عندما تقابل المكافأة توقعاته وإدراكه لعدالتها، ويكون غير راض عندما تكون المكافأة الفعلية أدنى من إدراكه لعدالتها وكذا إدراكه للدور الذي ينبغي القيام به.

يرى "لور" أن العمليات النفسية التي تحدد الرضا عن العمل متشابهة، بل تكاد أن تكون متطابقة في ثلاثة أبعاد وهي الراتب والإشراف والرضا عن العمل ذاته.

إن نموذج "بورتر" ولور" مثل بقية النماذج النظرية المعاصرة، يفرق بين الأداء كمتغير مستقل وبين الرضا كمتغير تابع وبالرغم من أن هذا النموذج لا يتضمن متغيرا مميزا للدافعية، إلا أن متغير الجهد يبدو في تفاعل قيمة العوائد مع إدراك الفرد لاحتمال تحقيقها.

ويمكن تصور النموذج النظري الذي قدمه "بورتر" لعلاقات التأثير والتأثر بين متغيري الأداء والرضا والعوامل المحددة لكلاهما في الشكل التالي:



II-5 نظرية هيرزبيرج:

تعد مساهمة هيرزبيرج في هذا المجال مساهمة كبيرة لمعرفة وفهم طبيعة الرضا عن العمل، وأهم العوامل التي تساهم في تحديد الرضا عن العمل. أين قام بفصل هذه العوامل أو المحددات للرضا الوظيفي إلى مجموعتين وهما:¹

1- العوامل الدافعية: التي تشكل الرضا عن العمل، كالإنجاز والاعتراف.

2- العوامل الصحية: وهي التي تسبب عدم الرضا عن العمل، كالأجر وسياسة المؤسسة و ظروف العمل والعلاقات بين الرؤساء والزملاء، ولقد كشفت دراسة هيرزبيرج عن الدور الأساسي الذي تقوم به هذه العوامل في عملية تحفيز الفرد مما يدفع إلى دراسة العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي والتي تؤثر بدورها في الأداء، فظهر علامات الشعور بعدم الرضا بين العمال يدل على وجود حاجات ودوافع لم يتم إشباعها، أو أن طريقة الإشباع لم تحقق النتائج المرجوة، مما يفقد الإشباع أثره في القضاء على أسباب عدم الرضا وهنا يظهر دور الإدارة في المسؤولية وفي محاولة البحث والكشف عن الحاجات التي يفتقر إليها العمال ويسعون لإشباعها. إن الدراسات التي اتبعت نفس طريقة الدراسة الأصلية ل هيرزبيرج وزملائه سألت أفراد عينة البحث عن مواقف السعادة والاستياء في العمل والوقائع المسببة لها إذ أعطت نفس النتائج التي توصلت إليها دراسات هيرزبيرج. أما الدراسات التي حاولت البحث عن مواقف وأسباب الرضا عن العمل من عدمه لتبعت طرقاً أخرى لجمع البيانات التي حاولت البحث عن مواقف وأسباب الرضا عن العمل من عدمه لتبعت طرقاً أخرى لجمع البيانات وتحليلها، فلم تؤيد افتراضات هيرزبيرج. حيث اعتمدت طريقة هيرزبيرج على الجانب التقديري والنظرة الشخصية لمفردات عينة البحث، الأمر الذي جعل من الرضا الوظيفي يرتبط بعوامل ذاتية تخص قدرات الأفراد وانجازاتهم أما عدم الرضا عن العمل فقد أرجعها أغلب أفراد العينة إلى البيئة الداخلية للتنظيم والمحيط الخارجي، مما أفقده هذه الطريقة في تحديد عوامل الرضا وعدم الرضا عن العمل.

إن النتائج التي توصل إليها هيرزبيرج أثارت اهتمام العديد من الباحثين " الذين قاموا بمحاولة لاختبار صحة الفرضيات في العديد من الدراسات الميدانية، وقد أسفرت عن نتائج متناقضة"¹ فمنهم من

¹ خوجة عبد العزيز: مرجع سابق، ص 206.

أيد تلك الفرضيات وهناك من عارضها ونقدها ومن بين الذين انتقدوها، "كيلي"² الذي اعتبر أن العوامل الصحية التي افترضها هيرزبيرج تتعلق بالمسيرين أكثر من المشرفين والعمال. وهناك من انتقدها في تجزئته المبالغ فيها بين عوامل الرضا وعدم الرضا و العوامل المسببة لكل منهما، بحيث فصل العوامل المسببة للرضا عن التي تسبب عدم الرضا، أين أثبتت الدراسات التي جاءت بعده أنه يمكن العوامل المسببة للرضا في أن تسبب في نفس الوقت عدم الرضا عن العمل، وما يدعم هذا الأمر النتائج التي توصل إليها" وال " wall 1973³ أنه يمكن لنفس العوامل أن تسبب في الرضا واللارضا، لكن الفرق هو اتجاه تلك العوامل فقط و اعتبار وجود الفروق الفردية واختلاف الحاجات وترتيب أولوياتها ودرجة إلحاحها، الأمر الذي أنكره أو بسطه هيرزبيرج في دراسته وإهماله لبعض العوامل الأخرى المسببة في الرضا أو عدم الرضا كوجود الشغب و عدم الاستقرار المهني نتيجة إهمال عوامل أخرى خارجية لم يذكرها هيرزبيرج، فالرضا وعدم الرضا بعدان مرتبطان ببعضهما بمتغيرات يحدد كل منهما بطريقة عكسية وسببية.

بالرغم من الانتقادات التي وجهت لدراسة هيرزبيرج، إلا أنه لا يمكن إنكار مساهمته الهامة التي ساعدت على التوصل إلى فهم طبيعة الرضا وعدم الرضا عن العمل ومحدداتها، فنستطيع القول أنه قدم نموذجا جديدا في التنظيم لا يقوم على أساس الاعتماد التكنولوجي بل على أساس الافتراضات التي يراها العمال أنها المسببة للرضا عن أعمالهم، ومن ثمة الاهتمام بهم طريقة جديدة في العمال.

¹ عاشور أحمد صقر: مرجع سابق، ص162.

² خوجة عبد العزيز: مرجع سابق، ص206

³ ارزقي عبد النور: محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند الخزائريين، الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1997، ص100.

خلاصة الفصل

إن الاهتمام بموضوع الرضا عن العمل بدأ منذ ظهور الحاجات الإنسانية، والبحث عن طرق وكيفيات إشباعها، هذا البحث الذي تمخضت عنه عدة اتجاهات وتيارات كان هدفها هو إيجاد أفضل الطرق لإشباع الحاجات الإنسانية للأفراد العاملين، للتوصل لتحقيق رضاهم عن عملهم وهو ما استخلصناه من خلال عرض بعض أهم النظريات التي تناولت موضوع الرضا عن العمل.

ونستنتج مما سبق أن الرضا عبارة عن ظاهرة فردية تتحكم فيها مجموعة من العوامل أهمها الأجر الذي يحصل عليه الفرد العامل مقابل تقديم عمل معين في المؤسسة ، إضافة إلى ساعات العمل التي تحدد الأوقات التي يؤدي فيها مهامه، والإشراف الذي يخضع له وظروف العمل التي يعمل في ظلها سواء المادية منها كوسائل العمل والتجهيزات والآلات... الخ، أو الفيزيائية منها كالإضاءة والتهوية والنظافة، إضافة إلى طبيعة العلاقات بين العمال فيما بينهم أو مع رؤسائهم في العمل وغيرها من العوامل التي يمكن أن تؤثر على درجة رضا الفرد العامل عن عمله، أو حتى عدم رضاه في عدم توفرها أو سوء استعمالها.

تمهيد:

بعد أن تطرقنا للجانب النظري سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية للحوافز من خلال إبراز دوره في الرفع من أداء المؤسسة، وزيادة لهذه المعرفة النظرية أردنا إسقاطها على الواقع العلمي حيث عملنا ميدانيا واخترقنا مؤسسة "نفضال" GPL الجلفة حيث سيتم معالجة الموضوع وذلك بسرد الحقائق وتشخيص هذه الحالة من خلال إعطاء لمحة عامة عن المؤسسة ، نشأتها وتنظيمها وهيكلها.

I. التعريف بالمؤسسة:

تعتبر الموارد الطبيعية العمود الفقري الذي تقوم عليه الصناعات المختلفة ، وخاصة الموارد الطاقوية وعلى رأسها الغاز والبتروول، ومن ثمة نجد أن النفط من أهم الموارد الطبيعية التي تحتل مكانة مرموقة في عالم الاقتصاد، إذ عليه يتوقف الكثير من تقدمنا الحضاري والصناعي . والجزائر من الدول التي لها حقول بترولية واسعة تعتمد عليها في التصدير، وفي هذا المجال برزت شركة سونطراك التي تعتبر اكبر شركة في الجزائر والتي تتعامل بالمواد البترولية . ولوجود العملاء في الخارج تعززت مكانتها وأصبح لها وزن اقتصادي في العالم(المرتبة12 عالميا) وعليه فان مداخيلها تحاول تحسين الحالة الاقتصادية والمستوى المعيشي للبلاد وذلك من خلال توسيع نشاطاتها مما أدى إلى تفرعها إلى عدة مقاطعات من بينها شركة نפטال والتي هي محل الدراسة .

I-1- نبذة تاريخية على المؤسسة :

تأسست مؤسسة سونطراك في:1963.12.31بالمرسوم المقرر رقم: 491/63 وفي 1980/06/0: تفرعت إلى عدة مقاطعات:

1- الشركة الوطنية للتقيب ENAFOR.

2- الشركة الوطنية للبحث و الجيوفيزياء JEOUS .

3- الشركة الوطنية للتكرير ENPEC.

4- الشركة الوطنية نפטال NAFTAL.

وهذه الأخيرة أنشئت بسبب إعادة هيكلة شركة سونطراك بموجب مرسوم 101/80. وتم بذلك إنشاء ERDP التي تتولى تصفية و توزيع المواد البترولية، وبدأت العمل في 1982/01/01 في الشراكة بالعاصمة ، وبموجب المرسوم 198/87 أعيدت هيكلة ERDP إلى :

NAFTEC تتولى مهمة التصفية .

NAFTAL : تتولى مهمة التوزيع والتسويق.

وقد نشأة بموجب مرسوم 101/70 وتعتبر من أهم الشركات الوطنية وذلك لأهمية المواد التي تقوم بتوزيعها وكذا دورها في الاقتصاد الوطني وقدرتها على تغطية الاحتياجات الوطنية .

ونفطال هي شركة وطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية ويرجع أصل تسميتها إلى جزأين:

NAFT: مصطلح عالمي يعني البترول .

AL: الجزائر .

ويقدر رأسمالها بـ : 15650000000 دج

ونظام المؤسسة المعمول به مأخوذ عن شركات أمريكية مستثمرة في الجزائر في مجال البترول والغاز وتتفرع نفطال إلى أربعة فروع(04):

C.L.P : فرع تسويق وتوزيع البنزين والمازوت والزيوت.....

B.P.C: فرع تسويق وتوزيع غاز البترول المميع (البر وبان والبولتان والسير غاز).

B.I.T.U.M: فرع تسويق وتوزيع الزفت .

A.V.M: فرع تسويق وتوزيع وقود الطائرات .

كانت نفطال سنة 1980 منقسمة إلى قسمين G.P.L و C.L.P إلى غاية 1985 حيث أعيد دمج الفرعين بوحدة تسمى U.N.D (وحدة نفطال للتوزيع)، وفي 2001/01/01 أعيد التقسيم كما كان بالإضافة إلى وضع فروع في عدة ولايات منها ولاية الجلفة وقد تحولت U.N.D من وحدة منطقة أطلق عليها اسم ZONE بتاريخ: 2001/07/17 . ثم تحولت هذه الأخيرة إلى مقاطعة DISCRIT وهذا بموجب قرار رقم 705/02 الصادر عن مدير مؤسسة نفطال وبعد كل هذه التحولات والتطورات التي طرأت على المؤسسة أصبحت ذات أهمية على المستوى الوطني في تطوير وتنظيم الاقتصاد مستعملة في ذلك هيئة إدارية تسهر على حسن تسيير المؤسسة ، وللمؤسسة مركزين هامين وأربع مستودعات :

- مركز التخزين حاسي الرمل.
- مركز التعبئة عين وسارة.
- مستودع الجلفة.
- مستودع مسعد .
- مستودع قصر الشلالة.
- مستودع الاغواط .

وهذه المستودعات كافية لتمويل الولاية باحتياجاتها من المواد البترولية وتحقيق أهدافها بمراكز التوزيع الخاصة بها بحيث هناك 11 محطة لتوزيع البنزين كما يوجد للمؤسسة عملاء خواص يضمنون لها توزيع المواد وكذا حظيرة لعتاد النقل .

1-2- مهام وأهداف المؤسسة : إن لتأسيس شركة نפטال دور كبير في إنعاش الاقتصاد ورفع الإنتاجية المحلية ، وقد ساهمت بشكل كبير في تغطية السوق المحلية من المواد البترولية التي تعتبر بدورها اهتم المنتجات والموارد التي تقوم بتوزيعها الشركة كالزيوت،البنزين، الوقود، المطاط، الزفتالخ.

حيث أن جل وسائل النقل تتطلب مثل هذه المواد (الزيوت ،البنزين،السيرغاز.....) إما المواد البترولية الأخرى فهي تستعمل من طرف المؤسسات والإدارات والمحلات التجارية الكبرى ، ونظرا لأهمية النشاط الذي تقوم به المؤسسة عملت هذه الأخيرة على تسطير عدة أهداف حيث تحاول من خلالها تحقيق المحافظة على التوازن الاقتصادي.

فشركة نפטال تسعى كهدف هام إلى الاستمرار والبقاء كأى شركة اقتصادية أخرى على أمل تحقيق النمو في المستقبل إلا أن أهم هدف تسعى الشركة إلى تحقيقه هو تحقيق اكبر قدر ممكن من الأرباح في مقابل تحقيق اقل تكاليف وبالتالي إمكانية رفع رأسمالها كي تعمل الشركة على توسيع نشاطها من خلال عملية دراسة السوق وجذب اكبر عدد ممكن من الزبائن وهـذا يتوقف على مدى كفاءة رجال البيع إضافة إلى قيامها بعمليات استثمارية جديدة وتنتمثل في وسائل النقل والإنتاج ، كما أن هدف الربح يمكن الشركة من تسديد ديونها وتكوين مؤونات لتغطية الأعباء والخسائر والمخاطر غير المحتملة بالإضافة إلى هذا تسعى الشركة إلى تحقيق متطلبات واحتياجات زبائنها وإرضائهم وذلك من خلال قيامها بعملية البيع والتوزيع حسب معطيات السوق كما تهدف إلى عقلنة الإنتاج وذلك بواسطة التخطيط الجيد للإنتاج

والتوزيع ومراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج ، وبالتالي فهي تسعى إلى تفادي الوقوع في مشاكل اقتصادية ومالية هي في غنى عنها ، كما أنها تعمل على ضمان مستوى مقبول من الأجور لعمالها ومستخدميها وتوفير التأمينات لهم مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل ومنح التقاعد بالإضافة إلى أنها تقوم بتدريب عمالها الجدد تدريباً كفيلاً بإعطاء إمكانيات استعمال وسائل الإنتاج واستغلالها عقلاً.

- بالإضافة إلى هذه الأهداف هناك هدف أكبر تسعى المؤسسة إلى تحقيقه وهو هدف سياسي استراتيجي وهو المشاركة في الأسواق الخارجية والقدرة على منافسة المؤسسات الخارجية هذا فيما يخص الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها كمؤسسة، أما فيما يخص المهام فالمؤسسة تقوم بإشباع حاجيات زبائنها وذلك بتوفير المنتج لهم كما تقوم المؤسسة بمحاولة الحصول على الأموال لتحديد الحاجات التي يمكن تغطيتها من هذه الأموال و ذلك من خلال البرامج والخطط الاستثمارية المرسومة لديها.

- والمؤسسة تقوم كذلك بمجموعة من المهام والعمليات من خلال أفراد ومسؤولين تعينهم لضمان حركة المواد والسلع من مداخل ومخارج إضافة إلى أنها تقوم بالعملية التسويقية من تنبؤ بالطلب المستقبلي و التخطيط له وإنشاء الموازنة التقديرية و تحفيز العمال للمشاركة الفعالة في تحقيق ربح أكبر.

I- الهيكل التنظيمي للمؤسسة: هو عبارة عن وثيقة بيانية وضعت حسب احتياجات الشركة و مصالحها ولم تتشكل انطلاقاً من نصوص قانونية أو تشريعية و الملاحظ أن شركة نפטال لها عدة فروع متمثلة في عمالات ومراكز و مستودعات لكل منها مهام تقوم بها ومن بين هذه العمالات فرع G.P.L الذي يحتوي على 19 مقاطعة من بين هذه المقاطعات مقاطعة G.P.L الجلفة تحتوي هذه الأخيرة على:

1- مدير المقاطعة: وهو المسؤول الأول والرئيسي في تسيير المقاطعة وتقع على عاتقه شؤون الإدارة ومهامه هي:

- السهر من أجل السير الحسن للمؤسسة وتحقيق الأهداف.
- الحرص على تطبيق القوانين والتشريعات والمناشير الصادرة عن المديرية العامة.
- التنظيم والتنسيق بين العمال والأقسام والمصالح.
- التوقيع على العقود مع المسؤولين بالمؤسسات الأخرى حسب احتياجاتها .
- تمثيل المؤسسة في جميع الأعمال الإدارية والثقافية والاجتماعية .

2-الأمانة: وهي مصلحة في المؤسسة مخصصة لأعمال المدير العام ولها دور يتمثل في مساعدة المدير في تأدية مهامه وهي الوسيط بين المدير ورؤساء العمالات والموظفين .

3- مساعد الأمن الداخلي: هم مجموعة من الأشخاص يقومون بعملية الحراسة الدائمة يستعملون أسلحة مرخصة لهم يحافظون على الأمن الداخلي من أي سطو، هذه المصلحة وجدت بعد تدهور الوضع الأمني خلال السنوات الماضية.

4- مسؤول الأمن الصناعي: يقوم هذا المسؤول على ضمان كل الوسائل والتجهيزات وذلك بالمتابعة والوقاية ،المؤسسة تتعامل بمواد خطيرة سريعة الانتهاب فأدنى حادث يؤدي إلى كارثة بحيث أن هناك نظام وقاية ضخم ومتطور يراقب انتشار المطافئ اليدوية في كل الأقسام والورشات والمراكز وكذا محبس الماء ومراقبة المضخات الكهربائية وأنظمة التنبيه و الإنذار

5-القانوني:هو شخص مكلف بعملية تطبيق قوانين داخلية وخارجية للمحافظة على السير الحسن للمؤسسة على حسب القوانين التي تفرضها الحكومة بالإضافة إلى انه النطق باسم المؤسسة في أي نزاع ينشأ بين المؤسسة ومؤسسة أخرى ، فيقوم بالدفاع عن حقوق الشركة في كل النزاعات مباشرة أو بتوكيل محامي حسب مقتضيات النزاع ومتابعة ملفات ممتلكات الشركة الخاصة بها مثلا العقارية.

6- رئيس العمالة: تحتوي كل عمالة من العمالات على رئيس خاص بها ،فهو المسؤل الأول بعد المدير ويعتبر أيضا همزة وصل بين المصالح والمدير ،كما يقوم بتصنيف نشاطات العمالة ومتابعة ومراقبة مستخدمي العمالة وضمان صحة الوثائق ومراقبة الحركة بين الوحدات ،ومساعدة هياكل المقاطعة في إطار تسييرهم الاعتيادي والسهر على تطبيق تعليمات الإدارة ونجد أن هناك 4رؤساء لأربع 4عمالات:

6-1-عمالة التوزيع: تعتبر القلب النابض للمؤسسة في توزيع المواد البترولية من وقود ،زيوت ،زفت.....وهذا على مستوى3مصالح:

- أ. مصلحة شبكة التوزيع.
- ب. مصلحة شبكة البرمجة والتنمية .
- ج. مصلحة المبيعات وتطوير المواد.

تتكفل بمراقبة حسابات الزبائن الذين تعمل المؤسسة بالبيع لهم بالائتمان وهي تعمل على إرضاء الطلب من المنتجات البترولية على مستوى الوحدات إذ تقوم بدراسة احتياجات الزبائن مع مراعاة العلاقة بين النوعية والكمية ،وكذا بلورت المخطط السنوي للإنتاج وتوزيع السلع كذلك مراعاة صورة الشركة.

6-1-1-1 مصلحة شبكة التوزيع ووظيفتها: التعريف بسياسة شبكة التوزيع ودراسة مردودية نقاط البيع كما تقوم ب:

- تحليل ومراقبة شبكة التموين والمبيعات وتغطية السوق .
- إعداد نظام سير في تنظيم محطات دراسة السوق.
- إعداد تقارير الاستهلاك ومتابعة تطورها بالإضافة إلى صيانة العلاقات الدائمة .
- القيام بزيارات التفتيش ومراقبة الحسابات الشهرية لمحطات التسيير المباشرة .
- العمل على توفير المنتجات كما وكيفا.

6-1-2 مصلحة البرمجة والتموين: تقوم بمراعاة الاستعمال الأمثل للوسائل البشرية والمادية (وسائل النقل) وبلورة التوزيع والتموين مع مختلف المصالح ،تحليل تكاليف التوزيع ،التخزين ،النقل واقتراح حلول مثل :التأكد من أن الوسائل المتاحة قادرة على إرضاء الطلبات.

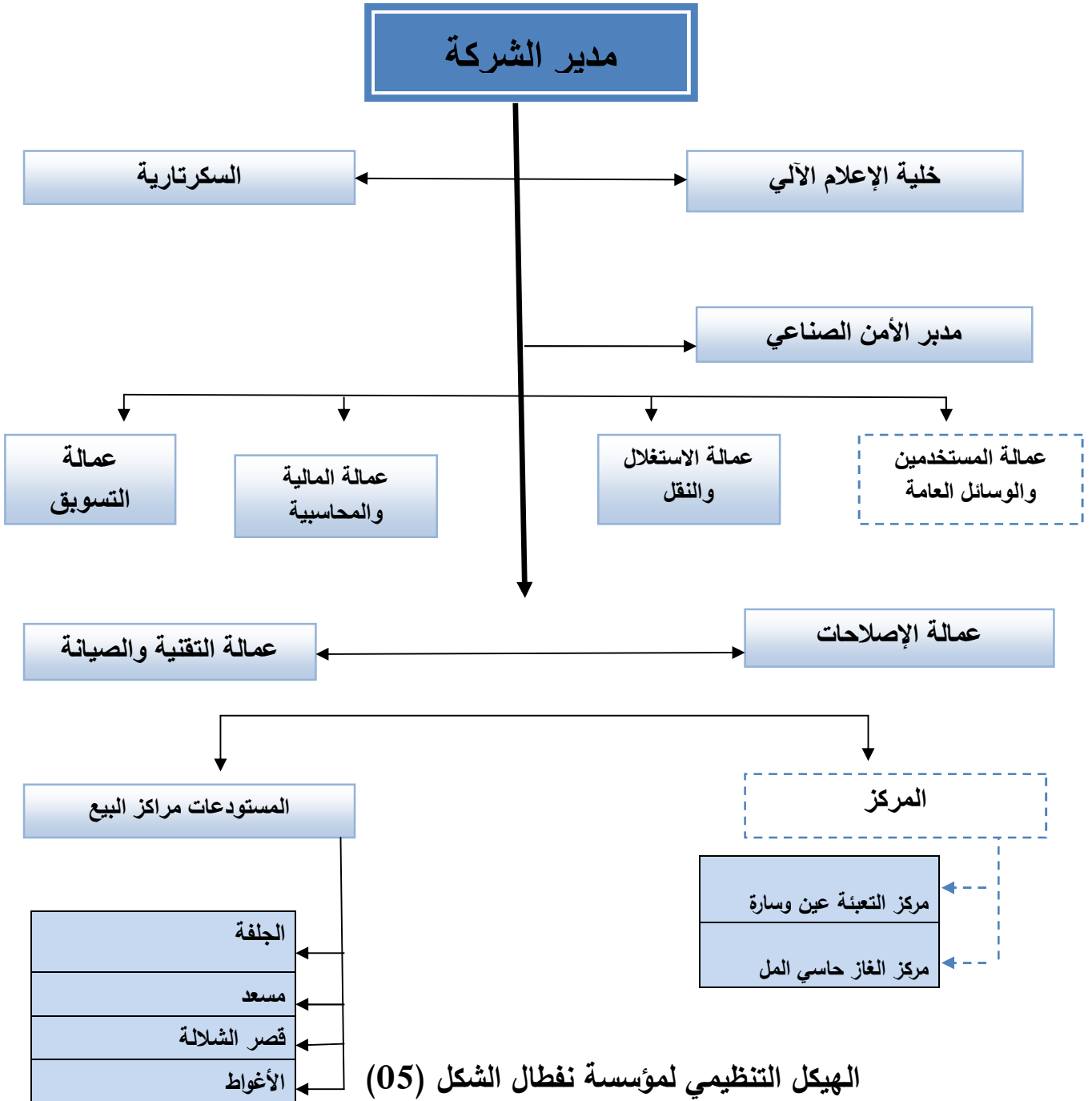
6-1-3 مصلحة المبيعات وتطوير المواد: يتمثل دورها في تطوير المواد والقيام بدراسة السوق لمختلف المواد المسوقة.

6-2 عمالة التقنية والصيانة: يكمن دورها في صيانة أملاك الوحدة وكل الوسائل والمعدات وتطويرها من أجل تطوير الوحدة ورفع مستواها من ناحية المردودية وترقية العمال ثم تحديد وتخطيط منهجية وإستراتيجية الصيانة والمراقبة مثلا: صيانة الهياكل الثابتة كوسائل النقل.

6-3 عمالة المستخدمين والوسائل العامة: تعمل على تسيير الموارد البشرية العامة وتكوين مستخدمين وتطويرهم ومراعاة الإجراءات الإدارية وتطبيق النصوص القانونية واقتراح النشاطات الثقافية وإعداد الأجور ،تقوم بدراسة طلبات العمل حسب الاحتياجات وإجراء اختبارات للموظفين الجدد ومتابعتهم إضافة إلى أنها تقوم بعملية الصيانة للوسائل البسيطة كالحاسوب وترميم الأبواب.

6-4 عمالة المحاسبة المالية: تقوم هذه العمالة بكافة العمليات المحاسبية المتعلقة بالمؤسسة وهذا يكون باستعمال المعلومات من قسم الخزينة في ما يخص كل المدفوعات والمدخولات ومن كافة مصالح الوحدة ومراكزها ومستودعاتها ثم بعد ذلك مراجعة هذه الحسابات ، تليها اليوميات المحاسبية بنظام كما

هو متعارف عليه قانونيا ويلبها دفتر الأستاذ المتعلق بكل حساب على حدى وبعد ذلك يعد ميزان المراجعة ثم الميزانية العامة للوحدة .



الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال الشكل (05)

I-4- مهام وفروع عمالة المستخدمين:

مصلحة المستخدمين والوسائل العامة ويعتبر رئيس العمالة بعد المدبر في هذه العملية حيث تشرف هذه الأخيرة على العمال والمستخدمين والتعاملات مع الوحدات الأخرى.

1- السكرتارية : تعتبر نقطة تمركز الوحدة لكونها وحدة اتصال الفروع وتجمع الوثائق والمعلومات أضف إلى ذلك هي متصلة اتصال مباشر بالرئيس وموظفي العمالة بما فيهم السكرتارية العامة والمدير العام وجميع المصالح الأخرى ، وتعتبر حافظة أسرار المكتب ورئيس العمالة لها نفس المهام مع أمانة المدير .

2- مصلحة التكوين والموارد البشرية: إن هذه المصلحة مكلفة أساسا بالمهام التالية:

- متابعة الملفات وكذا مدة الحياة العملية للعمال .
- تنظيم ومتابعة ومراقبة التكوين نظريا وتطبيقيا وتسييره على أحسن وجه.
- تحقيق النتائج المرجوة منه والسعي لتوفير الوسائل والموارد التي يحتاجها هذا القطاع.
- توقيف المخطط التكويني إذا استدعت الحاجة إلى ذلك والإشراف على إعادة التنشيط حسب الضرورة .
- مراقبة التعليم المقترح بالتكوين وتوفير المواد من اجل ذلك.
- تنظيم ومراقبة النشاطات الناجمة على الأعمال التقنية والإدارية مثل التوظيف ، التريصات.
- توفير الاحتياجات والتجهيزات للمتربص .
- المشاركة مع رؤساء الوحدة في التحضيرات الميدانية للمخطط التكويني وذلك حسب الوحدات.
- إمضاء عقود مع المؤسسات الأخرى بما يناسب احتياجات المؤسسة وهذا في مجال الاختصاص.

2-1-1- مصالحة المستخدمين :تقوم هذه المصلحة على:

- السهر على تطبيق القوانين والتشريعات والمناشير الصادرة .
- العمل على تسيير الموارد البشرية والوسائل العامة وتكوين العمال وتطويرهم مع تحسين الخدمات ومسايرة الأجور .
- الإشراف على مختلف الفروع والأقسام الواقعة تحت مسؤوليتها وتتفرع هذه المصلحة الى عدة فروع :

2-1-1-1- فرع التسيير : يقوم هذا الفرع بـ :

- متابعة ملفات المستخدمين وقرارات التنصيب ، قرارات الترقية ، كشوف العطل والأجور .
- مراعاة الإجراءات الإدارية وتطبيق النصوص القانونية .
- إعداد الأجور ودراسة ملفات التوظيف .

2-1-2- فرع الخدمات الاجتماعية: يقوم هذا الفرع بمهام الحياة اليومية للعمال وأسرههم في

مجالات الصحة والسكن والثقافة والتسلية وما إلى ذلك في إطار الضمان الاجتماعي المتمثل في ما يلي :

- التأمينات الاجتماعية المتمثلة في التامين عن المرض، الولادة، الوفاة. أجواء العمل، والأمراض المهنية والتقاعد الذي هو من أهم الحقوق الاجتماعية المعترف بها .

2-1-3- فرع الأجور : يتولى هذا الفرع إعداد تقرير ككل لكل عامل وذلك عند الانتهاء من التقرير

الشهري لدى فرع المستخدمين ويتضمن هذا التقرير ما يلي:

- الاسم واللقب.
- تاريخ دخوله إلى المؤسسة.
- حالته العائلية.
- عدد ساعات العمل الشهرية
- عناصر الأجر القاعدي .
- العناصر الخاضعة للضريبة.

- الأجر الإجمالي، الأجر الصافي.

- قيمة المنح والدفع الجزافي.

- التكاليف الإجمالية الشهرية مع تحديد ما يدفع للإدارة و ما يدفع للعامل.

- حساب التعويضات المترتبة على تنقلات العمال والإقامة والأكل.

وبعد إعداد هذا التقرير يقدمه فرع الأجور إلى قسم المحاسبة، ثم يوضع الأجر في الحساب البنكي أو البريدي للعامل .

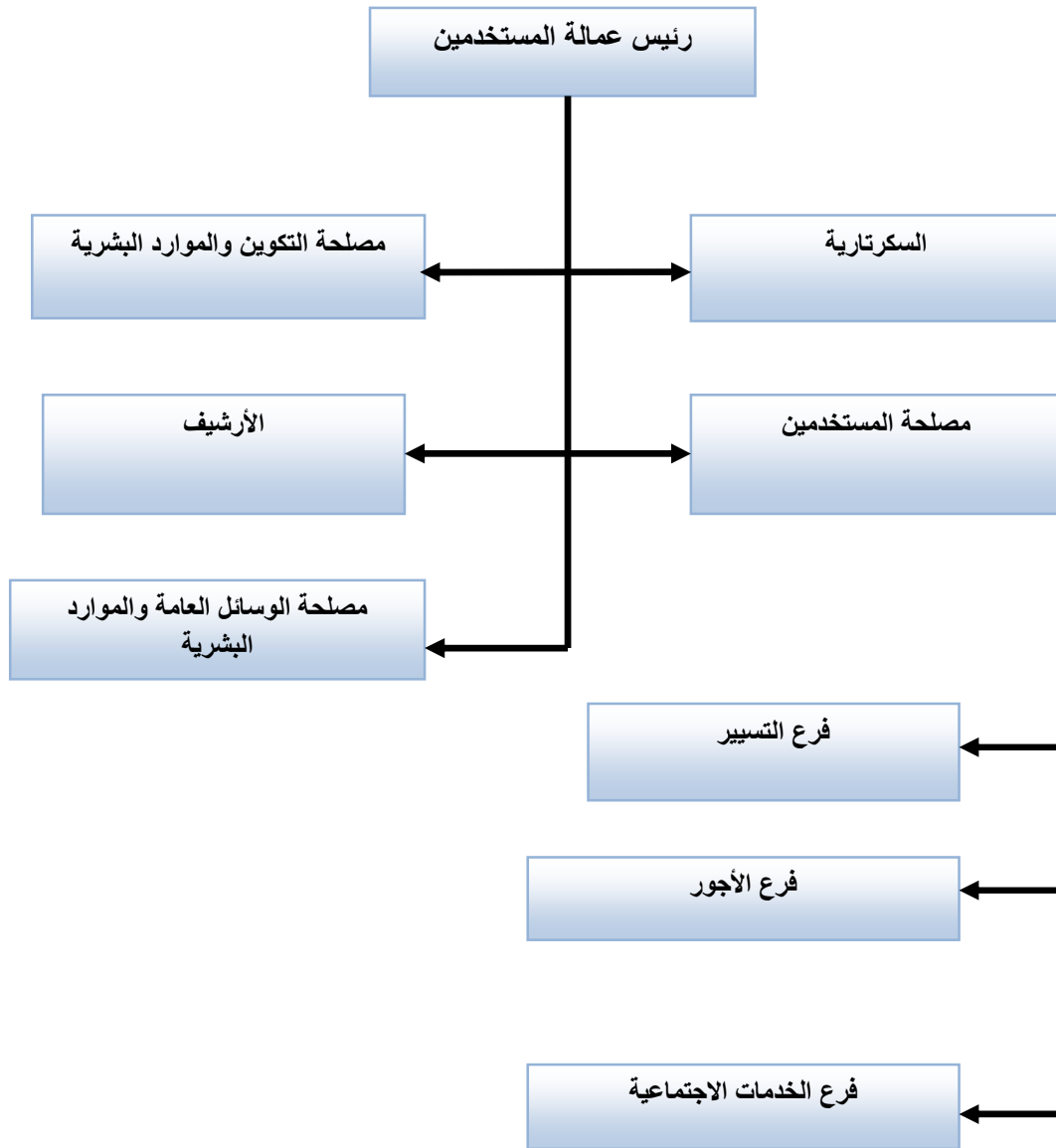
2-1-4- الأرشيف: وهو المكان الذي تحفظ فيه اي ورقة تخرج من المكتب بعد 03 سنوات بعد ان تنتهي معاملتها في المكتب، ولا يسمح بخروجها عدا رؤيتها في المكان أو وضع نسخة ، مهمته تكمن في التاريخ وكذا ضد السرقة.

2-1-5- مصلحة الوسائل العامة: وهي المسؤولة عن إرسال واستقبال المعلومات من المديرية العامة ، وكذا تنظيم عملية الشراء والنقل وتحتوي على حظيرة سيارات ، أعوان امن ، عمال نظافة ، رئيس فرع، أمين مخزن، عامل متعدد الخدمات ، والسائقين ولها علاقة بكل المراكز وتنقسم بدورها إلى :

مكتب التنظيم: مكلف بتسجيل البريد الصادر والوارد من المؤسسة ، والإشراف على كل ما يتعلق بالهاتف والفاكس والتليكس والانترنت .

المخزن: استقبال المواد المختلفة وتخزينها ثم تسليمها حسب الطلب مع تنظيم الشراء.

المواصلات : مكلفة بنقل العمال والنقل الإداري.



الهيكل التنظيمي لعمالة المستخدمين

الشكل رقم (06)

I-5- نظام الحوافز في مؤسسة نفضال:

تعتبر عملية التحفيز من أهم المهام التي تقوم بها إدارة المؤسسة ، ومن الضروريات الأساسية لعملها ، وعلى قدر نجاحها في تحفيز الموظفين على قدر ما ستكسب احترامهم وثقتهم وحبهم ، وبالتالي يمكن إجراء أي عمل مهما كان صعبا أو كثيرا أو مفاجئ أو مضغوطا .

I-5-1- الحوافز المادية والمعنوية:

أ- الحوافز المادية: تتكون أساسا من الأجور، وهي بدورها تتضمن :

• **الأجر الأساسي:** أن مبدأ التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجر ، وعليه وضعت المؤسسة سلما للأجور .

• **منح المردودية الجماعية (PRC) :** بالنسبة للمردود الجماعي لم يعد موجود في مؤسسة نفضال لأنه دمج مع الأجر القاعدي بنسبة 17.03% منذ سنة 2006.

• **منح المردودية الفردية (PRI) :**

- **تعريفها :** تعرف علاوة المردودية الفردية على أنها نسبة أضيفت من الراتب تدفع مكافأة وجزاء النتائج الفردية ، ويتم ذلك بارتباط الفرد مع مجموعات متجانسة ينتمي إليها ، ويكون هذا الارتباط بالنتائج التي يتطلب تحقيقها مجهودا مشتركا .

• **الساعات الإضافية :** يستفيد العمال الخاضعون لتبعات استثنائية الخاصة بساعات العمل اقتضتها ضرورة المصلحة في حدود 20% من مدة العمل القانونية ، من الحق في التعويض على الساعات الإضافية بحيث يحسب هذا التعويض على أساس توقيت الأجر الأساسي للعامل المعني نسبة الزيادة التالية:

التوقيت .

الأيام المفتوحة.

- ساعات إضافية نهارا 50 %
- ساعات إضافية ليلا من 21 سا إلى 5 سا 100%.

أيام العطل والراحة الأسبوعية:

- ساعات إضافية نهارا 75%.
- ساعات إضافية ليلا من 21 سا إلى 5 سا 25%.
- مجموع هذا التعويض يحسب حسب الأجر القاعدي الساعي المعمول به.

• **العمل التناوبي :** وقد حدد نظام المؤسسة أوقات التناوب وهي في الليل وأيام العطل والأعياد الدينية والأعياد الوطنية.

• **تعويض مرتبط ب الإقدمية:** يدفع هذا التعويض للعامل على أساس اقدميته في المؤسسة وخبرته المهنية المكتسبة خارج المؤسسة تعويضات عن الخبرة إلى حد أقصاه 51.1% من الأجر الأساسي للعامل في حدود 32 سنة، لتقييم هذا التعويض تستعمل المؤسسة نظام الدرجات المتكون من 32 صنف ، يمنح على أساس صنف لكل سنة .

• **تعويض الضرر :** يدفع للعامل تعويض الضرر عندما يتمثل منصب العمل الذي يشغله على مهام وظروف عمل تنطوي على جهود شاقة أو قدرة عناصر غير صحية ومتميزة بالخطورة ، يضم ترقية مناصب العمل على جزء من الأضرار يمكن لهذا التعويض إن يعدل أو يلغي بناءا على تخفيض زوال الضرر .

• **تعويض الإلزام :** يتحصل العمال الذين يخضعون لتبعات الخدمة ويضطرون للمكوث خارج ساعات العمل العادية تحت تصرف المؤسسة على تعويض الإلزام ، حيث تحدد أجرة الإلزام على أساس الأسبوع المؤدى فعلا ، ولا تدفع في حالة الغياب .

العناصر التكميلية الأخرى :

- **تعويض النقل:** يمنح للعامل الذي يسكن بمسافة تزيد عن 1 كلم من مكان عمله تعويضا جزافيا
- لا يقدم هذا التعويض إذا تم نقل العامل بوسائل المؤسسة
- **تعويض عن السيارة :** يمنح للعامل الذي يستعمل سيارته بصفة دائمة لضروريات المصلحة تعويضا شهريا يسمى تعويض استعمال السيارة وتعويض للكيلو متر الواحد يغطي المصاريف المؤداة.
- علاوة الإحالة على التقاعد : تمنح هذه العلاوة في حالة الذهاب للتقاعد في الوقت الفعلي لانتهاء المهام ويحدد مبلغ هذه العلاوة بمرة واحدة من الأجر الأساسي ، لسلم العمل عن كل 03 سنوات نشاط في المؤسسة مع حد أقصى 10 أشهر في الأجر.

ب- الحوافز المعنوية:

- **سياسة الترقية المتبعة في المؤسسة :** فكل عامل يسعى جاهدا إلى تحسين منصبه المهني ومركزه الاجتماعي ، والترقية أداة فعالة لذلك ، حيث أنها تعتبر من جانب المؤسسة حافزا يقدم إلى العامل ، وهو يؤخذ على أساس التقييم السنوي، ويكون بخلق منصب جديد أو برفع تصنيف العامل في نفس المنصب.
- **سياسة التكوين المتبعة في المؤسسة :** وهي تتماشى مع الأهداف والإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة ، ويهدف للحصول على معلومات في تخصص معين أو مواكبة التكنولوجيات الحديثة أو تدعيم الرصيد المعلوماتي للعامل ليحسن من أدائه ،بالإضافة إلى تحديد بعض المفاهيم الدقيقة والصعبة .
- **علاوة النتيجة السنوية:** تمنح هذه العلاوة من طرف المديرية العامة لكل أفراد المؤسسة وذلك بعد التقييم السنوي للنتائج، وترتبط قيمتها بالنتيجة السنوية المحققة، فكلما كانت النتيجة أفضل كلما ارتفعت قيمة العلاوة .
- **علاوة التحسين الملاحظ:** إذا لاحظ المديرية العامة تحسنا في عنصر معين يؤثر على وضعيتها المالية تمنح علاوات بمكافأة الجهودات وتشجيعهم .

• **الميداليات السنوية:** تمنح مكافآت للعمال الذين يستفيدون من ميداليات العمل، مع مراعاة النتائج المحققة وسلوك العامل، بالإضافة إلى مدة العمل داخل المؤسسة، وهذا لترقية الانتماء للمؤسسة ودعم الإحساس بالمشروع المشترك، وهذه الميداليات هي:

- **المستوى الأول:** الميدالية البرونزية 15 سنة عمل.

- **المستوى الثاني:** الميدالية الفضية 20 سنة عمل.

- **المستوى الثالث:** الميدالية الذهبية 25 سنة عمل.

- **المستوى الرابع:** الميدالية القرمزية 30 سنة عمل.

- **المستوى الخامس:** شهادة شرفية 35 سنة عمل.

• **دعم الجو العام الاجتماعي:** وذلك بتوفير ظروف أحسن العمل، وذلك من خلال الاجتماعية، الرحلات، والإبقاء على علاقات دائمة مع العامل حتى بعد تقاعده.

ثانياً: منهجية البحث:

- 1- **منهج الدراسة:** إن المنهج هو الأداة الأساسية التي يتبناها الباحث للوصول إلى الأهداف ، حيث يعرف على أنه مجموعة من الإجراءات والانطلاقات المحددة يتبناها الباحث للوصول إلى نتيجة.
- كما أن طبيعة الظاهرة موضوع الدراسة هي التي تفرض على الباحث لاختيار المنهج المناسب، وتعد هذه الدراسة التي بين أيدينا وصفية ، وحسب أحد الباحثين فإن الدراسات الوصفية تتميز بـ:
- أنها وصفية وكمية أو كيفية لإحدى الظواهر المختلفة، وذلك بهدف التعرف على تركيبها وخصائصها.
- أنها تهتم بالتدقيق بالعوامل المختلفة المؤثرة في الظاهرة، ويمكن أن تتضمن فروضا مبدئية تربط بعض المتغيرات إلا أن هذه العلاقة بين المتغيرات ليست علاقة نسبية، لأن هذا النوع يدرس في البحوث التجريبية.

ومن خلال هذا فإن المنهج المتبع في دراستنا هو المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لما يتماشى مع دراستنا فيما يخص علاقة حوافز العمل بالرضا الوظيفي لدى العمال، وملائمه لها، كما أن المنهج الوصفي التحليلي يقوم فيه الباحث بوصف الظاهرة من ناحية الكم والكيف، حيث يعتبر طريقة في الوصف والتحليل والتعليل والتفسير بصيغة علمية للوضع الاجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو سكانية.

2/- أدوات الدراسة: إن اختيار أو استعمال التقنيات المناسبة لغرض جمع المعلومات والبيانات من الميدان يتوقف أساسا على نوعية تلك البيانات المراد جمعها ، والمنهج المتبع في الدراسة، ولهذا الغرض ارتأينا أن نستخدم الاستمارة كتقنية أساسية في جمع المعلومات من الميدان، حيث تعتبر الاستمارة من أهم وسائل الاتصال بين الباحث والمبحوث، وتضم مجموعة من الأسئلة المنتقاة والمصممة بطريقة موضوعية تهدف للحصول على المعلومات الضرورية لتحقيق فرضيات البحث، وتستخدم كذلك لجمع المعلومات من المبحوثين مباشرة، وذلك بالإجابة على الأسئلة الواردة فيها ، كما للاستمارة دور كبير في توسيع نطاق البحث والبرهنة إحصائيا.

3/- أسلوب اختيار العينة: إن تحديد العينة مرتبط بطبيعة البحث وأهدافه، ومجتمع البحث، بحيث تعتبر المصدر الذي يعتمد عليه الباحث في بحثه، وبما أن مجتمع البحث لدينا يتكون من 62 عامل موزعين على مصالح إدارية وتقنية كالتالي: 36 إطار، 20 عون تحكم، 06 عون تنفيذ. ارتأينا أن نجري عملية مسح شامل ، وذلك نظرا لعدد مجتمع البحث القليل، ولكي تكون مصداقية أكثر في نتائج الدراسة.

4/- المجال الزمني والمكاني للدراسة:

أ- المجال الزمني للدراسة: استغرقت المدة الزمنية لدراستنا هاته يوم واحد ، وذلك يوم 2013/03/10، حيث قمنا بجولة استطلاعية داخل المؤسسة وإجراء مقابلات مع رئيس مصلحة الموارد البشرية وبعض العمال، كما قمنا بالاطلاع على الوثائق والسجلات التي من خلالها جمعنا بعض المعطيات العامة حول المؤسسة ، ومن ثم ثمنا بتوزيع الاستمارات وملئها.

ب- **المجال المكاني للدراسة:** انحصر المجال المكاني لدراستنا حول مؤسسة نفضال الاقتصادية ، حيث تقع هاته المؤسسة في القسم الجنوبي لمدينة الجلفة، بالضبط بالطريق الوطني الرابط بين ولاية الأغواط وولاية الجلفة، وشرقاً تجمع عمراني للسكان، حيث تعتبر مؤسسة نفضال واحدة من بين المؤسسات الكبرى التي انبثقت عن المؤسسة الوطنية سوناطراك التي مستها تقسيمات منذ سنة 1978م.

ثالثاً: عرض وتحليل النتائج .

جدول رقم(02) : العلاقة بين الجنس وطبيعة العمل.

الجنس	طبيعة العمل		عادي		صعب		خطير		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
ذكر	39	62.90	06	9.67	02	3.22	47	75.80		
أنثى	10	16.12	03	4.83	02	3.22	15	24.19		
المجموع	49	79.03	09	14.51	04	6.45	62	100		

-من خلال الجدول السابق رقم(02) وفي قراءتنا الأولية الخاصة بعلاقة الجنس بطبيعة العمل ، حيث الاتجاه العام لفئتي الجنس الذكور والإناث الذين صرحوا بأن طبيعة عملهم عادية مقدرة نسبتهم ب:79,03%، تنصدها نسبة الذكور مقدرة ب:62,90%، تليها نسبة الإناث مقدرة ب:16,12%، ثم يأتي الاتجاه العام لنفس فئتي الجنس من الذكور والإناث الذين صرحوا بأن طبيعة عملهم صعبة مقدرة نسبتها ب:14,51%، تتوزع بنسبتين متقاربتين 09,67% عند الذكور مقابل 4.83% عند الإناث ، في حين يأتي الاتجاه العام لنفس فئتي الجنس الذين صرحوا بأنهم يمارسون أعمال خطيرة مقدرة نسبتهم ب:06,45% تتوزع نسبتهم على التوالي 03,22% عند الذكور 03,22% عند الإناث.

-من خلال القراءة الإحصائية للجدول السابق نستنتج أن طبيعة العمل يتحكم فيها نوع الجنس ، حيث نجد أن الأعمال الصعبة والخطيرة تمارسها نسبة كبيرة من الذكور، وهذا ما يتطلبه العمل في مؤسسة "نفتال" من قوة وكفاءة وجهد كبير، عكس الإناث الذين يزاولون أعمال بسيطة متمثلة أساسا في العمل داخل الإدارة والعمل على الحواسيب الآلية فقط.

جدول رقم (03) : توزيع الأفراد حسب السن.

النسبة	التكرار	فئات السن
9,67%	06	[29-20]
29,03%	18	[39-30]
40,32%	25	[49-40]
20,96%	13	[59-50]
100%	62	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (03) أن الفئة التي يتراوح سنها ما بين 40-49 هي التي تمثل أكبر فئة بنسبة 40,32%، تليها الفئة العمرية ما بين 30-39 بنسبة 29,03%، ثم تأتي فئة 50-59 بنسبة 20,96%، وأخيراً فئة السن المحصورة بين 20-29 بنسبة 9,67%.

جدول رقم (04) : العلاقة بين الحالة المدنية والرضا عن الراتب الشهري للعمال.

المجموع		غير راضي		راضي		الرضا عن الراتب الحالة المدنية
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
27.41	17	8.06	05	19.35	12	أعزب
67.74	42	27.41	17	40.32	25	متزوج
4.83	03	1.61	01	3.22	02	أرمل
100	62	37.09	23	62.90	39	المجموع

- من خلال الجدول السابق رقم (04) المتعلق بعلاقة الحالة المدنية للأفراد بالرضا عن الراتب الشهري لهم حيث الاتجاه العام يميل إلى نسبة تقدر بـ: 62,90% مقسمة على أفراد عزاب وراضين عن راتبهم الشهري قدرت نسبتهم بـ: 19.35% مقابل نسبة 08.06% منهم غير راضين ، تليها أفراد متزوجين راضين عن راتبهم الشهري قدرت نسبتهم بـ : 40.32% مقابل نسبة 27.41% من هؤلاء الأفراد غير راضين عن راتبهم الشهري المقدم من طرف المؤسسة ، ثم تليها فئة الأفراد الأرامل والراضين عن راتبهم حيث قدرت نسبتهم بـ: 3.22% مقابل 1.61% منهم غير راضين عن راتبهم الشهري.

- من خلال تحليلنا السوسولوجي لما سبق نستنتج أن معظم عمال شركة "تفطال" هم أفراد متزوجين من كلا الجنسين ونسبة قليلة منهم فقط عزاب ، كما نلمح فئة أرامل من النساء داخل المؤسسة ، ونلاحظ كذلك انعدام فئة المطلقين.

جدول رقم(05) : عدد الأولاد لكل عامل.

عدد الأولاد	التكرار	النسبة
3-1	21	%44,68
6-4	15	%31,91
10-7	11	%23,40
المجموع	47	%100

- من خلال الجدول (05) أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة هو (47) من العمال المتزوجين ولديهم أولاد حيث سجلنا لدى الفئة لعدد الأولاد من (3-1) نسبة 44,68% من أفراد العينة، مقابل نسبة 31,91% من أفراد العينة لديهم أولاد من (6-4)، كما نجد في المقابل نسبة 23,40% من أفراد العينة لديهم أولاد من (10-7) .

جدول رقم (06) : العلاقة بين المستوى التعليمي والاستفادة من الترقية.

المجموع		لم أستفد		أستفد		الاستفادة من الترقية المستوى التعليمي
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
8.06	05	00	00	8.06	05	متوسط
30.64	19	4.83	03	25.80	16	ثانوي
61.29	38	1.61	01	59.67	37	جامعي
100	62	6.45	04	93.54	58	المجموع

- من خلال الجدول (06) أعلاه يتضح لنا علاقة المستوى التعليمي بالاستفادة من الترقية حيث الاتجاه العام يميل إلى تأثير المستوى التعليمي على الترقية وهذا ما مثلته نسبة 93,54%، تنصدها نسبة مستوى جامعي استفادوا من الترقية بنسبة 59.67% مقابل 1.61% لم يستفيدوا الترقية، يليها مستوى ثانوي استفادوا من الترقية هذا ما مثلته نسبة 25.80% مقابل 4.83% منهم لم يستفيدوا، في حين نجد نسبة مستوى متوسط 8.06% استفادوا من الترقية.

- من خلال تحليلنا السوسيولوجي يتضح لنا جلياً أن حق الاستفادة من الترقية كان لصالح جميع المستويات التعليمية لكن بنسب متفاوتة وهذا راجع إلى السياسة المتبعة والشرعية في منح الترقية لجميع المستويات داخل المؤسسة.

جدول رقم (07) : العلاقة بين الفئة المهنية و العلاقة مع المشرف .

المجموع		فوضوية		ديمقراطية		سلطوية		العلاقة مع المشرف الفئة المهنية
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
58.06	36	4.83	03	41.93	26	11.29	07	إطار
32.25	20	3.22	02	25.80	16	3.22	02	عامل تحكم
9.67	06	1.61	01	4.83	03	3.22	02	عامل تنفيذ
100	62	9.67	06	72.58	45	17.74	11	المجموع

- من خلال الجدول (07) أعلاه ومن خلال قراءتنا الأولية والخاصة بعلاقة الفئة المهنية لعمال المؤسسة وعلاقتهم مع مشرفيهم ،حيث الاتجاه العام للفئة المهنية تمثله نسبة 17,74%، تنصدها نسبة 11.29% إطارات يقرون بأن علاقتهم بالمشرف سلطوية ، مقابل نسبة 41.93%منهم يرون أن علاقتهم مع مشرفيهم ديمقراطية ، تليها نسبة 4.83%من نفس الفئة المهنية إطار يقرون بأن علاقتهم مع مشرفيهم فوضوية ، أما الاتجاه العام للفئة المهنية عمال تحكم فقدرت نسبتهم ب:72.58%يرون أن علاقتهم مع مشرفيهم سلطوية هذا ما مثلته نسبة 3.22 %، تليها نسبة 25.80%منهم يرون أن العلاقات مع مشرفيهم داخل المؤسسة هي ديمقراطية ، ثم تليها نسبة 3.22% من هؤلاء العمال فئة تحكم يرون أن علاقتهم بمشرفيهم فوضوية ، ويأتي الاتجاه العام الآخر للفئة المهنية عمال تنفيذ حيث قدرت نسبتهم ب:9.67% موزعة على عدة نسب منها : 3.22%يرون بأن علاقتهم مع مشرفيهم سلطوية ، تليها نسبة 4.83% منهم يرون أن علاقتهم ديمقراطية مع المشرف ، تليها نسبة 1.61% من باقي عمال التنفيذ الذين يقرون بأن علاقتهم بمشرفيهم فوضوية.

جدول رقم (08): العلاقة بين الخبرة المهنية في العمل وأسس منح الترقية.

المجموع		أخرى		المؤهلات		الأداء		الأقدمية		أسس منح الترقية
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	الأقدمية
22.58	14	8.06	05	4.83	03	1.61	01	8.06	05	أقل من 5 سنوات
12.90	08	3.22	02	3.22	02	4.83	03	1.61	01	6-10 سنوات
64.51	40	14.51	10	14.51	09	4.83	03	29.0	18	11 سنة فما فوق
100	62	27.41	17	22.58	14	11.29	07	38.7	24	المجموع

- من خلال الجدول (08) السابق و من خلال قراءتنا الأولية و المتعلقة بالخبرة المهنية في العمل وعلاقتها بأسس منح الترقية ، حيث يظهر لنا الاتجاه العام يميل في صنف المبحوثين الذين لهم حق في الترقية جراء خبرتهم بلغت نسبتهم :38.7%، كما أن الأفراد الذين لديهم خبرة أقل من خمسة سنوات (05) ولديهم حق في الترقية بلغت نسبتهم 8.06% جراء الأقدمية في المؤسسة، تليها نسبة 1.61% نتيجة أدائهم المبذول ، تليها نسبة 4.83% كانت نتيجة مؤهلات العامل ، تليها نسبة 8.06% على أسس أخرى يتم عن طريقها منح الترقية داخل المؤسسة ، ويأتي الاتجاه العام القائل أن الأفراد الذين لديهم الحق في الترقية جراء خبرتهم في العمل من (6-10 سنوات) كان بنسبة: 11.29% حيث وزعت على عدة نسب: 1.61% على أساس الأقدمية ، تليها نسبة الأداء ب:4.83% ، وأساس المؤهلات نسبته 3.22% وأسس أخرى يتم عن طريقها منح الترقية بلغت نسبتها 3.22%، ويأتي الاتجاه العام الأخير الذي يميل إلى صنف المبحوثين الذين لديهم حق في الترقية وبلغت خبرتهم المهنية (11 سنة فما فوق) فبلغت نسبتهم 22.58% ، تتوزع على عدة نسب متفاوتة: 29.03% منهم كان لديهم حق الترقية نتيجة أقدميتهم في العمل ، تليها نسبة 4.83% نتيجة الأداء، تليها نسبة 14.51% نتيجة المؤهلات المتوفرة في العمال، وأسس أخرى يتم عن طريقها منح الترقية داخل المؤسسة بلغت نسبتها 16.12%.

تحليل الفرضية الأولى:

1- نحاول في هذه الفرضية معرفة ما إذا كان لتوفير الحوافز المادية والمعنوية في مؤسسة "نفتال" دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال .

المحور الأول: دور الحوافز المادية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة "نفتال" .

جدول رقم (09) : العلاقة بين كفاية الراتب والرضا عن العمل.

المجموع		لا		نعم		كفاية الراتب الرضا عن العمل
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
59.67	37	12.90	08	46.77	29	راضي
40.32	25	17.74	11	22.58	14	غير راضي
100	62	30.64	19	69.35	43	المجموع

- من خلال الجدول (09) أعلاه المتعلق بعلاقة كفاية الراتب بالرضا عن العمل ، حيث الاتجاه العام للإجابة يميل إلى صنف المبحوثين الذين يرون أن راتبهم يكفيهم للإعالة أسرهم وراضين عن العمل بلغت نسبتهم 69.35%، تنصدها نسبة 46.77% يقرون أن راتبهم كافي لإعالة أسرهم وراضين عن العمل ، مقابل 22.58% يقرون أن راتبهم كافي وغير راضين عن العمل ، ويأتي الاتجاه العام المعاكس لرأي الاتجاه الأول والقائل أن كفاية الراتب لا تؤثر في الرضا عن العمل بنسبة 30.64% ، تنصدها نسبة 17.74% غير راضين عن العمل ولا يكفيهم راتبهم الشهري، مقابل نسبة 12.90% راضين عن العمل ولا يكفيهم راتبهم الشهري.

جدول رقم (10) : الحصول على المكافآت.

النسبة	التكرار	الحصول على المكافآت
95,16%	59	نعم
4,83%	03	لا
100%	62	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول (10) أن النسبة الأكبر تؤول للأفراد الذين حصلوا على مكافآت بنسبة: 95.16% ، في حين نجد أقل نسبة تؤول للأفراد الذين لم يحصلوا على مكافآت بنسبة : 4.83%.

- من خلال إحصائيات الجدول (10) نلاحظ أن أغلب العمال استفادوا من مكافآت داخل المؤسسة، والمتمثلة أساسا في المنح الإضافية زيادة عن الأجر الذي يعتبر المقابل الأول والأساسي. فالأجر يعتبر الحافز المادي الأول الذي يسعى العمال لتحقيقه.

جدول رقم (11): العلاقة بين نوع الإصابة والاستفادة من التعويض.

المجموع		لم أستفد		أستفد		الاستفادة من التعويض
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
8.06	05	1.61	01	6.45	04	نوع الاصابة خطيرة
3.22	02	00	00	3.22	02	بسيطة
88.70	55	38.70	24	50	31	لا توجد إصابة
100	62	40.32	25	59.67	37	المجموع

- من خلال الجدول (11) السابق ومن خلال قراءتنا الأولية والمتعلقة بنوع الإصابة وعلاقتها بالاستفادة من التعويض، فالاتجاه العام للإجابة يميل إلى صنف المبحوثين الذين يقرون أنهم أصيبوا في عملهم واستفادوا من التعويض وهذا ما مثلته نسبة 59,67% ، حيث نجد الأفراد الذين استفادوا من

التعويض وكانت إصابتهم خطيرة بلغت نسبتهم 6.45%، تليها نسبة 3.22%، كانت إصابتهم بسيطة ، ثم تليها نسبة 50% لا توجد لديهم إصابة ، مقابل الأفراد الذين لم يستفيدوا من التعويض بلغت نسبتهم 40,32% موزعين على التوالي بنسب مختلفة، 1.61% لديهم إصابات خطيرة ، تليها نسبة 0% إصابات بسيطة، تليها نسبة 38.70% لا توجد لديهم إصابات.

•ويمكن القول أن نوع الإصابة على مستوى مؤسسة "تفطال" منخفض أو يكاد ينعدم نظرا لتوفر المؤسسة على إمكانيات مادية هائلة مكنتها من تجنب حدوث إصابات على مستو المؤسسة.

جدول رقم (12) : الحصول على منحة المردودية.

النسبة	التكرار	الحصول على منحة المردودية
95,16%	59	نعم
4,83%	03	لا
100%	62	المجموع

- من خلال الجدول (12) أعلاه يتضح أن أغلبية العمال حصلوا على منحة المردودية وهذا ما عبر عنه نسبة : 95,16%، مقابل نسبة 04.83% من باقي العمال لم يتحصلوا على منحة المردودية .

جدول رقم (13): مساهمة المنح في استقرار العامل .

النسبة	التكرار	مساهمة المنح في استقرار العامل
91,93%	57	نعم
8,06%	05	لا
100%	62	المجموع

- من خلال الجدول (13) أعلاه يتضح لنا أن اغلب الأفراد اقرروا أن المنح تساهم في استقرار العامل بالشركة وهذا ما مثلته نسبة 91,93%، في حين نجد أن اغلب الأفراد أنكروا أن المنح تساهم في استقرار العامل وهذا ما مثلته نسبة: 08.06%.

جدول رقم (14): نوع الحوافز التي تلقاها العمال.

نوع الحوافز	التكرار	النسبة
نعم	50	80,64%
لا	12	19,35%
المجموع	62	100%

- يتبين من خلال الجدول (14) أعلاه أن أغلبية الحوافز المتحصل عليها هي حوافز مادية بنسبة: 80,64% في المؤسسة ، مقابل 19.35% تمثل حوافز معنوية .

- فمن خلال المعطيات الإحصائية يتبين أن أغلبية الحوافز المتحصل عليها هي عبارة عن حوافز مادية وعلى رأسها الأجر والعلاوات والمكافآت وتظهر هذه الحوافز المادية بهذه النسبة لما لها من أهمية لدى الفرد العامل، فغالبية العمال يحتاجون لحوافز مادية أكثر لعدة أسباب مثل تلبية حاجاتهم الأساسية والثانوية التي لا تأتي له إلا من خلال حصوله على الحوافز المادية.
 - أما الفئة التي تحصلت على حوافز معنوية فأغلب الضن أنها استطاعت تحقيق اكتفائها من حيث المادة ، فتحصلت على حوافز كانت تحتاجها أو تسعى إليها أكثر من سعيها للحوافز المادية .
- المحور الثاني : دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال.**

جدول رقم (15) : الحق في الترقية.

الحق في الترقية	التكرار	النسبة
نعم	57	91,93%
لا	05	08,06%
المجموع	62	100%

- من خلال الجدول (15) أعلاه يتضح لنا أن معظم العمال لديهم الحق في الترقية وهذا ما مثلته نسبة 91.93%، في حين نجد العمال المحرومين من الترقية بلغت نسبتهم : 08.06%.

جدول رقم (16) العلاقة بين تلقي التقدير و الاحترام من المشرفين والرضا عن نمط الإشراف

المجموع		غير راضي		راضي		الرضا عن نمط الإشراف
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
69.35	43	20.96	13	48.38	30	تلقي التقدير والاحترام أُتلقى
30.64	19	11.29	07	19.35	12	لا أُتلقى
100	62	32.25	20	67.74	42	المجموع

- من خلال الجدول (16) أعلاه يتضح لنا جليا بروز العلاقة الوطيدة بين تلق التقدير والاحترام من طرف المشرفين على العمال والرضا على نمط الإشراف هذا ما مثلته نسبة 67.74% موزعين على نسبتين متقاربتين ، تتصدرها الأولى بنسبة 48.38% راضين عن نمط الإشراف وتلقوا التقدير والاحترام من طرف مشرفيهم ، مقابل نسبة 19.35% راضين ولم يتلقوا التقدير والاحترام ، ويأتي الاتجاه العام المعاكس لرأي الاتجاه الأول والفائل أن الأفراد غير الراضين تلقوا التقدير والاحترام بنسبة 32.25% تتوزع على نسبتين متفاوتتين ، 20.96% تلقوا التقدير و الاحترام وغير راضين عن نمط الإشراف مقابل نسبة 11.29% لم يتلقوا التقدير و الاحترام وغير راضين عن نمط الإشراف.

- الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى :

- إن الحوافز تتحدد بجانبين احدهما مادي والثاني معنوي ، إلا انه في هذه المؤسسة يطغى عليها الطابع أو النوع المادي أكثر من المعنوي ، الذي اظهر درجة معينة من رضا العمال عن عملهم ، وهذا ما توصلنا إليه من خلال التحليل السوسولوجي لمعطيات الفرضية الأولى، حيث أن توفير الحوافز المادية يؤدي أكثر إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال هذه المؤسسة مقارنة بتأثير الحوافز المعنوية وهذا من خلال عرض نسب لا بأس بها أظهرت عدم رضا أفراد العينة المدروسة عن نمط الإشراف خاصة، والذي اثر على جوانب معينة من الرضا هي جوانب معنوية خاصة بالأفراد العاملين ،كعدم إشراكهم في اتخاذ القرارات، وإن كانت هناك مشاركة فإن اقتراحاتهم لا تؤخذ بعين الاعتبار ،وهذا يعد حافزا سلبيا يؤثر على رضا العمال ،إضافة إلى عدم اهتمام الإدارة بتشجيع أفرادها العاملين بالطرق المتاحة أو المتوفرة في هذه المؤسسة كالأجر والمنح الإضافية ومختلف الخدمات والتعويضات، ولقد اظهر أفراد العينة رضاهم تجاهها ، هذا ما يؤكد أن الحوافز المادية اقرب إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال أكثر بما يمكن أن تحققه الحوافز المعنوية من رضا للعمال عن عملهم .

تحليل الفرضية الثانية:

- نظرا لتعدد و شساعة موضوع الرضا الوظيفي في علاقته بحوافز العمل ، حيث يصعب قياسه بمؤشر واحد، ما دفع بنا إلى اختيار بعض المؤشرات التي رأينا بأنها ذات دلالة وبإمكاننا قياس الرضا عن العمل بواسطتها كطبيعة العلاقة مع الزملاء والرؤساء في العمل، وطبيعة العمل وظروفه المادية والفيزيائية.

- ولهذا الغرض حبذنا أن نقسم هذه الفرضية إلى محورين هما :

1- **المحور الأول** : تأثير علاقات العمل بين الزملاء والرؤساء في تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى العمال.

2- **المحور الثاني** : تأثير ظروف العمل المادية والفيزيائية في تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة "فطال".

أ- **المحور الأول**: تأثير علاقات العمل بين الزملاء والرؤساء في تحديد درجة الرضا الوظيفي.

جدول رقم(17) : العلاقة مع الزملاء.

النسبة	التكرار	العلاقة مع الزملاء
54,83%	34	حسنة
/	00	سيئة
45,16%	28	جيدة
100%	62	المجموع

- يبين الجدول أعلاه أن نسبة 54.83% تمثل الأفراد الذين تلقوا معاملة حسنة من طرف زملائهم ، تليها نسبة 45.16% من الذين لديهم علاقة جيدة مع زملائهم ، في حين لا نجد معاملة سيئة من طرف الزملاء وهذا يرجع إلى احتكاك الزملاء ببعضهم البعض في مجال العمل مما نتج عنه علاقات حسنة وجيدة داخل المؤسسة.

جدول رقم (18): العلاقة بين التأثير على وتيرة الإنتاج والرضا عن نمط الإشراف.

المجموع		لا يؤثر		يؤثر		التأثير على وتيرة الإنتاج
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
الرضا عن نمط الإشراف						
67.74	42	19.35	12	48.38	30	راضي
32.25	20	/	/	32.25	20	غير راضي
100	62	19.35	12	80.64	50	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول (18) أن الاتجاه العام للإجابة تمثله فئة العمال الراضين عن نمط الإشراف بنسبة: 80.64% تدعمه نسبة العمال الراضين الذين صرحوا بأن نمط الإشراف لا يؤثر على وتيرة إنتاجهم وذلك بنسبة 19.35% ، ثم تأتي فئة العمال الراضين الذين يؤثر فيهم نمط الإشراف بنسبة 48.38%.

- أما نسبة العمال غير الراضين عن نمط الإشراف فتقدر نسبتهم ب: 19.35% المدعمة بنسبة 32.25% من العمال غير الراضين الذين يؤثر عليهم نمط الإشراف في وتيرة إنتاجهم، ثم تليها نسبة العمال غير الراضين الذين لا يؤثر نمط الإشراف على وتيرة إنتاجهم بنسبة: 0% .

• نستنتج من خلال تحليلنا الإحصائي السابق للجدول أن أغلبية العمال راضون عن نمط الإشراف وانه لا يؤثر على وتيرة إنتاجهم وهذا يرجع بالأساس للعلاقات الحسنة بين العمال ومشرفيهم .

جدول رقم(19) : المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	المشاركة في اتخاذ القرارات
%11,29	07	نعم
%88,70	55	لا
%100	62	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول (19) أن نسبة العمال الذين ليس لديهم حق المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة هم الأكبر نسبة والمقدرة ب: %88.70، مقابل نسبة : %11.29 يشاركون في اتخاذ القرارات .

- المحور الثاني: تأثير طبيعة العمل وظروفه في تحديد درجة الرضا الوظيفي.

جدول رقم (20) : ظروف العمل.

ظروف العمل	التكرار	النسبة
حسنة	54	%87,09
متوسطة	04	%6,45
رديئة	04	%6,45
المجموع	62	%100

- نلاحظ من خلال الجدول الأغلبية من العمال الذين صرحوا أن ظروف عملهم حسنة قدرت نسبتهم ب: %87.09 ، في حين الذين صرحوا بأن ظروف عملهم متوسطة تقدر نسبتهم ب: %6.45 ، في حين يشتمكي البعض من ظروف العمل الرديئة التي قدرت نسبتها ب: %06.45 .

- من خلال القراءة الإحصائية للجدول السابق نستنتج أن الأغلبية الساحقة من العمال راضون عن ظروف العمل المتاحة حيث لها انعكاس ودور في التأثير عن درجة رضا العمال داخل المؤسسة.

• الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

- نستنتج من خلال تحليلنا السوسولوجي لمعطيات الفرضية الثانية أن ظروف العمل باختلافها مادية كانت أو فيزيقية لها تأثير هام على درجة الرضا الوظيفي لدى العمال، وهذا ما استخلصناه من خلال ربط متغيرات الرضا الوظيفي بطبيعة ظروف العمل المادية والفيزيقية، بمعنى انه كلما كانت طبيعة ظروف العمل ملائمة وجيدة، كلما زادت درجة الرضا الوظيفي لدى العمال، وظهر كذلك هذا الأمر عند ربط طبيعة العمل بمتغيرات الرضا الوظيفي، وتوصلنا إلى أن لطبيعة العمل دور في تحقيق رضا العمال عن عملهم.

واستنتجنا كذلك أن لجماعة العمل تأثير على رضا العمال، وذلك من خلال شعورهم بالأمن والاستقرار في العمل، وهي نفس النتيجة التي توصلنا إليها بالنسبة لتأثير طبيعة علاقة العمال مع الرؤساء في العمل، في تحريك مشاعر الرضا لدى العمال، كما تزيد من انتمائهم وولائهم للمؤسسة، وكذا من خلال إنشاء علاقات أفقية وعمودية في العمل.

- وكننتيجة لما سبق، انه لا يمكن التوصل إلى حقيقة الرضا عن العمل إلا بقوة وتعدد المؤشرات التي تُقوي وتدعم هذا الأمر، عندما يتعلق الأمر بظروف العمل المادية والفيزيقية، فهي تعد عامل هام ومؤشر قوي في تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى العمال، لذا وجب على كل مؤسسة أن تأخذ هذه العناصر وأخرى بالاهتمام بالغ وكمتغيرات وعوامل أساسية في تعاملاتها مع عمالها من اجل رفع مستويات الرضا لديهم.

- جدول رقم(21) : الإصابة في العمل.

النسبة	التكرار	الإصابة في العمل
6,45%	04	نعم
93,54%	58	لا
100%	62	المجموع

- من خلال الجدول(21) أعلاه تبين أن نسبة: 93.54% من العمال لم يصابوا في مكان عملهم إلا نسبة 06.45% من باقي العمال أصيبوا داخل مكان العمل.

- وحسب إحصائيات الجدول يتضح لنا أن الظروف المحيطة بالعمل ملائمة ومناسبة للعمال الموجودين لمؤسسة "نفضال" -الجلفة - محل الدراسة.

- تحليل الفرضية الثالثة: مستوى الدخل وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العمال.
جدول رقم(22) : وجود مصدر آخر للدخل.

النسبة	التكرار	وجود مصدر آخر للدخل
45,16%	28	نعم
54,83%	34	لا
100%	62	المجموع

- من خلال الجدول (22) أعلاه نلاحظ أن نسبة: 45.16% من العمال يقرون بأن لديهم مصدر آخر للدخل، مقابل 54.83% من العمال يقرون بأنه ليس لديهم مصدر آخر للدخل.
• من خلال النتائج الإحصائية للجدول يتضح لنا بأن أغلبية العمال ليس لديهم مصدر آخر للدخل ، وبالتالي فالعمال لا يعانون من ضعف الأجر لذا لا يبحثون ولا يبالون بمصادر أخرى للدخل لأن أجورهم مرتفعة تسد جميع احتياجاتهم .

جدول رقم(23) : نوع الخدمات المقدمة للعمال في المؤسسة.

النسبة	التكرار	نوع الخدمات
9,67%	06	النقل
37,09%	23	الصحة
50%	31	الإطعام
3,22%	02	أخرى
100%	62	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول(23) أن خدمات الإطعام تمثل نسبة 50% من الخدمات التي يستفيد منها العمال، تليها الخدمات الصحية تمثل نسبة 37.09% ،تليها خدمات النقل بنسبة 9.67% ، ثم خدمات أخرى بنسبة 3.22% .

- نستنتج من خلال معطيات الجدول أن الخدمات التي يستفيد منها عمال المؤسسة أكثر هي خدمات الإطعام نتيجة بعد مسافة المؤسسة عن أماكن سكن العمال وعدم توفر الوقت لدى العمال ما يجبرهم على تناول الوجبات داخل المؤسسة ، وتلبها الخدمات الصحية من خلال وجود طبيبين خاصين بالمؤسسة ووجود سيارة إسعاف، كما أن هناك مراقبة صحية دورية للعمال كافة.

- أمّا خدمات النقل فإنها قليلة نوعاً ما نتيجة اقتناء معظم العمال لسياراتهم الخاصة ، أمّا الفئة التي لا تمتلك سيارات خاصة فالمؤسسة توفر لهم حافلة تقوم بنقلهم من أماكن عملهم إلى مقر سكنهم.
- أمّا الخدمات الأخرى التي توفرها المؤسسة فهي عبارة عن خدمات الترقية وتقديم بعض المساعدات المالية خاصة في المناسبات والأعياد وغير ذلك.

جدول رقم (24) رضا الدخل عن العمل.

النسبة	التكرار	رضا الدخل عن العمل
87,09%	54	نعم
12,90%	08	لا
100%	62	المجموع

- من خلال الجدول (24) أعلاه نلاحظ أن نسبة 87.09% من العمال يقرّون بأن يوجد لديهم رضا عن الدخل ، في المقابل نجد نسبته 12.90% من العمال يقرّون بأنه لا يوجد لديهم رضا عن الدخل.

الاستنتاج الجزئي للفرضية الثالثة:

- نستخلص من خلال تحليلنا السوسيوإوجي لمعطيات الفرضية الثالثة أن مستوى الدخل له علاقة وطيدة بالرضا الوظيفي لدى العمال، حيث كلما ارتفع الدخل للعامل شعر بالرضا داخل مؤسسته وأحس بالاستقرار وهذا شيء إيجابي بالنسبة للمؤسسة، لأن العامل عند استقراره المادي سيضعف من مجهوداته في العمل، وبالتالي زيادة الإنتاج والإنتاجية ، كما تبين كذلك من خلال تحليلنا ان معظم العمال داخل هته المؤسسة يوجد لديهم رضا كبير واقتناع عن الدخل وهذا مأمثله كثير من العمال في تصريحاتهم المتعلقة بمستوى الدخل وعلاقته بمستوى الاستهلاك، حيث تبين انه كلما كان مستوى دخلهم مرتفع كلما كان مستوى استهلاكهم اكبر.

الاستنتاج العام:

- توصلنا من خلال تحليلنا لنتائج الفرضيات الثلاثة للدراسة إلى القول أن الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية لها تأثير في تحديد درجة الرضا لدى العمال خاصة عندما تعلق الأمر بالحوافز المادية ، كالأجر والمنح الإضافية والتعويضات المقدمة للأفراد العاملين ، والتي أظهر أغلب أفراد العينة ميولهم أو رغبتهم في الحصول عليها ، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على مدى تأثيرها عليهم ، ومساهمتها في تحقيق وإشباع حاجاتهم الضرورية، وكذلك نظرا لأهميتها مقارنة مع الحوافز المعنوية التي من شأنها هي الأخرى الرفع من درجة الرضا الوظيفي لدى العمال، إلا أنه لم يتحقق هذا في المؤسسة من خلال ما أظهره أغلب أفراد العينة المدروسة، والتي أظهرت عدم رضاها تجاه الحوافز المعنوية، كنمط الإشراف في العمل ومن هنا يمكن الخروج بفكرة مفادها أن الحوافز المعنوية ضعيفة التأثير مقارنة بتأثير الحوافز المادية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال.

- وتوصلنا من خلال تحليل معطيات الفرضية الثانية إلى أن ظروف العمل المادية والفيزيائية لها تأثير في تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى العمال ، كما تعمل على رفع روحهم المعنوية، وتقوي من انتمائهم وولائهم إلى وحدة عملهم ، وتشجيعهم على الأداء الأحسن للعمل .

- ومن ثمة فإن هذه المؤسسة شأنها شأن أغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تحرص على إرضاء أفرادها العاملين، وذلك بتحفيزهم وتوفير متطلبات العمل ومستلزماتهم الضرورية، مما يحقق أهداف المؤسسة في رفع الإنتاج والإنتاجية من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق طموحات وأهداف العاملين بها.

- كما توصلنا من خلال تحليل معطيات الفرضية الثالثة إلى أن مستوى الدخل له علاقة وطيدة بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة، حيث تم التوصل لاستنتاج مفاده أنه كلما كان مستوى الدخل مرتفع كلما كان رضا العمال أكثر ، ومن ثمة ارتفاع مستويات الاستهلاك لديهم ، وبالتالي كلما زاد تحفيز العمال في هذه المؤسسة كلما زاد رضاهم الوظيفي.

ثالثاً: عرض وتحليل النتائج .

جدول رقم(02) : يبين العلاقة بين الجنس وطبيعة العمل.

المجموع	خطير	صعب	عادي	طبيعة العمل الجنس
%100 47	%4.26 02	%12,77 06	%82,97 39	ذكر
%100 15	%13,33 02	%20 03	%66,67 10	أنثى
%100 62	%6,45 04	%14,51 09	%97,0 4 49	المجموع

- من خلال الجدول السابق وفي قراءتنا الأولية الخاصة بعلاقة الجنس بطبيعة العمل ، حيث الاتجاه العام لفئتي الجنس الذكور والإناث الذين صرحوا بأن طبيعة عملهم عادية مقدره نسبتهم ب:79,04%، تتصدرها نسبة الذكور مقدره ب:82,97%، تليها نسبة الإناث مقدره ب:66,67%، ثم يأتي الاتجاه العام لنفس فئتي الجنس من الذكور والإناث الذين صرحوا بأن طبيعة عملهم صعبة مقدره نسبتها ب:14,51%، تتوزع بنسبتين متقاربتين 12,77% عند الذكور مقابل 20% عند الإناث ، في حين يأتي الاتجاه العام لنفس فئتي الجنس الذين صرحوا بأنهم يمارسون أعمال خطيرة مقدره نسبتهم ب:06,45% تتوزع نسبتهم على التوالي 04,26% عند الذكور 13,33% عند الإناث.

- من خلال القراءة الإحصائية للجدول السابق نستنتج أن طبيعة العمل يتحكم فيها نوع الجنس ، حيث نجد أن الأعمال الصعبة والخطيرة تمارسها نسبة كبيرة من الذكور، وهذا ما يتطلبه العمل في مؤسسة "نفضال" من قوة وكفاءة وجهد كبير، عكس الإناث الذين يزولون أعمال بسيطة متمثلة أساسا في العمل داخل الإدارة والعمل على الحواسيب الآلية فقط.

جدول رقم (03) : يمثل توزيع الأفراد حسب السن.

النسبة	التكرار	فئات السن
%9,67	06	[29-20]
%29,03	18	[39-30]
%40,32	25	[49-40]
%20,96	13	[59-50]
%100	62	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفئة التي يتراوح سنها ما بين 49-40 هي التي تمثل أكبر فئة بنسبة %40,32، تليها الفئة العمرية ما بين 39-30 بنسبة %29,03، ثم تأتي فئة 59-50 بنسبة %20,96، وأخيراً فئة السن المحصورة بين 29-20 بنسبة %09,67.

جدول رقم (04) : يبين العلاقة بين الحالة المدنية والرضا عن الراتب الشهري للعمال.

المجموع	غير راضي	راضي	الرضا عن الراتب الحالة المدنية
%100 17	%29,42 05	%70,58 12	أعزب
%100 42	%40,47 17	%59,53 25	متزوج
%100 00	%00 00	%00 00	مطلق
%100 03	%33,33 01	%66,67 02	أرمل
%100 62	%37,01 23	%62,90 39	المجموع

- من خلال الجدول السابق المتعلق بعلاقة الحالة المدنية للأفراد بالرضا عن الراتب الشهري لهم حيث الاتجاه العام يميل إلى نسبة تقدر بـ: %62,90 مقسمة على أفراد عزاب وراضين عن راتبهم الشهري قدرت نسبتهم بـ: %70,58، مقابل نسبة %29,42 منهم غير راضين ، تليها أفراد متزوجين راضين عن راتبهم الشهري قدرت نسبتهم بـ : %59,53 مقابل نسبة %40,47 من هؤلاء الأفراد غير

راضين عن راتبهم الشهري المقدم من طرف المؤسسة ،ثم تليها فئة الأفراد الأرامل والراضين عن راتبهم حيث قدرت نسبتهم ب:66,67% مقابل 33,33% منهم غير راضين عن راتبهم الشهري.

- من خلال تحليلنا السوسيوولوجي لما سبق نستنتج أن معظم عمال شركة "نفضال" هم أفراد عزاب من كلا الجنسين ونسبة قليلة منهم فقط متزوجون ، كما نلمح فئة أرامل من النساء داخل المؤسسة ، ونلاحظ كذلك انعدام فئة المطلقين.

جدول رقم(05) : يبين عدد الأولاد لكل عامل.

عدد الأولاد	التكرار	النسبة
3-1	21	44,68%
6-4	15	31,91%
10-7	11	23,40%
المجموع	47	100%

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة هو (47) من العمال المتزوجين ولديهم أولاد حيث سجلنا لدى الفئة لعدد الأولاد من (3-1) نسبة 44,68% من أفراد العينة، مقابل نسبة 31,91% من أفراد العينة لديهم أولاد من (6-4)، كما نجد في المقابل نسبة 23,40% من أفراد العينة لديهم أولاد من (10-7) .

جدول رقم (06) : يبين العلاقة بين المستوى التعليمي والاستفادة من الترقية.

المستوى التعليمي	الاستفادة من الترقية	أستفد	لم أستفد	المجموع
متوسط	05	100%	00%	05
ثانوي	03	84,21%	15,79%	19
جامعي	37	97,36%	2,64%	38
المجموع	58	93,55%	6,45%	62

- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا من خلال علاقة المستوى التعليمي بالاستفادة من الترقية حيث الاتجاه العام يميل إلى تأثير المستوى التعليمي على الترقية وهذا ما مثلته نسبة 93,55%، تنصدها نسبة مستوى ثانوي استفادوا من الترقية بنسبة 84,21% مقابل 15,79% لم يستفيدوا الترقية، يليها مستوى متوسط استفادوا من الترقية هذا ما مثلته نسبة 100% مقابل 0% منهم لم يستفيدوا، في حين نجد نسبة مستوى جامعي 97,36% استفادوا من الترقية مقابل 2,64% منهم لم يستفيدوا من الترقية داخل المؤسسة.

- من خلال تحليلنا السوسولوجي يتضح لنا جلياً أن حق الاستفادة من الترقية كان لصالح جميع المستويات التعليمية لكن بنسب متفاوتة وهذا راجع إلى السياسة المتبعة والشرعية في منح الترقية لجميع المستويات داخل المؤسسة.

العلاقة مع المشرف الفئة المهنية	سلطوية	ديمقراطية	فوضوية	المجموع
إطار	19,45%	72,22%	8,33%	100%
عامل تحكم	10%	80%	10%	100%
عامل تنفيذ	33,33%	50%	16,67%	100%
المجموع	17,74%	72,58%	9,68%	100%

جدول رقم (07) : يبين العلاقة بين الفئة المهنية و العلاقة مع المشرف .

- من خلال الجدول أعلاه ومن خلال قراءتنا الأولية والخاصة بعلاقة الفئة المهنية لعمال المؤسسة وعلاقتهم مع مشرفيهم ،حيث الاتجاه العام للفئة المهنية تمثله نسبة 17,74%، تنصدها نسبة 19,45% إطارات يقرون بأن علاقتهم بالمشرف سلطوية ، مقابل نسبة 72,22% منهم يرون أن علاقتهم مع مشرفيهم ديمقراطية ، تليها نسبة 8.33% من نفس الفئة المهنية إطار يقرون بأن علاقتهم مع مشرفيهم فوضوية ، أما الاتجاه العام للفئة المهنية عمال تحكم فقدرت نسبتهم ب: 72.58% يرون أن علاقتهم مع مشرفيهم سلطوية هذا ما مثلته نسبة 10%، تليها نسبة 80%منهم يرون أن العلاقات مع مشرفيهم داخل المؤسسة هي ديمقراطية ، ثم تليها نسبة 10% من هؤلاء العمال فئة تحكم يرون أن علاقتهم بمشرفيهم

فوضوية ، ويأتي الاتجاه العام الآخر للفئة المهنية عمال تنفيذ حيث قدرت نسبتهم ب: 9.68% موزعة على عدة نسب منها : 33.33% يرون بأن علاقتهم مع مشرفيهم سلطوية ، تليها نسبة 50% منهم يرون أن علاقتهم ديمقراطية مع المشرف ، تليها نسبة 16.67% من باقي عمال التنفيذ الذين يقرون بأن علاقتهم بمشرفيهم فوضوية.

جدول رقم (08): يبين العلاقة بين الخبرة المهنية في العمل وأسس منح الترقية.

الخبرة المهنية	أسس منح الترقية	الأقدمية	الأداء	المؤهلات	أخرى	المجموع
أقل من 5 سنوات	35,72%	05	01	03	05	14
6-10 سنوات	12,5%	01	03	02	02	08
11 سنة فما فوق	45%	18	03	09	10	40
المجموع	38,72%	24	07	14	17	62

- من خلال الجدول السابق و من خلال قراءتنا الأولية و المتعلقة بالخبرة المهنية في العمل وعلاقتها بأسس منح الترقية ، حيث يظهر لنا الاتجاه العام يميل في صنف المبحوثين الذين لهم حق في الترقية جراء خبرتهم بلغت نسبتهم : 38.72% ، كما أن الأفراد الذين لديهم خبرة أقل من خمسة سنوات (05) ولديهم حق في الترقية بلغت نسبتهم 35.72% جراء الأقدمية في المؤسسة ، تليها نسبة 7.14% نتيجة أدائهم المبذول ، تليها نسبة 21.42% كانت نتيجة مؤهلات العامل ، تليها نسبة 35.72% على أسس أخرى يتم عن طريقها منح الترقية داخل المؤسسة ، ويأتي الاتجاه العام القائل أن الأفراد الذين لديهم الحق في الترقية جراء خبرتهم في العمل من (6-10 سنوات) كان بنسبة: 11.29% حيث وزعت على عدة نسب : 12.5% على أساس الأقدمية ، تليها نسبة الأداء ب: 37.5% ، وأساس المؤهلات نسبته 25% ، ويأتي الاتجاه العام الأخير الذي يميل إلى صنف المبحوثين الذين لديهم حق في الترقية وبلغت خبرتهم المهنية (11 سنة فما فوق) فبلغت نسبتهم 22.58% ، تتوزع على عدة نسب متفاوتة: 45% منهم كان لديهم حق الترقية نتيجة أقدميتهم في العمل ، تليها نسبة 07.5% نتيجة الأداء، تليها نسبة 22.5%

نتيجة المؤهلات المتوفرة في العمال، وأسس أخرى يتم عن طريقها منح الترقية داخل المؤسسة بلغت نسبتها 25%.

تحليل الفرضية الأولى:

1- نحاول في هذه الفرضية معرفة ما إذا كان لتوفير الحوافز المادية والمعنوية في مؤسسة "نفضال" دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال .

المحور الأول: دور الحوافز المادية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة "نفضال" .

جدول رقم(09) : يبين العلاقة بين كفاية الراتب والرضا عن العمل.

المجموع	لا	نعم	كفاية الراتب الرضا عن العمل
37 %100	08 %21,63	29 %78,37	راضي
25 %100	11 %44	14 %56	غير راضي
62 %100	19 %30,65	43 %69,35	المجموع

- من خلال الجدول أعلاه المتعلق بعلاقة كفاية الراتب بالرضا عن العمل ، حيث الاتجاه العام للإجابة يميل إلى صنف المبحوثين الذين يرون أن راتبهم يكفيهم للإعالة أسرهم وراضين عن العمل بلغت نسبتهم 69.35%، تتصدرها نسبة 78.37% يقرون أن راتبهم كافي لإعالة أسرهم وراضين عن العمل ، مقابل 56% يقرون أن راتبهم كافي وغير راضين عن العمل ، ويأتي الاتجاه العام المعاكس لرأي الاتجاه الأول والقائل أن كفاية الراتب لا تؤثر في الرضا عن العمل بنسبة 30.65% ، تتصدرها نسبة 44% غير راضين عن العمل ولا يكفيهم راتبهم الشهري، مقابل نسبة 21.63% راضين عن العمل ولا يكفيهم راتبهم الشهري.

جدول رقم (10) : يبين الحصول على المكافآت.

النسبة	التكرار	الحصول على المكافآت
%95,16	59	نعم
%4,83	03	لا
%100	62	المجموع

- نلاحظ من خلال هذا الجدول أن النسبة الأكبر تؤول للأفراد الذين حصلوا على مكافآت بنسبة : %95.16 ، في حين نجد أقل نسبة تؤول للأفراد الذين لم يحصلوا على مكافآت بنسبة : %4.83 .
- من خلال إحصائيات الجدول نلاحظ أن أغلب العمال استفادوا من مكافآت داخل المؤسسة، والمتمثلة أساسا في المنح الإضافية زيادة عن الأجر الذي يعتبر المقابل الأول والأساسي . فالأجر يعتبر الحافز المادي الأول الذي يسعى العمال لتحقيقه.

جدول رقم (11) : يبين العلاقة بين نوع الإصابة والاستفادة من التعويض.

المجموع	لم أستفد	أستفد	نوع الإصابة الاستفادة من التعويض
%100 05	%20 01	%80 04	خطيرة
%100 02	%00 00	%100 02	بسيطة
%100 55	%63,64 24	%56,36 31	لا توجد إصابة
%100 62	%40,32 25	%59,68 37	المجموع

- من خلال الجدول السابق ومن خلال قراءتنا الأولية والمتعلقة بنوع الإصابة وعلاقتها بالاستفادة من التعويض، فالإصابة العام للإصابة يميل إلى صنف المبحوثين الذين يقرون أنهم أصيبوا في عملهم واستفادوا من التعويض وهذا ما مثلته نسبة %59,68 ، حيث نجد الأفراد الذين استفادوا من التعويض وكانت إصابتهم خطيرة بلغت نسبتهم %80 ، تليها نسبة %100، كانت إصابتهم بسيطة ، ثم تليها نسبة %56,36 لا توجد لديهم إصابة ، مقابل الأفراد الذين لم يستفيدوا من التعويض بلغت نسبتهم

40,32% موزعين على التوالي بنسب مختلفة، 20% لديهم إصابات خطيرة ، تليها نسبة 0% إصابات بسيطة، تليها نسبة 63,64 % لا توجد لديهم إصابات.

•ويمكن القول أن نوع الإصابة على مستوى مؤسسة "نفعال" منخفض أو يكاد يندم نظرا لتوفر المؤسسة على إمكانيات مادية هائلة مكنتها من تجنب حدوث إصابات على مستو المؤسسة.

جدول رقم (12) : يمثل الحصول على منحة المردودية.

النسبة	التكرار	الحصول على منحة المردودية
95,16%	59	نعم
4,83%	03	لا
100%	62	المجموع

- من خلا الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية العمال حصلوا على منحة المردودية وهذا ما عبر عنه نسبة :95,16%، مقابل نسبة 04.83% من باقي العمال لم يتحصلوا على منحت المردودية .

جدول رقم (13): يمثل مساهمة المنح في استقرار العامل .

النسبة	التكرار	مساهمة المنح في استقرار العامل
91,93%	57	نعم
8,06%	05	لا
100%	62	المجموع

- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن اغلب الأفراد اقرروا أن المنح تساهم في استقرار العامل بالشركة وهذا ما مثلته نسبة91,93%، في حين نجد أن اغلب الأفراد أنكروا أن المنح تساهم في استقرار العامل وهذا ما مثلته نسبة:08.06%.

جدول رقم (14): يمثل نوع الحوافز التي تلقاها العمال.

نوع الحوافز	التكرار	النسبة
نعم	50	80,64%
لا	12	19,35%
المجموع	62	100%

- يتبين من خلال هذا الجدول أن أغلبية الحوافز المتحصل عليها هي حوافز مادية بنسبة: 80,64% في المؤسسة ، مقابل 19.35% تمثل حوافز معنوية .

• فمن خلال المعطيات الإحصائية يتبين أن أغلبية الحوافز المتحصل عليها هي عبارة عن حوافز مادية وعلى رأسها الأجر والعلاوات والمكافآت وتظهر هذه الحوافز المادية بهذه النسبة لما لها من أهمية لدى الفرد العامل، فغالبية العمال يحتاجون لحوافز مادية أكثر لعدة أسباب مثل تلبية حاجاتهم الأساسية والثانوية التي لا تأتي له إلا من خلال حصوله على الحوافز المادية.

• أما الفئة التي تحصلت على حوافز معنوية فأغلب الضن أنها استطاعت تحقيق اكتفائها من حيث المادة ، فتحصلت على حوافز كانت تحتاجها أو تسعى إليها أكثر من سعيها للحوافز المادية .

المحور الثاني : دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال.

جدول رقم (15) : يبين الحق في الترقية.

الحق في الترقية	التكرار	النسبة
نعم	57	91,93%
لا	05	08,06%
المجموع	62	100%

- من خلال أعلاه يتضح لنا أن معظم العمال لديهم الحق في الترقية وهذا ما مثلته نسبة

91.93%، في حين نجد العمال المحرومين من الترقية بلغت نسبتهم : 08.06%.

جدول رقم (16) : يبين العلاقة بين تلقي التقدير و الاحترام من المشرفين والرضا عن نمط الإشراف

المجموع	غير راضي	راضي	الرضا عن نمط الإشراف تلقي التقدير والاحترام
%100 43	%30,23 13	%69,77 30	أتلقى
%100 19	%36,85 07	%63,15 12	لا أتلقى
%100 62	%32,25 20	%67,75 42	المجموع

- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا جليا بروز العلاقة الوطيدة بين تلق التقدير والاحترام من طرف المشرفين على العمال والرضا على نمط الإشراف هذا ما مثلته نسبة 67.65% موزعين على نسبتين متقاربتين ، تنصدها الأولى بنسبة 69.77% راضين عن نمط الإشراف وتلقوا التقدير والاحترام من طرف مشرفيهم ، مقابل نسبة 63.15% راضين ولم يتلقوا التقدير والاحترام ، ويأتي الاتجاه العام المعاكس لرأي الاتجاه الأول والقائل أن الأفراد غير الراضين تلقوا التقدير والاحترام بنسبة 30.23% مقابل 36.85% لم يتلقوا التقدير و الاحترام من طرف مشرفيهم.

- الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى :

- إن الحوافز تتحدد بجانبين احدهما مادي والثاني معنوي ، إلا انه في هذه المؤسسة يطغى عليها الطابع أو النوع المادي أكثر من المعنوي ، الذي اظهر درجة معينة من رضا العمال عن عملهم ، وهذا ما توصلنا إليه من خلال التحليل السوسولوجي لمعطيات الفرضية الأولى، حيث أن توفير الحوافز المادية يؤدي أكثر إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال هذه المؤسسة مقارنة بتأثير الحوافز المعنوية وهذا من خلال عرض نسب لا بأس بها أظهرت عدم رضا أفراد العينة المدروسة عن نمط الإشراف خاصة، والذي اثر على جوانب معينة من الرضا هي جوانب معنوية خاصة بالأفراد العاملين ،كعدم إشراكهم في اتخاذ القرارات، وإن كانت هناك مشاركة فإن اقتراحاتهم لا تؤخذ بعين الاعتبار ،وهذا يعد حافزا سلبيا يؤثر على رضا العمال ،إضافة إلى عدم اهتمام الإدارة بتشجيع أفرادها العاملين بالطرق المتاحة أو المتوفرة في هذه المؤسسة كالأجر والمنح الإضافية ومختلف الخدمات والتعويضات، ولقد اظهر أفراد

العينة رضاهم تجاهها ، هذا ما يؤكد أن الحوافز المادية اقرب إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال أكثر بما يمكن أن تحققه الحوافز المعنوية من رضا للعمال عن عملهم .

تحليل الفرضية الثانية:

- نظرا لتعدد وشساعة موضوع الرضا الوظيفي في علاقته بحوافز العمل ، حيث يصعب قياسه بمؤشر واحد، ما دفع بنا إلى اختيار بعض المؤشرات التي رأينا بأنها ذات دلالة وبإمكاننا قياس الرضا عن العمل بواسطتها كطبيعة العلاقة مع الزملاء والرؤساء في العمل، وطبيعة العمل وظروفه المادية والفيزيقية.

- ولهذا الغرض حبذنا أن نقسم هذه الفرضية إلى محورين هما :

1- المحور الأول : تأثير علاقات العمل بين الزملاء والرؤساء في تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى العمال.

2- المحور الثاني : تأثير طبيعة العمل وظروفه في تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة "نفطال".

أ- المحور الأول: تأثير علاقات العمل بين الزملاء والرؤساء في تحديد درجة الرضا الوظيفي.

جدول رقم(17) : يبين العلاقة مع الزملاء.

النسبة	التكرار	العلاقة مع الزملاء
54,83%	34	حسنة
/	00	سيئة
45,16%	28	جيدة
100%	62	المجموع

- يبين الجدول أعلاه أن نسبة 54.83% تمثل الأفراد الذين تلقوا معاملة حسنة من طرف زملائهم ، تليها نسبة 45.16% من الذين لديهم علاقة جيدة مع زملائهم ، في حين لا نجد معاملة سيئة من طرف الزملاء وهذا يرجع إلى احتكاك الزملاء ببعضهم البعض في مجال العمل مما نتج عنه علاقات حسنة وجيدة داخل المؤسسة.

جدول رقم (18): يبين العلاقة بين التأثير على وتيرة الإنتاج والرضا عن نمط الإشراف.

المجموع	لا يؤثر	يؤثر	التأثير على وتيرة الإنتاج الرضا عن نمط الإشراف
42 %67,74	12 %100	30 %60	راضي
20 %32,25	00 %00	20 %40	غير راضي
62 %100	12 %100	50 %100	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام للإجابة تمثله فئة العمال الراضين عن نمط الإشراف بنسبة: 67.74% تدعمه نسبة العمال الراضين الذين صرحوا بأن نمط الإشراف لا يؤثر على وتيرة إنتاجهم وذلك بنسبة 100% ، ثم تأتي فئة العمال الراضين الذين يؤثر فيهم نمط الإشراف بنسبة 60%.

- أما نسبة العمال غير الراضين عن نمط الإشراف فتقدر نسبتهم بـ: 32.25% المدعمة بنسبة 40% من العمال غير الراضين الذين يؤثر عليهم نمط الإشراف في وتيرة إنتاجهم، ثم تليها نسبة العمال غير الراضين الذين لا يؤثر نمط الإشراف على وتيرة إنتاجهم بنسبة: 0% .

• نستنتج من خلال تحليلنا الإحصائي السابق للجدول أن أغلبية العمال راضون عن نمط الإشراف وانه لا يؤثر على وتيرة إنتاجهم وهذا يرجع بالأساس للعلاقات الحسنة بين العمال ومشرفيهم .

جدول رقم (19) : يمثل المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	المشاركة في اتخاذ القرارات
%11,29	07	نعم
%88,70	55	لا
%100	62	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة العمال الذين ليس لديهم حق المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة هم الأكبر نسبة والمقدرة ب: %88.70، مقابل نسبة : %11.29 يشاركون في اتخاذ القرارات .
- المحور الثاني: تأثير طبيعة العمل وظروفه في تحديد درجة الرضا الوظيفي.
- جدول رقم (20) : يبين ظروف العمل.

النسبة	التكرار	ظروف العمل
%87,09	54	حسنة
%6,45	04	متوسطة
%6,45	04	رديئة
%100	62	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول الأغلبية من العمال الذين صرحوا أن ظروف عملهم حسنة قدرت نسبتهم ب: %87.09 ، في حين الذين صرحوا بأن ظروف عملهم متوسطة تقدر نسبتهم ب: %6.45 ، في حين يشككي البعض من ظروف العمل الرديئة التي قدرت نسبتها ب: %06.45 .
- من خلال القراءة الإحصائية للجدول السابق نستنتج أن الأغلبية الساحقة من العمال راضون عن ظروف العمل المتاحة حيث لها انعكاس ودور في التأثير عن درجة رضا العمال داخل المؤسسة.

• الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

- نستنتج من خلال تحليلنا السوسولوجي لمعطيات الفرضية الثانية أن ظروف العمل باختلافها مادية كانت أو فيزيقية لها تأثير هام على درجة الرضا الوظيفي لدى العمال، وهذا ما استخلصناه من خلال ربط متغيرات الرضا الوظيفي بطبيعة ظروف العمل المادية والفيزيقية، بمعنى انه كلما كانت طبيعة ظروف العمل ملائمة وجيدة، كلما زادت درجة الرضا الوظيفي لدى العمال، وظهر كذلك هذا الأمر عند ربط طبيعة العمل بمتغيرات الرضا الوظيفي، وتوصلنا إلى أن لطبيعة العمل دور في تحقيق رضا العمال عن عملهم.

واستنتجنا كذلك أن لجماعة العمل تأثير على رضا العمال، وذلك من خلال شعورهم بالأمن والاستقرار في العمل، وهي نفس النتيجة التي توصلنا إليها بالنسبة لتأثير طبيعة علاقة العمال مع الرؤساء في العمل، في تحريك مشاعر الرضا لدى العمال، كما تزيد من انتمائهم وولائهم للمؤسسة، وكذا من خلال إنشاء علاقات أفقية وعمودية في العمل.

- وكنتيجة لما سبق، انه لا يمكن التوصل إلى حقيقة الرضا عن العمل إلا بقوة وتعدد المؤشرات التي تُقوي وتدعم هذا الأمر، عندما يتعلق الأمر بظروف العمل المادية والفيزيقية، فهي تعد عامل هام ومؤشر قوي في تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى العمال، لذا وجب على كل مؤسسة أن تأخذ هذه العناصر وأخرى بالاهتمام بالغ وكمتغيرات وعوامل أساسية في تعاملاتها مع عمالها من اجل رفع مستويات الرضا لديهم.

- جدول رقم(21) : يبين الإصابة في العمل.

النسبة	التكرار	الإصابة في العمل
6,45%	04	نعم
93,54%	58	لا
100%	62	المجموع

- من خلال الجدول أعلاه تبين أن نسبة: 93.54% من العمال لم يصابوا في مكان عملهم إلا نسبة 06.45% من باقي العمال أصيبوا داخل مكان العمل.

- وحسب إحصائيات الجدول يتضح لنا أن الظروف المحيطة بالعمل ملائمة ومناسبة للعمال الموجودين لمؤسسة "نفضال" -الجلفة - محل الدراسة.
- تحليل الفرضية الثالثة: مستوى الدخل وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العمال.
- جدول رقم(22) : يمثل وجود مصدر آخر للدخل.

النسبة	التكرار	وجود مصدر آخر للدخل
45,16%	28	نعم
54,83%	34	لا
100%	62	المجموع

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة: 45.16% من العمال يقرون بأن لديهم مصدر آخر للدخل، مقابل 54.83% من العمال يقرون بأنه ليس لديهم مصدر آخر للدخل.
- من خلال النتائج الإحصائية للجدول يتضح لنا بأن أغلبية العمال ليس لديهم مصدر آخر للدخل ، وبالتالي فالعمال لا يعانون من ضعف الأجر لذا لا يبحثون ولا يبالون بمصادر أخرى للدخل لأن أجورهم مرتفعة تسد جميع احتياجاتهم .
- جدول رقم(23) : يمثل نوع الخدمات المقدمة للعمال في المؤسسة.

النسبة	التكرار	نوع الخدمات
9,67%	06	النقل
37,09%	23	الصحة
50%	31	الإطعام
3,22%	02	أخرى
100%	62	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أن خدمات الإطعام تمثل نسبة 50% من الخدمات التي يستفيد منها العمال، تليها الخدمات الصحية تمثل نسبة 37.09% ،تليها خدمات النقل بنسبة 9.67% ، ثم خدمات أخرى بنسبة 3.22% .
- نستنتج من خلال معطيات الجدول أن الخدمات التي يستفيد منها عمال المؤسسة أكثر هي خدمات الإطعام نتيجة بعد مسافة المؤسسة عن أماكن سكن العمال وعدم توفر الوقت لدى العمال ما يجبرهم على تناول الوجبات داخل المؤسسة ، وتلبية الخدمات الصحية من خلال

وجود طبيبين خاصين بالمؤسسة ووجود سيارة إسعاف، كما أن هناك مراقبة صحية دورية للعمال كافة.

- أما خدمات النقل فإنها قليلة نوعاً ما نتيجة اقتناء معظم العمال لسياراتهم الخاصة ، أما الفئة التي لا تمتلك سيارات خاصة فالمؤسسة توفر لهم حافلة تقوم بنقلهم من أماكن عملهم إلى مقر سكنهم.

- أما الخدمات الأخرى التي توفرها المؤسسة فهي عبارة عن خدمات الترقية وتقديم بعض المساعدات المالية خاصة في المناسبات والأعياد وغير ذلك.

جدول رقم (24) يمثل رضا الدخل عن العمل.

النسبة	التكرار	رضا الدخل عن العمل
87,09%	54	نعم
12,90%	08	لا
100%	62	المجموع

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 87.09% من العمال يقرّون بأن يوجد لديهم رضا عن الدخل ، في المقابل نجد نسبته 12.90% من العمال يقرّون بأنه لا يوجد لديهم رضا عن الدخل.

الاستنتاج الجزئي للفرضية الثالثة:

• نستخلص من خلال تحليلنا السوسيوأوجي لمعطيات الفرضية الثالثة أن مستوى الدخل له علاقة وطيدة بالرضا الوظيفي لدى العمال، حيث كلما ارتفع الدخل للعامل شعر بالرضا داخل مؤسسته وأحس بالاستقرار وهذا شيء إيجابي بالنسبة للمؤسسة، لأن العامل عند استقراره المادي سيضعف من مجهوداته في العمل، وبالتالي زيادة الإنتاج والإنتاجية ، كما تبين كذلك من خلال تحليلنا ان معظم العمال داخل هته المؤسسة يوجد لديهم رضا كبير واقتناع عن الدخل وهذا مامثله كثير من العمال في تصريحاتهم المتعلقة بمستوى الدخل وعلاقته بمستوى الاستهلاك، حيث تبين انه كلما كان مستوى دخلهم مرتفع كلما كان مستوى استهلاكهم اكبر .

الاستنتاج العام:

- توصلنا من خلال تحليلنا لنتائج الفرضيات الثلاثة للدراسة إلى القول أن الحوافز بنوعها المادية والمعنوية لها تأثير في تحديد درجة الرضا لدى العمال خاصة عندما تعلق الأمر بالحوافز المادية ، كالأجر والمنح الإضافية والتعويضات المقدمة للأفراد العاملين ، والتي أظهر أغلب أفراد العينة ميولهم أو رغبتهم في الحصول عليها ، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على مدى تأثيرها عليهم ، ومساهمتها في تحقيق وإشباع حاجاتهم الضرورية، وكذلك نظرا لأهميتها مقارنة مع الحوافز المعنوية التي من شأنها هي الأخرى الرفع من درجة الرضا الوظيفي لدى العمال، إلا أنه لم يتحقق هذا في المؤسسة من خلال ما أظهره أغلب أفراد العينة المدروسة، والتي أظهرت عدم رضاها تجاه الحوافز المعنوية، كنمط الإشراف في العمل ومن هنا يمكن الخروج بفكرة مفادها أن الحوافز المعنوية ضعيفة التأثير مقارنة بتأثير الحوافز المادية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال.

- وتوصلنا من خلال تحليل معطيات الفرضية الثانية إلى أن ظروف العمل المادية والفيزيقية لها تأثير في تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى العمال ، كما تعمل على رفع روحهم المعنوية، وتقوي من انتمائهم وولائهم إلى وحدة عملهم ، وتشجيعهم على الأداء الأحسن للعمل .

- ومن ثمة فإن هذه المؤسسة شأنها شأن أغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تحرص على إرضاء أفرادها العاملين، وذلك بتحفيزهم وتوفير متطلبات العمل ومستلزماتهم الضرورية، مما يحقق أهداف المؤسسة في رفع الإنتاج والإنتاجية من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق طموحات وأهداف العاملين بها.

- كما توصلنا من خلال تحليل معطيات الفرضية الثالثة إلى أن مستوى الدخل له علاقة وطيدة بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة، حيث تم التوصل لاستنتاج مفاده أنه كلما كان مستوى الدخل مرتفع كلما كان رضا العمال أكثر ، ومن ثمة ارتفاع مستويات الاستهلاك لديهم ، وبالتالي كلما زاد تحفيز العمال في هذه المؤسسة كلما زاد رضاهم الوظيفي.

خاتمة:

ترجع أهمية دراسة حوافز العمل في علاقتها بالرضا الوظيفي إلى أن حوافز العمل هي أحد أهم الطرق التي بواسطتها إدماج الفرد في عمله، بالإضافة إلى أنها تعتبر أداة فعالة وهمة في أيدي المشرفين الإداريين في أي مؤسسة شرط أن تستخدم استخداما حسنا والإسراع في صرفها للعمال في وقتها دون تأخير، وأن تصرف حسب الجهد والأداء الجيد، ومتابعة الإدارة لتطبيقاتها، فالاهتمام بهذه الأمور يلعب دورا مهما في شعور الأفراد العاملين بالرضا عن عملهم، كما تساهم في بقاء المؤسسة في حالة القوة والفاعلية مما يؤدي إلى توجيه سلوك الأفراد العاملين ودفعهم للمساهمة في تطوير المؤسسة، إذ أن انتهاج سياسة جيدة لأنظمة الحوافز مع مراعاة مبدأ العدالة والمساواة في توزيعها من أهم عوامل نجاح برامج إدارة الأفراد في أي مؤسسة ، مما يخلق اتجاهات إيجابية نحو العمل وبالتالي تحقيق الرضا لدى العمال .

ومن الثابت أن عدم توفر الحوافز المناسبة ينعكس سلبا على مستوى درجة الرضا ، وهذا بدوره قد يفقد الفرد العامل الحماس والإحساس بأهمية العمل وتتنخفض روحه المعنوية ورغبته في الأداء بفاعلية.

إن الاستخدام الحالي للحوافز في مؤسساتنا الإنتاجية وحتى الخدماتية هو جزئي، بحيث تطبق فقط بعض صورها وأشكالها، وفي غالب الأحوال يكون تطبيقها ذا طابع غير دقيق وغير محكم مما يؤدي إلى قلة فاعليتها، بالإضافة إلى أن سياسية التحفيز المتوخاة حاليا مبنية أساسا على معايير قوية وقانونية تركز على الأولوية المرسومة في المخططات التنموية للقطاعات الاقتصادية المختلفة، مما يغفل فيه الجانب الواقعي للحوافز.

فهرس الأشكال

الصفحة	عناوين الأشكال	رقم الشكل
30	هرم الحاجات لماسلو	01
36	سيرورة نظرية (X) ونظرية (Y)	02
79	نموذج "بورتر" و"لولر" للأداء والرضا	03
93	الهيكل التنظيمي لمؤسسة "نفضال"	04
97	الهيكل التنظيمي لعمالة المستخدمين	05

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إستمارة

نحن طلبة قسم علم الاجتماع بصدد انجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، تحت عنوان: حوافز العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العمال.
نرجو منكم ملء هذه الاستمارة بكل موضوعية ونتعهد أننا نستخدمها لغرض البحث العلمي.

إمضاء الدكتور:

فكرين السعيد

إعداد الطالب:

الوخش الطيب

السنة الجامعية: 2012/2013

أولاً: البيانات الشخصية:

1. الجنس أنثى
2. السن : سنة
3. الحالة المدنية : أعزب متزوج مطلق أرمل
4. عدد الأولاد :
5. المستوى التعليمي : بدون مستوى ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
6. الفئة المهنية : إطار تنفيذ تحكم أخرى
7. الاقدمية : أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات من 11 سنة فما فوق

ثانياً: بيانات حول الحوافز المادية والمعنوية:

(أ) بيانات حول الحوافز المادية:

- 8- هل أنت راضي براتبك : راضي غير راضي
- 9- هل الراتب الذي تتقاضاه يكفيك لإعالة أسرتك لا
- 10- هل تتحصل على مكافآت : نعم لا
- 11- هل تستفيد من التعويضات : أستفد لم استفد
- 12- هل سبق لك أن تحصلت على منحة المردودية : نعم لا
- 13- هل تساهم المنح في استقرار العامل : نعم لا

- إذا كانت الإجابة نعم لماذا ..؟

- إذا كانت الإجابة لا لماذا ..؟

- 14- بماذا تفضل أن تكافئ : حوافز مادية حوافز معنوية

- إذا كانت مادية اذكرها

- إذا كانت معنوية اذكرها

(ب) بيانات حول الحوافز المعنوية

- 15- هل لديك الحق في الترقية داخل شركتك : نعم لا

16- على أي أساس تتم الترقية في مؤسستك: الأقدمية الأداء المؤهلات أخرى

17- هل سبق لك أن استفدت من الترقية: استفدت لم استفد

18- هل تتلقى التقدير والاحترام من المشرفين عليك: نعم لا

19- هل تمنحك المؤسسة شهادات تقديرية: نعم لا

ثالثاً: بيانات حول العلاقات في العمل:

أ- بيانات حول علاقات العمل بين الزملاء والرؤساء:

20- كيف ترى علاقتك مع المشرفين: سلطوية ديمقراطية فوضوية

لا اعرف

21- هل أنت راضي عن نمط الإشراف: راضي غير راضي

22- هل علاقتك مع زملائك: حسنة سيئة جيدة

23- هل معاملة مسئوليك تؤثر على وتيرة إنتاجك لا

- لماذا؟

24- هل تشارك في اتخاذ القرارات داخل مؤسستك: نعم لا

- في حالة لا لماذا:

- في حالة نعم كيف تتم عملية المشاركة

ب- بيانات حول طبيعة العمل وظروفه

25- ماهي طبيعة عملك: عادي صعب خطير

26- كيف تجد ظروف عملك: حسنة متوسطة رديئة

27- هل أصبت في العمل: نعم لا

28- ما نوعية الإصابة: خطيرة بسيطة لا توجد إصابة

29- هل أنت راضي عن عملك: راضي غير راضي

30- ما نوع الخدمات التي تقدمها المؤسسة للعمال: نقل صحة إطفاء أخرى

رابعاً : بيانات حول مستوى الدخل

31- هل لديك مصدر آخر للدخل: نعم لا

32- هل يزيدك هذا الدخل رضي عن عملك داخل المؤسسة : نعم لا

33- هل ارتفاع مستويات الدخل يؤدي إلى مستوى الاستهلاك: نعم لا

- إذا كانت نعم لماذا:

- إذا كانت لا لماذا:

قائمة المراجع:

ا. المراجع باللّغة العربية:

أ- الكتب:

- 1- أرسلان نبيل: الحوافز في قانون العاملين بالحكومة والقطاع العام، بيروت ، دار النهضة العربية، 1978.
- 2- الحسين عبد اللّطيف حمدان : الضمان الاجتماعي أحكامها وتطبيقاتها دراسة تحليلية شاملة " ط1، لبنان ، منشورات الحلبي الحقوقية.
- 3- المحلاوي محمد رشيد: نظم الحوافز المادية في الدول الاشتراكية، دراسة مقارنة، (لم يذكر البلد)، جامعة الدول العربية، بدون تاريخ.
- 4- السلمي علي : إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة ، مكتبة غريب، 1985.
- 5- العيسوي محمد عبد الرحمان : دراسات في علم النفس الاجتماعي، لبنان ، دار النهضة ، 1974.
- 6- الفاعوري رفعت عبد الحليم : إدارة الإبداع التنظيمي: القاهرة ، المنظمة العربي للتنمية الإدارية، 2005.
- 7- اللوزي موسى : التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، عمان ، دار وائل للنشر، 1999.
- 8- بربر كامل : إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، (لم يذكر البلد)، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، 1997.
- 9- بلوط حسن إبراهيم: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، لبنان، دار النهضة العربية، 2002.
- 10- بن أعراب عبد الكريم: تسيير المنشأة، منشورات جامعة منتوري، 2004.
- 11- بوحوش عمار: نظرية الإدارة الحديثة، الجزائر ، دار الغرب الإسلامي، 2006.
- 12- بيومي صلاح : حوافز الإنتاج في الصناعة: الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982.
- 13- حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، الجزائر ، مديرية النشر للجامعة ، قالمة، 2004.

- 14- خوجة عبد العزيز: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، وهران ، دار الغرب، 2005.
- 15- سلطان محمد سعيد: السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002.
- 16- شاوش مصطفى نجيب : إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ، ط1، عمان ، دار الشروق، 1996.
- 17- عاشور أحمد صقر: إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية، 1983.
- 18- د. عبد العاطي محمد عساف: المعاصرة السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات: عمان، دار زهران، 1999.
- 19- عبد الوهاب محمد: السلوك الإنساني في الإدارة، ط2، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1975.
- 20- عرباجي اسماعيل: اقتصاد المؤسسة أهمية التنظيم ديناميكية الهياكل، ط2، (لم يذكر البلد والناشر)، 1987.
- 21- فؤاد البهي سعد عبد الرحمان: علم النفس الاجتماعي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1999.
- 22- قباري محمد اسماعيل: علم الاجتماع الصناعي، مصر، منشأة المعارف، 1980.
- 23- لطفى طلعت ابراهيم، علم الاجتماع التنظيم ، القاهرة، مكتبة غريب، 1993.
- 24- مطر أهيتي خالد عبد الرحيم: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار الفكر العربي، 1999.
- 25- منصور محمد على : مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، ط1، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 1999.

رقم الجدول	عناوين الجداول	الصفحة
01	مقارنة محتوى نظرية (x) ونظرية (y).	
02	العلاقة بين الجنس وطبيعة العمل.	
03	توزيع الأفراد حسب السن.	
04	العلاقة بين الحالة المدنية والرضا عن الراتب الشهري.	
05	توزيع حسب عدد الأولاد.	
06	العلاقة بين المستوى التعليمي والاستفادة من الترقية.	
07	العلاقة بين الفئة المهنية والعلاقة مع المشرف.	
08	العلاقة بين الاقدمية في العمل وأسس منح الترقية.	
09	العلاقة بين كفاية الراتب والرضا عن العمل.	
10	توزيع الحصول على مكافآت.	
11	العلاقة بين الإصابة والاستفادة من التعويض.	
12	توزيع الحصول على منحة المردودية.	
13	توزيع مساهمة المنح في استقرار العامل.	
14	توزيع الحوافز التي تلقاها العمال.	
15	توزيع حق الأفراد في الترقية.	
16	العلاقة بين تلقي التقدير والاحترام والرضا عن نمط الإشراف.	
17	توزيع العلاقة مع الزملاء.	
18	العلاقة بين التأثير على وتيرة الإنتاج والرضا عن نمط الإشراف.	
19	توزيع مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.	
20	توزيع ظروف العمل.	
21	توزيع الإصابة في العمل.	
22	توزيع وجود مصدر آخر للدخل.	
23	توزيع نوع الخدمات المقدمة للعمال.	
24	توزيع رضا الدخل عن العمل.	

ب-القواميس:

1-الصحاف حبيب مصطفى:معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين، ط1، مكتبة لبنان، ناشرون، 1997.

2-قاموس المنجد في اللغة و الإعلام ، ط27، بيروت ، دار المشرق، 1986.

ج-الأطروحات:

1-أرزقي عبد النور: محددات الرضا المهني و العمل عند العمال الجزائريين، الجزائر ،رسالة ماجستير ،جامعة الجزائر، 1997.

2-عوض بن محمد الونداني: أثر الحواف على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، لنيل شهادة الماجستير ،علوم إدارية ، 1998.

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

4-عارف بن ماضل الجريد: التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي ،شهادة ماجستير، علوم إدارية ،جامعة نايف،السعودية، 2007.

5-نور الدين بو الشرس: الحوافز وأداء العاملين، شهادة ماجستير علم اجتماع ،جامعة بسكرة، الجزائر، 2006.

تعداد عمال مقاطعة الغاز بالحلقة حسب المراكز .

المجموع II+I	تعداد العمال المؤقتين				تعداد العمال الدائمين				المراكز
	المجموع II	تنفيذ	تحكم	إطارات	المجموع I	تنفيذ	تحكم	إطارات	
62	1	0	0	61	61	06	20	35	مركز الحلقة
172	47	43	4	0	125	68	52	5	مركز عين وسارة
16	7	7	0	0	9	8	0	1	مركز مسقط
31	5	5	0	0	26	13	9	4	مركز حاسي الرمل
40	8	7	1	0	32	17	14	1	مركز الأغواط
321	68	62	5	1	253	112	95	46	المجموع العام

المؤسسة محل الدراسة

الخاتمة:

ترجع أهمية دراسة حوافز العمل في علاقتها بالرضا الوظيفي إلى أن حوافز العمل هي أحد أهم الطرق التي بواسطتها إدماج الفرد في عمله، بالإضافة إلى أنها تعتبر أداة فعالة وهمة في أيدي المشرفين الإداريين في أي مؤسسة شرط أن تستخدم استخداما حسنا والإسراع في صرفها للعمال في وقتها دون تأخير، وأن تصرف حسب الجهد والأداء الجيد، ومتابعة الإدارة لتطبيقاتها، فالاهتمام بهذه الأمور يلعب دورا مهما في شعور الأفراد العاملين بالرضا عن عملهم، كما تساهم في بقاء المؤسسة في حالة القوة والفاعلية مما يؤدي إلى توجيه سلوك الأفراد العاملين ودفعهم للمساهمة في تطوير المؤسسة، إذ أن انتهاج سياسة جيدة لأنظمة الحوافز مع مراعاة مبدأ العدالة والمساواة في توزيعها من أهم عوامل نجاح برامج إدارة الأفراد في أي مؤسسة ، مما يخلق اتجاهات إيجابية نحو العمل وبالتالي تحقيق الرضا لدى العمال .

ومن الثابت أن عدم توفر الحوافز المناسبة ينعكس سلبا على مستوى درجة الرضا ، وهذا بدوره قد يفقد الفرد العامل الحماس والإحساس بأهمية العمل وتخفض روحه المعنوية ورغبته في الأداء بفاعلية.

إن الاستخدام الحالي للحوافز في مؤسساتنا الإنتاجية وحتى الخدماتية هو جزئي، بحيث تطبق فقط بعض صورها وأشكالها، وفي غالب الأحوال يكون تطبيقها ذا طابع غير دقيق وغير محكم مما يؤدي إلى قلة فاعليتها، بالإضافة إلى أن سياسية التحفيز المتوخاة حاليا مبنية أساسا على معايير قوية وقانونية تركز على الأولوية المرسومة في المخططات التنموية للقطاعات الاقتصادية المختلفة، مما يغفل فيه الجانب الواقعي للحوافز.