

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: التسيير الاستراتيجي الدولي

الشعبة: علوم التسيير

دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي وكالة 104- مستغانم-

تحت إشراف الأستاذة:

أ/ بن علي عائشة

من إعداد الطالبة:

بن الحاج جلول فاطمة

أمام لجنة المناقشة المكونة من الأساتذة:

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	بالحجار أسيا	أستاذ محاضرة -أ-	جامعة مستغانم
مقررا	بن علي عائشة	أستاذ محاضرة -ب-	جامعة مستغانم
مناقشا	دباحي	أستاذ محاضرة -ب-	جامعة مستغانم

كلمة شكر

حمدا لله وشكرا له أولا وأخيرا على ما أنعم وأعطى، ثم أعبر بكل فخر واعتزاز عن عظيم تقديري وخالص شكري للأستاذة المشرفة "بن علي عائشة" كما لا يفوتني أن أسجل عرفاني بمجهودات كل من أهداني يد العون من بعيد وقريب لإنجاز هذا البحث المتواضع شكلا ومضمونا.

إلى كل عمال وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وكل عمال البنك الجزائري الخارجي مستغانم. وكالة 104

لكم مني سادتي فائق التقدير والاحترام و جزاكم الله خيرا.

إهداء

الحمد لله الذي أنار دربنا ووجهنا نحو الطريق السليم وجعلنا من المتقين ووجهنا لإتمام هذا العمل المتواضع والذي أختتم به مشواري الدراسي فقد كان أروع وأجمل ما جاء على يد الخالق.

أهديه إلى من قال فيهما عز وجل " ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما واخفض لهما جناح الذل من الرحمة "

إلى منبع الحب والإخلاص إلى من شاءت واشتأقت أن ترعى ثمرة جهدي قبل اشتياقي إلى من سهرت وربت إلى قرة عيني إلى رفيقة دربي قبل أن تكون أُمي إلى مرشدتي في الضرر ومشجعتي في الخير إلى أُمي ثم أُمي ثم أُمي حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى أسعى شيء في الوجود إلى أعلى ما أعطاني المولى إلى منبع حياتي وإلهامي إلى أساس كياني إلى من أسند إليه ظهري ودعمني طفلة مشواري الدراسي ماديا ومعنويا إلى من أحق الناس بصحبتني إلى الحب والحنان إلى حبي وحياتي إلى الذي سيرني شابة ناشئة على حب الله ورسوله.

أُمي الحنون وأبي الغالي حفظهما الله وأدخلهما فسيح جناته، كما أهدي هذا العمل المتواضع إلى أختي التي كانت سند لي طفلة مشواري الدراسي " حنان "

إلى أُملي في هذه الحياة إلى سر سعادتي ابني تاج الدين.

إلى خالتي " فتيحة " إلى الأستاذة المؤطرة التي ساعدتني في إنجاز هذا العمل المتواضع " بن علي عائشة " إلى كل الإخوة والأخوات من كبيرهم إلى صغيرهم في أرض السلام إلى كل أفراد عائلتي من قريب أو من بعيد،

إلى رفقاء درب الدراسة وخاصة الغالية والعزيزة شاعة سلاف ولزرق حياة

وإلى كل من ذكرهم قلبي ونساهم قلبي.

الفهرس

	إهداء
	كلمة شكر
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
2	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز في المؤسسة.
8	تمهيد
9	المبحث الأول: ماهية التحفيز في المؤسسة
9	المطلب الأول: مفهوم التحفيز وأهميته وطبيعته
13	المطلب الثاني: أنواع وأهداف التحفيز
20	المطلب الثالث: الدوافع وعلاقتها بالحوافز
24	المبحث الثاني: نظريات وأسس منح التحفيز في المؤسسة
24	المطلب الأول: نظريات التحفيز في المؤسسة
31	المطلب الثاني: أسس منح التحفيز
34	المبحث الثالث: خصائص ومراحل ومؤشرات تقييم الحوافز في المؤسسة
34	المطلب الأول: خصائص نظام التحفيز الجيد
35	المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز
36	المطلب الثالث: مخاطر ومؤشرات تقييم الحوافز
38	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: عموميات حول الرضا والوظيفي وعلاقته مع التحفيز.
40	تمهيد
41	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
41	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته
45	المطلب الثاني: أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي
48	المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي
51	المبحث الثاني: قياس الرضا الوظيفي
51	المطلب الأول: الأدوات المستعملة في قياس الرضا الوظيفي

53	المطلب الثاني: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي
55	المطلب الثالث: العوامل المحددة للرضا الوظيفي ونتائج وإرشادات تحسينه
64	المبحث الثالث: علاقة التحفيز بالرضا والأداء والدافعية
64	المطلب الأول: علاقة التحفيز بالأداء الوظيفي والدافعية
67	المطلب الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بالدافعية والأداء والإنتاجية
70	المطلب الثالث: علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي
76	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دور الحوافز في تحقيق رضا العاملين في البنك الخارجي الجزائري وكالة 104 مستغانم.
78	تمهيد
79	المبحث الأول: تعريف البنك الخارجي الجزائري
79	المطلب الأول: نشأة البنك الخارجي الجزائري
80	المطلب الثاني: مفاهيم حول البنك الخارجي الجزائري
82	المطلب الثالث: مهام وأهداف البنك الخارجي الجزائري
84	المبحث الثاني: دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري وكالة 104 بمستغانم
84	المطلب الأول: تعريف وكالة 104 مستغانم
85	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري وكالة مستغانم
87	المطلب الثالث: مهام ونشاط البنك الخارجي الجزائري وكالة مستغانم
89	المبحث الثالث: تقييم التحفيز والرضا الوظيفي في وكالة 104 مستغانم
89	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات المستعملة في وكالة 104 مستغانم
90	المطلب الثاني: عينة البحث
90	المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان
110	خلاصة الفصل
112	الخاتمة العامة
118	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الأشكال	الصفحة
1-1	عملية التحفيز عند الفرد.	12
2-1	دورة الدافعية	22
3-1	العلاقة بين الحوافز والسلوك.	23
4-1	العلاقة بين الدافعية والتحفيز.	23
5-1	هرم الحاجات الإنسانية كما حدده ماسلو.	25
6-1	الحاجات الإنسانية في نظرية ألدرفير.	28
7-1	مبادئ نظرية هيرزويج (العاملين).	30
1-2	العلاقة بين الحوافز والأداء	65
2-2	عملية التحفيز-	67
3-2	نموذج بورترولولو للعلاقة بين الرضا والأداء.	69
1-3	الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري.	82
2-3	الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري وكالة مستغانم.	86

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	تصنيفات الحوافز الأكثر شيوعاً.	18
1-2	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها	59
1-3	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	92
2-3	سن أفراد العينة.	92
3-3	المستوى التعليمي لأفراد العينة	93
4-3	سنوات الأقدمية لأفراد العينة.	93
5-3	الرتبة الوظيفية لأفراد العينة.	94
6-3	معنى التحفيز بالنسبة لعينة.	94
7-3	درجة منح المؤسسة حوافز في العمل.	95
8-3	مدى استخدام الأجر بالنسبة لأفراد العينة.	95
9-3	رأي أفراد العينة في أجرهم.	96
10-3	مدى توفير العمل علاوات وتعويضات للأفراد.	96
11-3	مدى استخدام المكافآت بالنسبة لأفراد العينة.	97
12-3	كيفية الترقية في المؤسسة.	97
13-3	مدى استخدام الترقية بالنسبة لأفراد العينة.	98
14-3	مدى استخدام تحسين ظروف العمل المادية بالنسبة لأفراد العينة.	98
15-3	مدى استخدام شهادات التقدير بالنسبة لأفراد العينة.	99
16-3	تقديم الإدارة الشكر والعرفان لأفراد العينة.	100
17-3	مدى تحسين ظروف وشروط العمل باستمرار.	100
18-3	درجة الثقة والاحترام لأفراد العينة.	101
19-3	استخدام ترشيح المتميزين لدورات تدريبية بالنسبة لأفراد العينة.	101
20-3	مدى استخدام الترقية الشرفية بالنسبة لأفراد العينة.	102
21-3	إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات بالنسبة لأفراد العينة.	102
22-3	مدى التعريف بالمؤسسة للأفراد الجدد.	103
23-3	الرضا عن الوظيفة الحالية بالنسبة للعينة.	103
24-3	مدى تناسب العمل مع قدرات ومؤهلات أفراد العينة.	104
25-3	الرضا عن ساعات العمل بالنسبة للعينة.	104

قائمة الجداول

105	تقوم المؤسسة بتحسين مستوى رضاكم عن العمل.	26-3
105	الرضا عن زملاء العمل بالنسبة للعيينة.	27-3
106	الرضا عن الرؤساء في مجال العمل بالنسبة للعيينة.	28-3
106	الرضا عن الأجر (عدالة الأجر الممنوحة للوظيفة) بالنسبة للعيينة.	29-3
107	كيفية توجيه أفراد العينة في العمل.	30-3
107	مدى الشعور بالحماس الرغبة لأفراد العينة في العمل.	31-3
108	رؤية قواعد وإجراءات العمل بالنسبة لأفراد العينة.	32-3
108	درجة الرضا عن الحوافز المقدمة بالنسبة لأفراد العينة.	33-3
109	أسس إعطاء التحفيز بالنسبة لأفراد العينة.	34-3
109	معرفة مدى الشعور بالعدالة في إعطاء الحوافز بالنسبة لأفراد العينة.	35-3
110	درجة الرضا على أسس إعطاء الحوافز بالنسبة لأفراد العينة.	36-3

المقدمة العامة

تعتبر الحوافز من المسائل الراهنة التي تثير الاهتمام خاصة لدى رجال الاقتصاد والإدارة، 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 والإنتاج 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 جدا 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 وحافزيتهم، لذا فالمهمة الصعبة التي تواجه أي منظمة، هي طريقة توزيع هذه الحوافز للحصول محفزين للعمل لديها، ويؤدون عملهم بفاعلية ولديهم الرضا الوظيفي اللازم، والوصول إلى أشخاص محفزين وخصوص ذلك ليس بالأمر السهل، وخصوصا 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 تجنيب 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 وبعث على العمل والنشاط والإتقان، ولولا هذا الأمل الذي تمثله تجاهلها، والحوافز الإدارية تعتبر أملا 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 و درجة 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 جزءا أساسيا في المؤسسة من الأولويات الأساسية لدراسة العوامل المؤثرة على رضاه الوظيفي، باعتباره يقوم بدور جوهري وهام.

أولا- إشكالية الدراسة:

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

ومن بين الذين قاموا بدراسة الحوافز، عالم النفس الأمريكي "أبراهام ماسو" الذي إلى أن تحفيز العمال لا يتم إلا عن طريق إشباع حاجاتهم، التي رتبها في شكل هرمي حسب أولويتها، بالإضافة إلى كل من "إلتون 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، وبالتالي يؤدي إلى انعدام الدافعية و الحماسة و الاهتمام بالعمل ومسؤولياته. الأمر الذي ينتج عنه تدني الروح المعنوية وانخفاض الرغبة الحقيقية للأداء. لذلك لا بد من الاستثمار الأمثل لدور هذه الحوافز وتعظيم الاستفادة منها وتعزيز تأثيرها الحقيقي الذي يجب أن تؤديه.

- و من هذا المنطلق يمكننا طرح الإشكال العام للدراسة و المتمحور كما يلي:
- * إلى أي هدف يمكن للتحفيز أن يؤثر على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية ؟
- و يتدرج تحت هذا السؤال العام ثلاثة أسئلة فرعية هي :
- * على أي أساس تصنف الحوافز في المؤسسة الاقتصادية ؟
- * هل مستوى الدخل علاقة برضا العمال داخل المؤسسة الاقتصادية ؟
- * هل للحوافز المادية و المعنوية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال بنك الجزائر الخارجي ؟
- ثانيا : فرضيات الدراسة.

أ-فرضية العامة:

التحفيز يؤثر على تحقيق رضا العاملين بقدر درجة اشباع حاجاتهم و رغباتهم .

ب-الفرضيات الفرعية :

- تصنف الحوافز في المؤسسة الاقتصادية على حسب طبيعة و مصدر هذه الحوافز .
- مستوى الدخل له علاقة برضا العمال.
- توفر الحوافز المادية و المعنوية يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال البنك الجزائري الخارجي .

ثالثا : أسباب اختيار الموضوع

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

أسباب ذاتية :

-الميل الشخصي لهذا الموضوع بهدف الإثراء العلمي

-كما أنه موضوع شهادة الليسانس و أردت التعمق و التوسع فيه

أسباب موضوعية :

لعل من الأسباب الموضوعية لاختيار هذا الأخير هو قلة و نقص الدراسات و البحوث العلمية في مجال الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعامل .

رابعا-أهداف الدراسة :

-معرفة تأثير لحوافز على الرضا 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.

خامسا- أهمية الدراسة : تكمن أهمية موضوعنا فيما يلي :

- ضرورة الاهتمام بالتحفيز باعتباره كأداة تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة.
- إلقاء رصيد المكتبة بمرجع إضافي حول التحفيز و الرضا الوظيفي .
- تكتسب هذه الدراسة توضيح لأنظمة الحوافز المستخدمة في المؤسسة .
- المساهمة في توعية المسيرين بصدد أهمية التحفيز في زيادة الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية .
- تسعى الدراسة إلى إعطاء بعض التوصيات و الاقتراحات

سادسا- المنهج المستخدم في الدراسة :

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث و ذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية ، ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها ، و بغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث يتم الاعتماد على المنهج الوصفي ، الذي يتيح لنا جمع البيانات و المعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها و تحليلها و تفسيرها .

سابعا:مرجعية الدراسة :

تم الاعتماد على مجموعة من المراجع المتوفرة و المتمثلة في الكتب ،الرسائل الجامعية ، بهدف إثراء الموضوع و إضفاء مصداقية أكبر مع احترام الأمانة العلمية .

ثامنا: حدود الدراسة :

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي :

الحدود المكانية : البنك الجزائري الخارجي ، وكالة 104 – مستغانم

الحدود الزمانية : كانت فترة التريص ممتدة من

(...../...../2019 إلى/...../2019)وقد تم توزيع الاستبيان على عينة من العمال العاملون في هذه المؤسسات .

تاسعا: هيكل الدراسة :

لقد تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول ، تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري للتحفيز في المؤسسة ، و يتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث وتمثل المبحث الأول في ماهية التحفيز في المؤسسة أما المبحث الثاني فكان في نظريات و أسس التحفيز في المؤسسة وعنونت المبحث الثالث : خصائص و مراحل و مؤشرات تقييم الحوافز في المؤسسة .

أما الفصل الثاني تمثل في عموميات حول الرضا الوظيفي و علاقته مع التحفيز ، و يتضمن ثلاثة مباحث أيضا سميت على النحو التالي : ماهية الرضا الوظيفي، طرق قياس الرضا الوظيفي و البرامج الداعمة له و علاقة التحفيز بالرضا و بعض المتغيرات ,على الترتيب

أما الفصل الثالث يتمحور حول دور الحوافز في تحقيق رضا العاملين في البنك الخارجي الجزائري وكالة 104 مستغانم. تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث المعنونة على النحو التالي: المبحث الأول كان تعريف البنك الخارجي الجزائري.أما المبحث الثاني سمي بتقديم البنك الخارجي الجزائري وكالة 104 وأخيرا جاء المبحث الثالث تحت عنوان تقييم التحفيز و الرضا الوظيفي في الوكالة و العلاقة بينهما.

الفصل الأول

الإطار النظري للتحفيز

في المؤسسة

تمهيد:

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

لذا سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للتحفيز في المؤسسة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التحفي في المؤسسة

المبحث الثاني: نظريات ومنح التحفيز في المؤسسة

المبحث الثالث: خصائص ومراحل ومؤشرات تقييم الحواف في المؤسسة .

المبحث الأول: ماهية التحفيز في المؤسسة

يحتل موضوع الحوافز منزلة كبيرة عند علماء النفس لأنها من العوامل التي لها أهمية سواء في التعليم أو تكييف الفرد مع بيئته الخارجية.

و تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز الذي يدفع الأفراد إلى بذل الجهد و العمل بشكل أفضل للوصول إلى تحقيق الأهداف، و في هذا الصدد سنتطرق في هذا المبحث مفهوم التحفيز و أهميته، طبيعته، أنواع و أهداف التحفيز، الدوافع و علاقتها بالتحفيز .

المطلب الأول: مفهوم التحفيز وأهميته وطبيعته

إن أهمية التحفيز تنبع من اهتمام العصر البشري بالعمل، وتظهر عندما يبدع في عمله من خلال مكافآت مادية أو معنوية أو ترقية.

لقد كانت عمليات التحفيز في الماضي عمليات روتينية، ولهذا مع تطور إدارة شؤون الموظفين والاهتمام الكبير الذي لحق باعتباره ركيزة أساسية في برنامج التحفيز ويختلف التحفيز من فرد لآخر و من مستوى لآخر في المؤسسة، وقبل الشروع في مفهوم التحفيز، لابد من إعطاء نبذة على المفاهيم المرتبطة به.

أولاً: المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتحفيز.

1. الدوافع:

يعرف عبد الغفار حنفي الدافعية بأنها " تعبير عن وضع أو حالة تعترى الفرد نتيجة حاجة أو شيء خارجي، وتعتبر هذه الحاجة أو هذا الشيء الباعث أو الهدف، فهذه الحاجة مصحوبة بقوة دافعة أو مثيرة قوية على سلوك الفرد، وتوجيهه نحو الهدف¹

- يرى أحمد عزت راجح " الدافعية " هي العملية التي تتم بها إثارة الدوافع وتعيين السلوك أي تحديد نوعه واتجاهه ومضمونه، سواء أنيرت الدوافع نتيجة لمنبهات داخلية، فسيولوجية أو نفسية، أو خارجية كالبواعث².

2. الحاجة: هي وضع طبيعي وميل فطري يدفع الإنسان إلى تحقيق غاية ما داخلية أو خارجية ، شعورية أو لاشعورية و يعرفها ميشيل مان **MICHEL MANN** بأنها رغبة أو مطلب أساسي لدى الفرد يريد أن يحققه لكي يحافظ على بقائه وتفاعله مع المجتمع وقيامه بأدواره الاجتماعية³

3-تعريف الأداء الوظيفي :

هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد، والجودة و النوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة.³

¹ مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز: المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص105

² مدحت محمد أبو النصر، المرجع نفسه ذكره ، ص106

³ طاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص242.

4-الإنتاجية:

هي النسبة بين المخرجات و جميع العناصر المطلوبة لتحقيقها¹.

ثانيا: مفهوم التحفيز:

الحوافز في حياة الإنسان لها دور هام، ولها أثر بارز في توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات، كذلك فإن الحوافز لها تأثير كبير ومباشر على زيادة الإنتاجية .و الرفع من مستوى رضا العاملين وخفض الإحباط².

* والتحفيز هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم، وإكسابهم الثقة في أنفسهم، بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه دون شكوى أو تدمير وبكلمات مشابهة.

* يعرف نبيل عشعوش التحفيز بأنه " وصول العاملين في المنظمة إلى حالة الشغف والتلهف والسعادة بأعمالهم، ومحاولة إيصالهم إلى مرحلة القيام بكامل العمل بدون تدمير أو شكوى، وبلوغهم مرحلة الفداء بكل شيء في سبيل مصلحة العمل والمنظمة".

* (Dimok) عرف الحوافز على أنها "العوامل الخارجية التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل و يبذلون معه جهدا أكبر مما يبذله غيرهم"³.

ويمكن توضيح العلاقة بين الدافع والحافز والحاجة كما يلي:

هي أن الحافز يثير الدافع الذي ينشط الحاجة التي أظهرها الحافز وأقتنع بها الدافع، فيتحرك الإنسان لتحقيق تلك الحاجة⁴.

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف للتحفيز كما يلي :

التحفيز هو محركات خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بعمل على الشكل المطلوب والمتميز وأنه عملية إثارة السلوك الإنساني في توجيهه والمحافظة عليه لتحقيق هدف معين.

¹ تاريخ الإطلاع 27/جوان 2019 bohoutmadrassia.blogspot.comjhvdo hghùghu

² مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 151

³ طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 115.

⁴ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية،:ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 151.

ثالثاً: أهمية التحفيز:

يعتبر التحفيز أهم أداة في يد إدارة المؤسسة للتأثير على العمال في كافة المستويات التنظيمية تنبع الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد و المؤسسة وأهداف المجتمع المتمثلة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتعتبر الحوافز أهم الوسائل لرفع كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة إلى جانب الأنشطة الأخرى التي تقوم بها الموارد البشرية، وبشكل عام تكمن أهمية التحفيز في ما يلي:

على مستوى المؤسسة: تكمن أهمية التحفيز على مستوى المؤسسة في ما يلي:

1.1. زيادة الإنتاجية: حيث يؤدي تحفيز العاملين إلى زيادة إنتاجية المؤسسة وزيادة الحصة السوقية مما يمكنها من تحقيق أهدافها كما أن المدراء سيكون لديهم الوقت الكافي لتعلم المهارات الجديدة.¹

2.1. ازدياد حدة التنافس بين المؤسسات: على استقطاب الموارد البشرية التي يتلاءم استخدامها مع التطورات التقنية، فالتحفيز يلعب دوراً مهماً في انتقاء وجذب العناصر الصالحة للعمل ووضعهم في المكان المناسب والحفاظ عليهم ودفعهم إلى أدوارهم بدقة.

3.1. عملية التحفيز يمكن أن تقود: تطوير سلوك العمل المقبول في المؤسسة واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يسمى الثقافة التنظيمية.

4.1. الحصول على أفضل النتائج النهائية للأداء: وذلك من خلال تخفيض تكاليف العمل بزيادة الاهتمام بالتنوع والحرص على تقليل هدر الوقت والمواد المستخدمة.²

5.1. تحسن صورة المؤسسة أمام المجتمع.

6.1. انخفاض معدل دوران العمل: بين المؤسسات أي ضمان عدم تسرب المورد البشري من المؤسسة ولجؤه إلى مؤسسات أخرى تتبع نظام تحفيز أكثر إغراء.

2. على مستوى الفرد: وتتمثل أهمية التحفيز في هذا المستوى فيما يلي:

1.2. زيادة مداخل: العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمؤسسة.

2.2. زيادة الرضا الوظيفي: حيث عندما يتم التحفيز الفعال للعمال يساعدهم هذا على الاستجابة في أعمالهم وبالتالي شعورهم بالرضا.

3.2. التقليل من مقاومة التغيير: إذ عندما يمتلك العمال كل المعلومات في المؤسسة فإن الإدارة بهذه الحالة لا تكون بحاجة لإقناع الأفراد بأهمية التغيير.

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 75.

² خالد عبد الرحمن الهبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن: ط2، 2005، ص252.

4.2. إشباع احتياجات العاملين: بشق أنواعها ورفع روحهم المعنوية خاصة من خلال ما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.

5.2. تلاقي الكثير من مشاكل العمل: كالغياب ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات وكثرة الصراعات مما يقود إلى خلق استقرار في الموارد البشرية للمؤسسة ووضوح واستقرار أهدافها على المدى القصير والطويل.

6.2. المساهمة في تحقيق أية أنشطة: تسعى المؤسسة إلى إنجازها وتحدد المؤسسة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل الأفراد.

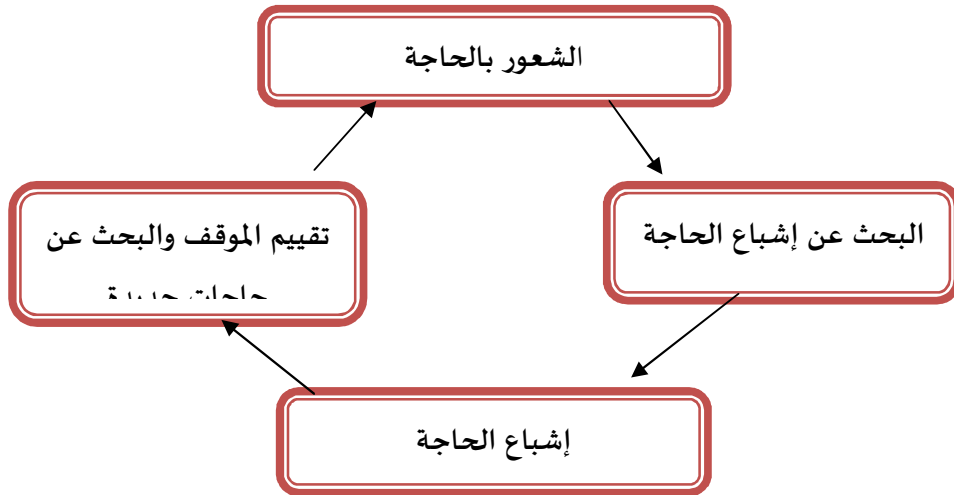
7.2. تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة: تسعى المؤسسة إلى غرسها في صفوف الأفراد.¹

رابعاً: طبيعة التحفيز: يمكن توضيح طبيعة التحفيز من خلال ما يلي:²

يعرف الحافز بأنه قوة أو شعور خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات وبشكل أكثر تحديداً فقد وصف الحافز بأنه متغير وسيط يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة ويؤثر في سلوك الفرد وعلى هذا الأساس فإن الحافز وسيط لا يمكن رؤيته أو الشعور به.

ولكن ما يمكننا استنتاجه من السلوك، فهي طريقة ملاحظة سلوك الفرد أثناء قيامه بعمل ما يمكن الاستنتاج فيما إذا كان محفزاً أم لا، وذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل وهنا تقاس مؤشرات عرضية للمحفز وليس غير مباشرة، ويتفق العلماء السلوكيين أن كل أنواع السلوك الإنساني مصمم لتحقيق الموالى، بحيث يبين بأن نقطة البداية في التحفيز عند الفرد.

الشكل رقم (1-1): عملية التحفيز عند الفرد.



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

¹ خالد عبد الرحمن الهبتي، مرجع سبق ذكره، ص 252.

² عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 170-171.

يبين هذا الشكل بأن نقطة البداية في تحفيز الأفراد تبدأ بالشعور بالحاجة أو الشعور بالنقص وهذا الشعور يعطي الإشارة إلى بداية البحث عن طريقة الإشباع للحاجة وهذا البحث قد ينتهي بإشباعها وتكتمل دورة الحفز بتقييم الموقف والبحث عن حاجات أخرى والعمل على إشباعها.

إن الحاجات غير المشبعة تؤدي إلى الضغط والتوتر للفرد، وهذا يدفعه إلى البحث عن السلوك الملائم لإشباع هذه الحاجة وتجدر الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة القول بأن كل سلوك يقوم به الفرد ينتهي بإشباع الحاجة، كما أنه ليس بالضرورة أن يكون هناك إشباع كلي وتام للحاجات، فقد يكون هناك إشباع جزئي أو شبه كلي وهذا يبرز الفرد أو يدفعه للانتقال للبحث عن حاجات أخرى وإشباعها.

المطلب الثاني: أنواع وأهداف التحفيز

- بما أن التحفيز يحقق عدة فوائد وأغراض ومكاسب وبالتالي هناك عدة أنواع وكذلك هناك أهداف لهذه

الحوافز:

أولاً: أنواع التحفيز:

هناك أنواع عديدة من الحوافز المطروحة ومتاحة أمام الإدارة يمكن الاختيار من بينها لتقديم المناسب منها للعاملين لمقابلة دوافعهم وإشباع حاجاتهم من هذه الأنواع نذكر بإيجاز:

1. التصنيف الأول حسب طبيعتها: وفقاً لهذا المعيار نجد الحوافز المادية والحوافز المعنوية ويمكن إبرازها وتوضيحها فيما يلي:¹

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

- المكافآت والزيادات الدورية.

- المشاركة في الأرباح

- تأقلم الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر بالإنتاج.

تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من منظمة لأخرى، وتتمثل في المكافآت المادية ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه، كون النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريباً وهي حقيقة واقعة وقابلة للتداول بعكس الوسائل الأخرى.

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 85-

تعدو مجردة وزائفة وبالإضافة لذلك فإن النقود تنسق مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة عن العمل كمنشأ يقدم العمال وغيرهم لقاء وسائل كالنقود وهذه الوسائل تبيّن بالتالي أن يشبعوا حاجاتهم الفطرية خارج نطاق عملهم ويرجع اعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل إلى أنه عن طريق المال تشبع ضرورات الحياة من مأكّل وملبس ومسكن، كما أنه ضروري للصحة والتعليم بالإضافة إلى أن توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي يعتمد على المال إلى حد كبير، ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل ويوزع هذا الأجر على الإنسان بطرق شتى ولكل طريقة من هذه الطرق أثره في حفزه ودفعه على العمل ومن هذه الطرق:

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

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

❖ الأجر على حسب الخبرة في العمل: أي كلما كانت خبرة العامل كثيرة كلما كان أجره عالياً ويمكن أن يكون المعيار لذلك مدة السنوات التي قضاه في العمل¹.

❖ الأجر حسب احتياجات الفرد: أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته ومع زيادة عدد أفراد أسرته وإذا كانت الأنواع السابقة تمثل أكثر الحوافز المادية انتشاراً إلا أن هناك أنواعاً أخرى مثل:

- العلاوات المستحقة بداية كل عام.
- العلاوات الاستثنائية.
- الاشتراك في الأرباح.
- الأجر التشجيعية.
- العمولات.
- الخدمات التي تشبع في الفرد الكثير من الحاجات الأساسية كالخدمات الغذائية والصحية والتعليمية والسكن.

¹ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره ص 88

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

- ضمان العمل واستقراره.
- الحوافز الاجتماعية المعنوية.
- التقدم الوظيفي.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- المركز والمكانة.
- العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية.

وهناك أمثلة أخرى يمكن إضافتها ضمن التحفيز المعنوي كما يلي:¹

- الترقية والترقيع والتنقلات الوظيفية.
- الأمان والاستقرار الوظيفي.
- تطبيق الإدارة بالأهداف.

-ديمقراطية الوظيفة من خلال هامش حرية إبداء الرأي والإصغاء والاستمتاع الجيد للعاملين.

-تحسين الاتصال الفعال وتطوير أساليبه ونماذجه .

-تحسين وتطوير العلاقات الوظيفية غير الرسمية وكسبها واستثمارها إيجابيا.

- تشجيع التدريب وإعادة التدريب والتأهيل .

-عدالة توزيع المسؤوليات وتوازنها مع الصلاحيات المعطاة لها.

-عدالة الوظيفية والرواتب المقابلة داخليا وخارجيا .

-بناء ثقافة تدفع بعامل الانتماء الوظيفي للمنظمة .

2-التصنيف الثاني حسب أثرها: تبعا لهذا المعيار هناك الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية:

1 الحوافز الإيجابية: تمثل الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المنظمة

وتتمثل في الحوافز المادية والمعنوية المختلفة، فالحوافز الإيجابية تشجع الأفراد العاملين على إحداث السلوك

المرغوب فيه من طرف المنظمة التي تحدد السلوك الإيجابي والحوافز المادي أو المعنوي المستعمل لتحقيقه.²

وهي أشد الدوافع الإيجابية وأكثر تحديدا لإدارة المنظمات لارتباطها بتحسين المستوى المعيشي والحياتي

الأساسي وأهم تلك الحوافز نذكر منها:

¹خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الحرشة، إدارة الموارد البشرية: دار تقاسيم للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 186.

² موسى خليل، مبادئ الإدارة الجامعية المعاصرة، الوظائف المؤسسات الجامعية للدراسات و النشر، لبنان، 2005، ص 178

- الرواتب والأجور وغيرها من التعويضات المادية التي يحصلها الأفراد كمشاركة في الأرباح.
- المكافآت النقدية (زيادة ساعات العمل المدفوعة، عمولة على حجم المبيعات).
- التقديرات الاجتماعية والصحية (طب، منح، تعليم، سكن).
- منح تدريب وعطل سنوية.

2. الحوافز السلبية : وهي حوافز ردعية تجنبنا للأخطاء وتكرارها وبالتالي خوفا من العقوبة ونتائجها، وتعتبر هذه الحوافز هادفة وتوجيهية أكثر منها عدائية وإحباطية وفيما يأتي سوف أقدم أهم هذه الحوافز.¹

- التنبيه الشفهي أو الخطي.
- الإنذار الشفهي أو الخطي.
- خصم الراتب أو التعويضات جزئيا أو كليا.
- وقف الترقية أو الترقيع أو المناقلات أو تجسيدها مؤقتا.
- إنزال الرتبة أو سحب الصلاحيات جزئيا أو كليا.
- الإبعاد الجغرافي.
- وقف المكافآت النقدية مؤقتا.
- الانصراف أو التسريح المؤقت أو النهائي.

3. التصنيف الثالث من حيث المصدر:

وتصنف حسب هذا المعيار إلى حوافز داخلية أو خارجية:²

- أ- الحوافز الداخلية: هي الحوافز المرتبطة بالوظيفة نفسها مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية الشخصية في العمل، وتوفير المعلومات المتعلقة بمقدار ونوعية العمل من مصدر موثوق به.
- ب- الحوافز الخارجية: فلا ترتبط بالعمل نفسه بل ترتبط بمصادر أخرى في المنظمة وتتمثل في:
 - الحوافز المالية: المتمثلة في الأجر الشهري أو الراتب.
 - المزايا الإضافية: مثل الإجازة المدفوعة، علاوات التأمين الصحي، علاوات الوجبات الغذائية والمكافآت التقديرية.

¹ موسى خليل ، مرجع سبق ذكره، ص 179.

² عمار بوحوش، نظرية الإدارة الجديدة في القرن 21: دار المغرب الإسلامي الجزائر، 2006، ص ص 40-41.

- تقدير زملاء العمل والمهنة (الاحترام من قبل الزملاء في المهنة
 - الترقيات في الوظيفة (مثل الارتقاء في المناصب والتعيين في وظائف جديدة).
 - علاوات الصداقة (حوافز تشمل فرصة الاختلاط والتفاعل مع الآخرين ولعب أدوار قيادية).
 - الحصول على راتب بعد تقاعد الشخص من العمل
- 4.التصنيف الرابع من حيث المستفيدين منها¹:** وتقسم الحوافز حسب هذا المعيار إلى حوافز فردية وجماعية:

أ- الحوافز الفردية: هي حوافز موجهة لكل فرد على حدى، فهي مرتبطة بالأداء الفردي وقد تدفع الأفراد للتنافس من أجل الحصول عليها.

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

5.التصنيف الخامس من حيث موقعها:

وفقا لهذا المعيار نجد أنه تندرج ضمنه الحوافز المباشرة والحوافز غير المباشرة، وسوف نوضحها ونقدمها فيما يأتي:

أ- الحوافز المباشرة: هي التي يشعر بها الفرد بشكل ملموس ونجد فيها الحوافز المالية مثل المكافآت والمنح والحوافز العينية كالعلاج المجاني بالمنظمة، وتقديم الخدمات الاجتماعية وكذا الحوافز المعنوية مثل الميداليات، لوحات الشرف.

ب- الحوافز غير المباشرة: هي الحوافز التي لا تمس العامل بصفة مباشرة ومن الأمثلة على ذلك لدينا: ظروف العمل الملائمة، العلاقات التي تربط العاملين بعضهم البعض وبالآخرين خصوصا المسؤولين، التكوين.....الخ.

والجدول التالي يبين أنواع الحوافز الأكثر شيوعا تحت التصنيفات السابقة الذكر.

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية: جامعة الإسكندرية، كلية التجارة مصر، 2004، ص 309.

² محمد قاسم الغربوني، مبادئ الإدارات النظرية والعمليات والوظائف: دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن 2004، ص 302.

الجدول رقم (1-1): تصنيفات الحوافز الأكثر شيوعاً.

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

المصدر: نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و الترجمة والتوزيع، الجزائر 2011، ص 145-146.

وبناء على ما سبق ذكره من أنواع التحفيز يمكن أن نستنتج ونستخلص ما يلي¹:

-تواجد عوامل كثيرة يمكن أن تحفز العمال في المؤسسة لبذل كل ما بوسعهم من جهد خصوصا إذا كانوا راضين عن عملهم.

الحواف متعددة ومتنوعة، فالحواف المادية أصبحت ضرورة حتمية على المنظمة ولكن دون إهمال وتجاهل الحواف المعنوية والاجتماعية، فالحواف من أهم مثيرات الدافعية لدى العمال، كونها تساهم في تلبية حاجاتهم الاقتصادية والنفسية غير المشبعة لديهم وعليه تضمن هذه الحواف استمرار بذل العامل لجهود أكبر وتحسين مستوى أدائه وتمثل في الأجر، المكافآت، المشاركة في الأرباح، ملكية العاملين لأسهم الشركة وغيرها.

بينما الحواف المعنوية فهي ترتبط بشكل مباشر بالحاجات الاجتماعية والذاتية للإنسان فهي تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وأمال وتطلعات اجتماعية يسعى لتحقيقها ونذكر منها التكوين و التدريب، ظروف العمل، الأمن و الاستقرار الاجتماعي و الاقتصادي، تقدير جهود الآخرين، اشتراك العاملين في الإدارة.

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

- أما الحوافز المعنوية فهي الرابط بين الحاجات الاجتماعية والذاتية للعامل فهي تعتمد على وسائل معنوية أساسها تقديم الاحترام للعنصر البشري الذي له مؤثرات وأحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى الفرد للوصول إليها تتمثل في التدريب والتكوين، الترقية، الأمن والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي، تقدير المجهودات المبذولة من طرف العمال، إشراكهم في الإدارة.

- فحسب الدراسات التي أقيمت شرحت وبينت بأن الحوافز المالية ليست الدافع الوحيد لتقديم الجهد اللازم من العمال فإن كثير من الناس مستمرين في عملهم رغم عدم تناسب الراتب مع متطلباتهم، وذلك تفسيرا بأن لهم أهداف أخرى يريدون الوصول إليها وتحقيق النجاح والتقدير.

¹ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر 2011، ص 309.

ثانياً: أهداف التحفيز

لوضع أي نظام فلا بد من أن يكون هناك هدف له وبالتالي فإن أي مؤسسة عند وضعها للنظام الحوافز لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين¹:

1-الهدف الاقتصادي:

وتعتبر زيادة الإنتاج كما ونوعاً هي الهدف الرئيسي، لأن الاهتمام موجه نحو تشجيع زيادة المبيعات وذلك لأنه يعود بالفائدة على المؤسسة و العاملين بها وبالتالي تهدف إلى تنوع منتجاتها وخدماتها إلى جانب تحسين الجودة و النوعية.

1.الهدف المعنوي:

وهو الهدف المتعلق بالعنصر البشري مباشرة ،ذلك لأنه يعتبر العنصر المهم من عناصر الإنتاج و التحكم في العملية الإنتاجية، وهو المستهدف من وضع نظام الحوافز. وتجدر الإشارة إلى أن الرغبة في وضع نظام للحوافز يقودها إلى تحليل واقع المؤسسة واختيار النظام المناسب لها و الذي يعود بالفائدة على العاملين و المؤسسة في أن واحد. **المطلب الثالث: الدوافع وعلاقتها بالحوافز.**

- حظيت الدافعية باهتمام العديد من الباحثين و المفكرين سواء في علم الإدارة أو في علم النفس أو العلوم الاجتماعية مما أدى إلى وجود بحوث عديدة حول موضوع الدافعية نظراً لتأثير هذه الأخيرة على سلوك الفرد سواء على الصعيد المهني أو الاجتماعي.

ومن خلال هذه البحوث يمكن للفرد أن يتعرف على دوافعه التي تساعد تسمية روح الإبداع والابتكار لديه، وقبل التطرق إلى العلاقة نلجأ إلى نبذة حول الدوافع.

1.تعريف الدوافع:

رغم وجود العديد من البحوث والدراسات حول الدوافع والدافعية إلا أنه لم يتم الاتفاق على تعريف واحد ويمكن حصر أهم هذه التعريفات في ما يلي:

- أول تعريف يمكن الانطلاق منه فيما يخص الدوافع هو التعريف الذي يعتبر أن الدوافع هي "عبارة عن مجموعة الحاجات والرغبات والقوى الداخلية المحركة والموجهة لسلوك الإنسان نحو أهداف معينة، فهي كل ما ينشط السلوك الإنساني"².

¹ محمد الحسن التيجاني يوسف، إدارة الأعمال رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 21-22.

² فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 79.

- وتعرف أيضا على أنها " الحاجات والرغبات والغرائز الداخلية لدى الفرد حيث أنها تحركه نحو الهدف المحدد سواء كان ذلك بوعي تام أو لاشعوريا"¹
وهناك من يعرفها على أنها " المنبه الذي يحفز الكائن الحي على السلوك والحركة لنيل أهدافه ورغباته"².
و الدوافع " تعني الرغبة لدى الفرد في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف التنظيمية من أجل زيادة قوته على تلبية احتياجاته فهي بالتالي محركات داخلية للسلوك"³
وتعريف أخر جاء بأنها: "القوة التي تضغط على الفرد وتقوده إلى التصرف بطريقة توجهه إلى هدف معين"
من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن الدوافع عبارة عن مجموعة من السلوكيات والعوامل النفسية الداخلية والتي تمثل قوة دافعة توجه سلوكه نحو تحقيق هدف معين يمكنه من إشباع حاجاته غير المشبعة تؤثر فيه وتشعره بعدم الاتزان.

2. علاقة التحفيز بالدوافع:

لا يكفي الدافع وحده للوصول إلى الأداء الأفضل بل يجب أن تتوفر عوامل أخرى تساعد العامل⁴ على استجماع قواه وتحثه على العمل الدءوب والمتواصل إلى غاية الوصول إلى تحقيق أهدافه، لذلك تسعى المؤسسة إلى توفير هذا الجو وهذه العوامل لتضمن تحقيق الأهداف المسطرة:
فالحافز على العمل هو شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص تجذب إليها باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها.
وهي تأتي في نهاية دورة الدافعية والتي يمثلها الشكل الآتي:

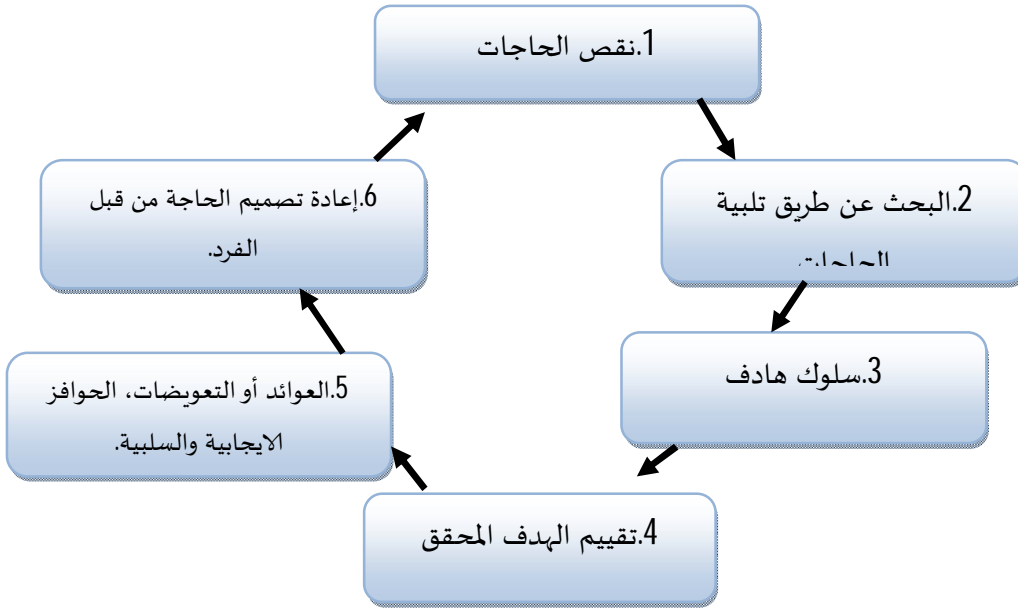
¹ جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي التطوير الإداري: دار هونة للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر، 2003، ص12.

² داوود معمر، منظمات الأعمال والحوافز، بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، 2006، ص25.

³ محمد قاسم الغريوني، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، دار النشر والتوزيع ط 2، الأردن، 2004، ص52.

⁴ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر، ط3، 2005، الأردن، ص45.

الشكل رقم (1-2): دورة الدافعية



المصدر: محمد الصيرفي، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2007، ص 252.

ونظرا لأهمية التحفيز في المؤسسة فمن الضروري جدا عدم الخلط بين مفهوم الدوافع ومفهوم الحوافز لأنهما لا يكتسيان نفس المعنى ولكن يصبان في نفس الوعاء وهو العامل، حيث نقصد بدوافع العمل القوى المحركة في داخل الفرد لإثارة رغبة لديه نحو العمل وتعبير عن حاجاته وتظهر على شكل سلوك وتصرف موجه نحو تحقيق طموحاته، أما الحوافز فهي تلك العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب، عن طريق إشباع حاجاته الإنسانية المتزايدة باستمرار¹. أما على مستوى المؤسسة فإن هذه الحاجات الإنسانية هي المصدر الأساسي لدوافع الموارد البشرية والمحدد الرئيسي لسلوكهم.

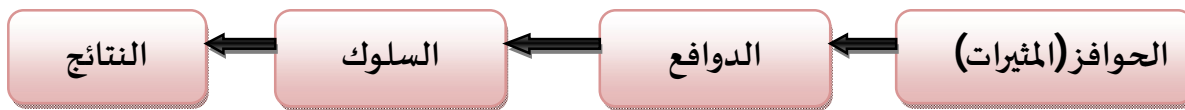
لذلك فإن هناك ترابط قوي بين الدوافع والحوافز، فإذا كانت الدوافع تنبع من داخل الفرد فإن الحوافز هي مجموعة العوامل الخارجية التي تؤثر على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته، بمعنى أن الحوافز هي شيء خارجي تجذب إليها الفرد باعتباره وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه².

¹ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية: دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2007، ص 207.

² كامل عزيز، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 1997، ص 105.

مما سبق نلاحظ أن السلوك الإنساني والذي يقصد به النشاطات المتعددة التي يقوم بها الإنسان أثناء حياته ليشبع حاجاته ويحقق أهدافه وتوقعاته ويتكيف مع متطلبات الحياة يتحدد تبعا لذلك بعاملين أساسيين الأول ينبع من داخل الفرد وهو ما يعرف بالدوافع والثاني موجود خارج الفرد ويتمثل بالعوامل المحيطة به والمؤثرة في سلوكه والتي تعرف بالحوافز، وتمثل مثيرات للسلوك الذي تترتب على ممارسته نتائج، يظهر الشكل بأن الحوافز تمثل مثيرات تدفع باتجاه سلوك معين يقود إلى نتائج معينة.

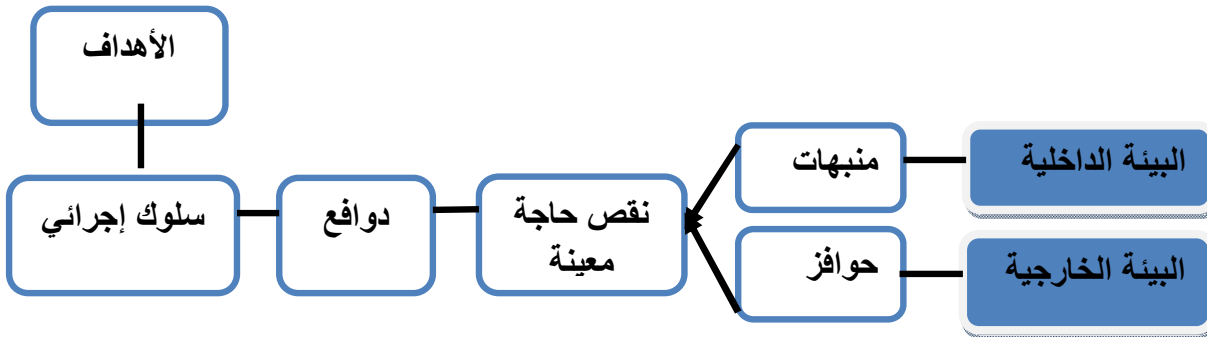
الشكل رقم (3-1): العلاقة بين الحوافز والسلوك.



المصدر: خالد عبد الرحمن إلهي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2005، ص252.

ومنه هناك علاقة بين الدافع والحوافز، حيث أن الحافز هو المحرك والمسبب الذي يحرك سلوك الفرد، بينما الدافع هو القوة الداخلية التي تحرك سلوك الفرد نحو الحافز أو بعيدا عنه لإشباع حاجة أو تجنب أخرى والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (4-1): العلاقة بين الدافعية والتحفيز.



المصدر: رفعت عبد الحليم القاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 215.

يبدو جليا مما سبق أن هناك علاقة ارتباط به قوية بين الدوافع والعمل والمتمثلة أساسا في تلك الرغبات الإنسانية وفي الاستجابة لرسالة المؤسسة وأهدافها من جهة، وبين الوسائل المتبعة من قبل المؤسسة والحوافز التي من شأنها إثارة المزيد من الاهتمام بالعمل التي توفرها المؤسسة لمواردها البشرية بهدف المحافظة على الاكتفاء منهم وكسب ثقتهم وتفانيهم في تحقيق الإنتاجية العالية، ومما لاشك فيه أن التوافق بين الحاجات والدوافع التي تحرك الفرد والوسائل المتاحة لإشباع تلك الحاجات.

المبحث الثاني: نظريات وأسس منح التحفيز في المؤسسة.

تحفيز العاملين أصبح الشغل الشاغل للباحثين والمفكرين، فاجتهادهم جاء بوضع نظريات عديدة ساهمت في تفسير مختلف الحوافز، و سوف يتم في هذا المبحث التعرف على بعض النظريات وأسس منح التحفيز ومتطلبات عمليات التحفيز في المؤسسة.

المطلب الأول: نظريات التحفيز في المؤسسة.

ما الذي يدفع الإنسان إلى العمل والإنجاز والتميز؟ سؤال حاولت العديد من النظريات علم النفس وعلم الإدارة الإجابة عنه، وسنحاول أن نذكر بعض النظريات المشهورة في مجال الدافعية والتحفيز كالتالي:

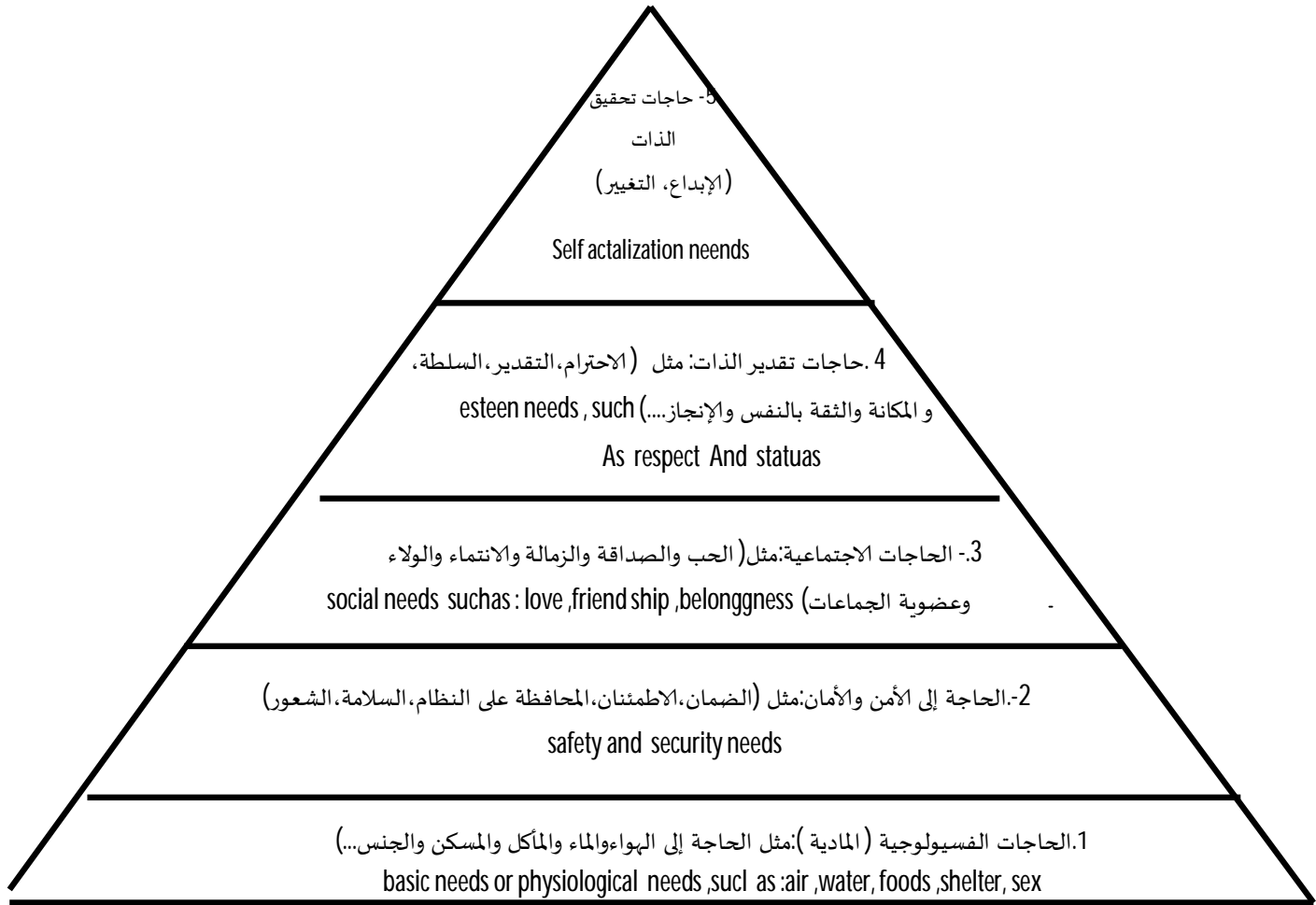
أولاً: نظرية ماسلو (Maslow's Theory):

وهي من النظريات المعروفة في الحاجة الإنسانية، قدمها "إبراهيم ماسلو" والتي سمي باسم نظرية تدرج الحاجات **Needs Hierarchy Theory**. والافتراض الرئيسي في هذه النظرية هو أن الفرد إذا نشأ في بيئة لا تشبع حاجاته فإنه من المحتمل أن يكون أقل قدرة على التكيف وغير صحيح وظيفياً.¹ ويرى ماسلو أن الحاجات الفسيولوجية والأمن والأمان ضرورية للمحافظة على بقاء الفرد، وهي موجودة لدى الإنسان والحيوان، في حين أن الحاجات الاجتماعية وتقدير وتحقيق الذات موجودة لدى الإنسان فقط ولازمة لسعادته وطمأنينته.

هذا ولقد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية في شكل هرمي إلى خمسة أنواع كما هو في الشكل التالي:

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 117.

الشكل رقم (1-5) هرم الحاجات الإنسانية كما حدده ماسلو.



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص 118

وفي كتاباته الأخيرة أضاف ماسلو الحاجة إلى المعرفة والفهم ووضعها من حيث الأهمية بعد الحاجة إلى التقدير والاحترام وقبل الحاجة إلى تحقيق الذات، وذلك لأن الإنسان إذا فشل في إشباع حاجاته إلى المعرفة والفهم فإن النتيجة المتوقعة هي أنه سوف تكون له شخصية فقيرة في معارفها، وقد يؤدي ذلك إلى عدم الاهتمام بالحياة، أو قد تصبح الحياة غير ذات معنى في نظر هذا الإنسان، وفي حالات كثيرة قد يكون من المستحيل على الإنسان الذي فشل في إشباع حاجة المعرفة والفهم أن يحقق ذاته أو يرتقي لإشباع الحاجة التي تليها في الترتيب كما يتصور ماسلو.

شرح لهذه الحاجات من وجهة نظر ماسلو:¹

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 120.

1. الحاجات الفسيولوجية (المادية):

وهي الحاجات الأساسية للفرد التي تقوم بدور فعال في دفع الإنسان، وتتمثل هذه الحاجات في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي والفسيولوجي، كالماء والهواء والأكل والجنس... إلخ وتعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي وصيانة الفرد للبقاء والمقاومة والاستمرارية في حياته، وهي كما يعتقد ماسلو أقوى دوافع الفرد: فحاجة الشخص للأكل والشرب أقوى من حاجاته الأخرى حتى يتم إشباعها، بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور، ويرى ماسلو أنه إذا كانت كل حاجات الفرد غير مشبعة، فأول حاجة تلح عليه هي الحاجات الفسيولوجية، أما الحاجات الأخرى فيأتي إتباعاً:

2. الحاجة إلى الأمن والأمان:

وهي تتمثل في توفير البيئة الآمنة والمساعدة على كينونة الفرد وبقائه، مثل الأمن، الثبات، الحماية، الحرية من الخوف، الحرية من القلق.... إلخ.

3. الحاجات الاجتماعية: يقول ماسلو:

إنه عندما تتحقق حاجات الفرد الفسيولوجية وحاجات الأمن وتتشبع بشكل عادل ومقبول، تبدأ حاجات الحب والصدقة في الظهور ويقصد بحاجات الحب والصدقة الحاجات الاجتماعية عند الفرد التي تظهر الحاجة إلى الحب والتعاطف مع الآخرين والانتماء وربط العلاقة مع الغير، وعدم إشباع هذه الحاجات سوف يترتب عليه بعض التوتر وعدم التوازن في قدرة الفرد على التكيف مع مجتمعه وأصدقائه. فعلى سبيل المثال فإن الوحدة تسبب اضطراباً خطيراً في الشخصية، فالعقل الوحيد غالباً ما يكون خجولاً ومتردداً يتعذر عليه الاندماج بسهولة مع غيره وهو دائماً سريع الغضب.

4. حاجات تقدير الذات:

وهي حاجات الإنسان ورغبته في تكوين صورة إيجابية عن نفسه واعتراف الآخرين به وبأهميته بين الناس، ويرى ماسلو أن هذه الحاجات يمكن تقسيمها إلى نوعين: الأول يتمثل في الرغبة والقوة والرغبة في الإنجاز والرغبة في الاستقلالية والحرية، والثاني يتمثل في: الرغبة في السمعة الحسنة وكسب احترام الغير والمكانة الاجتماعية واعتراف الآخرين وكذلك التقدير. ويعتقد ماسلو أن إشباع الحاجة إلى الاحترام يقود إلى الشعور بالثقة بالنفس والقوة والإحساس بالأهمية والضرورة في هذا العالم.¹

¹مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، 121

5. الحاجة إلى تحقيق الذات:

تأتي الحاجة إلى تحقيق الذات بعد أن يتم إشباع الحاجات السابقة، وهذه الحاجة تظهر رغبة الفرد في تحقيق ما يتلائم مع قدراته، أو كما يقول ماسلو رغبة الفرد في أن يكون ما يود أن يكونه وما يمكنه أن يكون، فالموسيقي يصنع الموسيقى، والفنان التشكيلي يرسم اللوحات، والشاعر يكتب الشعر... الخ.

ويرى ماسلو أن الحاجات الإنسانية مرتبطة بعضها ببعض، ويمكن ترتيبها والنظر إليها في شكل هرم متدرج، حيث تمثل الحاجات عملية إشباعها، فالإنسان قد يسعى إلى إشباع نوعين أو أكثر من هذه المستويات من الحاجات في وقت واحد أو تحت ظروف معينة، أو قد يحدث أن درجة الإشباع بالنسبة لمستوى معين من الحاجات لم تصل إلى درجة معقولة، ومع ذلك يسعى الإنسان لإشباع حاجة من مستوى آخر.

وعلى الرغم مما وجه لتصنيف الحاجات لماسلو من نقد مازال يحظى بالقبول في كثير من الدوائر العملية لإحاطته بمعظم الحاجات الإنسانية وترتيبها، وتقديره لأهمية كل منها بالنسبة لحياة الفرد، وفي مرحلة نموه المختلفة

وبصفة عامة فإن نظرية ماسلو قد أفادت في تفسير كثير من مشكلات العاملين في المنشآت المختلفة، فهي كثير من الأحيان تفاجأ الإدارة بالعديد من المشكلات غير المتوقعة والتي لا تجد لها تفسيراً للوهلة الأولى، ولكن بالرجوع إلى نظرية هرم الحاجات وإشباعها تجد التفسير للوهلة الأولى.

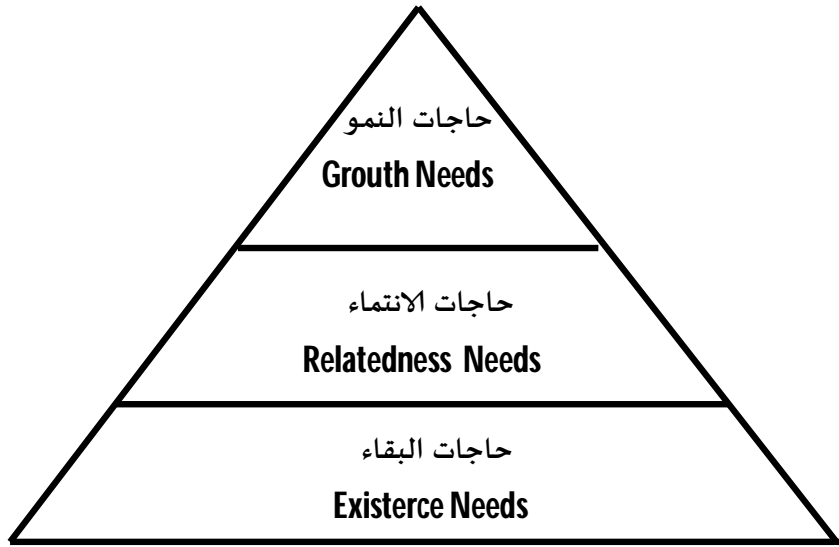
ثانياً: نظرية ألدرفير (Alderfer's Theory):

قدم ألدرفير نظرية أخرى أطلق عليها (G.R.E) وهي اختصارات لثلاث مجموعات من الحاجات هي: البقاء والانتماء والنمو.¹

وقد طرح ألدرفير هذه النظرية البديلة والبسيطة استجابة للانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو، حيث قسم الحاجات الإنسانية، بدلا من خمس كما في نظرية ماسلو إلى ثلاث كالتالي:

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 122.

الشكل رقم (6-1) الحاجات الإنسانية في نظرية أدر فير.



المصدر: مدحت محمد أبو النصر الإدارة بالجوافز ، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2012، ص 123

ولم تشترط نظرية أدر فير ضرورة التدرج في إشباع هذه الحاجات - كما في نظرية ماسلو- فأى حاجة يمكن لها أن تنشط في أي وقت.

وهذه النظرية لا تختلف كثيرا عن نظرية ماسلو، حيث إن حاجات البقاء تطابق الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والأمان في نظرية ماسلو، وحاجات الانتماء تقابل الحاجات الاجتماعية في نظرية ماسلو، وحاجات النمو تقابل حاجات تقدير الذات وتحقيق الذات في نظرية ماسلو.

ثالثا: نظرية هيرزبيرج (Herzberg's Theory)

بناء على الأبحاث التي قام بإجرائها عالم النفس "فريدريك هيرزبيرج" (1980) توصل إلى نتيجتين محددتين تشرحهما سامية فتحي عفيفي كالتالي:¹

1. أن هناك مجموعة من الظروف الخارجية للوظيفة التي ينتج - في حالة عدم وجودها- عدم الرضا عند العاملين، ولا يعني وجودها بالضرورة وجود دافعية لدى العاملين. هذه الظروف هي عوامل عدم الرضا أو العوامل الصحية، لأنها ضرورية لعدم حدوث حالة من عدم الرضا على الأقل.

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 126.

وترتبط هذه العوامل ببيئة ومحيط الوظيفة، وتسمى عوامل عدم الرضا وتشمل:

- الأمان الوظيفي؛

- الراتب؛

- ظروف العمل؛

- المركز؛

- سياسات المنظمة؛

- نوعية الإشراف الفني؛.

- نوعية العلاقات الشخصية بين الزملاء والمشرفين والمرؤوسين.

2. هناك مجموعة من الظروف الداخلية للوظيفة تساعد على إيجاد مستويات من الدافعية يمكن أن تفضي

إلى مستوى جيد من الأداء، فإذا لم تتوافر هذه الظروف، فلن ينتج عن ذلك شعور بعدم الرضاء وتتعلق هذه

الجوانب بمحتوى الوظيفة ويطلق عليه اسم عوامل الرضا وتشمل:

- الإنجاز؛

- التقدير؛

- مهام العمل نفسه؛

- المسؤولية؛

- التقدم في الوظيفة؛

- النمو والتطور الذاتي؛

و كما هو واضح فقد قام هيرزيوج بتقليص مستويات (ماسلو) الخمسة للحاجات إلى مستويين للتحليل،

تقابل فيها العوامل الصحية حاجات المستويات الدنيا عن (ماسلو)، وهذه العوامل في الأساس عوامل وقائية

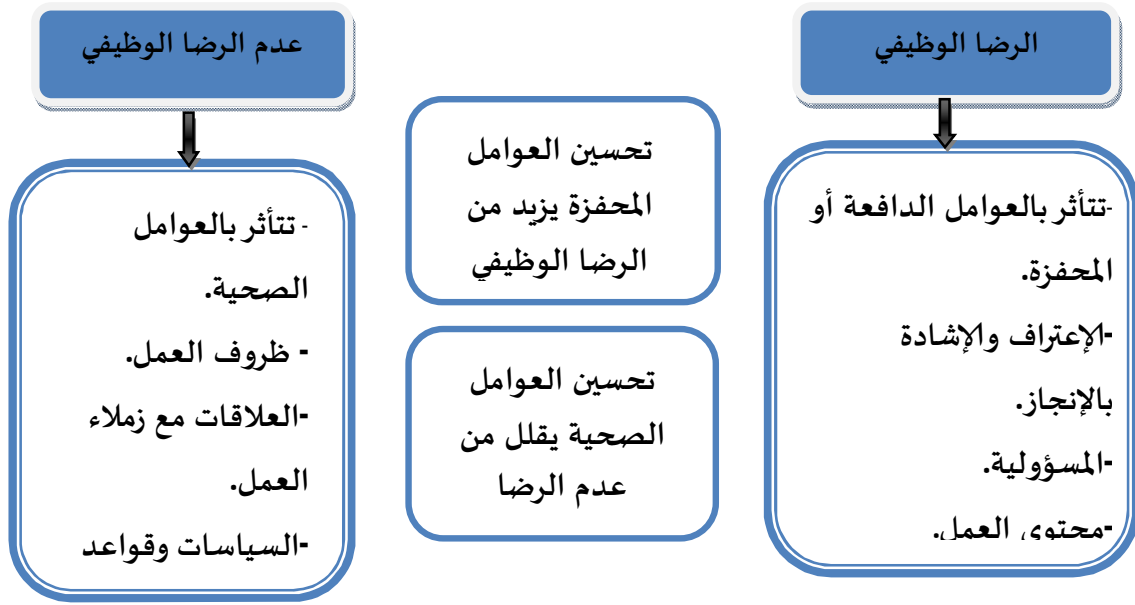
تساعد في تخفيض حالة عدم الرضاء، أما إذا كانت موجودة فتنشأ حالة " يكون مستوى عدم الرضاء فيها

صفرا " Zero sissatirfaction " أو درجة الحياد، فالعوامل الصحيحة (أو عوامل البيئة المحيطة بالوظيفة)

لا تدفع الأفراد إلى الأفضل في حد ذاتها¹.

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 138-139.

الشكل رقم (7-1) : مبادئ نظرية هيرزويج (العاملين).



المصدر: صالح مهدي محسن العامري: طاهر محسن منصور الغالي، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 464.

رابعاً: نظرية فروم " نظرية التوقعات":

ترى نظرية التوقعات أو التوقع أن الإنسان يعمل ليزيد من سعادته ويقلل من ألامه، فالفرد لكي يصل إلى هدفه يضع مجموعة احتمالات أساسها التوقع للعلاقات المشتركة بين الجهود والأداء والحافز المستلم مقابل الأداء، وتقوم هذه النظرية على التقدير التالي:

1. النتائج: النتيجة النهائية للسلوك.
2. التوقع: قدرة الشخص على أداء السلوك المطلوب.
3. الارتباط: مدى ارتباط مستويات الأداء بحوافز الأداء.
4. قوة جذب الفعل: القيمة التي يصنعها الفرد لحوافز معينة.
5. القوة الدافعية: للأداء: ما يستطيع الإنسان عمله وليس ما ينوي أو يرغب في عمله.
6. الدافعية: حجم المكافآت المرغوبة / التوقع / المنفعة المقدره.¹

¹ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 99.

خامسا: نظرية هومانز "نظرية العدالة في التوزيع":

ترتكز نظرية العدالة في التوزيع على الأسس التالية:

1. أهمية المكافآت في تحفيز السلوك.
2. شعور الفرد بالعدالة في التوزيع تزيد من دافعيته في السلوك الإيجابي.
3. لتحقيق العدالة لابد من عقد المقارنة التالية:



4. تمثل المدخلات: الراتب، الترقية، التقدير، الشعور بالإنجاز أو المركز.

5. توفر النظرية توجيه للمدير بموجب:

أ- التركيز على المكافآت العادلة للموظفين العمال.

ب- قرار الإنصاف يدخل فيه عنصر المقارنة.

المطلب الثاني: أسس منح التحفيز.

تعتمد المؤسسة على مجموعة من المعايير لتقديم الحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، منها ما يركز على الأداء، ومنها ما يركز على الاتجاهات السلوكية وآخرون يعتمدون على معيار الإبداع والابتكار ومعيار الكفاءات والمهارات وسنتطرق لكل معيار على حدا في ما يلي:

1. معيار الأداء: يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوحى لدى البعض وهو ما يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو توفير الوقت أو توفير التكاليف أو توفير في أي مورد آخر، ويعتبر الأداء فوق العادي أو التمييز في الأداء أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

1.1. الأداء المتميز: يكرم العامل على الأداء المتميز الذي لا يمكن تخيله قبل الإنجاز أو يصعب للآخرين تحقيقه، ويمكن للحوافز أن يأخذ أشكالاً مختلفة، لأنه عامل يساهم في تقدم العمل وذلك بزيادة المعدل النمطي، سواء من حيث الكمية أو الجودة أو توفير الوقت وتكاليف العمل.¹

2.1. التصويت على الأفضل في الإنتاج: تلجأ المؤسسة إلى أسلوب التصويت على الأفضل في الإنجاز أو الأداء ممن تجاوز أداءه للمهام والأعمال الموكلة إليه، وتكرمه بعد إجراء التقييمات الرسمية اللازمة، وتطبيق معايير تقييم الأداء من قبل إدارة المؤسسة.²

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن، مرجع سبق ذكره، ص 237.

² خالد عبد الرحمن إلهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

3.1. كمية العمل: تختار المؤسسة أصحاب الإنتاج الأعلى وفق معايير الإنتاجية المحددة بشكل موضوعي وتكرم الأشخاص ذوي الإنتاج العالي.

4.1. جودة العمل: لضمان جودة العمل تعمل المؤسسة على تقييم حوافز للأفراد العاملين ذو الجودة العالية في العمل، من أجل تشجيعهم على المواصلة ودفع العمال الآخرين لتحقيق نفس النتائج.

5.1. درجة تحقيق الأهداف: تكرم المؤسسة الفريق أو الأفراد أو الفرد الذي حقق الأهداف المحددة له، وفق المؤشرات الرقمية أو الوصفية من الإدارة عن طريق الحوافز المادية كالمكافآت والعلاوات وغيرها أو عن طريق حوافز معنوية كذكر أسماء أعضاء الفريق والأشخاص في لوحة خاصة.¹

2. معيار المجهود: يوجد بعض الوظائف التي يصعب فيها قياس الأداء كالخدمات مثلا، ذلك لأن ناتج العمل غير الملموس بالإضافة إلى أن هناك من يعتبر المحاولة وليس بالنتيجة، وبهذا يأخذ الحسبان مكافأة الجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي يستخدمها الفرد للوصول إلى النتائج والأداء.

ويمكن الأخذ بمعيار المجهود عن طريق² :

1.2. اختيار الأكثر دواما في المؤسسة: تختار المؤسسات الأفراد الذين يمضون أوقات أكثر خارج الدوام الرسمي، بقصد إتمام مهامهم الصعبة وتمنحهم حوافز مادية ومعنوية تكريما لهم لاستمرارهم في تنفيذ أعمالهم طوعا بقصد إنجازها.

2.2. اختيار الأكثر امتثالا للأوامر والقوانين: يمكن أن تكشف المؤسسة المجهودات المبذولة من طرف العاملين من خلال امتثالهم للأوامر والتعليمات والقوانين الصادرة بشأن العمل.

3. معيار الاتجاهات السلوكية: تقوم المؤسسة بمنح حوافز معينة للأفراد الذين يتبعون سلوك إيجابي وهنا معايير معينة.³

1.3. الموظف المثالي: تكرم المؤسسة الأفراد على التزامهم في دوامهم وتمنحهم الحوافز المناسبة و لذلك تقوم باختيار الأفراد ذوي السلوكيات المثالية في العمل، وتعمل على اختيارهم كقدوة سلوكية أو مثلا تسميتهم "الموظفين المثاليين"، ويتم اختيار الأفراد الأكثر التزاما بأوقات الدوام، استنادا إلى سجلات الدوام والأكثر انضباطا في العمل، وغيرها من مؤشرات الموظف أو العامل المثالي.

2.3. الموظف الأكثر شعبية: تقوم المؤسسة بإجراء استقصاء للآراء موظفيها كل مدة زمنية، عادة ما تكون لشخص ممن يجمع على طبيعته نظرا لسلوكه الإيجابي وعلاقته الودية الواسعة ولمنحه الحوافز اللازمة.

¹ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 434

² خالد عبد الرحمن إلهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 48، ص 50

³ وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص 208.

3.3. الأقدمية: هذا المعيار يأخذ بعين الاعتبار المدة التي قضها العامل في المؤسسة والتي تشير إلى الولاء والانتماء، وتستعمل المؤسسة حوافز متنوعة في ذلك وهو من المعايير الأكثر شيوعاً.

4.3. التميز في خدمة الزبائن: تختار المؤسسة العمال الذين يتميزون في خدمة الزبائن من خلال سلوكياتهم الحسنة، ويتم من خلال أخذ آراء الزبائن حول معاملة العمال لهم.

4. معيار الإبداع والابتكار والمهارة: قد تلجأ المؤسسة إلى معيار الإبداع والابتكار والمهارة من أجل تنفيذ عملية التحفيز، ومنح الحوافز المناسبة لمن يستحقها، ويظهر ذلك كما يلي:

1.4. المقترحات: تقوم المؤسسة باختيار الأشخاص الذين يقدمون المقترحات والأفكار الجديدة نظراً لارتباطها بتقليل النفقات وتحسين جودة الخدمة أو المنح وتحسين تصميم المنتجات وغيرها.¹

و يتم ذلك بالتوجيه مباشرة إلى المشرف أو من خلال وسائل عديدة مثل صناديق الاقتراحات، حيث يتم فحصها وتقييمها وبعدها يتم تقديم الحوافز اللازمة.²

2.4. معيار المسابقات: تحدد المؤسسة برنامج مسابقات حول موضوعات معينة أو لإيجاد حلول متعلقة بالمشكلات، وتحفز الفرد على ذلك.

3.4. معيار الكفاءات والمهارات الشخصية: تستعمل هذه المؤسسة هذا المعيار من أجل امتلاك المزيد من الكفاءات والمهارات والفنية للفرد، حيث تعد لائحة من الكفاءات الضرورية لتنفيذ مهام ونشاطات المخطط³،

وإن لم تتوفر فتتصرف المؤسسة لتعويض النقص في هذه الكفاءات وتطويرها، وهذا من خلال التعليم والتكوين، وإذا ما حقق هذا الفرد تطويراً في كفاءته واستخدامها في ميادين عمله وحقق الإنجازات والخطط

يستوجب عندئذ تحفيزه، ويمكن للمؤسسة أن تعتمد على هذه من المعايير المذكورة، وهذا حسب أهدافها وتوجهاتها وحسب التوليفات التي تختارها من الحوافز.

¹ خالد عبد الرحمن إلهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، ط2، 2015، ص 137-138.

³ خالد عبد الرحمن إلهيتي، مرجع سبق ذكره ص 137-138

المبحث الثالث: خصائص ومراحل ومؤشرات تقييم الحوافز في المؤسسة.

تعد الحوافز على أنها تتكون من مجموعة أجزاء تتفاعل وتترابط وتتكامل فيما بينها سواء إيجابيا أو سلبيا، فيقود التفاعل بدوره على ضوء هذه المبادئ إلى النتائج إيجابية أو سلبية على حسب سلوك الفرد وأداءه، وتختلف هذه الحوافز من مؤسسة لأخرى وسوف نقدم في هذا المبحث كل من خصائص ومراحل ومؤشرات تقييم الحوافز في المؤسسة.

المطلب الأول: خصائص نظام التحفيز الجيد

يتوافق نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمها:¹

1. القابلة للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحضيره في شكل تقديره وقياس أبعاده.

2. إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات.

3. الوضوح والبساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقية.

4. التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.²

5. المشاركة: يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبنيهم وزيادة إقناعهم به والدفاع عنه.

6. تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة، وموضوعية للأداء.

7. القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المرجوة.

8. الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مدخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار النسبية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة وغيرها من تحديد مقدار الحوافز.

9. المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطوير أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر.

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 138

² عبد الحميد الفلاح، الاتجاهات الحديثة في دراسة وميكانيزمات إدارة الموارد البشرية، المكتبة المصرية، مصر، 2007، ص 372.

10. الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج إعماله، وذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام.

11. التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم فكرة طويلة من حدوث الفعل المتصرف.

المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز.

يحدد هيثم العاني مراحل تصميم نظام الحوافز كالتالي:¹

1. تحديد هدف النظام: تسعى المنظمة إلى أهداف عامة وإستراتيجيات محددة، وعلى من تقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذه جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف.

2. دراسة الأداء: وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي، إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

أ- وجود عدد سليم للعاملين.

ب- وجود وظائف ذات تصميم سليم.

ج- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

د- وجود ظروف عمل ملائمة.

3. تحديد ميزانية الحوافز: ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز كلي يتفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

أ- قيمة الحوافز والجوائز: وهي تمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وتتضمن بنودا جزئية مثل:

المكافآت والعلاوات، الرحلات والهدايا وغيرها.

ب- التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.

ج- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات، وخطابات الشكر والحفلات متضمنة بنودا خاصة أخرى بها.

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 176-177.

المطلب الثالث: مخاطر ومؤشرات تقييم نظام الحوافز.

بعد ذكر كل من الخصائص والمراحل التي يمر بها نظام الحوافز، والآن نتعرف على المخاطر التي تمس هذا النظام إذا لم تستعمل هذه الحوافز وفي الأخير نتوصل إلى أهم مؤشرات تقييم نظام الحوافز من خلال قبول ورضا العاملين فيه.

أولاً: مخاطر عدم استخدام نظام التحفيز في المؤسسات:

إذا لم تستخدم المنظمة نظام تحفيز فعال، فقد تتعرض العديد من المخاطر يرصدها مرعي محمد مرعي كالتالي:

1. تدني مستوى الأداء لدى العاملين.
2. انخفاض معدلات الإنتاج والإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة.
3. تراجع جودة المنتجات والخدمات.
4. زيادة الزمن المتفق على إنجاز المهام والأعمال عن الوقت الفعلي المحدد سابقاً.
5. شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم.
6. ابتعاد العاملين عن العمل في إطار التعاون، وتكريس نزعة المصلحة الذاتية¹.
7. سيادة اللامبالاة، وغياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها العاملون.
8. توجيه العاملين اللوم إلى بعضهم بعضاً حين ظهور التقصير في العمل، والتنصل من تحمل الأخطاء وتحميلها للآخرين.
9. ارتفاع نسبة الغيبة المقصودة أي نسبة الغياب عن العمل "Absentions" تحت ذرائع مختلفة مثل (المرض الظروف الاجتماعية.....).
10. ارتفاع نسبة دوران العمل "Turnover" وترك المؤسسة حين توفر فرص في مؤسسات أخرى.
11. استغلال كل الفرص للتأخر عن الحضور إلى العمل، والسعي إلى مغادرته قبل الأوان.
12. الابتعاد عن مكان العمل في أوقات الراحة هروباً من بيئته ووسطه تحت دوافع مختلفة (الزيارات، اللقاءات...).
13. التعبير عن الشك والارتياب في جدوى كل قضية تطرح في المؤسسة، وسد أفق النجاح.
14. ازدياد المطالب والشكاوى باستمرار في كل وقت ومناسبة تسمح بذلك.
15. ظهور علامات عدم السعادة على ملامح العاملين، والتذمر في كل موقف وحالة.
16. ازدياد حوادث العمل وأمراضه المهنية نتيجة الأخطاء الحاصلة وحالات الإهمال حين الممارسة.

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 189-190.

17. عدم تمتع الإدارة بالاحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة، واتهامها بالتقصير في حقوقهم وتلبية احتياجاتهم.

ثانياً: مؤشرات تقييم نظام الحوافز: على الرغم من أن حوافز الأداء تحقق عدداً من المزايا المستعملة تتمثل في إثارة دوافع العاملين للأداء و الإرتقاء به، وتحقيق أهداف المنظمة، إلا أنه في بعض الأحوال قد لا تشبع بعض المعايير أو المؤشرات التي تعكس مدى فاعلية نظام الحوافز يحددها عمر فلتهم في الآتي:¹

1. الأداء: إذا كان نظام الحوافز محركاً لدوافع العاملين سينعكس ذلك إيجابياً على مستوى الأداء.

2. تكلفة العمل بالنسبة للوحدة المنتجة: كلما كان نظام الحوافز مجزياً ساعد ذلك على خفض تكلفة الوحدة (وقت أداء- تخفيض تكاليف- مستوى جودة أعلى).

3. رضا العاملين: يعتبر معيار الرضا مقياساً لفاعلية نظام الحوافز، ومن مؤشرات الرضا: انخفاض معدلات الغياب، التأخير إصابات العمل، معدل دوران العمالة.... الخ والتي تؤثر بدورها على التكلفة التي تتحملها المنظمة.

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 198-199.

خلاصة الفصل:

إن لنظام الحوافز الفعال أثر إيجابي على أداء العامل ورفع روحه المعنوية، كما أن له تأثير ملحوظ على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية للعامل.

ومما لا شك فيه أن موضوع الحوافز موضوع طويل ومتشعب وأن لكل مؤسسة ظروفها الخاصة، لذا يجب على كل مؤسسة أن تدرس البيئة الداخلية والخارجية والنشاط الذي تمارسه لكي تستطيع وضع نظام حوافز خاص يفي بمتطلباتها ويؤدي الغرض الذي وضع لأجله.

إن عملية تحفيز العاملين غير سهلة وإنما تنطوي على كثير من العوامل التي ذكرناها في هذا الفصل ومن الضروري أن تعطي إدارة أي مؤسسة هذا الموضوع أهمية قصوى حتى تستمر المؤسسة وتواكب متطلبات العصر جزء أساسي في عملية التطور والنجاح.

الفصل الثاني

الرضا الوظيفي و علاقته مع التحفيز

تمهيد :

على الرغم من وجود العديد من الاتجاهات الخاصة بالعمل، فإن الرضا الوظيفي أهم ظاهرة نالت الاهتمام الكبير من قبل العلماء السلوكيين، حيث يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مواضيع الإدارة غموضاً ذلك لأنه حلة انفعالية متعلقة بالموظف يصعب فهمها ولعل هذا الغموض أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع، فمنهم من اعتبر الرضا الوظيفي كمتغير مستقل يؤثر في سلوك الموظفين كالأداء، التغيب، دوران العمل، واعتبره كمتغير تابع يتأثر بالأجور والرواتب والمكافآت والمنح ونظام اتخاذ القرارات.

بما أن المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضاهم عن العمل أي أنه بمقدار ما تزيد الفوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد بالسعادة والرضا عن العمل، فإن الرضا يتحدد بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من فوائد وتقديره لدى عدالة هذه الأفراد.

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الرضا الوظيفي وعلاقته مع التحفيز حيث يتناول:

-المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

-المبحث الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي والبرامج الداعمة له.

-المبحث الثالث: علاقة التحفيز بالرضا والأداء والدافعية.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

إن موضوع "الرضا الوظيفي" اهتم به العديد من الباحثين بموضوع من مختلف العلوم منها الإدارة والاجتماع وعلم النفس، ومن خلال مجموعة من المشاعر الداخلية للفرد تعطي صورة واضحة عن الرضا للموظف عن عمله الذي يقوم به أو عدم الرضا، ونظرا لأهمية هذا العنصر قام العديد من الباحثين بإجراء العديد من الدراسات التي من خلالها يمكن معرفة العوامل التي تؤدي إلى رضا الفرد وبالتالي إلى نجاح المنظمة.

وضمن هذا المبحث سنلقي الضوء على الرضا الوظيفي من حيث مفهومه وأهميته، أنواعه ومظاهره، نماذج ونظرياته.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته.

لا يزال هناك اختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي، وهذا راجع لاختلاف الدراسات والأبحاث وتعدد المجالات العلمية التي تناولته بالدراسة والرضا الوظيفي هو موضوع فردي بحث ويمكن أن يكون رضا لشخص وعدم رضا لأجر.¹

أولا: تعريف الرضا الوظيفي.

أ- تعريف الرضا:

- الرضا لغة: هو ضد السخط، وارتضاء يعني أراد له أهلا ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه.²

إصطلاحا: يعرف **Mumford** "الرضا هو أن الفرد يحب عدة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يحبها".³

نلاحظ أن هذا التعريف قد ربط بين الرضا والعمل الذي يمارسه الموظف ولكنه أهمل جانب من العوامل الشخصية للرضا ومكوناته.

أما أميل (**Hampel**) عرف الرضا "بأنه يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه"⁴

¹ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص ص 194-195.

² ابن منظور وآخرون، لسان العرب، دار صادر، ط 4، المجلد 06، بيروت 2005، ص 168.

³ محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 196.

⁴ عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، دار مكتبة عين شمس، ط2، القاهرة، 1998، ص 122.

وفي تعريف " أميل " يلاحظ أنه أدخل مبدأ التوقع على الرضا أي حدوث الرضا يتوقف على مدى إدراك الموظف أن ما يتقاضاه من عوائد حقيقية تتناسب مع ما يتوقعه مسبقا.

وعرف (أوراد رشيت **Haurdant Shets**) بأنه " الحالة العقلية للموظف (الإنسان)، التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأة (ثواب) كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود"¹

وهنا نلاحظ أنه أدخل مبدأ التقييم على الرضا فهو يرى أن حالة الرضا للفرد تتحقق عندما يكون نتيجة التقييم ايجابية مقابل التضحيات التي يقدمها الفرد.

ونظرا لما سبق يمكن تعريف الرضا على أنه الحالة النفسية التي يتسم بها الموظف لما تتطابق العوائد التي يتحصل عليها مع التضحيات التي يقدمها.

ب- تعريف الرضا الوظيفي:

سنتطرق في هذا العصر إلى مفاهيم الرضا الوظيفي وأهميته بالنسبة للموظف والمؤسسة والمجتمع.

إن تعريف الرضا الوظيفي هو في حد ذاته غامض ومعقد، لكونه ظاهرة سلوكية تكمن في روح الفرد الذي يتصف بأنه مخلوق ذو طبيعة نفسية معقدة لديه رغبات وحاجات معقدة ومتغيرة من وقت لآخر للرضا الوظيفي، وهذا راجع لكثرة الدراسات دليل على اجتهاد الباحثين في وضع تعاريف متعددة ومتنوعة.

يعرف (إدوين لوك (EDWEN LOCK

الرضا الوظيفي بأنه "الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن التقييم أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة"²

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه يرى أن الرضا الوظيفي يتحقق في حالة تقييم الفرد لوظيفته إيجابيا وأهمل الإشارة إلى الشيء يتم تقييمه.

¹ عائشة مصطفى المناوي، مرجع سبق ذكره، ص 123

² سامي بن عبد الله الباحثين، الرضا المندوبي للمبيعات في القطاع الخاص السعودي، المجلد 14، العدد 2، جامعة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 2007، ص 243.

أما (ستون Stons)

فيعرفه بأنه " الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها"¹ أمل المحيطة بالعمل ذاته وتأثيرها على الرضا الوظيفي واهتم هنا بالإثراء الوظيفي.

ولقد عرف فرو فكتور **VROUM VICTOR** الرضا الوظيفي بأنه " اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه"²

يقصد بهذا التعريف بأن الرضا الوظيفي هو شعور إيجابي يتصف به الفرد لعمله، إلا أنه يعاب عليه أنه لم يحدد شيئاً من مكونات الرضا الوظيفي.

ويأتي بلجن **BELGEN** بتعريفه عن الرضا الوظيفي بأنه " شعور الفرد إتجاه وظيفته، وأن هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد والوظيفة المؤسسة"³

ونستنتج هنا بأن الرضا الوظيفي ناتج عن التفاعل ما بين خصائص الفرد والوظيفة والمؤسسة، ولم ينشر لنا طبيعة الشعور إيجابي أو سلبي.

و مما سبق يمكن القول بأن الرضا الوظيفي هو شعور ذاتي إيجابي الذي يحمله الموظف أثناء أدائه لعمله " الرضا العام عن الوظيفة" ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وذلك لإشباع حاجاته وتوقعاته في بيئة عمله.

من خلال هذا التعريف نستنتج ثلاث خصائص رئيسية للرضا الوظيفي هي:

- الرضا الوظيفي هو شعور ذاتي، يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر.
- الرضا الوظيفي يتحقق عندما تتطابق العوائد الحقيقية المتحصل عليها الموظف والمتوقعة من طرفه.
- الرضا الوظيفي هو حالة من القبول والقناعة للوظيفة التي يشغلها الموظف هدفه إشباع جميع احتياجاته وتنبؤاته في بيئة عمله.

¹ محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 196.

³ شاطرة شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية.: رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص 03.

⁴ حنان عبد الرحيم الأحمد، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في السعودية.: المجلد 13، العدد 03، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، 2006، ص 308.

ج- المصطلحات المرتبطة بالرضا الوظيفي:

يقدم الباحثون عدد من المفاهيم ذات الارتباط الوثيق بمفهوم الرضا الوظيفي والتي تتضمنها تعريفاتهم، ونذكر منها ما يلي:¹

- الرضا الوظيفي والشعور بالسعادة: فالرضا يعبر عن شعور الموظف بالسعادة عندما يتحقق هدفه.

- الرضا ومستوى الطموح: فالرضا يتحقق عندما تلي الوظيفة طموحات الموظف.

- الرضا والتوقع: فالرضا يتحقق عندما تتحقق توقعات الموظف نحو ما يحصل عليه من عوائد.

- الرضا وإشباع الحاجات: فالرضا يتحقق لما يشعر الموظف بأن حاجاته قد أشبعت.

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي.

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي تمت فيها الدراسات والبحوث في مجال علم النفس الإداري وحتى عام 1976م كان عدد هذه البحوث يفوق الثلاثة آلاف بحث.²

وترجع هذه الكثافة إلى أهمية هذه المواضيع نظرا لأن الأفراد يقضون معظم أوقاتهم في العمل، كما يرجع هذا الاهتمام إلى الاعتقاد السائد بأن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة في الإنتاج.

ولا نبالغ إذا ما اعتبرنا أن العصر الإنساني هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال، فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة تطويرها وتعقيدها ستبقى غير مفيدة، وقد لا تعمل إذا لم يتوافر العقل البشري الذي يديرها ويحركها، فإذا كان العنصر البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية فإنه من العدل والإنصاف أن نسعى لأن يكون الفرد راضيا عن عمله.

إذ يمثل المورد البشري الدعامة الأساسية لما تؤديه المنظمة من أنشطة وما تحققه من أداء، فهو يضع الإستراتيجيات ويرسم الأهداف، وهو الذي يخطط وينفذ وهو الذي يتابع ويقيم..... وأي انحراف له عن مستوى الأداء أو معايير السلوك المطلوب سينتج عنه بلا شك انحراف المنظمة من تحقيق أهدافها وتعطيل مسيرتها وسيسيرها حتما إلى الفشل مما يجعله بلا منازع العامل الرئيسي الذي يتوقع عليه نجاح المنظمات.

إن فهم وإدراك دوافع الموظفين والعاملين في مجال العمل ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة والمديرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعالة يساعد على حفظ الموظفين والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فاعليتهم وأدائهم الوظيفي بصفة الموظفين أهم الموارد التي تمتلكها منظمات العمل.

¹ محمد فتحي ، علم النفس الصناعي،: مطبعة الجمهورية الإسكندرية ، 1999، ص 114.

² عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2010، ص 88.

المطلب الثاني: أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي.

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

أولاً: أنواع الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي متعدد الأبعاد والأوجه وعليه توجد عدة أنواع لتصنيفه وهذا وفقاً للمعايير الآتية:¹

1. أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته: وفق هذا المعيار نجد الأنواع التالية:

- الرضا الوظيفي الداخلي :

ويتعلق بالجوانب " الذاتية " للموظف مثل: الاعتراف والتقدير، القبول والشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.

- الرضا الوظيفي الخارجي:

ويتعلق بالجوانب الخارجية " البيئة " للموظف في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل، طبيعة ونمط العمل.

- الرضا الكلي العام: وهو يحمل الشعور بالرضا الوظيفي اتجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معاً.

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

- الرضا الوظيفي المتوقع:

ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي، إذا متوقفاً أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهام.

- الرضا الوظيفي الفعلي:

يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.

وهناك من يصنف الرضا الوظيفي إلى قسمين أو نوعين هما:

- الرضا الكلي:

يمثل رضا الموظف عن جميع الجوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها، لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة وبالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد ذلك العناصر التي تتوافق معه.

¹ زاهر محمد ديري، السلوك التنظيمي دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن: 2011، ص 45-60.

-الرضا الجزئي:

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

ثانيا: مظاهر الرضا الوظيفي:

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

1.زيادة معدل الأداء:

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

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

2.زيادة معدل الحضور:

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

¹ فائزة محمد رجب، الرضا الوظيفي للعاملين، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، مصر 2011، ص 41

3. الرضا العام عن الحياة:

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

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

ومما سبق يمكن القول حتى في حال عدم التأكد من وجود علاقة مباشرة بين الرضا عن العمل والإنتاجية عن علاقة مباشرة بين الرضا عن العمل والإنتاجية، فالرضا عن العمل له تأثير على عناصر أخرى مثل معدل الغياب و التفاهم مع العاملين وقلّة المشكلات الاجتماعية مما ينعكس بشكل أفضل ذي نظرة محبة ومتفائلة للحياة.. بالإضافة لهذه المظاهر هناك أخرى تدعى بمظاهر عدم الرضا ونذكر منها:

*التغيب عن العمل: ويقصد به التخلف عن أداء العمل الموكل به العامل بدون سابق إنذار وما يترتب عليه من إرباك للعمل الذي يؤثر على الإنتاجية في مجال العمل، وهناك عوامل كثيرة تؤدي إلى تغيب العاملين عمله إما عدم ملائمة قدراته الجسمية من نوع العمل أو إصابة العامل بمرض أو عجز أو عدم ملائمة مهارات العامل مع متطلبات العمل أو سوء معاملة الرؤساء أو سوء بيئة العمل بالنسبة للعامل .

ويؤثر التغيب عن العمل بدوره على معدل ساعات العمل المفقود، فالتغيب يمثل مظهرا من مظاهر عدم الرضا عنه وتغيب أو حضور العامل على العمل و الذي بدوره يؤثر على أداء العامل وإنتاجيته.

*سوء التوافق المهني: إن سوء التوافق المهني يعد من المظاهر الخاصة بعدم الرضا الوظيفي وهو أحد المشكلات التي تؤثر بالسلب على العمل وذلك بدوره يؤثر على الإنتاج .

فالعامل عندما يتعرض لسوء التوافق المهني فذلك يعرضه إلى اللامبالاة وسوء العلاقات وبذلك يؤثر بدوره على أدائه لمهامه والأعمال التي توكل عليه، وذلك يؤثر على معدل إنتاجيته¹.

*إصابات العمل والأمراض المهنية:

تعد إصابات العمل من المشكلات الهامة التي تعيق التقدم الصناعي، حيث أنها تسبب للعامل أثناء عمله، واستهتار العامل أثناء تأديته لعمله وعدم التزامه بإتباع إجراءات الأمن وعدم ملائمة ظروف العمل وعدم توفر معدات الوقائية المهنية وكل ذلك قد يكون مرجعه عدم الرضا عن العمل.

¹فايزة محمد رجب، مرجع سبق ذكره ص 43

المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي.

تحاول نظريات الرضا الوظيفي أن تصف الرضا الوظيفي وتفسره أي التعرف على أسبابه وكذلك التنبؤ به وكيفية التحكم فيه أو تحسينه وفيما يلي نستعرض أهم تلك النظريات التي تفسر رضا العاملين عن أهدافهم ومنظمتهم¹.

أولاً: نظرية ذات العاملين TWOFACTOR THEORY :

استطاع فريدريك هيرزبيرج FEADRIQ HERZBERG من خلال دراسته أن يتوصل إلى الفصل ما بين نوعين من مشاعر الدافعية، الرضا والاستياء، وأن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماماً عن العوامل المؤدية للاستياء، وفيما يلي نعرض هذه النظرية.

1العوامل الدافعية MOTIVATION :

هي تلك العوامل المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة دفع السلوك، وهذه العوامل تختلف عن العوامل الوقائية وهذه الأخيرة هي التي تقي الفرد من مشاعر الاستياء وتحميه من السخط الناجم عن عدم الرضا .

2.العوامل الوقائية:

وهي التي تعتبر توفرها بشكل جيد ضروري لتجسيد مشاعر الاستياء لتجنب مشاعر عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الأداء وهذه العوامل تتمثل في بيئة العمل كالاتي:

أ-ظروف العمل المادية.

ب-العلاقات مع الرؤساء.

ج-العلاقات مع المرؤوسين.

د-الإشراف.

هـ-أداء عمل ذي أهمية وقيمة للمنظمة.

وبالرغم من تعرض نظرية هيرزبيرج للعديد من الانتقادات والبحث والتجريب إلا أن واقع الأمور يشير إلى صمودها أمام تيار الانتقادات وإلى ثبات مفاهيمها جزئياً كنظرية تحاول أن تفسر كيف ينشأ الرضا والسلوك الدافع لدى الأفراد.

¹ عادل عبد الرازق هاشم، مرجع سبق ذكره ص 89-97

ثانيا: نظرية هيكلية الحاجات لماسلو **MASLOW'S NEEDS THEORY** :

نتيجة للدراسات المستفيضة للإنسان تعرف علماء النفس على أن الاحتياجات تنظم نفسها حسب نظام أولويات معين، فإذا ما أشبع الإنسان رغباته واحتياجاته الدنيا فإنه يرتقي إلى إشباع احتياجاته الكامنة على المستويات الوسطى والعلوية، وبمعنى آخر فإن الإنسان يؤجل عملية من شأنه محاولة إشباع احتياجاته العليا قبل إشباع جميع احتياجاته الدنيا، ويعود الفضل في وضع نظام الأولويات للعالم النفسي ماسلو الذي بين بأن الاحتياجات الإنسانية تندرج بالتوالي في خمس مستويات هي¹:

1- الاحتياجات الفسيولوجية الأساسية **BASICPHY SILOGICAL NEEDS** : وتقع هذه الاحتياجات على أدنى درجات السلم وتتضمن احتياجات الفرد المحددة كالمأكل والمشرب والملبس..... وغيرها، وتشبع هذه الحاجات عادة بواسطة تصرفات الفرد الاقتصادية حيث أنه يعمل من أجل الحصول على الأجر الذي يقوم بواسطته إشباع احتياجاته الفسيولوجية الدنيا.

2- احتياجات الأمان **SAFETY NEEDS** يعمل الإنسان على حماية نفسه من أخطار البيئة والطبيعة، فإذا ما أشبع احتياجاته الفسيولوجية فإنه يأخذ الإجراءات التي تضمن له السلامة من الأخطار الخارجية، لتخزين الطعام وبني الأسوار لحماية مدينته وتحصين بيئته من الغاصبين، ويشترك في الضمان الاجتماعي لتأمين مورد رزقه عند الشيخوخة، ويشترى التأمين على الحياة حتى لا يترك عائلته في حاجة عند وفاته بصورة مفاجئة.

3- احتياجات الحب والخدمة الاجتماعية **LOVE, AFFECTION & SOCIAL NEEDS** : الإنسان اجتماعي بطبيعته يكره العزلة والإنفراد، ولهذا يقوم بتكوين الأسرة والعشيرة والأمة ويعمل كل ما في وسعه للمحافظة عليها، فهو يؤثر على مجتمعه ويتأثر به، ويتعاون مع الآخرين في المجتمع حتى يتمكن كل منهم من سد حاجاته الاقتصادية ونزعاته الاجتماعية، وبمعنى آخر، أن الإنسان يحب الانتماء لأن ذلك يكسبه مركزا وقوة في مجابهة الأخطار التي تعترض طريقه .

4. احترام وتقدير الذات **SELF-ESTEEM & SELF-RESPECT** :

يسعى الإنسان دائما من أجل الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم، فهو بحاجة إلى الشعور بأنه ذو قيمة يجد ربه أن يحترمهم، فالإنسان يرغب دائما في تبادل هذه المشاعر مع أفراد المجتمع، و يجدر بالذكر هنا أن العقائد الدينية والقيم الأخلاقية السائدة تلعب دورا كبيرا في تحقيق الاحتياجات الإنسانية خاصة في إشباع حاجة احترام الذات وتقدير النفس.

5. تحقيق الذات والكيانة في العمل **SELF-ACTUALISATION & ACCOMPLISSEMENT** :

وهي القدرة على القيام بالعمل والكيانة في الإنجاز، وتقع هذه الحاجة في أعلى درجات سلم الأولويات، فهي أرقى الاحتياجات الإنسانية وأسمها.

¹ راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية 1983. ص 53

ثالثا: نظرية ألدرف ALDERFER'S THEORY :

لخص [لاندي وترمبو "1980" LANDY AND TRUMBO] نظرية ألدرف المعروفة

[أي. آر. جي] والتي يعتقد فيها أن الأفراد لديهم ثلاث حاجات إنسانية هي:¹

1. حاجات الكينونة EXISTENCE NEEDS:

وهي حاجات التي يتم إشباعها بواسطة عوامل البيئة مثل: الطعام، الماء.....الخ.

2- حاجات العلاقات RELATED NEEDS: هي حاجات التي تؤكد أهمية توطيد العلاقات الشخصية الداخلية

والمحافظة عليها.

3. حاجات النمو GRUWTH NEEDS: وهي حاجات أساسية التي تتفق مع المستوى الأعلى للذات وحاجات

تحقيق الذات، ويتفق ألدرف مع ماسلو في هذه النظرية بأن إشباع الحاجة يؤثر على أهميته وأهمية الحاجات الأعلى منها في المستوى، كما أنه يتفق مع ماسلو بأن إشباع حاجات النمو يجعلها أكثر أهمية عند الناس، كذلك فإن السعي لإشباع الحاجات العليا يقود إلى جعل الحاجات الدنيا أكثر أهمية عند هؤلاء الناس، إلا أنه يختلف عن ماسلو.

حيث يرى ماسلو أنه لا حاجة إلى مزيد من الإشباع للحاجات الأدنى التي تم إشباعها بالترتيب ولن يكون له تأثير ولكن ألدرف خلافا لذلك يقول بأن المكافآت الإضافية أو الزيادة في المكافآت للحاجات الدنيا قد تعوض عن إشباع حاجات أعلى.

وعلى ذلك إذ لم يكن في استطاعة المدير أن يعطي ظروفًا أفضل للعمل، فإن النقود والزيادة قد تعني هرم الحاجات يختلف من فرد إلى آخر وتختلف في داخل الفرد نفسه باختلاف السن والجنس والظروف الاجتماعية.

رابعاً: نظرية التكيف الوظيفي THEORY OF WORK:

ثمة نظرية أخرى للرضا الوظيفي تم تطويرها باستخدام استفتاء "مينيسوتا THE MINNESOTA

SATISFACTION QUESTIONNAIRE للرضا الوظيفي حيث قام كل من [جرمن، داوين ووايز GRAMN

[1968, DAWISS AND WEISS]م بعرض هذه النظرية حيث أفادوا بأن الرضا الوظيفي هو محصلة التوافق أو

التكيف الفعال ما بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل كما شرح

كل من [وايز وداون، لوفكوست ، [wies, dawis, england and lofquist]موضحين بأن هذه النظرية تقوم على

الانسجام ما بين الشخصية اللازمة وبيئة العمل نفسه، واعتبار هذا الانسجام هو العامل الرئيسي في تفسير

تأقلم الموظف مع بيئة العمل " كما يتضح ذلك من شعور بالقناعة والرضا والاستقرار في الوظيفة . "

¹ محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره ص 133

ويؤكد ذلك بقولهم " إن القدرات والحاجات المهنية تشكل الجوانب الهامة لشخصية العمل، أما المتطلبات المتعلقة بالقدرة على العمل والأنظمة التي تعزز هذا العمل فهي الجوانب العامة لبيئة العمل"، ويعتقد هؤلاء بأن بالإمكان الاستدلال على تأقلم الموظف مع وظيفته من خلال معرفة مدى التوافق بين شخصية هذا الموظف في عمله وبيئة العمل.

المبحث الثاني: قياس الرضا الوظيفي

يتمثل الرضا الوظيفي بمشاعر غير محسوسة، فإن القدرة على معرفتها والوصول إليها يعتبر عملية ليست سهلة، ولقد استفادت مقاييس الرضا الوظيفي من التقدم الذي حددت في مجال عالم النفس من حيث أدواته وتقنياته لدراسة الشخصية والاتجاهات وغيرها من الجوانب النفسية وهناك أساليب ومقاييس مختلفة لقياس الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: الأدوات المستعملة في قياس الرضا الوظيفي:

إن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، أو استنتاجها بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادة لا يفصح، أو لا يستطيع الفرد الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله. ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين¹:

المقاييس الموضوعية: حيث يمكن قياس اتجاه العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب معينة مثل، الغياب، معدل الاستقالة أو ترك الخدمة، معدل الحوادث في العمل، وكذلك معدل الشكاوي ومستوى إنتاج الموظف.

المقاييس الذاتية: وهي التي تعتمد على جمع المعلومات من العامل ين باستخدام وسائل محددة مثل تصميم استمارة الاستقصاء تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثين مع العاملين في المنظمة، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها. وقد بذل الباحثون والمنظرون في السلوك التنظيمي جهود كبيرة من أجل تطوير بعض المقاييس² تكون أكثر صدق وثبات وستعرض لأهم الطرق الرئيسية المستخدمة في قياس الرضا نذكر منها:

أ: المقاييس الرتبوية والاستبيانات ذات المقاييس المقننة

أ. أسلوب الأحداث الحرجة

أ. المقابلات الشخصية.

¹ عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003 ص 235

1 المقاييس الرتبوية أو الاستبيانات ذات المقاييس المقننة : وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي باستعمال قوائم الاستقصاء، ومن أهم المقاييس المستعملة الأتي¹ :

الاستبانة الوصفية للوظيفة: (JDI) وتقيس معدلات الرضا لخمسة جوانب مختلفة للوظيفة وهي: الوظيفة نفسها - الأجر - فرص الترقية - الإشراف - الزملاء . وضمن كل بعد من هذه الأبعاد قائمة بكلمات أو جمل قصيرة، على العامل أو الموظف أن يحدد ما إذا كانت العبارة تصف الوظيفة أم لا ، باستخدام إجابات من نوع الواثبات أو النفي أو عدم المعرفة، ولكل جملة أو عبارة قيمة رقمية بحسب الإجابة، وفي النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة مستويا الرضا الوظيفي عن كل بعد أو جانب.

-استبانة مينسوتا لقياس الرضا الوظيفي: (MSQ) وهو مقياس شائع الاستخدام، حيث يعبر الفرد عن مدى رضاهم من ع دمه، حول بعض الجوانب المتعلقة بالوظيفة مثل (الأجر، الترقية، كفاءة الإشراف)، أما مقياس التقدير فيتراوح بين راضي جدا إلى غير راضي جدا .

-مقياس الرضا عن الأجر: (PSQ) وهو يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجر، مثل الرضا عن مستوى الأجر ال حالي و الرضا عن الزيادات في الأجر، المزايا الإضافية، وإدارة نظام الأجر، ويتم الإجابة عليه في مقياس متدرج من خمسة مستويات.

2-أسلوب الأحداث الحرجة : وهو أسلوب يعرف بطريقة القصة لهرزبرج يتم من خلاله قياس وتقييم الرضا الوظيفي لدى الأفراد، حيث يطلب من الأفراد أن يصف بعض الأحداث المرتبطة بعمله، والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا، ثم يتم اختبار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدم الرضا، فمثلا إذا ذكر العديد من الأفراد مواقف في العمل تعرضوا فيها لمعاملة سيئة من المشرف، أو يمتدحون المشرف لمعاملته الطيبة يظهر أن نمط الإشراف يلعب دورا هاما في الرضا الوظيفي لدى الأفراد .

3-المقابلات الشخصية : وهي تتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية، وجها لوجه، حيث يمكن للفرد أن يفصح عن بعض الأمور والاتجاهات التي لا يمكن الحصول عليها من قوائم الاستقصاء، وبالتالي التعرف على الأسباب التي تكون وراء رضا أو عدم رضا العاملين، وتكون أكثر فاعلية في المنظمات الصغيرة، وخاصة إذا تم التخطيط لها من قبل مختصين في المقابلات الشخصية، وتقل فعاليتها في المنظمات الكبيرة، لأن الأفراد في الغالب يخشون الإفصاح على أمور قد تضر بمصالحهم، خاصة إذا تعارضت تلك الأمور مع توجهات ومصالح المنظمة.

¹راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004 ، ص 170

المطلب الثاني البرامج الداعمة للرضا الوظيفي

سنتعرض لمجموعة البرامج التي دف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي، حيث لوحظ أن هناك مجموعة من البرامج تستهدف التأثير في السلوك الإنساني للعاملين بالمؤسسات بما يحافظ على المستوى المطلوب من درجة رضاهم ويدفعهم باتجاه تحقيق أهداف تلك المؤسسات، ومن أهم تلك البرامج¹

1-برامج صيانة القوى العاملة:

مثل برامج التدريب وتنمية المهارات الإبداعية، برامج إعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز. وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين، إضافة إلى قابليتهم للإبداع والابتكار

2-برامج تحسين بيئة وظروف العمل:

وتشمل الإجراءات التالية:-

بيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة، التهوية، الحرارة، الرطوبة، الأثاث...إلخ
-معالجة حالات التعب والإرهاق، وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل، والاعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة وتحديد النشاط؛ فمثلا يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى استخدام ساعات العمل المرنة، أو أسبوع العمل المضغوط
-تقليل الضوضاء بعزل مصادرها، عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات المزعجة، وتزويد الجدران بالمواد العازلة
-التقليل من رتابة الأعمال والروتين، باللجوء إلى برامج الإثراء الوظيفي

3-برامج الرفاهية الاجتماعية:

تعني زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي والأسواق ودور الحضانه، وتوفير وسائل مريحة كالمواصلات وأبنية سكنية مميزة للعاملين، فهذه الإجراءات سوف تدفع العاملين لأداء أفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من العاملين أنفسهم
كما يشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة وشاملة لأكبر عدد من العاملين.

4-برامج الأمن والسلامة المهنية:

تكون هذه البرامج في المؤسسات الصناعية ذات الأعمال الخطيرة والمعرضة للكثير من الحوادث، ويتم تصميم هذه البرامج وفقا للخطوات التالية:

¹ محمد الصبرفي (ب)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دارقنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص ص 276، 281

-تجزئة العمل :ويقصد دراسة وتحليل كل عمل على حدة، منذ بدايته إلى نهايته، وذلك للتعرف على الكيفية التي يؤدي كل جزء والخطورة المصاحبة.

-تحديد مصدر الخطر :والذي إما أن يكون بيئة العمل المادية وظروفها، بيئة العمل الاجتماعية، أو الفرد نفسه كضعف خبرته وتدريبه.

-تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها :فالمخاطر المهنية تصنف إلى فئتين :فئة الحوادث والإصابات الفسيولوجية كالجروح والحروق والتي يكون مصدرها عادة ظروف العمل المادية ويمكن الوقاية منها بمراعاة الترتيب في مكان العمل، توفير الإضاءة والحرارة، والتهوية المناسبة...إلخ فئة الأمراض المهنية الناتجة عن الأعمال التي يمارسها والتي يمكن الوقاية منها من خلال استخدام الكمامات والألبسة الواقية، وكذا أخذ الإجازات للراحة...إلخ

-تدريب العاملين :لزيادة المهارة وتدريبهم على كيفية التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم للخط ولشرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية وكيفية تجنبها .

- سجلات حوادث وإصابات وأمراض المهن :دف إلى المساعدة في تقييم إجراءات الأمن والحماية التي تتبع في مكان العمل - .المتابعة والتفتيش :والرقابة المستمرة من طرف إدارة الموارد البشرية، للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم، ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها¹

5-برامج الرعاية الصحية :

في الكثير من الدول هناك تشريعات قانونية تفرض التزاما صحيا على المؤسسة، لتقوم من خلاله بتقديم خدمات طبية تم بالناحية النفسية والعقلية للعاملين، فالاعتبارات الإنسانية تقضي بضرورة وقوف المؤسسة إلى جانب العامل المريض، كما أن المؤسسات التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل وإنتاجية أعلى.

6- برامج فرق العمل المدارة ذاتيا :

وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال المسؤولين عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة والموجودين في قاعدة الهرم التنظيمي، وهي جماعات تسعى إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها، ويرتكز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس على الجوانب الإدارية .ومثل هذه الجماعات تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وتقليل التكاليف.

¹ محمد الصبرفي (ب) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص ص 276-279

7-برامج حلقات الجودة:

يقصد بحلقات الجودة فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية، فيمكن لأي فرد من المؤسسة أن ينضم إليها مهما كانت وظيفته أو منصبه الإداري، وتسمى هذه الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلول لها. ومن بين أهدافها الأخرى نجد:

- تحسين الروح المعنوية للعاملين.
- تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين.
- رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة. وتجدر الإشارة إلى أن هناك من يخلط بين برامج فرق العمل وحلقات الجودة رغم وجود فروق بينهما

8-برامج الجودة الشاملة:

لقد انتشرت في المؤسسات الحديثة مجموعة من الظواهر التي تعرقل سير العمل الإداري لها، مثل:زيادة الاجتماعات غير المنتجة، غياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة، تسرب العاملين الأكفاء، طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات، وغيرها من الظواهر التي تسبب انخفاض الروح المعنوية للعمال ومن ثم انخفاض درجة الرضا ما ينعكس سلبا على الإنتاجية. وهذا ما أدى إلى ضرورة اللجوء إلى برامج الجودة الشاملة والتي تعني القيام بالعمل بالشكل الصحيح من أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء¹.

المطلب الثالث: العوامل المحددة للرضا الوظيفي ونتائج وإرشادات تحسينه :

أولا: العوامل المحددة للرضا الوظيفي :

تقسم العوامل المحددة للرضا حسب مصدرها، إلى عوامل تنظيمية مصدرها المنظمة، والأخرى ذاتية متعلقة أساسا بطبيعة العامل نفسه

أ. العوامل التنظيمية :

أ-1-نظام العوائد : تمثل العوائد كافة أنواع الحاجات المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة لتحقيق درجات من الإشباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية مهامهم، وأهمها : الأجر، الحوافز والمكافآت و الترقية فيشعر العامل بالرضا إذا كانت العوائد توزع وفقا لنظام محدد ثابت يضمن توفرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل²

¹ محمد الصيرفي(ب)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ،مرجع سبق ذكره، ص ص279-281

² نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية - حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 198

■ الأجر: إذا اعتمد على الربط بين الرضا وإشباع الحاجات خاصة الفيزيولوجية فإن هذا العامل ضروري جدا لتحقيق الرضا، ومهما يكن المنطلق فإنه لا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل، وكأنه الاعتراف بما قدمه¹.

■ الحوافز: "الحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية المقدمة من المنظمة والقادرة على إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته باتجاه مستوى معين من الأداء"، ويتفق الجميع على أن الحوافز تشكل أحد أهم المتغيرات المستقلة للرضا والدافعية والأداء كما تؤثر على سلوك العاملين بوجه عام وليس على الرضا فحسب².

■-الترقية: يقصد بالترقية "تقليد الموظف أو العامل وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة ودرجة أعلى من درجتها". ولفرص الترقية علاقة قوية بالرضا إذ ترتبط بزيادة المرتب كاعتراف من الإدارة بالجهد المبذول والالتزام، كما أن توفير الترقية يعد الفرصة المناسبة لتنمية قدرات العامل، إذ تشير بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا الوظيفي.

أ-2-السياسات التسييرية

-نمط الإشراف: يعتبر نمط الإشراف كعائد للعمال يدخل ضمن العوائد النفسية التي تؤثر على سلوكهم -والذي لا يقل أهمية عن العوائد المادية.

معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال أكدت على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا العاملين، وأن معاملة المشرف اليومية لهم لها تأثير كبير على رضاهم.

إن نمط الإشراف يعكس طريقة معاملة المسؤولين لمؤوسمهم وكيفية التأثير عليهم بغية الوصول إلى الأهداف التنظيمية، فهناك القيادة الاستبدادية (الدكتاتورية)، الفوضوية والديمقراطية، وجل التجارب تؤكد على أن أفضلها وأكثرها تحقيقا لرضا العامل هي القيادة الديمقراطية لما تشمله من مبادئ إنسانية واجتماعية كتكافؤ الفرص، حرية الرأي، المساواة أمام القانون، العدالة والتعاون، في حدود الأهداف التنظيمية³.

أ-3-قيم وأهداف المنظمة: كلما شعر الفرد في أي منظمة أنه يعمل من أجل أهداف ذات قيمة أو نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك أثر لا يمكن إنكاره على رضاه لأنه يشعر في هذه الحالة بأنه يعمل من أجل شيء يستحق الجهد والعرق⁴.

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983، ص154.

² زكي حنوش، الحوافز والتنمية الشاملة: مجلة الإدارة العامة، العدد 47، لشهري:سبتمبر وأكتوبر، حلب، سوريا، 1985، ص86.

³ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص148.

⁴ محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص235.

أ-4-سياسة المنظمة: وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقه فكلما كانت هذه السياسة تتصف بالمرونة، التكامل، الاستقرار وتوافر المعلومات الكاملة يكون هناك ضمان نسبي للرضا الوظيفي¹.

أ-5-ظروف العمل

■ **ظروف العمل المادية:** بدأ الاهتمام بالظروف المادية وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي (أعمال إلتون مايو وتجارب هاوثورن) فأجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب وبحوث في شتى أنحاء العالم، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه، إذ أن للإنسان حدود وعتبات التحمل إزاء هذه العوامل الإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، الاهتزاز، النظافة، وسائل العمل وغيرها. وانطلاقاً من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعدية وبالتالي على رضاه عن عمله، كما تشير معظم هذه الدراسات إلى أن لسوء الظروف المادية ووضعية العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه، وملاءمتها تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي².

■ **الظروف الاجتماعية (جماعة العمل):** يطلق اصطلاح الجماعة على أي صورة من صور التشكيل ويشير جمال الدين محمد الاجتماعي المؤسس على إشباع دوافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة³. المرسي إلى أهمية الجماعات وتأثيرها على سلوك الأفراد بصفة عامة وعلى رضاهم بصفة خاصة، حيث تؤثر جماعات العمل على الأداء والعلاقات الشخصية والاتصالات والدافعية وهي كلها ذات علاقة متعدية بالرضا الوظيفي⁴.

■ **محتوى العمل:** يقصد بمحتوى العمل مضمون المهام الموكلة للعمال في المنظمة فالعامل الحارس محتوى عمله هو الحراسة والإداري مهمته الأعمال الإدارية وهكذا، ولاشك أن لهذا المضمون أثره النفسي على العامل وهو ما أشار إليه هرزبرغ في أبحاثه. ويعتبر هرزبرغ أن للمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل كذلك دور في تحقيق مستويات أعلى من الرضا كعدد المهام، مستوى الصلاحيات الممنوحة، إمكانيات المبادرة والمشاركة في العمل وغيرها، كما يقترح هرزبرغ الحلول التالية⁵:

■ **الإثراء الوظيفي:** إن مدخل الإثراء الوظيفي يفترض أنه على المديرين زيادة عدد المهام التي يؤديها العامل وكذلك درجة سيطرة الفرد على ما يؤديه من مهام مع استبعاد بعض نواحي الرقابة على الوظيفة وتفويض متزايد من السلطة للعاملين

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 151

² المرجع السابق، ص 151

³ صديق محمد عفيفي+أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، مكتب عربي حديث الإسكندرية، مصر، ط 10، 2003، ص 203.

⁴ جمال الدين محمد المرسي+ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية إسكندرية، مصر، 2002، ص 66.

⁵ جلال إبراهيم العبد+ نهال فريد مصطفى، إدارة اللوجستيات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، ط 1، 2003، ص ص 163، 166.

■ **التكبير الوظيفي:** باعتبار أن الفرض الأساسي لشعور الأفراد بالإحباط وعدم الرضا عما يؤديه من عمل هو أداء نفس العمل كل يوم فإن التكبير الوظيفي قد استخدم لزيادة عدد ونوع المهام التي يقوم الفرد في مجال عمله.

■ **التدوير الوظيفي:** يتضمن التدوير الوظيفي تحريك العاملين بشكل منتظم من وظيفة إلى أخرى، ويستعمل هذا المدخل خاصة في أغراض التدريب وزيادة مهارة ومرونة الأفراد في أداء العمل.

■ **ساعات العمل (برنامج العمل):** يختلف الأفراد في الوقت المفضل للعمل، فمنهم من يفضل العمل نهارا ومنهم من يفضله ليلا ومنهم من يميل للعمل بلا انقطاع كما فيهم من يرتاح لنظام الذي يحتوي فترات راحة أكثر وهكذا. وعليه فإن للتفضيلات الساعية للعمل أثرا بالغ الأهمية على رضا العاملين وإن كانت مدة العمل متفق عليها، فلا بد من إدخال فترات راحة كإجراء للحفاظ على نمط جيد للأداء ذلك لما لها من تأثير إيجابي على الفرد نفسيا وعضويا.

ب- **العوامل الذاتية:** أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبائعهم وشخصياتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء ومن أهم هذه المسببات ما يلي:

ب-1 **احترام الذات:** كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتدال بالرأي واحترام الذات والعلو في قيمتها وقدرها كلما كان أقربا إلى الرضا الوظيفي، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بانتقاص في قيمتهم وقدرهم فإما عادة ما يكونون أقرب إلى عدم الرضا عن وظائفهم¹.

ب-2 **تحمل الضغوط:** كلما كان الفرد أكثر تحملا للضغوط في العمل، وحسن تصرفه في التعامل والتكيف معها

كلما كان أكثر رضا مقارنة مع غيره، أما الأفراد الضيقة صدورهم من المشاكل التنظيمية والتفاعلات العمالية فإنهم ما يلبثوا أن يفقدوا رضاهم الوظيفي².

ب-3 **المكانة الاجتماعية:** المكانة الاجتماعية للعامل أو في السلم الوظيفي تدعم رضاه وتعزز شعوره، في حين أن تدهور هذه المكانة غالبا ما تؤدي إلى الاستياء وعدم الرضا

ب-4 **الرضا العام عن الحياة:** يغلب على الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في وظائفهم، أما التعساء في حياتهم وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عدم رضا ومشاكل وصراعات تنظيمية³. ويمكن تلخيص وتدعيم أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بالجدول التالي:

الجدول رقم 2-1: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها

¹ رضا. أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 15

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 7، 2000، ص 24

³ أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 157

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين				
عوامل متعلقة بالبيئة	عوامل متعلقة بالمؤسسة	عوامل متعلقة بالوظيفة		عوامل متعلقة بالعامل
*مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة. * نظرة المجتمع للموظف. * الانتماء الديمغرافي (حضري، ريفي) * اختلاف الجنسية. * البيئة الاجتماعية و الثقافية الداخلية و الخارجية	*مدة و توقيت العمل. * ظروف العمل المادية. * أساليب العمل. * الإجراءات القانونية للعمل. * نظم الاتصال التكنولوجيا * نمط القيادة و الإشراف.	<u>من حيث أداء العامل للوظيفة</u> *الشعور بالإنجاز. *الأجر و الحوافز. * فرص الترقية. *الشعور بالأمن الوظيفي. *العلاقات مع الآخرين	<u>من حيث طبيعة تصميم الوظيفة :</u> *درجة تكبير الوظيفة *درجة إثراء الوظيفة *السيطرة على الوظيفة *طبيعة الوظيفة *المشاركة في اتخاذ القرار *المستوى التنظيمي للوظيفة	*عامل السن *الأقدمية في العمل *نوع الجنس *المستوى التعليمي. *أهمية العمل للعامل *شخصية العامل(اتجاهاته، قيمه، معتقداته وطموحه

المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية - حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 192

ثانيا: نتائج الرضا وعدم الرضا الوظيفي:

أ-نتائج الرضا الوظيفي : للرضا الوظيفي نتائج عديدة

- بذل الأفراد العاملين قصار جهدهم وقدراتهم .
- الإخلاص و التفاني في العمل وتحقيق معدلات كبيرة من الإنجاز.

- الاطمئنان و السعادة و الارتياح النفسي.
- تفادي الاضطرابات و الاحتياجات و تقليل الشكاوي .
- غياب تضارب المصالح .
- الثقة و الاحترام المتبادل بين العاملين
- تحقيق النجاح و الذات و الرضا العام عن الحياة.
- اندماج و تكييف العمال داخل المنظمة .
- أخلاقيات المهنة .
- حسن المعاملة و التعاون و الانسجام بين العاملين.
- تخفيف الصراعات و المشاكل بين العمال .
- تقليل معدلات دوران العمل و الغيابات .
- تحقيق أهداف و طموحات الفرد في النمو و أهداف المنظمة في الربحية و الإنتاجية
- الحفاظ على المهارات و الكفاءات البشرية التي ترسخت فيها السياسات و الاستراتيجيات .
- المحافظة على ممتلكات المنظمة و تقليل التكاليف.
- تجنب حوادث العمل و الأمراض المهنية.
- تفجير طاقات الابتكار و الإبداع لدى العاملين.
- تحقيق طاقات الابتكار و الإبداع لدى العاملين.
- تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال و الترقى و التحدي و المسؤولية في العمل و المجتمع .
- تمكن الأفراد و تسلحهم بالتحديات.
- تقليص النزاعات الاجتماعية
- تحقيق طموحات العمال و تأسيس السلام الاجتماعي داخل المنظمة¹.

¹ محمد سعيد سلطان (ب). السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر 2003 ص 204

ب-نتائج عدم الرضا الوظيفي:

تحقيق الرضا لدى الأفراد العاملين يشكل مسعى مهم لكل المنظمات، نظرا لأهمية البالغة في نجاحها وفعاليتها، ولكن تأثير حالة الرضا التي تنشدها كل المنظمات، قد لا ينتج عنه التأثيرات والانعكاسات المتوقعة وأحيانا تكون دون المتوقعة ولذلك من المهم بحث النتائج التي تترتب عن الشعور بعدم الرضا، وفيما يلي بعض النتائج

1: الانسحاب من العمل: الشعور بعدم الرضا لدى العاملين، يؤدي بهم إلى القيام ببعض السلوكيات و الأفعال من أجل رد الاعتبار لأنفسهم مثل الابتعاد أو الانسحاب من العمل و الذي يأخذ أحد الشكليات التاليين: الغياب، الاستقالة أو ترك العمل نهائيا.

1الغياب: يقصد بالغياب نقص الملائمة في عمل يتطلب الحضور الدائم، وهو أمر يسبب ارتفاع التكاليف في المنظمة، ولاسيما تكاليف تعويض العطل المرضية و الإجازات السنوية ونقص الإنتاجية، بالإضافة إلى التكلفة المعنوية التي يتحملها الأفراد الذين يقع على عاتقهم تحمل عبئ تعويض النقص الذي يتركه الغائبون. وبصفة عامة لا يمكن القول أن الغياب يعني بالتأكيد حالة عدم الرضا، وهذا راجع إلى ضعف العلاقة بين الغياب و عدم الرضا، ولكن إذا زاد مستوى الغياب عن الحد المعقول فهذا يعني أن الأمر بحاجة إلى معرفة الأسباب

2-ترك العمل: يعبر ترك العمل عن استقالة العامل من منظمته طواعية، وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المنظمة كتكلفة الإحلال، تكلفة التدريب وتكلفة التعيين والتي تزداد كلما ارتقينا في السلم أو الهرم التنظيمي، بالإضافة إلى أن المنظمة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة (التكاليف الخفية في الموارد البشرية) مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الفرد المستقيل، وتعظم التكاليف أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذوي الأداء والخبرات العالية¹.

ويقود التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد الوظيفي، زاد الدافع لديه إلى البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية. ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض، فأظهرت بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا ومعدل دوران العمل بمعنى كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض.

¹راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص175

2- التمارض والإصابات: وهي وسائل الانسحاب غير المباشر من العمل عن طريق اتخاذ الذرائع والحجج

1- التمارض:

التمارض (إدعاء المرض) ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل؛ وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها، ويلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تهرباً من الواقع المعيش أو للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله.

2-الإصابات: إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، وإنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي؛ وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة؛ إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب، لذا نجد فروم يرجح الرأي القائل بأن¹ الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي وليس العكس¹.

3-التظلمات، الشكاوى وعدم الاهتمام:

وهي في نفس الوقت مؤشر يدل على عدم الرضا ووسيلة للتقليل منه، والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشراً مباشراً لانخفاض الروح المعنوية الفردية، وتنصب معظم المظالم على ساعات العمل الزائدة والترقيات، ونظام الإشراف والأجور، كما أن عدم الاهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعاً الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي وكثيراً ما يعبر ذلك عن التعب والملل، وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية.

كما يدخل في هذا الإطار حالات الإهمال واللامبالاة واللذان يؤديان² بدورهما إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج، أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته.

¹ منصور فهمي، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع و الحوافز، دار النهضة العربية، لبنان، 1984، ص141.

ثالثا: إرشادات تحسين الرضا الوظيفي :

- هناك بعض الإرشادات لتحسين مستوى الرضا عن العمل ويمكن تحقيق الرضا الوظيفي في المجالات التالية¹:
- في مجال أوضاع الموظفين أي ما يمر بالموظف من مراحل في حياته المهنية، ويشمل التعيين و النقل و التدريب، وكذلك التقارير المكتوبة عن الموظف لقياس كفاية أدائه من قبل رؤوسيه والتي تستخدم لقياس الأداء وكفائته .
 - وكذلك في مجال حقوق الموظفين، وتتضمن الرواتب و العلاوات البدلات المكافآت التشجيعية و الترقيات و الإجازات و المعاشات و المكافآت التقاعدية،
 - أيضا يجعل العمل سلبا، كثير من الأعمال خاصة الروتينية منها تثير الضجر و الملل مما يضي الكآبة على جو العمل، ويخلق الإحساس بعدم الرضا .
 - العدالة في الأجور و المكافآت حينما يعتقد الناس أنهم يحصلون على أجور مكافآت غير عادية فإن ذلك من شأنه أن يخلق لديهم إحساس بعدم الرضا، لذا لا بد أن تحرص المنظمة على بناء نظام الأجور و المزايا الإضافية يستشعر معه الأفراد بالعدل في المعاملة .
 - تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم، فكلما كان هناك شعور قوي لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم كلما كانوا أكثر رضا عن عملهم .
 - تجنب التكرار الذي يثير الضجر و الملل لدى الأفراد لأن الفرد يكون أقل رضا عن عمله إذا كان مملا.
 - احترام العاملين و السماح لهم باتخاذ القرارات في مجالهم، فإن مستوى الرضا الوظيفي يتحسن كثيرا.

¹ هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008، ص 23.

المبحث الثالث : علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي وبعض المتغيرات الأخرى

إن كل ما ذكرناه في السابق حول التحفيز و الرضا الوظيفي و الأداء، فإن التحفيز أمر هاماً بالنسبة للإنسان، ويمثل جوهر قدرته على النجاح، فنظراً لأن هدف الإدارة أو المؤسسة هو إنجاز المهام من خلال الآخرين، فيجب إذن أن يكون لدى الآخرين القدرة و الدافع لإنجاز تلك المهام، وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى علاقات بالمتغيرات الأخرى على سبيل المثال، علاقة التحفيز بالأداء الوظيفي .

المطلب الأول : علاقة التحفيز بالأداء الوظيفي و الدافعية

أولاً : علاقة التحفيز بالأداء الوظيفي

تعتبر الحوافز هي إحدى مقومات العمل المؤسسي والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية للمؤسسة وخبرة العاملين بالمؤسسة كلا في مجاله.

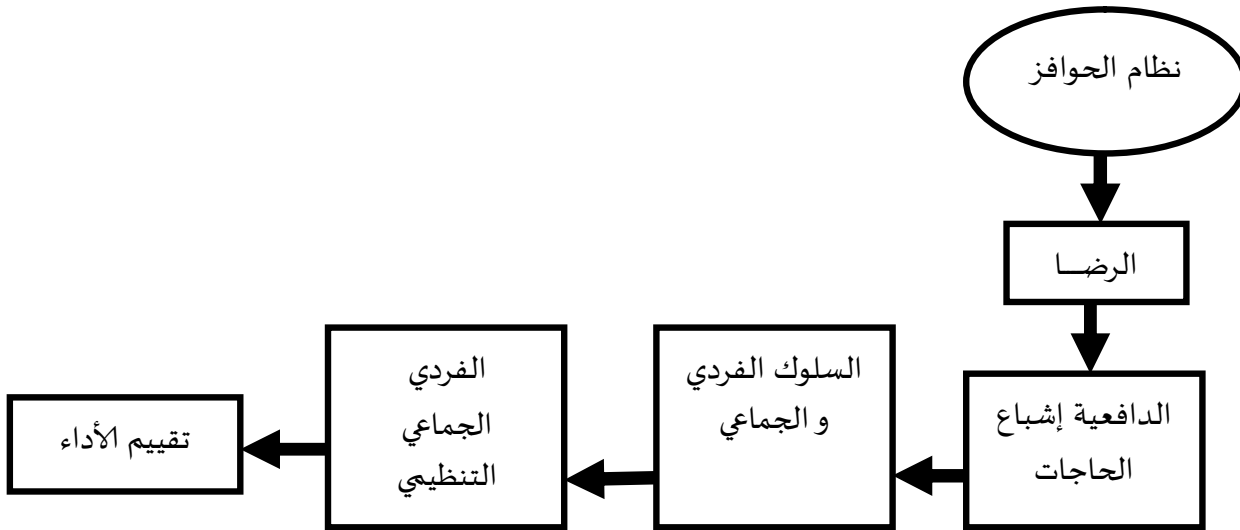
ولا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها بالمؤسسة إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارتها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصداقية في تطبيق نظام الحوافز داخل المؤسسة، وأن يتم تقنين مثل هذه الحوافز لئتم منحها لأصحاب التميز في العمل، على أن يكون الحافز على قدر العمل. وهناك عنصر يجب أن تعيه المؤسسة وهو تدريب العاملين بها لرفع كفاءتهم وتوفير فرص التدريب لجميع العاملين، لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق المؤسسة لدورها.

وعنصر آخر وهو تقييم مستوى الحوافز ومدى فاعليتها بالنسبة للموظف وذلك من خلال تقييم أداء الموظفين بالعمل من خلال التقييم الدوري لكل العاملين في المؤسسة¹.

محمد بن علي شيبان العامري، الحافز وعلاقته بالأداء الوظيفي في موقع مهارات النجاح، متاح على <https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=236&SecID=53>

تاريخ الاطلاع في 2019/06/10

الشكل رقم (1-2): العلاقة بين الحوافز والأداء



المصدر: بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دارالراية للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 149

وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها: المساواة، القوة، نوع الحاجة، وعدالة التوزيع، ويمكن القول أن الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في أعمال وأنشطة المؤسسة، ويتجلى ذلك من استقرار دورها في¹:
- جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل بالمؤسسة .
- الأداء الفعال لمهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من المؤسسات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك و الأداء.

- الحد من الغياب والتأخر من مواعيد العمل .

- الاحتفاظ بالموظفين الماهرين.

¹ موسى سلامة اللوزي، التطور التنظيمي-أساسيات ومفاهيم حديثة دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 123

ثانيا: علاقة التحفيز بالدافعية

حتى نفهم العلاقة بين بعض المفاهيم كالحاجات والدوافع والحوافز يحتاج أن ندرك بأن الدافعية هي عملية، وهذه العملية تتم وفق مراحل أساسية هي:

1- الحاجة:

فالإنسان يبدأ بالاندفاع نحو شيء ما عندما تنشأ داخله حاجة ما ، هذه الأخيرة تنشأ نقص أو حرمان فتولد توتر وعدم ارتياح حركته، فمثلا عندما تنقص الطاقة داخل الجسم تتولد لدى الإنسان الحاجة إلى الطعام بسبب هذا النقص، وهو يحس بهذه الحاجة على شكل عدم ارتياح وتوترو جوع فالحاجات، تعتبر مصدر القوة الدافعة والمحركة للإنسان، وهي بطبيعتها متجددة فبمجرد إشباع حاجة أو حاجتين جزئيا أو كلياً، تظهر حاجات ورغبات جديدة لدى الفرد، ويتعين عليه إشباعها وهكذا. وإن فهم الحاجات يمثل جانبا مهما في وضع نظام فعال للحوافز، باعتبار أن هذه الحاجات تشكل دافعا قويا للنشاط الإنساني. وعليه فإن الحاجة هي " عبارة عن شعور بالنقص أو العوز بالنسبة لشيء معين وهي تؤدي إلى توترو أعدم اتزان داخلي يدفع الفرد إلى سلوك في اتجاه حتى يتم إشباع هذه الحاجة"

2- اندفاع وسلوك هادف

أي أن التوترو يتبعه نوع من السلوك يصدر عن الإنسان ، فمتي ما شعر الفرد بالجوع يبدأ بالقيام بنشاطها، هذا الأخير ليس عشوائيا وإنما هو موجه للإشباع الحاجة إلى الطعام، لذا نسميه بسلوك هادف أي أنه ذو هدف محدد.

3- يعقب إشباع

الحاجة وتحقيق الهدف حالة ارتياح ممكن أن نعتبره نوع من الرضا غالبا ما يكون وقتي لغاية ما تبدأ الدورة من جديد أي أن عملية الدافعية تتم وفق مراحل حاجة ونقص يظهران كتوترو هذا التوترو يؤدي إلى نشاط وطاقة، وتتوجه هذه الأخيرة والنشاط نحو ما . يشبع الحاجة، ومتي ما تحقق الإشباع يبدو على الفرد زوال لحالة التوترو.

ثالثا: العلاقة بين الحافز والحاجات

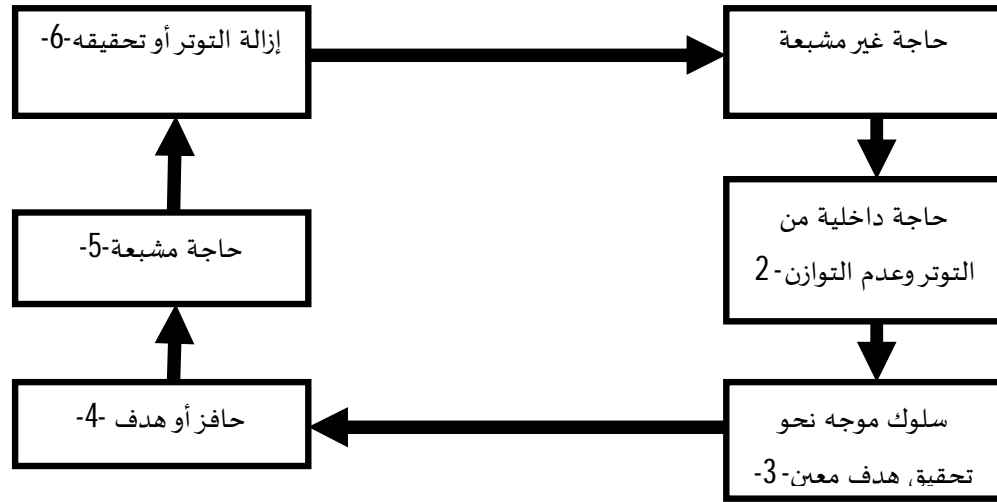
إن دوافع السلوك ملهي إلا قوى تؤثر في تفكير الفرد وإدراكه الأمور والأشياء، كما أنها توجه سلوك الإنسان نحو الهدف الذي يشبع حاجاته ورغباته . والحاجة تؤدي إلى إستثارة الدافع، والدوافع في هذه الحالة تعتبر بمثابة حالة تؤدي إلى عدم استقرار الكائن الحي، فيقوم بنشاط تأهبي. وكل من الحاجة والدافع هي في داخل الكائن الحي، وإستثارة الحاجة والدافع تؤدي إلى البحث عن مشبع أو حافز وهذا الأخير موجود في الخارج أي في البيئة، وهو يؤدي إلى إشباع الحاجة¹.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003 ، ص 138

فمثلا تناول الطعام يزيل حالة الجوع، وشرب الماء يبدد الإحساس بالعطش وكذلك نجد أن الحاجات المكتسبة تشبع عن طريق الحصول على أشياء معنية ، فالموظف أو العامل قد يطمئن عندما يحصل على الترقية التي ينتظرها.ونستخلص من هذا أن الحوافز هي مشبعت لحاجات الإنسان سواء الضرورية الأولوية، منها كالجوع أو العطش أو المكتسبة الثانوية كالتقدير والأمن .والصلة بين الدافع والحافز صلة وثيقة كالتى تربط بين المشير والإستجابة له .

فالحافز لا يثير الدافع وحسب "بل" يثير معه كل المشاعر والأحاسيس التي قد تصاحب كليه أو إرضاء الدافع .وتستطيع الحكم على قوة الحافز بمدى قوة إغرائه للدوافع وكلما خاطب الحافز، عدد أكبر من الدوافع في نفس الوقت، كلما زادت قوته ومدى تأثيره والشكل التالي يوضح لنا ذلك¹:

الشكل رقم 2-2- عملية التحفيز-



المصدر: صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 3.

إن هذا النموذج غاية من البساطة إذ يمكننا من النظر إلى عملية التحفيز على أساس أنها عملية مرحلية متعددة تمر بعدة خطوات قبل أن تصل إلى عملية الإشباع والرضا، حيث يبدأ بظهور الحاجات والرغبات ودرجة إلحاحها الداخلي الذي يتمثل في التوتر وعدم التوازن عند الفرد وتأتي ثانيا مرحلة البحث والاختيار لإشباع هذه الحاجات تم ثالثا مرحلة الهدف والسلوك ثم رابعا، المراجعة والتقويم والربط بين هذه الحاجات ثم خامسا مدخلة الجزاء أو الثواب، وهذا يعتمد على نوعية تقييم الأداء، وأخيرا تأتي مرحلة ربط الفرد بين السلوك والجزاء الذي حصل عليه لإشباع الحاجة الأصلية، فإذا كانت دورة الدافع هذه قد أشبعت فالنتيجة تكون توازنا ورضا أما إذا بقيت الحاجة غير مشبعة، فإن دورة الدوافع تعيد نفسها مع احتمال اختيار سلوك مختلف.

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره ص 138

المطلب الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بالدافعية والأداء والإنتاجية :

أولاً: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء والدافعية

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

ويمكن التفصيل أكثر لتوضيح العلاقة بين الدافعية والرضا والأداء كما يلي¹ :

أعتبر الرضا كاملاً تابعاً بدلاً من كونه عاملاً مستقلاً، ومن هذا المنطلق حاول "بورترو ولولو" Porter et Lawler وتفسير العلاقة بين الجهد والأداء والنتائج ولا بد من الإشارة إلى ثلاث ملاحظات مهمة في نموذج بورترو ولولو الذي يمكن توضيحه لاحقاً.

الجهد أو الدافعية هي نتيجة لجاذبية المكافأة من ناحية ولكيفية إدراك الفرد للعلاقة بين الجهد والمكافأة . من أجزاء النموذج المهمة في العلاقة بين الأداء والمكافأة، فهي بعض المنظمات لا ترتبط المكافآت الخارجية كالرواتب و الترقيات مباشرة بأداء العمل، فالزيادة في الراتب ترتبط عادة بطول الوقت الذي يقضيه الشخص في العمل إضافة على علاوة معنوية صغيرة، أما المكافآت الداخلية فإنها تأتي على شكل تقدير الآخرين أو الشعور الذاتي بأنه تم إنجاز العمل على أعلى مستوى، فهي مكافآت داخلية للفرد نفسه . واهم أجزاء النموذج العدالة، فمن الضروري أن يشعر الناس بأن المكافآت توزع على أساس عادل. ويمكن توضيح العلاقة بمعنى آخر "علاقة الدافعية والأداء والرضا":

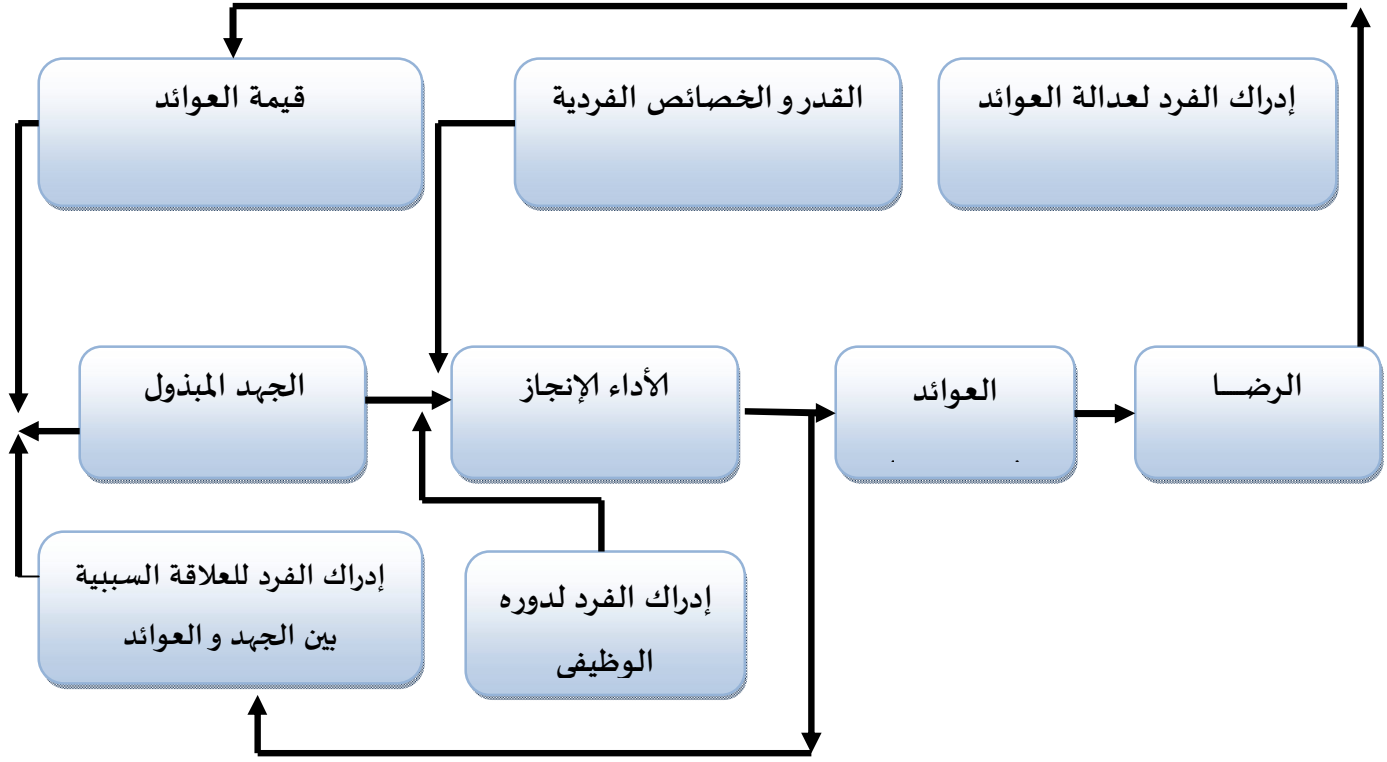
أن المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضائهم عن العمل، أي أنه يقدر ما تزيد العوائد و المنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته بقدر ما يزايد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل فزيادة دافعية الفرد لأداء العمل هو ناتج لشعور بالسعادة والرضا عن العمل فإذا كان الإشباع الذي تحققه عوائد معينة والرضا الذي يتحقق فيها من واقع خبرات الفرد السابقة فإن الرضا يتحدد بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد ، أما العوائد التي يحصل عليها الفرد فهي تتحدد على أساس ما يحققه الفرد من أداء².

¹ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ، طبعة، الأردن، 2006، ص 130-131

² محمد الصبري، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لدنيا للطباعة و النشر، الإسكندرية ، ط 1، 2007 ص 271

ولقد قدم بورتر ولولو نموذجا للعلاقة بين الرضا و الأداء.

الشكل رقم 3-3: نموذج بورتر ولولو للعلاقة بين الرضا و الأداء.



المصدر: محمد الصبرفي، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2007، ص 272

ثانيا: علاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية:

هل العمال الراضون أكثر إنتاجية من نظرائهم الذين يشعرون برضا اقل؟ حيث أن العلاقة بين الرضا والإنتاجية مهم جد دراستها وفهم اتجاهها. لقد كان الاعتقاد السائد أن الروح المعنوية العالية تؤدي أو تعود إلى إنتاجية عالية، بمعنى أن العلاقة بين الروح المعنوية وبين الإنتاجية هي علاقة سببية. إلا أن ذلك غير صحيح في كل الحالات فيجب ألا ننظر إلى العلاقة بين هذين المتغيرين أنها علاقة مباشرة بين حدين، بل يجب الأخذ بعين الاعتبار دور العوامل الوسطية، مثل الأجور والمكافآت أو أساليب العمل لكنه راض بصفة عامة عن عمله والعكس فقد يكون الموظف غير راض عن أجره مثلا. صحيح أيضا إلا أنه في الوقت الحاضر تبين أن العلاقة بينهما ضعيفة، كما أوضح بورتر ولولر هذه العلاقة كما يلي: "إذا افترضنا أن المكافأة تسبب الرضا، وفي بعض الحالات يؤدي الأداء للحصول على المكافآت، إذن من الممكن أن تكون العلاقة التي وجدت بين الأداء والرضا الوظيفي قد نتجت بسبب عامل ثالث وهو المكافأة"¹.

المطلب الثالث: علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي

أولا: علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي

تؤثر الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات ويرتبط عنصر الرضا الوظيفي بصفة كبيرة بالحوافز، فإذا ما استطاعت المؤسسة من توفير الحوافز المناسبة لمواردها البشرية، فإنه سوف يتحقق الرضا الوظيفي لديهم ومن ثمة ستضمن استقرارهم الوظيفي.

ولتبيان العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي سنتطرق إلى مجموعة من العوامل التي تشكل في محتواها نوع من أنواع الحوافز

1-العوامل المرتبطة بالوظيفة:

وهي العوامل التي تؤثر على الفرد لكونه يعمل في وظيفة معينة وليست مرتبطة بطبيعة تصميم الوظيفة نفسها وهذه العوامل تتمثل:

1-الأجر النقدي:

يتوقف رضا العامل ومدى شعوره بالتقدير وكذلك إنتاجيته المقبلة على مدى ملائمة العوائد للمجهود الذي بدله في وظيفة، وعلى مدى فورية العائد وملائمة تقويته، ولعل من أهم هذه العوائد المادية الأجور النقدية. وتعتبر الأجور من العوامل الوقائية وليست من العوامل الدافعة، ولذلك فهي تقدم لكافة العاملين وغير مرهونة بمستوى أداء متميز، ومع ذلك فإنه يتوجب الاهتمام بها لأن اختلال نظام الأجور والتعويضات سيؤدي إلى استياء العاملين، ومهما كان نظام الأجر المتبع فإن المهم هو مراعاة العدالة في تحديد الأجور فيجب أن

¹ الحيدر عبد المحسن وبن طالب إبراهيم، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض (بحث ميداني) معهد الإدارة العامة، بدون طبعة،

يتناسب الأجر مع ما يقدمه من عمل لأن من شأن ذلك أن يشعر العامل بالإجحاف والظلم، كما أن تفاوت الأجور بين العاملين يجب أن يكون لأسباب موضوعية وواضحة للعاملين، حتى لا يترتب على ذلك مشاعر الاستياء التي قد تؤدي إلى نتائج سيئة كالتغيب وتدني الإنتاجية مما قد يؤدي إلى عرقلة عمل الغير، وقد ينتهي الأمر إلى ترك العمل مما يعني خسارة المؤسسة لكفاءات استثمرت فيها كثيرا من الموارد.

2-التعويضات:

ويطلق عليها أيضا اسم الحوافز غير المباشرة وتقديمها غير مرتبط بمستوى أداء معين، وهي تقدم لجميع العاملين بغض النظر مقدار نشاطهم أو إنجازهم .
وهذه الحوافز تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين ، وتشعرهم بأن الإدارة ترحى مصالحهم الشخصية وتساعدهم على مشاكلهم الخاصة وتشمل هذه الحوافز، توفير مستلزمات المعيشة عن طريق جمعية استهلاكية ، والمساعدة في إيجاد مسكن ملائم ، وإِ نشاء صندوق الادخار ، وتقديم خدمات طبية، وكذلك القيام بنقل العاملين من المؤسسة وإِ إلى أماكن سكنهم وذلك في وسائل نقل تملكها المؤسسة.

3-الأمن الوظيفي :

وهو مجموع الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، والأمن من إجراءات إدارية تعسفية، مما يكفل استقرار العاملين في أعمالهم، ورفع معنوياتهم ومن تم إنتاجهم وتوثيق ولائهم، وذلك لأن العامل عادة ما يكون المصدر الوحيد لدخل الأسرة، واستمرار العمل.يعني استمرار للمورد الاقتصادي للعامل، الأمر الذي يؤمنه على حاضره ومستقبله، ومن ثم يركز على جهوده في العمل ويصبح أكثر تعاونا .

فاطمئنان العامل على أوضاعه الوظيفية يبعده عن القلق وبالتالي يرفع مستوى رضاه عن العمل، ويسعى معظم الأفراد إلى الأمان والاستقرار في العمل، فهم في حاجة إلى الإحساس دوما بأنهم مؤمنون من مخاطر فقدان العمل والدخول المتولد عن ذلك بسبب الحوادث والإصابات التي تقع بسبب ممارسة العمل.

4-فرص الترقية :

تشير نتائج الدراسات لوجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل، ويرى "فروم" أن العامل المحدد لأثر فرصة الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد من فرص الترقية ، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل .
وعليه فإن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها فحصول الفرد على الترقية، وكان توقعه للترقية كبيرا، فإن ذلك سيسبب له استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة¹ .

¹ أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية ، مصر 1982 ص 176

وتجدر الإشارة إلى أن أهمية الترقية، تكمن في ربطها بالكفاءة الإنتاجية، حتى تكون حافزا ومشجعا للعاملين على العمل كي يظفروا بالترقية، أما إذا ربطت الترقية بالأقدمية فإنها ستفقد أثرها في التحفيز وأيضا على درجة رضا العامل، فعندما يحصل العامل على الترقية تقديرا لمجهوداته واعترافا بإنجازاته سيكون أثرها كبير على رضاه على عمله، بينما حصول العامل على ترقية بسبب الأقدمية سيكون بالنسبة له، بمثابة أمر مستحق وليس أكثر.

5-علاقة العامل مع زملائه :

لا شك أن علاقات العامل بزملائه في وحدة العمل ، تلعب دورا هاما في مدى تعلقه بوظيفته، واندماجه في العمل فالمؤسسات تسعى دائما لتوفير أجواء تسود فيها علاقات طيبة بين العاملين وتوفير فرص الصداقة والتعاون فيما بينهم ، وكذلك توافر علاقات طيبة بينهم وبين الإدارة، وذلك لبناء جسور الثقة بالإدارة إلى جانب احترام العاملين لقدرات بعضهم البعض وتوافقهم الاجتماعي المتبادل، وتعمل على بناء وحدة اجتماعية مترابطة ومتكاملة وتشير الدراسات أن تأثير جماعة العمل على رضا الفرد الذي ينتهي لها يكون بقدر ما تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له ، فإذا كان تفاعل الفرد مع زملائه في العمل، يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم فإنها ستكون مصدرا لرضا الفرد عن عمله. أما إذا كان تفاعله مع جماعة العمل يخلق توترا لديه أو يعيق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه، فإن جماعة العمل تعتبر مسببا لاستيائه من عمله، بالإضافة إلى ذلك فإن أثر جماعة العمل على الرضا الوظيفي يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد ، فكلما ازدادت قوة هذه الحاجة عند الفرد كلما كان التفاعل مع جماعة العمل أثر كبير على درجة رضاه، ويمكن القول بأنه كلما كانت مجموعة العمل متعاونة ومتحاببة كلما عملت على رضاه أكثر من جانب العاملين عن أعمالهم¹.

II-عوامل مرتبطة بتصميم العمل وطبيعة تصميم الوظيفة ودرجة إثرائها .

تعتبر العلاقة بين تصميم العمل والرضا عن العمل معقدة ، حيث يتوقف الرضا عن العمل على عوامل مختلفة من أهمها مستويات النتائج المترتبة على أداء العمل ، وكيف ينظر الفرد لهذه النتائج، خاصة تلك الناتجة عن جهد الفرد ذاته ، واستخدام قدراته ومهاراته الذاتية في العمل .

¹العلاق بشير، أسس الإدارة الحديثة، دار البيازوري العلمية، عمان، الأردن ، 1999، ص123

حيث أن تقسيم العمل إلى جزئيات صغيرة يؤدي إلى هبوط الروح المعنوية للفرد، وانخفاض إنتاجية بسبب شعور العامل بصغر شأن وظيفته و إحساسه بالملل، نتيجة تكرار أعبائها، لذا كان من الضروري الاهتمام بتوزيع الوظيفة باستخدام عدة أساليب كتدوير العمل، والذي يعني تنقل العامل من عمل لأخر لفترة محددة، أو الامتداد والتوسع الوظيفي(المحور الأفقي)واللذان يتضمنان إضافة أعباء جديدة وزيادة التنوع في مهام وواجبات الوظيفة وزيادة مستوى صعوبتها.

إن مثل هذه الأساليب، قد حققت، بعض الإيجابيات في الرضا عن العمل، إلا أنها لم تحقق الكثير في مجال الحافز الرئيسية، مثل الشعور بالمسؤولية والإنجاز والاستقلالية، فتم اللجوء لإستراتيجية الإثراء الوظيفي(المحور الرأسي) والتي تهتم بمجال الوظيفة وعمقها وعلاقتها، فهي تجري تغييرات هامة في الوظيفة مثل زيادة تنوع الواجبات وزيادة عمق العمل في آن واحد، وذلك بمنح العامل مزيدا من حرية العمل والتصرف والاستقلالية وتفويض السلطة، وإعطاء الفرد مسؤوليات أكبر، بالإضافة إلى توفير درجة من التحدي والصعوبة في واجبات الوظيفة وإمداد العامل بمعلومات عن إنجازاته ومنحه فرصة لنمو والتطوير.

III-عوامل تنظيمية:

لا ترتبط، هذه العوامل بإشغال الفرد لوظيفة معينة، كما أنها غير مرتبطة بطبيعة الوظيفة نفسها، كون هذه العوامل مرتبطة بسياسات المؤسسة ولها تأثير على الرضا الوظيفي للعامل، بغض النظر عن الوظيفة التي يقوم بها داخل المؤسسة وهذه العوامل تتمثل في:

1-ساعات العمل:

لاشك أن عدد ساعات العمل، وفترات الراحة، تعتبر من أهم العوامل المؤثرة على رضا الفرد ويمكننا أن نفترض أنه كلما أتاحت ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت، كلما أدى ذلك لزيادة الرضا عن العمل. وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل. وتجدر الإشارة هنا إلى أن العلاقة السابقة تتوقف على الأهمية النسبية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة أو الفراغ، فكلما زادت هذه الأهمية لوقت الراحة ومنافعه كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا عن العمل كبيرا سواء بالزيادة أو النقصان. وكلما قلت الأهمية كلما كان تأثير ساعات العمل على الرضا محدود. كما يجب التنويه إلى أثر ساعات العمل على إجهاد، كلما طال وقت العمل كلما زاد الإجهاد الذهني والبدني، وبالتالي قل الرضا عن العمل¹.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 203

2- ظروف العمل:

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، فكلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة فإن ذلك يساعد على زيادة رضا العاملين عن عملهم . ومن أهم هذه الظروف التي ينبغي الاهتمام بها، ما يمس الإضاءة، الحرارة، التهوية، الرطوبة الضوضاء، النظافة ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل ،بالإضافة إلى حجم الحجرة والمكتب وترتيب المكاتب وأجهزة الاتصال.

وتشير نتائج الدراسات إلى أن جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله وتعلقه به ، فمعدل دوران العمل(ترك الخدمة)ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة. ويقلان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة.

3-سياسات وأساليب وإجراءات العمل:

تعتبر السياسات التي تنتهجها الإدارة من العوامل المهمة التي تؤثر على الأفراد الذين يقومون بتنفيذها أو يتأثرون بتطبيقها وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل،لوائح و إجراءات وقواعد تنظم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقه.

وتؤثر السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات بما يتلاءم مع التغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية تأثيرا ايجابيا في الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها .

وكلما اتسمت هذه السياسات بالثبات والاستقرار والوضوح أدى ذلك لشعور العاملين بالثقة والارتياح في نفوسهم¹ المتقلبة والغامضة التي تثير مخاوف العاملين وتدفعهم إلى إظهار سخطهم واستيائهم،ومن أهمها سياسات الأجور والتوظيف ، والتدريب وقياس الكفاءة والنقل وإنهاء الخدمة، كما يجب أن تتاح الفرصة للعاملين لرفع تظلماتهم من القرارات الإدارية وفحصها بعناية وبعدالة.

وحيث أن الأعمال تتفاوت في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل ، فإنه يمكن الافتراض بأنه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل ، وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل، كلما زاد رضاه عن العمل . وتدل الشواهد على أن زيادة حرية الفرد في هذا المجال تتيح له تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته ومهاراته²

¹ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 202

² أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1982، ص 174

4-نمط القيادة والإشراف :

يعتبر الإشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم من العوامل الهامة التي تؤثر على رضا العاملين ، ويتمثل ذلك في إيجاد علاقات طيبة وخلق جو من الثقة والاحترام والتعاون بين الرئيس ومرؤوسيه¹ والعدالة في معاملتهم وبث روح الفريق فيما بينهم، بالإضافة إلى تعهدهم بالرعاية والتوجيه السليم ومراعاة اختلافاتهم السيكولوجي و، إطلاعهم على مدى تقدمهم ووسائل دعم هذا التقدم واستمراره وإعطائهم حقهم من التقدير في حينه.

ولاشك أن المعاملة الإنسانية ،سوف تؤدي إلى تشجيعهم على التعبير عن مشاعرهم وأحاسيسهم بدلا من كبتها أو تجاهلها ،مما يجعلهم يشعرون بالحرمان والإحباط كما أن إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم سيدشعرهم بالأهمية والاحترام وتأكيد الذات إلى جانب ثقتهم الزائدة في رؤسائهم يعطيهم كثيرا من الاطمئنان والأمن النفسي .و قد اتضح من إحدى الدراسات التي شملت العاملين بالمكاتب في عدد من المؤسسات أن انخفاض الإنتاجية والإنجاز ،يصاحبه إشراف عن قرب ،بينما الإنتاجية المرتفعة يصاحبها نوع من الإشراف العام حيث يتم فيه تحديد الأهداف العامة المطلوب إنجازها ويعطي للمرؤوسين بعض الحرية في التصرف في انجاز العمل.²

¹ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق:ص 202

² الصحن فريد محمد، المصري سعيد محمد ،إدارة الأعمال ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،الإسكندرية ،مصر، 1997 ،ص 248

خلاصة الفصل :

وفي الأخير يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يعتبر عامل أو متغير يمثل حوصلة مختلفة المشاعر التي تكونت لدى الفرد اتجاه عمله ويعكس مكانته داخل مجتمعه، وتحقيق الرضا الوظيفي أمر مهم في المؤسسة، نظرا لتأثيراته الواضحة على مستوى الطموح و الإنتاجية و الأداء.

وعليه فإن المؤسسة تبتكر وسائل مساعدة لتحقيق الرضا الوظيفي لعاملها، مثل توفير وتحسين ظروف العمل الملائمة للوصول إلى الأهداف المشتركة وهذا يؤدي على رفع الروح المعنوية لدى العاملين، ويعزز الثقة فيما بينهم، ويزيد رضاهم الوظيفي، مما يدفعهم لبذل الجهد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي، وهذا ما يجعل المؤسسة تصل إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

الفصل الثالث

دور الحوافز في تحقيق رضا العاملين في

البنك الخارجي الجزائري وكالة 104

مستغانم

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري للدراسة على واقع مؤسسة اقتصادية "البنك الخارجي الجزائري وكالة مستغانم"، وذلك لمعرفة تحفيز الفرد في المؤسسة والرضا الوظيفي، وتمحورت دراستنا حول موضوع دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية، ولذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تعريف البنك الخارجي الجزائري.

المبحث الثاني: بتقديم البنك الخارجي الجزائري وكالة 104

المبحث الثالث: تقييم التحفيز والرضا الوظيفي في الوكالة و العلاقة بينهما.

المبحث الأول: تعريف البنك الخارجي الجزائري.

يعتبر البنك الخارجي الجزائري من أهم البنوك التي تساهم بشكل فعال في بناء اقتصاديات الوطن، وفيما يلي دراسة ميدانية للبنك الخارجي الجزائري.

المطلب الثالث: مهام ونشاط البنك الخارجي الجزائري وكالة مستغانم.

المطلب الأول: نشأة البنك الخارجي الجزائري.

تسعى الإجراءات التأسيسية للبنوك على شكل مؤسسات وطنية لتسهيل وتطوير وتنمية العلاقات الاقتصادية والمالية الجزائرية مع الدول الأخرى، وذلك في إطار التخطيط الوطني.

أولاً: تقديم البنك الخارجي الجزائري:¹

لقد تأسس في 01 أكتوبر 1967 بموجب المرسوم التشريعي رقم 67-204، وذلك لهدف أولي وهو التنمية والإقرارات الاقتصادية والمالية مع باقي دول العالم، وكان استئناف عمل BEA مع:

➤ القرض الليمونيفي في 1967/10/01.

➤ المؤسسة العامة SG59 في 01 ديسمبر 1967.

➤ البنك المحدود في 28 أبريل 1968.

➤ قرض الشمال في 31 ماي 1968.

➤ البنك الصناعي والبحر الأبيض المتوسط BLAM في 31 ماي 1968، إن البنية لرأس المال ABE لم يحدد إلا في 01 جوان 1968، واكتتب حصريا من طرف مال الدولة، وقدر بمليار دينار جزائري، والمقتصر على مساهمات القطاعات الأولية في الحقيبة التجارية للبنك الخارجي الجزائري.

ثانياً: التطورات التي شهدتها البنك الخارجي الجزائري.

منذ عام 1967 عرف البنك الخارجي الجزائري عدة مراحل، الدور الذي انتقل إليه في البدء غداة تأسيسه كان التسجيل والتطوير في إطار التخطيط الوطني، وكانت التقارير الاقتصادية والمالية للجزائر، وتوضيح أن البنك الخارجي الجزائري كان يقوم بأكثر عدد من العمليات البنكية لمؤسسات صناعية كبيرة مع الخارج، مع التوجيهات المعتمدة الملزمة من طرف القوى العاملة في سنوات الثمانينات.

البنك الخارجي الجزائري تغير وأصبح شركة ذات أسهم في إطار الأمر الخارجي القانوني 01/88 المؤرخ

في 17 يناير 1988 حامل استقلاليات المؤسسات².

¹المصدر وثائق مقدمة من طرف البنك

²www.bea.dz

كما أصبح هذا بالتكليف مع التغييرات الاقتصاد الوطني، ويلعب الدور التمويلي للاقتصاد نظرا للقانون على العملة والقرض في مختلف طرق التسديد مع مراعاة القوانين الرئاسية والقانون التجاري، فمن جهة يعتبر كشريك في السوق النقدية، ومن جهة أخرى يعتبر كوسيط في السوق المالية.

وفي سنة 1991 ارتفع رأس مال البنك الخارجي الجزائري بستمائة (600) مليون دينار، فأصبح يقدر بمليار وستمائة مليون (1600000000)، وفي مارس 1991 زاد ارتفاعه ليصل إلى خمس مليار وستمائة مليون دينار (5600000000) ، وفي 31 ديسمبر 2009 ارتفع رصيد البنك الخارجي الجزائري ليصل إلى 940,710 مليار دينار جزائري.

ويقدر رأس مال البنك بـ 150 مليار دينار جزائري في 31 ديسمبر 2016، حيث أنه يمثل المرتبة الأولى في الجزائر، والثالثة في المغرب العربي، والمرتبة 12 في إفريقيا.

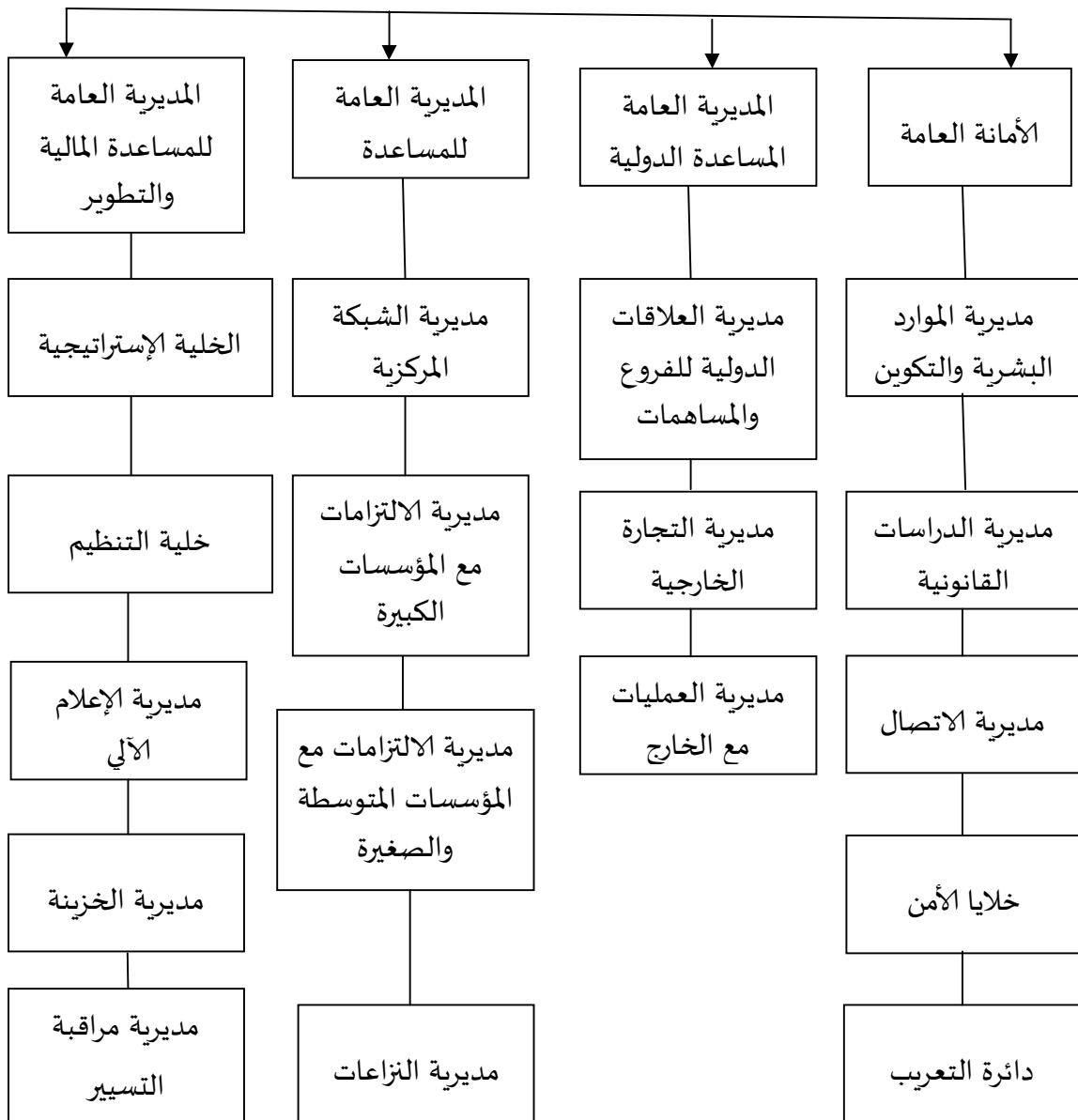
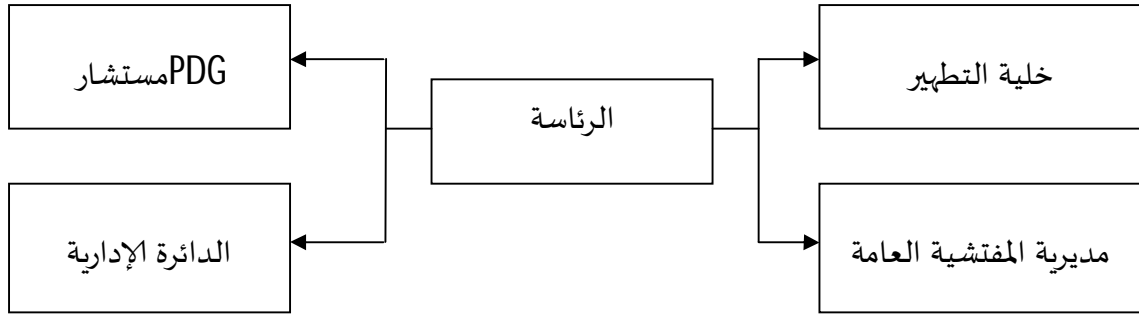
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الخارجي ومنتجاته

أولا: الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري.

يتكون البنك الخارجي الجزائري من مديريات مركزية مترابطة بين أعضائها، والتي تغطي كل التراب الوطني والمخطط الآتي يبين الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري¹.

¹ وثائق مقدمة من طرف البنك

الشكل 3-1 الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري.



مصدر: وثائق من طرف البنك

ثانيا: منتجات وخدمات البنك الخارجي الجزائري.

يقدم البنك الخارجي الجزائري لزيائنه مجموعة من المنتجات والخدمات البنكية الهامة، ورغم أن هذه المنتجات تعتبر تقنية إلا أنها مهمة جدا نظرا لطبيعة الاقتصاد الوطني، لكن البنك الخارجي الجزائري لم يكتفي بهذه المنتجات التقليدية، بل يقوم بتقديم منتجات جديدة تتماشى مع التطور الاقتصادي، فيما يلي أهم منتجات وخدمات البنك الخارجي الجزائري:

دفترا التوفير البنكي: هو حساب فوري في دفترا الأرصدة المودعة المولدة للفوائد وهو مخصص للمتزوجين، والخواص، والأشخاص الذين لم يبلغوا سن الرشد ويكونوا ممثلين من قبل متكفل شرعي، وهو يعمل كالحساب الفوري، الدفترا، والسحب نقدا، ودفع التوفير؛

الصكوك: هي وسيلة الزبائن في سحب مبالغ من أرصدهم البنكية؛

الحسابات بالعملة الصعبة: وهي مفتوحة لكل المواطنين المقيمين بالجزائر والخارج والأموال بالعملة الصعبة تكون تحت تصرفهم في كل وقت نسبة فائدة محددة حسب الشروط العامة؛

بطاقة بنك الخارجي الجزائري للسحب: وهي منتج جديد خاص بالموزعات الأوتوماتيكية والذي حل الكثير من المشاكل التي تلقاها من زبائنه إذا لم يعد يضع ثقة في الشبكات بسبب التأخير في دفع قيمة الشيك، وكذلك لوجود الطواير أمام شبائيك الدفع، هذه الخطورة تعتبر هامة نظرا للتلاعبات الموجودة حاليا وقوانين السوق والمنافسة الشرسة؛

منتجات التمويل أو ما تسمى بالقروض: تنقسم هذه المنتجات على حسب المدة: قروض قصيرة الأجل، أقل من السنة قروض متوسطة الأجل (من السنة إلى سنتين) قروض طويلة الأجل (من 5 سنوات إلى 10 سنوات).

المطلب الثالث: مهام وأهداف البنك الخارجي الجزائري.

إن أهم وظيفة للبنك الخارجي الجزائري يكمن في تسهيل تنمية مجالات اقتصادية واسعة بين الجزائر والخارجي، كما تهدف إلى تحضير وتشجيع تمويل العمليات التجارية مع باقي بلدان العالم كما يمكن له التدخل في مختلف العمليات البنكية وذلك ب:¹

- تمويل القطاعات الخاصة وخاصة عند قيامها بعقد صفقات مع المتعاملين الأجانب؛
- تقديم المعلومات الخاصة بإمكانية التحويل للمستوردين والمصدرين؛
- تقديم الخدمات البنكية للمساعدة التجارية الخارجية وتمثيلها عن طريق توفير التحويل اللازم والمراسلات الدولية (الاعتماد المستندي)؛
- فتح الاعتمادات اللازمة لعمليات التبادل التجاري؛

¹ وثائق مقدمة من طرف البنك

- يتحدى هذا البنك تعاملاته الخارجية ليشمل كذلك الودائع والعمليات الداخلية الخاصة، وتوسعت مهامه لتشمل كافة حسابات أكبر الشركات الصناعية في ميدان المحروقات، سونطراك ونفطال، المؤسسات الكيماوية، النقل البحري ومختلف النشاطات؛
- يتكفل هذا البنك بتحويل عمليات الاسترداد، التصدير، وتقديم القروض الطويلة، المتوسطة والقصيرة الأجل لهذه المؤسسات الإستراتيجية، بالإضافة إلى الرئيسي بالعاصمة الذي يفرع إلى فروع وكالات عبر عدة مناطق من الوطن يملك البنك حاليا فرعين آخرين هما:

La Banque Internationale Arab (Paris)

Arabe Banque Investissement Trade (Abou Dabie)

- التدخل في السوق المالية الدولية لجمع الأموال، وكذلك القروض الخارجية لتغطية مختلف الاستثمارات المشتراة بالعملة الصعبة مع الخارج؛
 - استقبال الودائع تحت الطلب ولأجل؛
- إعطاء الموافقة لضمان العمليات التجارية مع الخارج ضد الأخطار السياسية والاقتصادية¹.

¹ المصدر وثائق مقدمة من طرف البنك

المبحث الثاني: تقديم البنك الخارجي الجزائري وكالة 104 مستغانم

المطلب الأول: تعريف وكالة 104 مستغانم.

بدأ البنك الخارجي الجزائري نشاطه في أول أكتوبر 1967، إثر قيام الدولة بتأميم القطاعات المهمة، وعلى رأسها الجهاز المصرفي الذي لا يزال يشهد إصلاحات، وكعينة اخترنا إحدى وكالات البنك الخارجي الجزائري، وهي وكالة مستغانم التي انطلقت في النشاط بداية من سنة 1983، أي أنها تنشط منذ قرابة ثلاثة وعشرون سنة.

تعود ملكية هذه الوكالة إلى القطاع العمومي (الدولة)، والسمة الملاحظة أن البنوك العمومية غير معرضة للإفلاس بتات، على اعتبار أن التمويل يكون من الخزينة العمومية مباشرة في حالة تحقيق خسائر، وهنا يختفي المفهوم الاقتصادي للنشاط البنكي.

يقدر رأس المال الاجتماعي الخاص بالوكالة بـ 24500000000 دج، لسنة 2004-2005، وهذه القيمة محتملة الزيادة نظرا للقوانين الصادرة من بنك الجزائر، ويتم الرفع من رأس المال الاجتماعي عن طريق الأرباح المحققة سنويا والمقسمة مناصفة بين الرأس المال الاجتماعي والاحتياطات القانونية. يشتغل بالوكالة 22 موظف بالإضافة إلى المدير، وتمتلك 20 جهازا للحاسب الآلي مجهزه ببرامج خاصة بكل مصلحة أو قسم، تتربع الوكالة على طابقين وهما كالتالي¹:

الطابق الأرضي: ويشمل ما يلي:

Service de Caisse Dinards -Service D'exploitation
Service Etranger Divises - Service de Comptabilité

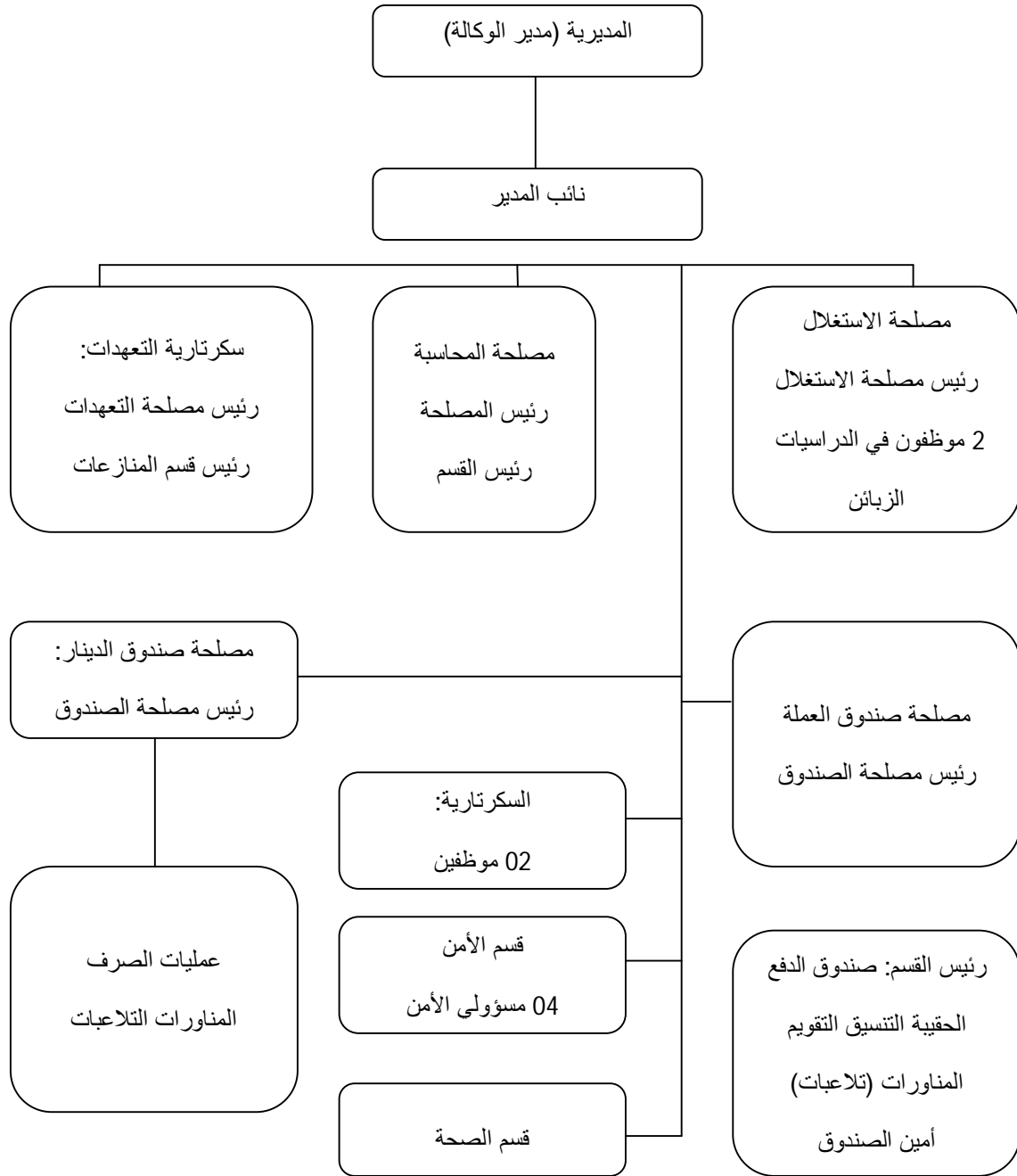
الطابق الأول: ويشمل ما يلي:

Directeur - Secrétariat de Directeur - Standard
Service de Gestion Administratif -Service Secrétariat Aux Engagement

¹ المصدر وثائق مقدمة من طرف البنك

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري وكالة مستغانم
أولاً: الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري.

إن الهيكل الإداري والتنظيم الداخلي للبنك بوكالة مستغانم، يختلف في تفاصيله من وكالة إلى أخرى، تبعاً لاختلاف حجم الوكالة وعدد العاملين فيها ومن جهة أخرى فإن التنظيم الإداري في الوكالة الرئيسية يختلف عن الفروع الأخرى التي تتم فيها العمليات البنكية من قبول الودائع ومنح القروض.
الشكل رقم: (2-3): الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري وكالة مستغانم.



المصدر: وثائق مقدمة من طرف البنك

ثانيا: محتويات الهيكل التنظيمي.

بناء على الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري وكالة مستغانم فهو يحتوي على ما يلي:

- 1- مكتب خاص بمدير الوكالة: يقوم مدير الوكالة بالمصادقة على مختلف الوثائق البنكية، عقد اجتماعات دورية واستثنائية، بالإضافة إلى الرقابة على العمليات الداخلية والمصالح المختلفة.
- 2- الأمانة العامة: تقوم الأمانة العامة بالاستقبال والحفاظ على مختلف الوثائق البنكية. الشبه البنكية: تعتبر سبه البنكية ملحة بالأمانة العامة، وتضم العمال المشرفين على النظافة، الحراس والسائق.
- 3- مركز المحاسبة: ويتمثل الدور الرئيسي لمركز المحاسبة في جمع الوثائق والمعلومات المحاسبية، القيام بالدراسة والتدقيق للحسابات اللجوء إلى التعديل والتسوية إن تطلب الأمر ذلك، ثم إرسال تلك الوثائق إلى المديرية العامة بالجزائر العاصمة، ويشرف على مركز المحاسبة موظفين اثنين.
- 4- مصلحة التسيير الإداري والرقابة: ويتمثل دورها في الإشراف على الوسائل والأدوات، صيانة وسائل الإعلام الآلي والعمل الإداري والرقابي.
- 5- مصلحة أمانة التعهدات: ويتمثل في إدارة التعهدات الممنوحة والمستلمة، القيام بجمع الموارد المالية والعمل على حل النزاعات بين العملاء والوكالة، أو أطراف أخرى في قسم خاص بالمنازعات.
- 6- مصلحة العلاقات مع العملاء: ويتمثل دورها في جلب الودائع على اختلاف أنواعها، ومنح التسهيلات والقروض من خلال الدراسة المالية والتقنية لتمويل مشروع معين (الدراسة الكمية والنوعية).
- 7- مصلحة الصندوق: ويتمثل دورها في تحصيل الشبكات، إدخال الأموال وغيرها من العمليات ذات الطابع النقدي.
- 8- مصلحة عمليات التجارة الخارجية: يتجلى دورها في تسهيل عمليات التصدير والاستيراد للسلع من الخارج من خلال تقنيات التمويل الخارجي¹.

¹ وثائق مقدمة من طرف البنك

المطلب الثالث: مهام ونشاط البنك الخارجي الجزائري وكالة مستغانم.

1_ مهام ونشاط الوكالة:

- لقد تأسست الوكالة سنة 2009 وهذه الأخيرة تتعامل مع زبائن أصحاب المشاريع الكبرى، فتقدم لهم قروض قصيرة المدى ومن بين أهم المهام والنشاطات التي تقوم بها الوكالة وهي كالآتي:
- استقبال الودائع المتعلقة برؤوس الأموال من طرف الأشخاص؛
 - منح القروض بكل أنواعها؛
 - استقبال عمليات الدفع نقدا أو عن طريق الشيك المتعلق بعمليات التوظيف والتحصيل؛
 - توزيع رؤوس الأموال على الأفراد ومراقبة استعمالها؛
 - القيام بعمليات اكتتاب للخصم، وشراء الأوراق التجارية؛
 - تمويل التجارة الخارجية.

2_ التحفيزات المقدمة في البنك الخارجي الجزائري وكالة مستغانم.

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

أولا: التحفيزات المادية:

- من بين التحفيزات المادية التي تقدمها هذه الوكالة بموظفيها نجد ما يلي:
- التعويضات المباشرة: تشمل الأجور، الرواتب والمكافآت.
 - التعويضات غير المباشرة: تشمل الإجازات، العلاج الطبي، المصاريف، رحلات الحج والعمرة.
 - المكافآت التشجيعية: وهي تستعمل للتفوق في الأداء وكذلك المكافآت عن الاقتراحات للأفكار والآراء.
 - تقوم الوكالة بـ (الحماية الاجتماعية، الميزانية الاجتماعية، الضمان الاجتماعي)، وهذا كله يضمن استقرار الموظفين.
 - دفع الإجازات والعطلات.
 - الوجبات الغذائية، العلاج المرضية، علاوات المرض.
 - خدمات اجتماعية وثقافية وترفيهية: نادي رياضي وفرق التعليم، رحلات، حفلات، استشارات اجتماعية ومالية وثقافية.
 - تسهيلات معيشية مثل الإسكان، التغذية.
 - زيادة عدد ساعات العمل المدفوعة، التقديمات الاجتماعية والصحية (طب، منح الولادة، بدلات نقل).
 - أجور الساعات الإضافية.¹

¹ وثائق مقدمة من طرف البنك .

ثانيا: التحفيزات المعنوية:

من بين التحفيزات المعنوية التي تقدمها لموظفيها نذكر ما يلي:

- _ الهدايا: إعطاء هدية للموظف المتميز وهذه الهدايا والجوائز تمنح في المناسبات.
- _ الترقية: انتقال الموظف من منصب إلى آخر ولكن مع زيادة الأجر والرتبة والمسؤوليات.
- الترقية والأمان والاستقرار الوظيفي وهذا من خلال توفير الشركة للأمن وسلامة الموظفين وهذا من خلال توفير ملابس الشغل الوقاية من حوادث العمل.
- تحسين الاتصال الفعال.

توفير مراكز راحة لعطل خاصة بعمال الوكالة في المناطق السياحية الموسمية.

إعطاء شهادات تشريفية ونشر اسم العامل في لوحة الشرف.

خطابات الشكر والتقدير والاعتراف بإنجازات الغير.

مساهمة العمال في قرارات المؤسسة.

المشاركة في الأرباح.

الدوران الوظيفي: أي تدوير الوظائف بين العاملين (تبديل مناصب العمل للعمال).

إثراء النشاطات: فالإدارة تقوم بمسؤوليات للعمال، نشاطات الصيانة، تسيير الترقيات، الأمن داخل الوكالة

إمكانية تقديم الاقتراحات، تقسيم العمال إلى اختصاصات حسب الأفواج.

الامتيازات: مثل شهادات الامتياز، الشكر أمام الزملاء، الإجازات السنوية، الميداليات.

تقسيم وقت العمل داخل الوكالة بين الأمور الثقافية والعطل الأسبوعية واحتياجات التكوين.

المسار والتكوين: استفادة العمال من دورات تدريبية حسب الاختصاصات والاحتياجات.

التقدير والشكر والجوائز التقديرية للأفراد المتميزين.

ثالثا: التحفيزات السلبية (العقاب):

من بين التحفيزات السلبية والتي تتمثل في الجزاءات التأديبية نذكر ما يلي:

الخصم من الراتب والإندارات والتوبيخات، وقف الترقية، إنزال الرتبة، وقف المكافآت النقدية، الجران من

العلاوات والتعويضات.

التأديب: إحالة الموظف على المجلس التأديبي.

وهذه التحفيزات السلبية تطبق على الأشخاص المهملين والمتهاونين في تأدية مهامهم وواجباتهم¹

¹ مقابلة مع نائب مدير المصلحة التجارية، 2019/06/13

ومن خلال استعراض هذه التحفيزات التي تمارسها الوكالة، بحثنا عن أسس إعطائها ومنحها فوجدنا ومن نفس المقابلات مع العاملين أنها تمنح حسب الأقدمية والكفاءة والجهد المبذول أي الأداء، فهناك ربط بين المكافآت والداء.

المبحث الثالث: تقييم التحفيز والرضا الوظيفي في الوكالة و العلاقة بينهما :

يلي مرحلة عملية تحفيز الموظفين مرحلة جد هامة ألا وهي تقييم عملية هذا التحفيز من خلال مدى رضا الأفراد عن هذا التحفيز والذي يعتبر نتيجة أخيرة بالنسبة لكل موظف أو عامل، وهذا ما نتطرق إليه في العنصر الموالي، وهذا من خلال الأدوات المستعملة لجمع المعلومات وعينة الدراسة وتحليل نتائج الاستبيان. **المطلب الأول: أدوات جمع البيانات المستعملة في وكالة 104 مستغانم.**

اعتمدنا في جمع البيانات الخاصة بالتحفيز والرضا الوظيفي على الأدوات التالية¹:

وثائق الوكالة: فهي تعتبر أول مصدر للحصول على المعلومات من قوانين ولوائح والتزامات مستخرجة من موقع الوكالة الإلكتروني كونه يعطي لنا المعلومات الرسمية والرئيسية المؤكدة، خاصة بالنسبة لتعريف وتقديم هذه الوكالة خاصة والبنك الخارجي الجزائري عامة، ومختلف التطورات التي عرفتها ومعرفة الهيكل التنظيمي الذي تعمل وفقه.

المقابلة: نظرا لنقص المعلومات الموجودة في وثائق المؤسسة تحتتم علينا الأمر واقتضت الضرورة علينا بإجراء بعض المقابلات مع الموظفين والمسؤولين خاصة المتعلقة بقسم الإدارة، كونها مباشرة مرتبطة بتحفيز الأفراد وتنميتهم، حيث تم المقابلات من خلال أسئلة طرحناها على العاملين على سبيل المثال المهام الملقاة على عاتقهم ومسؤولياتهم وأسئلة متعلقة بالحوافز المقدمة للعاملين التي قدمتها في المطلب السابق في المبحث الثاني.

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على استمارة استبيان بها مجموعة من الأسئلة وذلك بغرض جمع المعلومات اللازمة، وهذا لاختيار فرضيات البحث والمساعدة في تقييم التحفيز والرضا الوظيفي للأفراد العاملين في وكالة 104 بمستغانم.

ولقد تم تصميم هذه الاستبيان وفق الطريقة في الملحق (أنظر إلى الملحق).

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

¹ من إعداد الطالبة

➤ مكونات الاستبيان: يتكون الاستبيان من أربع محاور وهي: (أنظر في الملاحق).

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

• المحور الثاني: يتضمن معلومات حول التحفيز وفيه جزئين وهما:

الجزء الأول: يتمثل في الحواجز المادية من خلال أسئلة من 1 إلى 4.

الجزء الثاني: يتمثل في الحواجز المعنوية من خلال أسئلة من 1 إلى 6.

• المحور الثالث: يتضمن معلومات حول الرضا الوظيفي من خلال مجموعة أسئلة من 1 إلى 09.

• المحور الرابع: والذي خصص لمدى العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي.

➤ طريقة توزيع وجمع الاستبيانات: اعتمدنا على طريقة توزيع الاستبيان واسترجاعها فور إجابة المبحوث

عنها حتى نضمن استرجاع جميع الاستبيانات، بالإضافة إلى شرح المصطلحات الغامضة غير المفهومة

لدى بعض العاملين، وهذا من خلال إجراء مقابلات مباشرة معهم.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث:

تمثل في المجموعة الكلية لعمال وكالة 104 مستغانم للبنك الجزائري وهذا لمعالجة مشكلة البحث .

عينة البحث:

المقصود بها المجموعة الخاضعة لدراسة كلية وتفصيلية في الوكالة، وتم اختيار كل المجموعة نظرا لعدد

العمال المعقول والمتمثل في 22 عامل، وعليه فإن مجتمع الدراسة في هذا البحث يتمثل في الأفراد العاملين

في وكالة 104 بمستغانم.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان.

بعد عملية استرجاع الاستبيان الموزع على أفراد العينة المدروسة والمتمثلة في العاملين بوكالة 104

مستغانم، نقوم بتفريغ الاستبيان من خلال تبويب وترتيب البيانات المتحصلة في جداول قصد تحليلها

ومعالجتها لإعطاء لها معنى وقيمة.

ولذلك نقوم بعملية تحليل الاستبيان من خلال ما يلي:

1:- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المعلومات الشخصية

✓ الجنس:

الجدول رقم (1-3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	ذكور	إناث	المجموع
التكرار	17	5	22
النسبة	%77	%23	%100

المصدر: من إعداد الطالبة وبالاعتماد على نتائج الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من الجدول أن نسبة أفراد العينة من الذكور أكبر بكثير من نسبة أفراد العينة من الإناث حيث تقدر الأولى بنسبة (77%) بينما تمثل الثانية نسبة (23%) من إجمالي أفراد العينة، وهذا راجع لأولويات الوكالة في توظيف الذكور ولطبيعة النشاط المتمثل في بعض الأنشطة التي تتطلب التنقل. سن أفراد العينة: يتراوح سن أفراد العينة ما بين (20-55) سنة والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): سن أفراد العينة.

السن	من (20) إلى أقل من (30)	من (30) إلى أقل من (40)	من (40) إلى أقل من (50)	50 سنة فأكثر	المجموع
التكرار	3	11	6	2	22
النسبة	%12	%50	%28	%10	%100

المصدر: من إعداد الطالبة وبالاعتماد على نتائج الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من خلال الجدول أن أغلب الفئات دون سن الأربعين، حيث نلاحظ أن الفئة العمرية (30) إلى أقل من (40) سنة تمثل أعلى نسبة من أفراد العينة وتقدر بـ 50%، ثم تليها الفئة العمرية من (40) إلى أقل من (50) سنة بنسبة 28%، بينما تمثل الفئة من (20) إلى أقل من (30) سنة بنسبة (12%)، في حين تمثل الفئة العمرية 50 سنة فأكثر أضعف النسب من بين النسب السابقة والتي تقدر بـ (10%).

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

الجدول رقم (3-3): المستوى التعليمي لأفراد العينة.

المستوى التعليمي	متوسط	ثانوي	تكوين مهني	جامعة	أخرى	المجموع
التكرار	0	2	3	16	1	22
النسبة	%00	%9	%14	%73	%4	%100

المصدر: من إعداد الطالبة وبالاعتماد على نتائج الاستبيان الموجه للعينة.

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك تنوع في المستوى التعليمي لموظفي وكالة 104 بمستغانم، حيث نجد

أعلى نسبة مثلت ذوي المستوى الجامعي بنسبة (73%)، ثم تليها نسبة (14%) التي تمثل مستوى التكوين المهني (إعلام آلي، تسيير الموارد البشرية)، ثم يأتي المستوى الثانوي بنسبة (9%)، وأخيرا مستوى آخر (معاهد) وهي أقل وأضعف نسبة قدرت بـ (4%)، في حين لم تسجل أي نسبة من مستوى متوسط.

✓ سنوات الأقدمية لأفراد العينة:

الإجابات المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-3): سنوات الأقدمية لأفراد العينة.

السنوات	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 20 سنة	20 سنة فأكثر	المجموع
التكرار	6	11	3	2	22
النسبة	%27,3	%50	%13,6	%9,1	%100

المصدر: من إعداد الطالبة وبالاعتماد على نتائج الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح لنا من خلال الجدول أن الفئة العمالية والتي تتراوح من 5 إلى أقل من 10 سنوات تمثل أعلى قيمة قدرت بـ (50%)، وهذا يدل على سنوات الخدمة المتوسطة واحتمالية توظيف أفراد جدد كل سنة، كما تليها الفئة التي أقل من 5 سنوات بنسبة (27,3%)، ثم الفئة التي تتراوح سنوات أقدميتهم من 10 إلى أقل من 20 سنة بنسبة (13,6%)، وأخيرا الفئة الأكثر من 20 سنة أقدمية بنسبة تقدر بـ (9,1%).

✓ الرتبة الوظيفية لأفراد العينة:

الإجابة المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-5): الرتبة الوظيفية لأفراد العينة.

الرتبة	إطار	إطار سامي	عون تحكم	عون تنفيذ	أخرى	المجموع
التكرار	2	4	8	5	3	22
النسبة	9%	18,2%	36,4%	22,7%	13,6%	100%

المصدر: من إعداد الطالبة وبالاعتماد على نتائج الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب الموظفين ذوي رتبة "أعوان تحكم" والتي تمثلت في (36,4%)، ثم تليها رتبة عون تنفيذ بنسبة (22,7%)، أما رتبة إطار سامي فتمثلت في (18,2%)، ثم رتبة أخرى بنسبة (13,8%)، في حين يسجل تصنيف إطار آخر بنسبة بـ (9%).

2- واقع التحفيز في وكالة 104 مستغانم

لجمع المعلومات حول التحفيز قمنا بطرح الأسئلة التالية:

✓ معنى التحفيز بالنسبة لعينة: وتعد إجابة للسؤال التالي: ماذا يعني لك التحفيز؟

والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-6): معنى التحفيز بالنسبة لعينة.

معنى التحفيز	مساعدة العامل في تلبية وإشباع حاجاته ورغباته	زيادة في الأجر وملحقاته (علاوات مكافآت، منح، تعويضات)	إثارة الدوافع والحماس وتوليد الرغبة لدى العامل لبذل أقصى الجهود	المجموع
التكرار	3	6	13	22
النسبة	13,6%	27,3%	59,1%	100%

المصدر: من إعداد الطالبة وبالاعتماد على نتائج الاستبيان الموجه للعينة.

الفصل الثالث: دور الحوافز في تحقيق رضا العاملين في البنك الخارجي الجزائري وكالة 104 مستغانم.

يتضح من الجدول أن ما نسبته (59,1%) من الموظفين ينظرون أو يفهمون معنى التحفيز على أنه إثارة الدوافع والحماس وتوليد لدى العامل أقصى الجهود، وهذا معناه أن التحفيز أثر عليهم من خلال الحماس والرغبة في بدل الجهد، وبالتالي تحقيق الرضا عن العمل، في حين ما نسبته (27,3%) ينظرون إليه أنه زيادة في الأجور وملحقاته من علاوات ومكافآت ومنح وتعويضات وغيرها، بينما (13,6%) ينظرون على أنه مساعدة العامل في تلبية وإشباع حاجاته ورغباته، وعليه فالتحفيز يختلف من شخص لآخر.

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

الجدول رقم (7-3): درجة منح المؤسسة حوافز في العمل.

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	8	14	22
النسبة	%36,4	%63,6	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (36,4%) من موظفي وكالة 104 مستغانم يؤكدون ويقرون على أن الشركة تمنح لهم حوافز في عملهم، بينما نجد (63,6%) من العاملين يقرون بأن الوكالة لا تمنح لهم حوافز في العمل، فالوكالة تمنح حوافز العمل حسب استحقاقات واحتياجات الوظائف وشاغلها من أداء وجهد مبدول ومسؤوليات.

الجزء الأول: أنواع الحوافز المادية.

جمع المعلومات حول مدى استخدام الحوافز المادية فقمنا بطرح الأسئلة التالية:

✓ ما مدى استخدام الأجر بالنسبة للعينة؟ وتعد إجابة للسؤال التالي: إلى أي مدى يستخدم الأجر لتحفيز العاملين؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (8-3): مدى استخدام الأجر بالنسبة لأفراد العينة.

مدى استخدام الأجر	دائما	غالبا	أحيانا	قليلًا	لا يستخدم مطلقًا	المجموع
التكرار	16	3	2	1	00	22
النسبة	%72,7	%13,6	%9,1	%4,6	%00	%100

المصدر: من إعداد الطالبة وبالاعتماد على نتائج الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من الجدول أن ما نسبته (72,7%) من العاملين ينظرون إلى أن مدى استخدام الأجر كحافز مادي بشكل دائم، في حين نسبة (13,6%) من أفراد العينة ينظرون إليه أنه يستخدم غالبا، بينما ما نسبته (9,1%) يستخدم أحيانا، و (4,6%) يستخدم الأجر بشكل قليل، وفي الأخير لا يوجد أي فرد من أفراد القائلة أجاب على أنه لا يستخدم مطلقا.

✓ رأي أفراد العينة في أجرهم: وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي: ما رأيك في أجرك؟
والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-9): رأي أفراد العينة في أجرهم.

المجموع	غير كافي	مقبول	كافي	رأي الأفراد
22	9	10	3	التكرار
%100	%40	%45	%15	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن (45%) من العمال المستجوبين ترى بأن أجرها مقبول من أجل سد بعض احتياجاتهم، في حين نجد نسبة (40%) من أفراد العينة ترى بأن أجرها غير كافي ولا يسد جميع احتياجاتهم، أما ما نسبته (15%) ترى بأن الأجر كافي لسد جميع احتياجاتهم، تحسن القدرة الشرائية لهم.
✓ مدى توفير العمل علاوات وتعويضات بالنسبة لأفراد العينة: وتعد إجابة السؤال التالي:
هل يوفر عملك علاوات وتعويضات؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:
الجدول رقم (3-10): مدى توفير العمل علاوات وتعويضات للأفراد.

المجموع	لا	نعم	الإجابة
22	12	10	التكرار
%100	%54,5	%45,5	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته (45,5%) من أفراد العينة أقرت بأنها يوفر عملها علاوات وتعويضات، مما يدل على أن الوكالة تراعي الفروق بين أداء العمل مما يؤثر إيجابيا على أدائهم وعلى رضاهم، وبالتالي تقوي عزمهم وترتفع معنوياتهم، في حين تقدر نسبة (54,5%) من أفراد العينة والتي أقرت بأن العمل لا يوفر علاوات وتعويضات لها راجع لعدم مراعاة الفروق والاختلافات في الأداء.

✓ ما مدى استخدام المكافآت بالنسبة للعينة: وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي: إلى أي مدى تستخدم المكافآت لتحفيز العاملين؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-11): مدى استخدام المكافآت بالنسبة لأفراد العينة.

المجموع	لا تستخدم مطلقا	قليلًا	أحيانا	غالبا	دائما	مدى استخدام المكافآت
22	00	1	2	10	9	التكرار
%100	%00	%5	%9	%45	%41	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبة وبالاعتماد على نتائج الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (45%) من العاملين ينظرون إلى أن مدى استخدام المكافآت كحافز مادي غالبا ما يكون، في حين نسبة (41%) من أفراد العينة ينظرون إليه بأنه دائم الاستخدام، بينما نسبة (9%) تقر بأنه يستخدم أحيانا، وما نسبته (5%) من العاملين ينظرون إليه بأنه يستخدم الأجر بشكل قليل، وفي الأخير لا يوجد عاملين من العينة قالوا بأن الأجر لا يستخدم مطلقا.

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

الجدول رقم (3-12): كيفية الترقية في المؤسسة.

المجموع	أخرى	حسب الكفاءة	حسب الأقدمية	نظام الترقية
22	00	9	13	التكرار
%100	%40	%40,9	%59,1	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبة وبالاعتماد على نتائج الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (59,1%) من أفراد العينة أكدوا بأن كيفية الترقية تكون حسب الأقدمية، في حين ما نسبته (40,9%) من أفراد العينة أقروا على أن الترقية تتم حسب الكفاءة وهذا يؤثر على نفسية ومعنويات العمال، وبالتالي ظهور هؤلاء العمال الولاء لرؤساء وشركائهم. ✓ ما مدى استخدام الترقية بالنسبة للعينة: وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي: إلى أي مدى تستخدم الترقية لتحفيز العاملين؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-13): مدى استخدام الترقية بالنسبة لأفراد العينة.

مدى استخدام الترقية	دائما	غالبا	أحيانا	قليلًا	لا تستخدم مطلقًا	المجموع
التكرار	17	3	2	00	00	22
النسبة	77%	14%	9%	00%	00%	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته (77%) من العاملين ينظرون إلى أن المؤسسة تقوم بالترقية بشكل دائم لتحفيزهم، فيما أن (14%) ينظرون بأن الوكالة تستخدم الترقية غالبًا، بينما ما نسبتهم (9%) من العاملين ترى بأنه تستخدم أحيانا، ولا يرون بأن الوكالة تستخدم الترقية بشكل قليل أو لا تستخدم مطلقًا. ✓ ما مدى استخدام تحسين ظروف العمل المادية بالنسبة للعينة: وتعد إجابة للسؤال التالي: إلى أي مدى تستخدم تحسينات ظروف العمل المادية لتحفيز العاملين؟

والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-14): مدى استخدام تحسين ظروف العمل المادية بالنسبة لأفراد العينة.

مدى استخدام تحسين ظروف العمل المادية	دائما	غالبا	أحيانا	قليلًا	لا تستخدم مطلقًا	المجموع
التكرار	2	8	9	2	01	22
النسبة	9%	36%	41%	9%	5%	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 41% ينظرون إلى أن تحسين ظروف العمل المادية تكون أحيانا، ويرى 36% من العاملين أنه يكون غالبا، ويأتي نسبة من أفراد العينة ويقولون بأن تحسين ظروف العمل المادية تكون دائما وآخرون ينظرون إليها بأنها قليلة بنفس النسبة التي هي 9% فيما أن نسبة 5% ينظرون إليها بأنها لا تستخدم مطلقا.

الجزء الثاني: أنواع الحوافز المعنوية:

لجمع المعلومات حول مدى استخدام الحوافز المعنوية قمنا بطرح الأسئلة التالية:

✓ ما مدى استخدام شهادات التقدير بالنسبة للعينة: وتعد إجابة للسؤال التالي: إلى أي مدى تستخدم شهادات التقدير لتحفيز العاملين؟

والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-15): مدى استخدام شهادات التقدير بالنسبة لأفراد العينة.

مدى استخدام تحسين ظروف العمل المادية	دائما	غالبا	أحيانا	قليلا	لا تستخدم مطلقا	المجموع
التكرار	18	2	1	1	00	22
النسبة	82%	9%	4,5%	4,5%	00%	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن 82% ينظرون إلى أن شهادات التقدير بأنها تستخدم بشكل دائم في المؤسسة، ويرى 9% من العاملين أن شهادات التقدير تكون غالبا، وتأتي نسبة 4,5% من يقولون أحيانا تستخدم وبأنها تستخدم قليلا.

✓ مدى تقديم الإدارة الشكر والعرفان للأفراد العاملين: وتعد إجابة للسؤال التالي: هل تقدم الإدارة الشكر والعرفان لأحدكم أمام الجميع على ما قام به من جهود متميزة؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-16): تقديم الإدارة والشكر والعرفان لأفراد العينة.

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	7	15	22
النسبة	%32	%68	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن (32%) من العاملين أجابوا بـ نعم أي أن الإدارة تقوم بالشكر والعرفان لهم وهي قليلة مقارنة مع نسبة (68%) من الأفراد الذين أجابوا بـ لا بمعنى أن الإدارة لا تقدم الشكر والعرفان للعاملين مما يؤثر معنويا عليهم وينقص من حماسهم ورغبتهم.

✓ ظروف وشروط العمل: وتعد إجابة للسؤال التالي: هل تقوم الوكالة بتحسين ظروف وشروط العمل باستمرار؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-17): مدى تحسين ظروف وشروط العمل باستمرار.

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	17	5	22
النسبة	%77	%23	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة (77%) من أفراد العينة يرون أن الوكالة تقوم بتحسين ظروف العمل باستمرار، بينما ما نسبتهم (23%) من العاملين يقرون بأن الوكالة لا تقوم بتحسين ظروف وشروط العمل باستمرار، وهذا ما يؤكد تأثيره الإيجابي على أداء وصحة العاملين.

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

الجدول رقم (3-18): درجة الثقة والاحترام لأفراد العينة.

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	20	2	22
النسبة	%91	%9	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (91%) من الإجابات كانت الأغلبية والتي تدل على وجود ثقة واحترام متبادل بين العمال والإدارة، في حين ما نسبتها (9%) من الإجابات كانت بـ لا والتي على عدم وجود ثقة واحترام متبادل بين العمال والإدارة، وبصفة عام توجد هناك ثقة واحترام متبادلين. ✓ ما مدى استخدام ترشيح المتميزين لدورات تدريبية بالنسبة للعينة: وتعد إجابة للسؤال التالي: إلى أي مدى يستخدم ترشيح المتميزين لدورات تدريبية لتحفيز العاملين؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-19): استخدام ترشيح المتميزين لدورات تدريبية بالنسبة لأفراد العينة.

مدى استخدام ترشيح المتميزين لدورات تدريبية	دائما	غالبا	أحيانا	قليلا	لا تستخدم مطلقا	المجموع
التكرار	8	8	3	1	2	22
النسبة	%36,4	%36,4	%13,6	%4,5	%9	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن %36,4 هي أكبر نسبة تتدرج في فئتين من الأفراد الذين يقولون دائما والآخرين يقولون غالبا في ترشيح المتميزين لدورات تدريبية من طرف المؤسسة، ويرى %13,6 بأنها تكون أحيانا، وتأتي نسبة %9 من يقولون بأنها لا تستخدم مطلقا، فيما أن نسبة %4,2 ينظرون إليها بأنها تستخدم قليلا.

✓ مدى استخدام الترقية الشرفية بالنسبة للعينة: وتعد إجابة للسؤال التالي: هل تستخدم الترقية الشرفية (بدون زيادة في الراتب) لتحفيز العاملين؟

والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20-3): مدى استخدام الترقية الشرفية بالنسبة لأفراد العينة.

المجموع	لا	نعم	مدى استخدام الترقية الشرفية
22	4	18	التكرار
%100	%18	%82	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 82% ينظرون إلى أن الترقية الشرفية تستخدم في الوكالة بشكل دائم، وتأتي نسبة 18% من يقولون لا تستخدم أبدا.

✓ ما مدى إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات بالنسبة للعينة: وتعد إجابة للسؤال التالي: إلى أي مدى يتم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار لتحفيز العاملين.

والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21-3): إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات بالنسبة لأفراد العينة.

المجموع	لا تستخدم مطلقا	قليلا	أحيانا	غالبا	دائما	مدى إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات
22	1	6	3	5	7	التكرار
%100	%5	%27	%14	%22	%32	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن 32% ينظرون بأن إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات يكون بشكل دائم، وبينما 27% يرى بأنه قليلا ما يتم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار، وتأتي نسبة 22% من يقولون

غالبا ما تستخدم، فيما أن نسبة 14% ينظرون إليها بأنها تستخدم أحيانا، ويوجد 5% ينظرون بأنها لا تستخدم مطلقا.

3: واقع الرضا الوظيفي في وكالة 104 مستغانم .

لجمع المعلومات حول الرضا الوظيفي قمنا بطرح الأسئلة الموالية.

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

الجدول رقم (3-22): مدى التعريف بالمؤسسة للأفراد الجدد.

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	18	4	22
النسبة	81,8%	18,2%	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من الجدول أن نسبة الموظفين المجيبين بـ نعم (81,8%)، وهذا كون الوكالة تقوم بالتعريف للعاملين من خلال إعطائها لإشكاليات وحقيقة العمل، وكذلك شروطه وقواعده وكذلك حقوقهم وواجباتهم، بينما نسبة المجيبين بـ لا (18,2%) وهذا بصدد أن الوكالة لا تقوم بتعريفهم بها.

✓ الرضا عن الوظيفة الحالية بالنسبة للعينة: وتعد إجابة للسؤال التالي: ما مدى رضاك عن الوظيفة الحالية؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-23): الرضا عن الوظيفة الحالية بالنسبة للعينة.

الرضا عن ساعات العمل	راضي	غير راضي	المجموع
التكرار	20	2	22
النسبة	91%	9%	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من العينة راضية عن الوظيفة الحالية لها والتي تقدر نسبتها بـ (91%)، وأما ما نسبته (9%) فهي نسبة العينة غير الراضية عن وظيفتها.

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

الجدول رقم (3-24): مدى تناسب العمل مع قدرات ومؤهلات أفراد العينة.

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	15	7	22
النسبة	%68	%32	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبتهم (68%) من أفراد العينة يقولون بأن هناك تناسب مع العمل ومؤهلاتهم العلمية، وهذا يبين أن هناك الرجل المناسب في المكان المناسب، في حين نجد أن ما نسبتهم (32%) من الأفراد لا يتناسب العمل مع قدراتهم ومؤهلاتهم.

✓ الرضا عن ساعات العمل بالنسبة للعينة: وتعد إجابة للسؤال التالي: ما مدى رضاك عن ساعات العمل؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-25): الرضا عن ساعات العمل بالنسبة للعينة.

الرضا عن ساعات العمل	راضي	غير راضي	المجموع
التكرار	19	3	22
النسبة	%86	%14	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن (86%) من العينة راضية عن ساعات العمل، ونسبة (14%) هي غير راضية، وهذا يعني أن نسبة كبيرة من أفراد العينة راضية عن ساعات العمل.

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

الجدول رقم (26-3): تقوم المؤسسة بتحسين مستوى رضاكم عن العمل.

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	11	11	22
النسبة	%50	%50	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان الموجه للعيينة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الإجابات كانت متساوية النسب فيما يخص بتحسين مستوى رضا العاملين عن العمل.

✓ الرضا عن زملاء العمل بالنسبة للعيينة: وتعد إجابة السؤال التالي: ما مدى رضاك عن زملاء العمل؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (27-3): يبين الرضا عن زملاء العمل بالنسبة للعيينة.

الرضا عن زملاء العمل	راضي	غير راضي	المجموع
التكرار	19	3	22
النسبة	%86	%14	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان الموجه للعيينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (%86) من العينة راضية عن زملاء العمل، بينما ما نسبتهم (%14) من العينة غير راضية عن زملائهم في العمل.

✓ الرضا عن الرؤساء في مجال العمل: وتعد إجابة للسؤال التالي: ما مدى رضاك عن الرؤساء في مجال العمل؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (28-3): الرضا عن الرؤساء في مجال العمل بالنسبة للعينة.

الرضا عن الرؤساء في مجال العمل	راضي	غير راضي	المجموع
التكرار	15	7	22
النسبة	%68	%32	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (68%) من العينة راضية عن الرؤساء في مجال العمل، بينما ما نسبتهم (32%) من العينة غير راضية عن الرؤساء.

✓ الرضا عن الأجر (عدالة الأجر الممنوحة للوظيفة) بالنسبة للعينة: وتعد إجابة للسؤال التالي: ما مدى رضاك عن الأجر (عدالة الأجر الممنوحة للوظيفة)؟ والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (29-3): الرضا عن الأجر (عدالة الأجر الممنوحة للوظيفة) بالنسبة للعينة.

الرضا عن الأجر	راضي	غير راضي	المجموع
التكرار	15	7	22
النسبة	%68	%32	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح لنا من خلال الجدول أنه نسبة كبيرة من العينة راضية عن الأجر الممنوح لهم بالنسبة لوظيفتهم وتقدر نسبتهم بـ (68%)، أما ما نسبتهم (32%) من العينة فهي غير راضية على ذلك.

✓ كيفية التوجه في العمل: وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي: كيف يتم توجيهك في العمل؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-30): كيفية توجيه أفراد العينة في العمل.

المجموع	أخرى	بالقوة والإجبار	باحترام ولطف	الطريقة
22	00	2	20	التكرار
%100	%00	%9	%91	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من خلال الجدول أن نسبة (91%) من الإجابات كانت كيفية توجيه الأفراد باحترام ولطف وهذا يساعد على خلق جو من التعاون والمساهمة والمشاركة لتحقيق الأهداف، بينما نسبة (9%) من إجابات أفراد العينة كانت كيفية توجيههم بالقوة في حين لم تسجل أي كيفية أخرى. ✓
مدى الشعور بالحماس والرغبة في العمل: وتعد إجابة للسؤال التالي: هل تشعر بالحماس والرغبة في العمل؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-31): مدى الشعور بالحماس الرغبة لأفراد العينة في العمل.

المجموع	نوعا ما	لا	نعم	الإجابة
22	10	3	9	التكرار
%100	%45	%14	%41	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح لنا من خلال الجدول أن (41%) من إجابات أفراد العينة كانت ب نعم بمعنى أنهم يشعرون بالحماس والرغبة في العمل، في حين سجلنا نسبة (14%) أجابت ب لا أي عدم الشعور بالحماس والرغبة في العمل، ونجد نسبة (45%) وهي أغلب نسبة ب نوعا ما هي تكذب شعور الأفراد بالحماس والرغبة. ✓
رؤية قواعد وإجراءات العمل بالنسبة لأفراد العينة: وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي: كيف ترى قواعد وإجراءات العمل في المؤسسة؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (32-3): رؤية قواعد وإجراءات العمل بالنسبة لأفراد العينة.

الرؤية	معيقة	محفزة	مقبولة	صارمة ومشددة	أخرى	المجموع
التكرار	3	2	11	6	00	22
النسبة	14%	9%	50%	27%	00%	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن (50%) من اغلب الإجابات كانت حول رؤية قواعد وإجراءات العمل بمقبولة، ثم تليها نسبة (27%) بصارمة ومشددة، ثم (14%) من الإجابات حول قواعد وإجراءات العمل بأنها معيقة، في حين سجلنا (9%) من إجابات أفراد العينة بأنها محفزة للعمل، في حين لم نسجل أي رؤية أخرى متعلقة بقواعد وإجراءات العمل.

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

الجدول رقم (33-3): درجة الرضا عن الحوافز المقدمة بالنسبة لأفراد العينة.

درجة الرضا	راض	غير راض	نوعا ما	المجموع
التكرار	5	6	11	22
النسبة	23%	27%	50%	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح لنا من الجدول أن (50%) من أفراد العينة راضون نوعا ما عن الحوافز المقدمة لهم، بينما ما نسبتهم (27%) فيهم غير راضون عن الحوافز المقدمة لهم، في حين نجد أن نسبة (23%) من أفراد العينة راضون عن الحوافز المقدمة لهم.

4- العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي في البنك الخارجي الجزائري .

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

✓ معرفة أسس إعطاء التحفيز بالنسبة لأفراد العينة: وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي:

حسب رأيك ما هي أسس إعطاء التحفيز في المؤسسة؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (34-3): أسس إعطاء التحفيز بالنسبة لأفراد العينة.

المجموع	الجهد المبذول	الكفاءة	الأداء	الأسس
22	7	5	10	التكرار
%100	%32	%23	%45	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح لنا من الجدول أن نسبة (45%) من أفراد العينة يرون بأن التحفيز يمنح وفق معيار الأداء، بينما ما نسبتهم (32%) يرون بأن التحفيز يمنح حسب الجهد المبذول، في حين نجد نسبة (23%) من أفراد العينة يرون بأن التحفيز يمنح وفق الكفاءة، وعلية فالوكالة تمنح التحفيز وفق أسس مقبولة خاصة الأداء والجهد المبذول.

✓ معرفة مدى الشعور بالعدالة في إعطاء الحوافز: وتعد إجابة للسؤال التالي: هل تشعر بالعدالة في

إعطاء الحوافز للعاملين؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (35-3): معرفة مدى الشعور بالعدالة في إعطاء الحوافز بالنسبة لأفراد العينة.

المجموع	لا	نعم	الإجابة
22	16	6	التكرار
%100	%73	%27	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته (73%) من إجابات أفراد العينة كانت بلا، فهي تدل على عدم وجود عدالة في إعطاء الحوافز لها، بينما نجد نسبة (27%) من الإجابات بنعم والتي تبين بأنه هناك عدالة في إعطاء الحوافز لها، وعليه نقول أن هناك نقص العدالة في إعطاء التحفيز للعاملين مما يؤدي إلى شعور الأفراد بعد الرضا الوظيفي.

✓ درجة الرضا على أسس إعطاء الحوافز: وتعد إجابة للسؤال التالي: هل أنت راض على أسس إعطاء الحوافز؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (36-3): درجة الرضا على أسس إعطاء الحوافز بالنسبة لأفراد العينة.

المجموع	نوعا ما	غير راض	راض	نسبة الرضا
22	9	10	3	التكرار
%100	%41	%45	%14	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته (45%) من أفراد العينة غير راضيين على أسس إعطاء الحوافز، ثم تليها نسبة (41%) نوعا ما ثم ما نسبته (14%) فهم راضيين على أسس إعطاء الحوافز.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا للتحفيز والرضا الوظيفي في وكالة 104 مستغانم للبنك الخارجي الجزائري هناك حوافز مختلفة مادية ومعنوية إيجابية وسلبية، كلها ذات تأثير على مستوى الرضا للأفراد العاملين، فالتحفيز في هذه الوكالة يختلف من شخص إلى آخر ومن مستوى إلى آخر وهذا حسب الوظيفة والمكانة التي يحتلها شاغلها.

فالموظفين في هذه الوكالة بعضهم راضي عن بعض الحوافز، في حين نجد البعض الآخر غير راضين عن معظم الحوافز، هذا ما جعل مستوى الرضا الوظيفي في الوكالة متوسط كونه يتأثر مباشرة بالتحفيز التي يحصل عليها ومدى موافقتها مع حاجاته ورغباته وأهدافه، وعليه لا بد من الوكالة أن تولي اهتمامها بالتحفيز التي تقدمها وتمنحها بإنصاف وعدالة وموضوعية حتى تمكن من الشعور بالرضا الوظيفي وتحسن مستواه الحقيقي.

الخاتمة

الخاتمة العامة :

تعتمد المنظمة بشكل كبير على موردها البشري إذ تعتبره أهم ركيزة تساهم لها في تحسين كفاءتها الإنتاجية و رفع مردوديتها، باعتباره العنصر المحرك في المنظمة وله قدرة الإبداع ، التجديد والابتكار، لهذا جل المنظمات تعمل جاهدة إلى إعطائه أهمية ، و من بين السبل المستعملة لتفعيل هذا العنصر البشري نجد التحفيز بأنواعه وأشكاله المعنوية و المادية كونه يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي و تحقيق أهداف الموظف في النمو و الرضا وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة في الربحية و البقاء و الاستمرارية .

نتائج الدراسة : من خلال دراستنا الميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية و يمكن حصرها فيما يلي :

- الحوافز بمثابة المقابل لأداء المتميز الذي يدفع الأفراد إلى بذل قصارى جهدهم و العمل بصورة أفضل لتحقيق أهدافهم و أهداف المنظمة
- التحفيز أحد أسباب المثيرة للدوافع و المحركة للطاقت الكامنة و يولد الرغبة و الحماس في العمل .
- الرضا يأتي من خلال إشباع الحاجات و الرغبات .
- تتوقف فعالية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد و حاجاته و رغباته .
- التحفيز يحافظ على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز
- تنمية روح التعاون و روح الفريق في العمل الجماعي و بالتالي تحقيق الولاء و الانتماء للمنظمة .
- الحوافز متعددة و متنوعة منها الإيجابية و السلبية
- هناك اختلافات فردية أ ، ثناء ممارسة التحفيز ، فما يحفز شخص ليس بالضرورة أن يحفز الآخر.
- نجاح العملية التحفيزية تتحقق إذا كان العامل يشعر بالعدالة التنظيمية و مبدأ الإنصاف في التحفيز
- هناك ربط بين التحفيز و الدوافع و الرضا الوظيفي ببعضها البعض
- من أهم عوائد التحفيز نجد الرضا الوظيفي فهو حالة من القناعة و القبول عن إشباع الحاجات و الرغبات .
- بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله يجعله راضيا عن العمل .
- الفرد الراضي يزيد انتماؤه و ولاؤه للوظيفة و اعتنازه بالعمل و المنظمة ككل .
- الرضا يتحدد بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد و تقديره لمدى عدالة هذه العوائد .
- الرضا المرتفع يؤدي إلى زيادة الأداء .

نتائج تطبيقية : وهي نتائج خاصة توصلنا لها من خلال الدراسة الميدانية ونذكر منها :

- التحفيزات في وكالة 104 متنوعة منها المادية والمعنوية
- أغلبية عاملي الوكالة ذوي مستوى عالي وتكوينات لا بأس بها
- التحفيز يختلف من عامل إلى آخر ولكن معظمهم يرونه بأنه إثارة للدوافع و الحماس و توليد الرغبة لدى العامل لبذل أقصى الجهود .
- الشركة تمنح للعمال حوافز في العمل نوعا ما .
- رأي العمال حول أجورهم يختلف من شخص لآخر وهذا يعني عدم وجود توازن في الأجور في الفئات العمالية
- فرص الترقية في الوكالة مرتفعة فأغلبية العمال استفاد منها :
- نظام الترقية المطبق في الوكالة حسب الأقدمية والكفاءة و اعتبارات أخرى .
- الوكالة لا تقدم الشكر و العرفان للأفراد و العاملين
- الوكالة لا تقوم بتحسين ظروف و شروط العمل باستمرار
- جو العمل في الوكالة يحتوي على ثقة و احترام .
- الوكالة لا تقوم بقياس الرضا الوظيفي لعاملها
- المستوى العام للرضا الوظيفي للعاملين متوسط
- التحفيز يمنح في الوكالة حسب معيار الأداء و الكفاءة و الجهد المبذول و الأقدمية .
- الوكالة تعرف أفرادها الجدد بالمؤسسة
- العمال راضون إلى حد كبير عن وظيفتهم الحالية بدرجة كبيرة .
- العمل في الوكالة يتناسب مع قدرات و مؤهلات العامل
- الموظفين في الوكالة راضين عن ساعات العمل المنصوصة من طرف المؤسسة .
- الشعور بالحماس لدى موظفين نوعا ما مرتفع .

اختبار الفرضيات :

الفرضيات عبارة عن إجابات مؤقتة نضعها قصد التحقق منها و لقد توصلنا من خلال بحثنا و دراستنا إلى عدة نتائج وفق سياق معرفي و منهجي مترابط و متجانس مع الإشكالية محل الدراسة حيث :

إن التحفيز يؤثر على تحقيق الرضا الوظيفي ، فكلما كان التحفيز ملائم و يغطي حاجات و رغبات العاملين بالمنظمة كلما كان عمال هذه المنظمة راضون أكثر و هذا ما يؤكد صحة الفرضية العامة .

و هذا من خلال أغلب الحاجات التي تحصلنا عليها من طرف أفراد العينة المدروسة ميدانيا و كذلك نظريا و عليه فالتحفيز يثير دوافع و يولد الرغبة الحماس للقيام بتصرفات و سلوكيات معينة نتيجة رضاه الوظيفي .

- تصنف الحوافز في المؤسسة الاقتصادية إلى 5 تصنيفات تتاح أمام الإدارة و لها مهمة الاختيار و تتمثل هذه التصنيفات كما يلي :
 - 1- تصنيف حسب الطبيعة .
 - 2- تصنيف حسب الأثر
 - 3- تصنيف من حيث المصدر
 - 4- تصنيف من حيث المستخدم منها
 - 5- تصنيف من حيث الموقع
- فهنا الإدارة تختار التصنيف المناسب لها المقابلة دوافع العاملين و إشباع حاجاتهم و هذا ما يؤكد عدم الفرضية الأولى .
- مستوى الدخل له علاقة برضا العمال إذ يعتبر أحد محددات هذا الرضا أي كلما كان مستوى الدخل عالي كلما تبعته درجة رضا للموظفين و إن دل هذا فإنما يدل على أغلب الإجابات التي تحصنا عليهم من طرف المبحوثين حول رضاهم على مستوى دخلهم و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية
- توفر الحوافز المادية و المعنوية يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال البنك الخارجي بدرجة كبيرة كونها تساهم مباشرة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين و بصفة عامة هناك نقص توفير هذه الحوافز في وكالة 104 لأن أغلب عمالها لم يتحصلوا على حوافز معتبرة و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة .
- الاقتراحات و التوصيات :

بناء على النتائج التي توصلنا إليها ضمن دراسة حالة التحفيز و الرضا الوظيفي في البنك الجزائري الخارجي وكالة 104 -مستغانم- نقوم بتقديم اقتراحات يمكن العمل بها و الاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية أو محاولة إدراجها ضمن تسيير الموارد البشرية كونها تمتاز بالتغيير و التعقيد و من أجل تفعيل التحفيز و الرضا الوظيفي و تتمثل هذه الاقتراحات فيما يلي :

 - احترام مبدأ الإنصاف في إعطاء التحفيز للعاملين .
 - تشجيع روح المبادرة و الإبداع و الابتكار لدى العاملين
 - الربط بين التحفيز و المكافآت و السلوك و الأداء
 - تنمية روح الفريق في العمل الجماعي
 - الاستخدام الفعال للتحفيز المادي و التجديد و الاستمرار فيه
 - قياس الرضا الوظيفي للعاملين دوريا و بانتظام و تحديد مستواه .

- اتخاذ الإجراءات و التدابير اللازمة لتحسين الرضا الوظيفي .

الآفاق :

بعدما انتهينا من معالجة إشكالية بحثنا و المرتكزة على دراسة حالة بوكالة 104 مستغانم للبنك الجزائري الخارجي فيما يخص التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي ، و من خلال الجانب النظري ظهرت لنا العديد من الجوانب و الاشكاليات الجديدة بمواصلة البحث فيها نظرا لأهميتها التطبيقية و النظرية

- دور نظام المعلومات في تحفيز الأفراد

- أهمية التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي و المحافظة على الكفاءات و القدرات البشرية .

- أثر نظام الحوافز على ميزانية المؤسسة .

- أثر نظم التقييم على تحفيز الأفراد

- علاقة التحفيز و الرضا الوظيفي بمستقبل المؤسسة

- أثر التحفيز على الإبداع و الابتكار في المؤسسة

- دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية

و في الأخير نقول : هذا اجتهاد بشري و جهد إنساني يلزمه النقص و يحتاج للتصويب و التحسين فالكمال لله تعالى و لقوله شأنه " و فوق ذي كل علم عليم " فإن أصبنا فمن لله و جهده و إن أخطأنا فمن أنفسنا و من الشيطان ، و حسبنا أننا اجتهدنا .

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

القواميس:

1. ابن منظور وآخرون، لسان العرب: دار صادر، ط 4، المجلد 06، بيروت 2005.

الكتب:

1. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983.
2. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
3. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، مصر 1982.
4. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، ط2، 2015.
5. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط7، 2000.
6. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.
7. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، 2008.
8. جلال إبراهيم العبد، نهال فريد مصطفى، إدارة اللوجستيات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2003.
9. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي التطوير الإداري: دار هونة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
10. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية إسكندرية، مصر، 2002.
11. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية: ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
12. الحيدر عبد المحسن وبن طالب إبراهيم، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض (بحث ميداني) معهد الإدارة العامة، بدون طبعة، بدون دار نشر، 2005.
13. خالد عبد الرحمن إلهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2005.
14. خالد عبد الرحمن إلهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2005.
15. خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الحرشة، إدارة الموارد البشرية: دار تقاسيم للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
16. داوود معمر، منظمات الأعمال والحوافز، بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية، دار الكتاب الحديث، ط1.
17. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية: جامعة الإسكندرية، كلية التجارة مصر، 2004.

18. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
19. رفعت عبد الحليم القاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
20. زاهر محمد ديري، السلوك التنظيمي دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن: 2011.
21. صالح مهدي محسن العامري: طاهر محسن منصور الغالي، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
22. الصحن فريد محمد، المصري سعيد محمد، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997.
23. صديق محمد عفيفي+أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، مكتب عربي حديث الإسكندرية، مصر، ط10، 2003.
24. طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
25. عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية، السعودية 2010.
26. عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك،: دار مكتبة عين شمس، ط2، القاهرة، 1998.
27. عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي:مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
28. عبد الحميد الفلاح، الاتجاهات الحديثة في دراسة وميكانيزمات إدارة الموارد البشرية، المكتبة المصرية، مصر، 2007.
29. العلاق بشير، أسس الإدارة الحديثة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 1999.
30. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية: دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2007.
31. عمار بوحوش، نظرية الإدارة الجديدة في القرن 21: دار المغرب الإسلامي الجزائر، 2006.
32. عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة و القائد الفعال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن ، 2009.
33. فايزة محمد رجب، الرضا الوظيفي للعاملين، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر والتوزيع، مصر 2011.
34. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن ، 2008.
35. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية،: دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن ط1، 2005.
36. كامل عزيز، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 1997.
37. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، طبعة 03، الأردن، 2006.

38. محمد الصيرفي(ب)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
39. محمد الصيرفي، السلوك الإداري " العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2007.
40. محمد سعيد سلطان(ب)، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر 2003.
41. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
42. محمد فتحي، علم النفس الصناعي،: مطبعة الجمهورية الإسكندرية، 1999.
43. محمد قاسم الغريوني، مبادئ الإدارات النظرية والعملية والوظائف: دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن 2004.
44. مدحت محمد أبو النصر الإدارة بالحوافز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
45. مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار البترول، ط3، الأردن، 2005.
46. منصور فهيم، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز، دار النهضة العربية، لبنان، 1984.
47. موسى سلامة اللوزي، التطور التنظيمي-أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
48. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية: دار الأمانة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر 2011.
49. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.
- المجلات:**
50. حنان عبد الرحيم الأحمدى، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في السعودية،:المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 13، العدد 03، الكويت، 2006.
51. زكي حنوش، الحوافز والتنمية الشاملة: مجلة الإدارة العامة، العدد 47، لشهري:سبتمبر و أكتوبر، حلب، سوريا، 1985.
52. سامي بن عبد الله الباحين، الرضا المندوبي للمبيعات في القطاع الخاص السعودي، جامعة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 2، 2007.

الرسائل الجامعية:

53. شاطرة شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010.

54. محمد الحسن التيجاني يوسف، إدارة الأعمال بأطروحة ماجستير، المملكة العربية السعودية، 2005.

55. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية - حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.

56. هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008.

الويبوغرافية:

57. محمد بن علي شيبان العامري. الحافز وعلاقته بالأداء الوظيفي. في موقع مهارات النجاح. متاح على تاريخ الاطلاع في 2019/06/10 <https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=236&SecID=53>

الملاحق



الملحق رقم: 01 أداة الإستبيان



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

شعبة علوم التسيير

تخصص: تسيير إستراتيجي دولي

المستوى: ثانية ماستر

إستبيان

أخي أختي الفاضلة :

السلام عليكم ورحمة الله و تعالى و بركاته و بعد :

نهديكم خالص التحية ، نحن طلبة علوم التسيير تخصص تسيير إستراتيجي دولي ، و في إطار إعداد رسالة الماستر بعنوان ، دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الإقتصادية. يسرنا أن نضع بين أيديكم بعد الإستبيان الذي تم إعداده لغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث العلمي لإتمامه .

فالرجاء منكم التكرم بقراءة هذا الإستبيان بكل عناية و تعبئة البيانات بالإجابة على الأسئلة بكل دقة و موضوعية بوضع علامة (*) على الإقتراح المناسب ، ونحيطكم علما بأن جميع البيانات التي يستدلون بها سوف تكون في موضع الإهتمام و السرية التامة ولن يكون إستخدامها إلا في غرض البحث العلمي . مع فائق الإحترام و التقدير و الشكر المسبق لسيادتكم .

أولا توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المعلومات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

*سن من 20 الى 30 من 30 الى 40 من 40 الى 50

من 50 فأكثر

*المستوى التعليمي : متوسط ثانوي تكوين م

جامعة اخرى

*سنوات الأقدمية : أقل من 5 سنوات من 5 الى 10 من 10-20

20 سنة فأكثر

ثانيا : واقع التحفيز في وكالة 104 مستغانم

*ماذا يعني لك التحفيز ؟ مساعدة العامل في تلبية وإشباع حاجاته و رغباته زيادة في الأجر و ملحقاته اثارة الدوافع و الحماس و توليد الرغبة لدى العامل لبذل أقصى الجهود

*هل تمنحك المؤسسة حوافز في عملك ؟ نعم لا

*إلى أي مدى يستخدم الأجر لتحفيز العاملين ؟ دائما

أحيانا قليلا لا تستخدم مطلقا

*مارأيك في أجرك و النتائج المتحصل عليها ؟ كافي مقبول غير كافي

*هل يوفر عملك علاوات وتعويضات ؟ نعم لا

*إلى أي مدى تستخدم المكافآت لتحفيز العاملين ؟ دائما غالبا احيانا

قليلًا لا مطلقًا

*كيف تتم الترقية في المؤسسة ؟ حسب الأقدمية حسب الكفاءة أخرى

*إلى أي مدى تستخدم الترقية لتحفيز العاملين ؟ دائما غالبا احيانا قليلًا لا مطلقًا

*إلى أي مدى تستخدم تحسينات ظروف العمل العادية لتحفيز العاملين ؟ دائما غالبا

احيانا قليلًا لا تستخدم مطلقًا

*إلى أي مدى تستخدم شهادات التقدير لتحفيز العاملين ؟ دائما غالبا احيانا

قليلًا لا تستخدم مطلقًا

*هل تقدم الإدارة الشكر والعرفان لأحدكم أمام الجميع على ما قام به من جهود متميز ؟ نعم لا

*هل تقوم الشركة بتحسين ظروف وشروط العمل بإستقرار ؟ نعم لا

*هل هناك ثقة واحترام متبادل بينكم والإدارة ؟ نعم لا

*إلى أي مدى يستخدم ترشيح المتميزين لدورات تدريبية لتحفيز العاملين ؟ دائما غالبا

أحيانا قليلًا لا تستخدم مطلقًا

*هل تستخدم الترقية الشرفية (بدون زيادة في الراتب) لتحفيز العاملين ؟ نعم لا

*إلى أي مدى يتم إشراك المسؤولين في إتخاذ القرار لتحفيز العاملين ؟ دائما غالبا احيانا قليلًا لا مطلقًا

ثالثا : واقع الرضا الوظيفي في وكالة 104 مستغانم .

*في بداية اول يوم عملك هل تم تعريفك المؤسسة ؟ نعم لا

*ما مدى رضاك عن وظيفة الحالية ؟ راض غير راض

*هل يناسب العمل الذي تؤديه مع قدراتك ومؤهلاتك العلمية ؟ نعم لا

*ما مدى رضاك عن ساعات العمل ؟ راض غير راض

*هل تقوم المؤسسة بتحسين مستوى رضائهم عن العمل ؟ نعم لا

*ما مدى رضاك عن الاجر لعدالة الاجر الممنوحة للوظيفة ؟ راض غير راض

*كيف يتم توجيهك في العمل ؟ بإحترام ولطف بالقوة والإجبار أخرى

*هل تشعر بالحماس والرغبة في العمل ؟ نعم لا نوعا ما

*كيف ترى قواعد اجراءات العمل في المؤسسة ؟

معيقة محفزة مقبولة صارمة ومشددة اخرى

*هل انت راض عن الحوافز المقدمة لك ؟ راض غير راض نوعا ما

رابعا : العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي في البنك الخارجي الجزائري .

*حسب رأيك ما هي أسس إعطاء التحفيز في المؤسسة ؟

الاداء الكفاءة الجهد المبذول

*هل تشعر بالعدالة في إعطاء الحوافز للعاملين ؟ نعم لا

*هل أنت راض على أسس إعطاء الحوافز ؟ راض غير راض

نوعا ما

الملخص :

تهدف الدراسة إلى التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في البنك الجزائري الخارجي وكالة مستغانم " ومعرفة مدى رضا العاملين في هذا القطاع عن بيئة العمل الوظيفية ، و من أهدافها لذلك معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين في وكالة مستغانم .

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و من ثم قام بتصميم استبيان غطى أنواع الحوافز المادية والمعنوية و الرضا الوظيفي و هي محاور الدراسة ، ثم توزيع الاستبيان على العاملين في وكالة مستغانم في مختلف المهن للحصول على البيانات اللازمة لإجراء الدراسة و قد شملت عينة الدراسة 22 عاملا بوكالة مستغانم ، و طلب منهم تعبئة البيانات التي تم تحليلها بعد ذلك و استخلاص النتائج .

توصلت الدراسة لنتائج هامة ، وجدت الدراسة أن أفراد العينة راضون عن بيئة العمل إلى حد ما ، و أن هناك علاقة طردية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية و بين الرضا الوظيفي عن بيئة العمل .

اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات و المقترحات التي من شأنها تعزيز أهمية الحوافز المادية و المعنوية للعاملين في وكالة مستغانم ، كضرورة الاهتمام المتوازن بالحوافز المادية و المعنوية ، و بناء أنظمة حوافز فعالة يوصي الباحث بمواصلة البحث في مجال الحوافز و الرضا الوظيفي .

English abstract :

Motivation and its impact on the achievement of job satisfaction among employees in the Algerien foreign bank « Mostaganem agency »

The study aims to identify the typès of financial and moral incentives provided employees , in the Algerien foreign bank « Mostaganem agnecy » sector of the functional work environnement , and to shed some light of the relationship of between the incentive systems applied to employees is that sector

The researches has adopted the analytical descriptive method for the study . A questionnaire was designed to cover all the types of material and moral incentives and job satisfaction which was distributed to workes in the « Mostaganem agency » in the various proessions to obtain data necessary to conduct the study , and was administered by the researcher himself the sample of the study included 22 employees in the « Mostaganem agency who were requested to fill the data that were analyzed therefore the study ends up with important results , the study found that the respondents are satisfied with the work environment to some extent and the were was a positive correlation between the application of financial incentives and the morale ones for those who work in the « Mostaganem Agency » and building effective incentives systems

Researchers recommends that further research in the field of incentives and job satisfaction .