



جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم-

كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص تسيير استراتيجي



مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير
الموسومة ب:

أثر الحوافز في تحقيق رضا العاملين بالمؤسسة الصناعية
دراسة إحصائية "Refratech"
- فرع وهران -

تحت إشراف الدكتورة :

د: قبائلي حورية

من إعداد الطالبة:

❖ بريجة حورية

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	رتبة	صفة	الجامعة
مواعي بحرية	استاذة محاضرة "أ"	رئيسا	مستغانم
قبائلي حورية	استاذة محاضرة "أ"	مقررا	مستغانم
مقراد عبد الله	استاذ محاضر "ب"	مناقشا	مستغانم

السنة الجامعية 2022 / 2023

إهداء

إلى سندي في الحياة

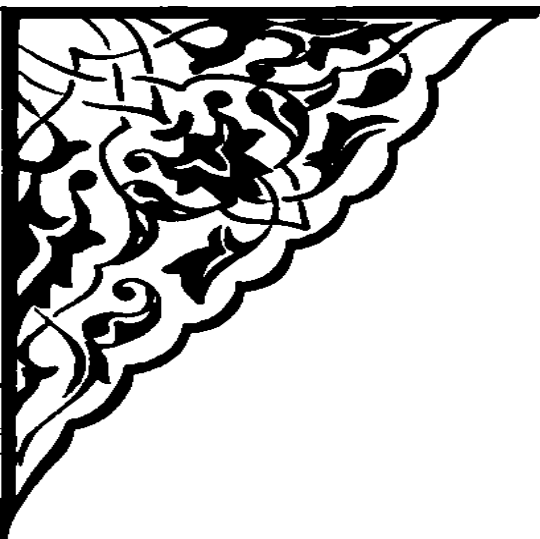
أمي الغالية ...

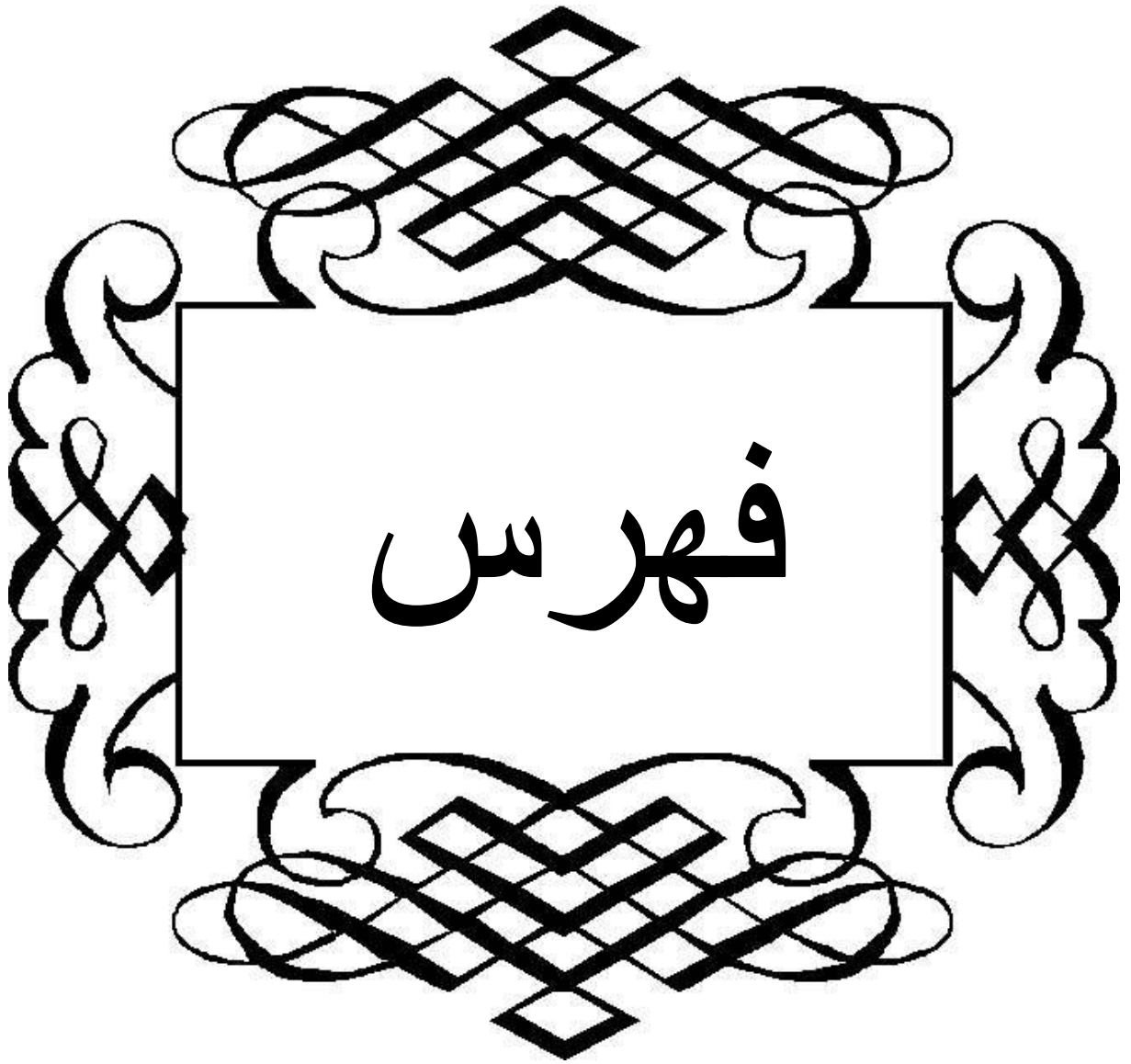
شكر و عرفان

الشكر لله عز وجل على إتمام مسيرتي، الشكر لأمي العزيزة على دعمها لي، ثم الشكر إلى الأسرة الجامعية لجامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم ثم الشكر الأستاذة المشرفة قبايلي حورية كما لا يفوتني شكر الأستاذ بن شني يوسف والأستاذ مفراد عبد الله على عدم بخلافهم بأي معلومة وأي مساعدة وشكر الأستاذ ريفي حفيظ على التسميل فيما يخص المعلومات الخاصة بفترة التبرص والشكر للموظفين في شركة refratech على مساعدتهم على إتمام العمل .

بريجة حورية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





فہرِس

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	اهداء
II	شكر و عرفان
أب	مقدمة
25-3	الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز
2	تمهيد
19-3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول نظام الحوافز .
6-3	المطلب الأول: ماهية نظام الحوافز وعناصره
4-3	الفرع الأول: تعريف الحوافز
5	الفرع الثاني: التطور التاريخي لنظام الحوافز
6-5	الفرع الثالث: عناصر التحفيز
19-6	المطلب الثاني: نظريات الحوافز أنواعها وأهميتها
13-6	الفرع الأول: نظريات نظام الحوافز
18-13	الفرع الثاني: أنواع نظام الحوافز
19-18	الفرع الثالث: أهمية نظام الحوافز
24-19	المبحث الثاني: خصائص وشروط نظام الحوافز
21-19	المطلب الأول: خصائص نظام الحوافز شروطه وأهدافه

20-19	الفرع الأول: خصائص نظام الحوافز
20	الفرع الثاني: شروط نظام الحوافز
21-20	الفرع الثالث: أهداف نظام الحوافز
24-22	المطلب الثاني: متطلبات نظام الحوافز واهم شروط نجاحه وأسباب فشله
22	الفرع الأول: متطلبات إعداد نظام الحوافز
23	الفرع الثاني: شروط نجاح نظام الحوافز
24	الفرع الثالث: أسباب فشل نظام الحوافز
25	خلاصة الفصل
48-27	الفصل الثاني: مدخل عام للرضا الوظيفي
27	تمهيد
32-28	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي
30-28	المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي وخصائصه.
29-28	الفرع الأول : مفهوم الرضا الوظيفي
30-29	الفرع الثاني: خصائص الرضا الوظيفي.
32-30	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي وأهدافه
32-30	الفرع الأول: أهمية الرضا الوظيفي
32	الفرع الثاني: أهداف الرضا الوظيفي
47-33	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي والعلاقة بينه وبين

	الحوافز .
42-33	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وطرق قياسه
39-33	الفرع الأول: عناصر الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه .
42-40	الفرع الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي.
47-42	المطلب الثاني: مظاهر الرضا الوظيفي وعدمه والعلاقة بينه وبين الحوافز.
43-42	الفرع الأول: أنواع الرضا الوظيفي وكيفية حدوثه
46-44	الفرع الثاني: مظاهر الرضا الوظيفي وعدمه .
47-46	الفرع الثالث:العلاقة بين الحوافز والرضا والوظيفي
48	خلاصة الفصل
82-50	الفصل الثالث : أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة دراسة حالة شركة refratech
50	تمهيد
56-51	المبحث الأول: نبذة عن شركة refratech
52-21	المطلب الأول: بعض ما يخص شركة refratech
51	الفرع الأول: تعريف شركة refratech
52	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة refratech
56-55	المطلب الثاني: مهام وفلسفة شركة refratech
55	الفرع الأول: مهام شركة refratech

55	الفرع الثاني: فريق عمل شركة refratech
56-55	الفرع الثالث: فلسفة شركة refratech
81-56	المبحث الثاني: اختصاصات الشركة وتحليل عينات الدراسة ومناقشة النتائج .
64-56	المطلب الأول: اختصاصات وأعمال الشركة refratech
59-56	الفرع الأول: أعمال الصيانة .
61-60	الفرع الثاني: أعمال الحرارية .
62-61	الفرع الثالث: لماذا تختار شركة refratech القوة العاملة؟
64-62	الفرع الرابع : نوع الحوافز التي تقدمها شركة refratech لفريق عملها .
81-64	المطلب الثاني : أدوات الدراسة ونتائجها.
66-64	الفرع الأول: الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة وأدواتها.
80-66	الفرع الثاني : تحليل نتائج الاستبيان .
81-80	الفرع الثالث: عرض وقياس نتائج الاستبيان.
82	خلاصة الفصل
84	خاتمة
89-86	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
4	حلقة السلوك الانساني	(1-I)
7	هرم ماسلو	(2-I)
10	نموذج مبسط لنظرية التوقع	(3-I)
22	خطوات تصميم نظام الحوافز	(4-I)
35	نموذج لوبير في محددات الرضا الوظيفي:	(5-II)
39	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	(6-II)
39	الرضا عن العمل وعوامله الفرعية	(7-II)
46	نموذج عدم الرضا الوظيفي مع الدخل (لولير) 1973	(8-II)
52	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	(9-III)
68	السن	(10-III)
68	المستوى التعليمي	(11-III)
68	سنوات الخبرة في العمال	(12-III)
69	المنصب	(13-III)
69	الحالة العائلية	(14-III)
69	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للحوافز المادية	(15-III)
74	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للحوافز المادية	(16-III)
76	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لرضا الوظيفي	(17-III)
77	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للحوافز المادية والرضا الوظيفي	(18-III)
78	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للحوافز المادية والرضا الوظيفي	(19-III)

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-I)	تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعا	18
(2-III)	الاستبيانات الموزعة والمستردة	65
(3-III)	يبين نتائج معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان المستخدم	66
(4-III)	المعلومات الشخصية	67
(5-III)	دراسة اسئلة الحوافز المادية	71
(6-III)	دراسة اسئلة الحوافز المعنوية	73
(7-III)	دراسة اسئلة الرضا الوظيفي	75
(8-III)	علاقة بين حوافز المادية والرضا الوظيفي	77
(9-III)	علاقة بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي	78
(10-III)	تأثير الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي	79
(11-III)	تأثير الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي	80



مقدمة

تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها وبلوغ غاياتها عن طريق الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة والمختلفة، وذلك للاهتمام بجودة المنتوجات أو الخدمات المقدمة بإرضاء المستهلك وإشباع رغباته وحاجاته، ولا يحقق كل هذا إلا على يد العنصر البشري لأنه يعد من أهم الركائز القادرة على التطوير والسعي لتحقيق الأمثل لتلك الأهداف أي كان نوع المؤسسة "عامة - خاصة" وهي بدورها تسعى لتحقيق جو ملائم للمحافظة على هذا العنصر الفعال حتى تضمن استمراريته وتحسين أداءه للوصول إلى المستوى المطلوب واعتمدت على هذا العنصر لأن الأبحاث الأخيرة توصلت إلى أن التكنولوجيا غير قادرة وحدها على النجاح بدون التخطيط والتسيير الجيد عن طريق الموارد البشرية وإدارة البحث وإدارة الإنتاج، حيث يعتبر المورد البشري من أهم العوامل المتحكمة والمحددة للكفاءة والفعالية الإنتاجية لدى تسعى المؤسسة إلى استغلاله ودفع سلوكه إلى الاتجاه الذي تصبوا إليه المؤسسة عن طريق مجموعة من الحوافز. حيث تظهر أهميتها في كون ان العامل اي كان مجاله يلزمه أن يكون متحمسا وراغبا في أداء عمله وذلك لتوقظ المماس والدافعية في العمل مما ينعكس إيجابا على أدائه العام وزيادة الإنتاجية كما تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمؤسسة لأن العامل يشعر بالولاء والرضا عن وظيفته عند التحفيز الجيد له.

وانطلاقا من هذا تم إعداد هذه الدراسة بعنوان " أثر الحوافز على الرضا الوظيفي " لأن العنصر البشري تتحكم فيه عدة متغيرات وفي دراستي هذه سوف أركز على نظام أساسي هو نظام الحوافز حيث أصبح لابد من الاهتمام به في المؤسسات من بينها شركة " refratech التي كانت محور الدراسة لنرى اذا كانت تهتم بكسب الطاقة والمورد البشري وتضع نظام لتحفيزه من أجل تحقيق الرضا الوظيفي أم لا وهذا ما سوف نتطرق له.

وبناء على ما سبق ذكره يمكن طرح الأشكال التالي:

ما مدى تأثير الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة refratech
وما مدى استخدام الحوافز المادية والمعنوية على مستوى شركة refratech
هل موظفو شركة refratech راضين عن عملهم؟ .

فرضيات الدراسة: تنطلق الدراسة من فرضيتين اساسيتين هما:
الفرضية الاولى : يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الحوافز والرضا الوظيفي.
الفرضية الثانية : يوجد علاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي في المؤسسة الصناعية
refratech.

أهداف الدراسة:

- إبراز أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من طرف شركة refratech.
- معرفة مدى رضا العاملين في شركة refratech.
- معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة في شركة refratech وبين الرضا الوظيفي للعاملين فيها.
- إظهار كيفية تطبيق نظام الحوافز في شركة refratech.

أهمية الدراسة:

تتخصر أهمية الدراسة في:

- تبيان مدى أهمية نظام الحوافز في تحفيز سلوك الموظفين.
- توضيح العلاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي للعمال في شركة refratech

الدراسات السابقة :

دراسة عارف بن ماطل الجريد " التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف " رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم المنية سنة 2007، ركز الباحث في دراسته على إبراز أهمية الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف والعلاقة بين نظم الحوافز والرضا الوظيفي لدى هؤلاء العمال اما بخصوص أهداف البحث هي الوقوف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين بشرطة منطقة الجوف.

ومد مدى رضا العاملين على البيئة في الأمل واعتمد في بحثه على استبيان كانت نتائجه كالاتي: أن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين (ضباط وأفراد) بشرطة منطقة الجوف وأن الأفراد راضين إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفي لشرطة منطقة الجوف

وهناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي عن بيئة العمل للوظيفة.

باجة حميد " دو الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة لدراسة حالة الشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبويرة).مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة اكلي محند اولحاج ، البويرة 2014، حيث هدف الباحث في هذه الدراسة هو إبراز أهمية الحوافز المادية والمعنوية لدى الموظفين في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبويرة ووصل إلى نتائج النظرية وتمثلت في: الرضا يأتي من خلال إشباع الحاجات والرغبات ، الحوافز تثير الدوافع وتحرك الطاقات والقدرات الكامنة وتولد الرغبة والحماس في العمل وإضافة إلى النتائج التطبيقية التي تمثلت في : التحفيز في شركة توزيع الكهرباء والغاز متنوعة مادية ومعنوية الشركة توفر فرص تدريب والتكوين للعاملين باعتبارها لها مصلحة خاصة لذلك التحفيز في الشركة يمنح حسب معيار الأداء والكفاءة والجهد المبذول.

دراسة سلسال كنعان "أثر الحوافز على الرضا الوظيفي" دراسة حالة معمل اسمنت طرطوس، مجلة جامعة البحث، المجلد 38، العدد 1 أبرز الباحث أهمية البحث من الجانب العلمي في التحديد الدقيق لنسبة ما تفسره الحوافز المادية والمعنوية في معمل اسمنت من الرضا الموظف بالإضافة إلى تحديد المؤشر الأكثر أهمية في تفسير هذه النسبة، حيث توصل إلى النتائج التالية : أن الأجر والمواصلات والتأمين الصحي كلها حوافز مادية موجودة في معمل الأسمنت يحفز من خلالها العامل أما فيما يخص المكافآت والهدايا والإجازات السنوية تستخدم بشكل قليل أما الحوافز المعنوية قليلة وبعضها لا يستخدم اطلاقا في معمل الأسمنت ورضا العاملين في المعمل مجهول في الأمور التالية: توافر فرص التدريب وطرق تحفيز جامعيةالخ.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: أبرزت هذه الدراسة مختلف الجوانب المتعلقة بالإطار النظري للحوافز كمتغير مستقل اما بخصوص الرضا الوظيفي فهو متغير تابع للمفاهيم الأساسية. الحدود المكانية: لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة في شركة refratech وهران.

الحدود الزمانية: تمتت الدراسة في 01 نوفمبر 2022 الى غاية 15 نوفمبر 2022.
منهج الدراسة: تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي في الجزء النظري وذلك بالاطلاع على الدراسات السابقة والمجلات والوسائل الجامعية ومواقع الانترنت اما الجزء التطبيقي فتم الاعتماد على دراسة حالة من خلال استبيان ومعالجته إحصائيا.
تقسيمات البحث:

قسم البحث إلى ثلاث فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي حيث يتناول الفصل الأول الإطار النظري للحوافز والفصل الثاني عن ماهية الرضا الوظيفي وعلاقته بالحوافز اما الفصل التطبيقي كان عبارة عن دراسة حالة في شركة refratech
أسباب اختيار الموضوع:

- موجود في مجال دراستي " تسيير استراتيجي دولي "
- اكتساب خبرة ومعرفة أثر الرضا الوظيفي واهم التحفيزات المقترحة في شركة

refratech.

الفصل الأول:

الإطار النظري للحوافز

تمهيد:

حظيت مسألة الحوافز باهتمام العديد من العلماء والباحثين محاولين بذلك كشف الدور الفعال الذي تلعبه الحوافز باعتبارها من أهم المواضيع ولها أهمية كبيرة في الحياة التنظيمية للفرد العامل ، فهي توظف الحماس والدافعية والرغبة في العمل وهذا ما يزيد بطبيعة الحال الإنتاجية وكفاءة العمال ويساعد على بقاء المؤسسة واستقرارها وسوف نتطرق في هذا الفصل الى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول نظام الحوافز

المبحث الثاني : نظام الحوافز وشروطه.

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول نظام الحوافز

" الشخص المناسب في المكان المناسب نسمع هذه الجملة كثيرا ولكن هل نفهم معناها، نعني بها بأن تضع في كل منصب شخص يليق به وبمستواه مثلا عندما تعين قائدا يجب أن تكون فيه جميع صفات القائد، حيث ترى المؤسسة أنها كي تنجح في تحقيق أداء جيد يتعين عليها اولا حسب اختيار الأفراد لشغل المناسب بها وثانيا تدفع أولئك الأفراد للعمل عبر إثارة الدوافع الكامنة فيهم، فكلها زاد الدافع زاد شعور الأفراد بالانتماء للمؤسسة لأن الهدف الأساسي للمؤسسة هو زيادة الانتاج وهذا لا يتم إلا من خلال التفاعل بين قدرات الأفراد من جهة والحوافز التي تقدم إليهم من جهة أخرى.

المطلب الأول: ماهية نظام الحوافز وأهميته

لنظام الحوافز عدة تعريفات مختلفة كما ان له اهمية كبيرة :

الفرع الأول: تعريف الحوافز

لغة : " حفزه، دفعه من خلفه والليل يحفزه النهار اي يسوقه، وحفز إلى الأمر، حثه عليه وتحفز للأمر : تهيأ للمضي فيه وأستعد ".¹

اصطلاحا: اختلفت تعاريف الحوافز نذكر منها:

تعريف الحوافز بأنها " مجموعة العوامل والأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل مجهود والعمل بصورة أفضل، فهي تحرك قدرات العاملين نحو مزيد من كفاءة الاداء اتجاه اعمالهم تحقيقا الاهداف رسالة المنظمات التابعة لها .²

ويعرفها صلاح الشنواني بأنها " مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع لديهم الحاجة وتدفعهم إلى سلوك معين .³

وعرفت الحوافز : " بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته ".⁴

¹ ابراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، بدون، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 203.
² خيرى خليل الحملي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية البناء الاجتماعي للمجتمع، المكتب الحديث، 1998، ص22.
³ صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، القاهرة، ص420.
⁴ عارف بن مائل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا ، 2007، ص8

وعرف كيث الحوافز بأنها عبارة عن مجموعة من المتغيرات الخارجية من بيئة العمل أو المجتمع والتي تستخدم من قبل المنظمة في محاولة للتأثير على الرغبات والاحتياجات.¹ وهي كل قول أو عمل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو العمل على الاستمرارية والتحفيز ينمي الدافعية ويقود إليها أي التحفيز الداخلي للشخص من ذاته لفعل معين ويأتي التحفيز الخارجي ليكمل الداخلي وبالتالي يتحقق الهدف من التحفيز على الوجه الأكمل من خلال الترغيب والترهيب.²

وأصل الحوافز وارد في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، حيث اهتم الإسلام بالمكافأة على العمل الصالح وفي ذلك يقول الله تعالى: **بعد بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ** من جاء بالحسنة فله عشرة أمثالها³. هذا من الحوافز الشرعية حيث الأجر عند الله للأعمال الصالحة والعقوبة جزاء السيئة حيث قال تعالى: **فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره، ومن يعمل مثقال ذرة شرا يره.**⁴

ويمكن اعتبار الحوافز وسيلة تحريك دوافع للفرد ليسلك سلوكا من أجل اتباع الحاجة المثارة وهذا ما نجده في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-I): حلقة السلوك الانساني



المصدر: عبد الرحمان توفيق، تقييم أداء المرؤوسين وتحفيزهم منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد مركز الخبرات المعنية للإدارة، مصر، ط2، 2004، ص64.

¹ المرجع نفسه، ص 9.

² خيرى مصطفى كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، النظريات العمليات الإدارية: منهج تحليلي، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص177.

³ الآية 160 من سورة الأنعام

⁴ الآية 6,7 من سورة الزلزلة

الفرع الثاني: التطور التاريخي للحوافز

ترجع الجذور الأولى لمفهوم التحفيز إلى المدرسة الكلاسيكية فيما نسميه "الإدارة العلمية" التي يتزعمها فريدريك هنري تايلور " حيث صدر عنه كتاب بعنوان " مبادئ ومناهج الإدارة العلمية " والذي يتحدث عن أربعة مبادئ أساسية ورئيسية في الإدارة ، ولكن رغم نجاح هذه النظرية في تحقيق انتاجية عالية في البداية والمدى القصير إلا انه من الزمن ظهر عليها عيب الذي يتمثل في اعمل الجانب الإنساني للمؤسسة.¹ ويعتبره مايو "1880-1949" الذي بحث في أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمة وبنيت نظرياته على نتائج التجارب الذي أجريت في " هاوترت" الذي أثبت من خلالها أن التحفيز الأفراد ليس مرتبط فقط والمكافآت المادية التي يتحصلون عليها عند أداء جيد بل وأيضا الشعور بتحقيق الذات وبالتالي فهو معارض لنظرية "تايلور" التي ترى بأن الفرد يقوم بالتحفيز بالمكافأة المادية فقط وأبرز "مايو" في نظريته عدة نقاط من بينها:

- العمل نشاط اجتماعي.
- الحاجة إلى اعتراف بالذات والانتماء إلى الجماعة أثر على نفسية وإنتاجية الفرد.
- أن تحسين ظروف العمل المحيطة بالأفراد قد أعطت نتائج غير متوقعة فيما يخص فعالية الأفراد مثل الإنارة ، تخفيض اوقات العمل...الخ، فكان الإنتاج في تزايد مستمر وانخفضت الغيابات).²

الفرع الثالث: عناصر نظام التحفيز

هناك 3 عناصر أساسية في عملية التحفيز وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز وهي:

القدرة : فالشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير مدرب أو غير مؤهل .

الجهد: الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة لا تكفي، فالغيب المؤهل فعلا يجب أن يبذل جهدا وينفق وقتا ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها .

¹ احمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت، 1981، ص 55.
²المرجع نفسه ، ص 56.

الرغبة: اذا لم تكن الرغبة موجودة فإن الفرصة للوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أدائه فعلا.¹

المطلب الثاني : نظريات نظام الحوافز وأنواعها

لنظام الحوافز عدة نظريات ولتثبيت صحتها يجب ذكرها مع أهم النتائج التي توصلت إليها ومع هذه النظريات توصلنا الى مجموعة أنواع الحوافز وكل نوع يذكر على معيار معين .

الفرع الأول: نظريات نظام الحوافز

لابد للإدارة من الاسترشاد بما نادى به مختلف نظريات الحوافز للاستثمار جهود وقدرات العاملين ودفعهم للعمل نحو الأفضل، وفيما يلي اهم نظرياتها:

اولا : نظرية سلم الحاجات: hierarchy of needs في دراسته القيمة المنشورة سنة 1943 بعنوان "نظرية التحفيز الانساني" بين ابراهيم ماسلو أن الفرد يسعى باستمرار لتلبية حاجاته وتحقيق غياته بأساليب تدريجية وبصفته متخصص في علم النفس، فقد فسّر سلوك الفرد بأنه مرتبط بحاجاته التي يريد أن يشبعها ، حيث استند ماسلو في هذه النظرية على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد وتعمل كمحرك ودافع للسلوك وهي تتلخص فيما يلي:

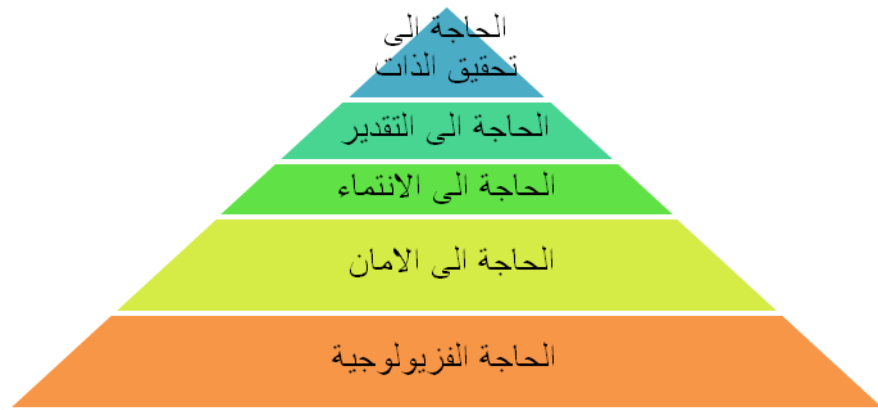
1. الإنسان هو كائن يشعر بالاحتياج لأشياء معينة، وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه، فالحاجات غير مشبعة تسبب التوتر لديه، والفرد يرغب في إنهاء حالة التوتر هذه من خلال مجهود وسعي منه للبحث عن إشباع الحاجة فبالتالي فإن الحاجة الغير مشبعة هي حاجة مؤثرة على السلوك الإنساني.
2. تدرج الحاجات في حرف يعكس مدى أهمية أو مدى الحاح هذه الحاجات.
3. يتقدم الفرد في اشباعه للحاجات بدء من الحاجة الأولية (الفيزيولوجية) ثم ينتقل إلى الحاجة إلى الأمان ، ثم إلى الحاجة إلى الانتماء ثم الحاجة إلى التقدير أخيرا حاجات تحقيق الذات.

¹الطيب محمد رفيق، وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995, ص20.

4. أن الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة أو التي يعاني الفرد من صعوبة في اشباعها، يمكن أن تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد وقد يؤدي الأمر إلى العديد من الوسائل الدافعية التي تمثل ردود أفعال يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من هذا الإحباط.¹

اذن فقد صنف ماسلو حاجات الإنسان في خمس مجموعات ورتبها في شكل هرم كما يلي:

الشكل رقم (I-2): هرم ماسلو



La source : Dmitri weiss, ressources humaines, éditions d'organisation, Paris 2 ème édition 2003,p350.

وقد تمتعت نظرية ماسلو بقبول كبير وأيدتها العديد من الدراسات الا ان التطبيق العملي لها أوضح ضرورة إدخال بعض التعديلات لفهم سلوك العاملين في موافق مختلفة كإشباع أكثر من مستوى من الرغبات في نفس الوقت، أو سلوك الفرد عندما يفشل في اتباع مستوى معين من الرغبات.²

ثانياً: نظرية العاملين (theurfactors theory) يطلق عليها المتغيرين وتنسب للكاتب فريدريك هيرزبرج الذي أجرى الدراسة على مائتي مهندس ومحاسب سنة 1959 وتمكن من خلالها أن يتواصل إلى الفصل بين العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي والعوامل المؤدية إلى عدم الرضا. وصنف العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد في العمل إلى مجموعتين.

¹مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات، المجلد 5، العدد14، 2019، مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة2.
²نفس المرجع السابق لمجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية.

العوامل الوقائية (الصيانة) : ويؤدي عدم توافر أو وجود هذه العوامل في بيئة العمل إلى حالة الاستياء وعدم الرضا لدى الفرد، ولكن توافرها لا يؤدي إلى الدافعية قوية في العمل وقد اطلق على هذه العوامل عوامل الصيانة أو الوقاية لكونها ضرورية لضمان أدنى درجة إشباع للحاجات وقد حدد عشرة عوامل وقاية .¹

- سياسات الشركة وادارتها؛
- العلاقات مع المرؤوسين؛
- ظروف العمل؛
- العلاقات مع الزملاء؛
- الحياة الشخصية؛
- العلاقات التبادلية مع المشرف؛
- الاستقرار في العمل؛
- الإشراف الفني؛
- الأجر؛
- المركز والمكانة؛²

العوامل المحفزة: هي عوامل مرتبطة بمحتوى الوظيفة، فإذا توفرت كان الأفراد راضين عن وظائفهم فهي تؤدي إلى تحفيزهم للأداء، ولكن عدم توافرها لا يؤدي بالضرورة إلى حالة عالية من الاستياء وعدم الرضا لدى العامل واهم هذه العوامل:

- الإنجاز في العمل؛
- الاعتراف والتقدير؛
- التقدم والترقي في العمل؛
- طبيعة العمل نفسه ومحتواه؛
- إمكانية لنمو والتطور الشخصي؛
- المسؤولية؛

¹حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار زهران لنشر والتوزيع ، عمان ،د.س، ص 128,129
²المرجع نفسه، ص130

• اذن فالعوامل الوقائية تسبب في درجة عالية من عدم الرضا عندما لا تكون موجودة لكنها لا تؤدي إلى الحفز عند وجودها، في حين أن العوامل المحفزة تؤدي إلى تحقيق الرضا والحفز عند وجودها.

ثالثا: نظرية الإنجاز achievement theory تقدم هذه النظرية عالم النفس دافيد ماكلياند عن جامعة " هافارد" سنة 1961 وهذه النظرية من وجهة نظر إدارية تنص على أن لكل فرد حس عميق لإنجاز ما يوكل إليه وهناك أفراد يكون انجازهم عاليا وهناك من يكون انجازهم متدنيا حيث ركز في دراسته على الظروف التي تمكن العاملين من تطوير دافع الإنجاز وتوصل إلى ثلاثة حاجات رئيسية تحفز الأفراد وهي:

الحاجة للإنجاز: يميل الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز لأن يكونوا طموحين ولديهم رغبة شديدة لتحقيق النجاح والتفوق ويحبون التحدي ويضعون لأنفسهم أهدافا طموحة وكبيرة من الممكن تحقيقها، كما أنهم يرغبون في تلقي تغذية عكسية حول مستوى أدائهم وانجازهم.

الحاجة إلى الانتماء: وهي تمثل رغبة الفرد للعمل والتواجد مع الآخرين والتفاعل الاجتماعي ومساعدة الغير والتعلم من تجارب الآخرين، وبذلك يشعر الفرد بالبهجة والسرور حينما يكون مقبولا من الآخرين.¹

الحاجة للسلطة والنفوذ: وهي الميل والرغبة في التأثير على الآخرين وممارسة النفوذ والرقابة على الغير، والتأثير على سلوكهم والوصول الى مركز قيادي:

أن الدراسات التي أجريت بغرض التأكد من مدى صحة وصدق افتراضات ماكلياند قابلها بعض النجاح، ولكن نجد أن الاهتمام الأكبر من قبل الممارسين في ميدان الإدارة قد أعطي بدافع الإنجاز، وأن كانت النظرية قيمة إلا أنها لأنها تمثل نظرية كاملة وشاملة لتفسير الدوافع الفردية.

رابعا: نظرية التوقع expectancy theory تعتبر نظرية التي وضعها فيكتور فروم سنة 1964 من أحدث النظريات الدافعية وأكثرها قبولا من الناحية العلمية بين الباحثين، حيث

¹ نفس المرجع السابق، ص 127

تركز على أن الدافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها وهي تتضمن ثلاثة متغيرات:

التوقع: هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله وبين الأداء المطلوب الوصول إليه فإذا كان تقدير الفرد أنه كلما بذل مجهود أدى هذا إلى الأداء المطلوب فإن العلاقة هنا الواضحة وقوية.

الوسيلة: تشير إلى مدى اعتقاد الفرد بأنه سوف يحصل على عوائد معينة نتيجة هذا الأداء، أي أن الأداء نمو وسيلة الحصول على العائد ومن الأساليب التي يمكن للإدارة استخدامها لتقوية العلاقة بين مستوى الأداء المحقق وقيمة العائد هي ربط الأجر بالإنتاج.

جاذبية العوائد: أي مدى أهمية أو منفعة هذه العوائد أو النواتج بالنسبة إلى الفرد بعبارة أخرى تشير إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه، فيقيم العوائد تختلف من فرد إلى آخر فالشكر والتقدير قد يكون ذات منفعة لدى البعض وقد لا يمثل أي قيمة للبعض الآخر وعلى هذا تزيد دافعية الفرد حينما يحصل على عوائد مناسبة.¹

اذن فإن نموذج فروم بسيط للفهم وجلي من حيث النتائج يمكن تطبيقية في مجال العمل بصفة عامة فالتحفيز حسب فروم هو محصلة العوامل التالية:

$$\text{الدافعية} = \text{التوقع} \times \text{الوسيلة} \times \text{منفعة العوائد.}$$

ويمكن تتبع خطوات نظرية التوقع كالتالي:

الشكل رقم (3-I): نموذج مبسط لنظرية التوقع



المصدر: محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص234.
خامساً: نظرية ماك جريجور: تعتبر نظرية دوجولاس ماك جريجور في فلسفة الإدارة تحليلاً مقارناً بين مدارس الاتجاه التقليدي ومدارس الاتجاه السلوكي في موقفها من عملية القيادة والاتصال حيث قدم نظريته ضمن نموذجين للافتراضات المتعارضة بين التقليديين على الإدارة × والسلوكيين مفترضاً أن لكل سلوك إدارة إطاراً فلسفياً يستند إليه المدير. نظرية ×: تركز هذه النظرية على الافتراضات الأساسية التالية:

¹ صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص46.

- أ- أن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل؛
 ب- أن الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل؛
 ت- الفرد يفضل دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يفعل؛
 ث- يعتبر العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الفرد على العمل، اي انه يعمل خوفا من العقاب والحرمان وليس رغبة في العمل؛
 ج- تعتبر الرقابة الشديدة والدقيقة على الفرد ضرورية في العمل فلا يؤتمن على شيء هام دون متابعة وإشراف.

ح- يعتبر الأجر والمزايا المادية من أهم حوافز العمل.

نظرية y: أوجد ماك جريجور بديلا لنظرية x بافتراض السابقة وأسماها y، حيث خالفت هذه الأخيرة الافتراضات في السلوك الإنساني الوارد في النظرية x ونضرت إلى الفرد نظرت إيجابية ويمكن إبرازها كالآتي:

- أ- أن طبيعة الإنسان وحاجاتها ليست ضد حاجات المنظمة وإذا ظهر ذلك فإنه يعود إلى أن خبرات الأفراد السابقة في المنظمة شكلت هذا السلوك؛
 ب- القدرة على تحمل المسؤولية والقابلية لتوجيه سلوك الفرد نحو تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق النمو موجود لدى كافة الناس؛
 ت- للإنسان حاجات متعددة ويجب على إيجاد المناخ المناسب لإشباعها حتى يستطيع الفرد العمل براحة نفسية ويحقق أهدافه وأهداف المنظمة معا وذلك بإعطاء العاملين الفرص وتشجيعهم وإتاحة فرص التقدم لهم؛
 ث- أن الفرد يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود ويفضل أن يكون قائدا وليس تابعا.

إن نظرية y تقود إلى مبدأ التكامل والذي يعني خلق الظروف التنظيمية التي تساعد على تحقيق العاملين لأهدافهم الشخصية من خلال تركيز جهودهم على تحقيق النجاح للمنظمة ويتفق هذا المبدأ مع مفهوم الإدارة بالأهداف.

سادسا: نظرية ألدفر للوجود والانتماء والنمو: طرح ألدفر هذه النظرية البديلة والبسيطة استجابة للانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو والتي برزت إلى وجود سنة 1972، حيث تقوم على أساس تصنيف الحاجات إلى ثلاثة مجموعات فقط، وتتمثل فيما يلي:

الحاجة إلى الوجود: وتمثل الحاجة الفيزيولوجية في هرم ماسلو بالإضافة إلى جزء من الحاجة إلى الأمان والتي يمكن إشباعها من خلال الظروف مادية وليس من خلال علاقات شخصية (الطعام، الأجور، ظروف مادية....).

حاجات الانتماء: وتتمثل في تلك الحاجة التي يمكن إشباعها عن طريق الاتصالات المفتوحة وتبادل الأفكار والمشاعر وبعض حاجات التقدير والاحترام والمتمثلة في ردود أفعال الآخرين.

حاجات النمو: وتمثل هذه الحاجات في تنمية الفرد وتحقيق ذاته وتقابل في هرم ماسلو حاجات تحقيق الذات وجزء من حاجات التقدير والاحترام.¹

ويتفق ألدفر مع ماسلو في تدرج الحاجات في شكل هرمي وأن الحاجات غير مشبعة هي التي تدفع للسلوك ولكن من أوجه الاختلاف أن ألدفر يرى أن الحاجات الأولية الخاصة بالوجود يجب إشباعها أولا قبل غيرها من الحاجات الأخرى.

سابعا: نظرية العدالة equit ytheory هي تختلف عن النظريات السابقة فهي لا تنتظر إلى الفرد بصفته عنصرا مستقلا عن الآخرين مثلما هو الحال بالنسبة للنظريات الأخرى، وإنما تنتظر إليه كجزء من النظام الاجتماعي السائد بكل منظمة، وقد قام بتطوير هذه النظرية في منتصف هذه السنوات 1960 للكاتب ستايسي أدامز وجوهرها هو أن الفرد في المنظمة يقارن نسبة جهده إلى العوائد التي يحققها على نسبة أفراد آخرين يمارسون نشاطاتهم في نفس المنظمة وحتى في المنظمات الأخرى.

أن الدوافع الفرد تتأثر بمدى الإحساس بالعدالة في موقع عمله، فإحساسه بالعدالة، في موقع عمله هي نسبة مخرجاته ومدخلاته والمخرجات هي اي شيء يدرك كعائد معين من العمل وتشمل الأجور والمركز الوظيفي وظروف العمل، أما المدخلات فهي كل شيء

¹محمد حسن حمدات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 131.

يعتبره الفرد استثمارا في وظيفته مثل القدرات الجسمانية والمهارات والجهود المبذولة وما في ذلك.¹

الفرع الثاني أنواع نظام الحوافز

هناك عدة أنواع للتحفيز وعدة تصنيفات لهذا اعتمدنا في هذا التصنيف على المعايير وهذا حسب كل نوع ولا يمكن أخذ معيار واحد للتصنيف لأن هذه المعايير تختلف من منظمة إلى أخرى وكذلك باختلاف العنصر البشري.

تقسيم الحوافز حسب طبيعتها: وفقا لهذا المعيار نجد الحوافز المادية والحوافز المعنوية ويمكن إبرازها في:

أ/ الحوافز المادية: تعتبر من أكثر الحوافز استعمالا وشيوعا، وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد ومن الأمثلة هذه الحوافز نذكر:

- المكافآت والزيادات الدورية؛

- المشاركة في الأرباح؛

- تأقلم الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر بالإنتاج.

تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من منظمة إلى أخرى وتتمثل في المكافأة المادية ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه ويرجع اعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل إلى أنه عن طريق المال تشبع ضرورات الحياة من مأكّل وملبس ومسكن، كما أنه من ضروري للصحة والتعليم وبالإضافة إلى أنه توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي يعتمد على المال إلى حد كبير ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من أعمال ويوزع هذا الأجر على الإنسان بطرق شتى لكل طريقة أثرها في تحفيز الفرد ودفعه على العمل.²

ومن هذه الطرق نجد:

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2007، ص132.

² باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبويرة، مذكرة لنيل شهادة ماستر لعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند اولحاج، ص11,12.

الأجر اليومي: لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للعمال الماهرة لبذل مجهود أعلى لشعورهم وإدراكهم بأنهم يتساوون على رغم من ذلك فإن هذه الطريقة اليومية أو بالساعة أو الاسبوع 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 بعبء الإنتاج على العمال أنفسهم فإذا زاد فهو في مصلحتهم وإذا قل انخفض الأجر.

الأجر حسب الخبرة في العمل: اي كلما كانت خبرة العامل كثيرة كان أجره عاليا ويمكن أن يكون المعيار لذلك مدة السنوات التي أقضاها في العمل.

الأجر حسب احتياجات الفرد: اي يزداد أجره كلما زادت حاجته مع زيادة عدد الأفراد أسرته:

• وإذا كانت الأنواع السابقة تمثل أكثر الحوافز المادية انتشارا إلا ان هناك أنواعا أخرى مثل:

- العلاوات المستحقة بداية كل عام.
- العلاوات الاستثنائية.
- الاشتراك في الأرباح.
- الأجور التشجيعية.
- العمولات.
- الخدمات التي تشبع الفرد الكثير من الحاجات الأساسية كالخدمات الغذائية والصحية والتعليمية والسكنية.¹

ب/ الحوافز المعنوية: على الرغم من أهمية الحوافز المادية الا انها لا تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم، وتعتبر الحوافز المعنوية (الغير مادية) مكملة ومرافقة

¹ نفس المرجع السابق، ص 12,13.

للحوافز المادية فيكون استخدامها لتحقيق مستوى أفضل من أداء، ومن أمثلة عن هذه الحوافز ما يلي:

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

تقسيم الحوافز حسب أثرها: تبعا لهذا المعيار هناك حوافز إيجابية والحوافز سلبية: أ/ الحوافز الإيجابية: تمثل الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو انجاز عمل معين تستهدفه المنظمة وتتمثل في الحوافز المادية والمعنوية المختلفة بالحوافز الإيجابية تشجع الأفراد العاملين على إحداث السلوك المرغوب فيه من طرف المنظمة التي تحدد السلوك الإيجابي والحوافز المادي أو المعنوي المستعمل لتحقيقه. وهي أشد الدوافع الإيجابية وأكثر تحديدا لإدارة المنظمات بتحسين المستوى المعيشي والحياتي الأساسي وأهم تلك الحوافز نذكر منها:

- الرواتب والأجور وغيرها من التعويضات المادية التي يحصلها الأفراد كمشاركة في الأرباح.
- المكافآت النقدية (زيادة ساعات العمل المدفوعة)
- التقديرات الاجتماعية والصحية (طب ، منح ، تعليم ، سكن...).
- منح تدريب تعطل سنوية.
- تدعيمات المحافظة والتنمية البشرية توفير الجو الملائم والمحافظة على التنمية البشرية¹.

¹باجة حميد، مرجع سابق ذكره، ص13.

ب/ الحوافز السلبية : وهي حوافز ردعية تجنبنا للأخطاء وتكرارها وبالتالي خوفا من العقوبة ونائجها ، وتعتبر هذه الحوافز هادفة وتوجيهية أكثر من عدائية وإحباطية وفيما يأتي سوف نقدم هذه الحوافز:

- الإنذار والتنبيه الشفهي أو الخطي.
- حسم الراتب أو التعويضات جزئيا أو كليا.
- وقف الترقية أو الترقيع أو تجميدها مؤقتا.
- إنزال الرتب أو سحب الصلاحيات جزئيا أو كليا.
- وقف المكافآت النقدية مؤقتا.
- الانصراف أو التصريح المؤقت أو النهائي¹.

تقسيم الحوافز من حيث المصدر : تصنف حسب هذا المعيار إلى حوافز داخلية وحوافز خارجية:

أ/الحوافز الداخلية : هي الحوافز المرتبطة بالوظيفة نفسها مثل ارض او 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 الاجازة المدفوعة ، علاوات التأمين الصحي ، علاوات الوجبات الغذائية ، والمكافآت التقديرية.
- تقدير زملاء العمل والمهنة.
- الترقيات في الوظيفة.
- الحصول على راتب بعد تقاعد الشخص عن العمل².

¹باجة حميد، مرجع سبق ذكره، ص13.

²عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرآن 21، دار الغرب الإسلامي، الجزائر ، 2006، ص40،41

تقسيم الحوافز من حيث المستخدمين منها : وتقسم حسب هذا المعيار إلى الحوافز فردية وحوافز جماعية.

أ/ الحوافز الفردية : هي حوافز موجهة لكل فرد على حدا فهي مرتبطة بالأداء الفردي وقد تدفع الأفراد للتنافس من أجل الحصول عليها.¹

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 تخصيص جائزة لأحسن إدارة في الوزارة أو فرع أو شركة أو بنك أو كلية في جامعة ما، فمن شأن الحوافز الجماعية إذا هو روح الفريق وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحيانا.²

تقسيم الحوافز من حيث موقعها: وفق هذا المعيار نجد أنه تتدرج ضمنه الحوافز المباشرة وغير المباشرة وسوف نوضحها فيما يلي:

أ/ الحوافز المباشرة: هي التي يشعر بها الفرد بشكل ملموس ونجد فيها الحوافز المالية مثل المكافآت، المنح، الحوافز المعنوية مثل الميداليات لوحات الشرف.

ب/ الحوافز الغير مباشرة : هي الحوافز التي لا تمس العامل بصفة مباشرة ومن الأمثلة على ذلك لدينا ظروف العمل الملائمة ، العلاقات التي تربط العاملين ببعضهم البعض وبالأخرين خصوصا المسؤولينالخ.³

¹رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية جامعة الإسكندرية، كلية التجارة ، مصر ، د.س، ص309.

²محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف ، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، ط2، 2004، ص302

³نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر ، 2011، ص145.

الجدول رقم (I-1): تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعا

جماعية	فردية	حوافز الإنتاج	
*المشاركة في الارباح. *التأمينات ضد المرض والعجز والوفاة والشيخوخة *الوجبات الغذائية. *توفير النقل. *العلاج المجاني للعمال وعائلاتهم. *مكافأة عند انتهاء الخدمة. *بعثات ومنح دراسية تكوينية	*الاجر *المكافأة التشجيعية للتفوق في الاداء. *البدلات المختلفة للعمل. *المكافآت. *عن طريق الاقتراحات والاختراعات.	ايجابية	مالية
*الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعمال .	*الخصم من المرتب. *الحرمان من المكافآت او جزء منها. *الوقف عن العمل. *تأخير الترقية. *تخفيض درجة .	سلبية	
*ظروف عمل ملائمة. الاشراك في الادارة. علاقة طيبة بين الزملاء والرؤساء. نشاطات اجتماعية ورياضية. فترات راحة أثناء العمل. توفير وسائل الأمن. شعور العاملين بالمساهمة في البناء الوطني. قيادة عالية ذات كفاءة.	*جوائز تقديرية. *شهادات امتياز. *الثناء المدح والتشجيع والشكر أمام الجميع. *الاجازات الاستشفائية. *الترقية .	ايجابية	معنوية
*الحرمان من النشاطات الاجتماعية أو رياضية. *التهديد بالعقاب وتوجيه انذار. *التحويل للتحقيق.	*توجيه انذار والتوبيخ. *التأديب والتهديد بالعقاب أو الطرد. *النقل الى عمل أقل من اقل أو مكان عمل صعب . *نشر أسماء المهملين في القائمة السوداء .	سلبية	

المصدر: نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص145-.

146

الفرع الثالث: أهمية نظام الحوافز

يمكن تحديد أهمية الحوافز في النقاط التالية:

1. تساهم الحوافز في تفجير طاقات وقدرات العاملين واستخدامها أفضل استخدام هذا ما يؤدي إلى تقليص أعداد أفراد العاملين وتسخير الفائض منها لسد نقص في مجالات أخرى.
2. تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد، وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.

3. تعمل الحوافز على تقليص تكاليف الإنتاج من خلال الابتكار وتطوير في أساليب العمل واعتماد أساليب العمل واعتماد وسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت (وقت الانتاج) والمواد الأولية والمصاريف الأخرى.

4. تساهم في خلق رضا العاملين عن عملهم مما يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات مثل انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف وكذا معدلات الغياب.

5. تحقيق نظام الحوافز وزيادة في الأرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة والإنتاجية للعاملين.

6. التسيير إلى المبادرة المستمرة والإبداع المتجدد.

7. تحقيق التوازن الذي يجعل عناصر النظام العملي تتحرك بانسجام.¹

المبحث الثاني: خصائص وشروط نظام الحوافز

لنجاح نظام الحوافز لابد من أن تتوفر على بعض الخصائص اضافة الى شروط ومتطلبات هذا النجاح.

المطلب الأول: خصائص نظام الحوافز وشروطه وأهدافه

لنظام الحوافز مجموعة من الخصائص لضمان تمييزه بالإضافة إلى شروط أساسية للاستفادة منه كما أن له عدة أهداف يسعى إليها من بينها وصول العنصر البشري إلى كامل الرضا الوظيفي وذلك لتحقيق الأهداف المسطرة.

الفرع الأول: خصائص نظام الحوافز

حدد بعض العلماء عددا من الشروط التي إذا توفرت حسب رأيهم فإن نظام الحوافز يكون متميزا وهي:

- لابد من وجود صلة وثيقة بين الحافز وأهداف العمل.
- أن ترتبط الحوافز بأهداف المنظمة والعمل بها.
- إدراك الأفراد للسياسة التي تنظم الحوافز فتوضح لهم ليكونوا على بيئة وعلم.
- أهمية تفهم الفرد بين العلاقة بين الأداء الجيد وليس العادي والحوافز.

¹محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي كغاية تفعيله في القطاع الحكومي العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص7.

- أن تتناسب المخرجات مع مخرجات الحوافز ومقدار العائد.
- أن تتناسب الحوافز طرديا مع المستوى التنظيمي للفرد.
- أن تكون المكافأة غاية في حد ذاتها.
- مراعاة الأجور والحوافز المادية أو العائد من العامل.
- يجب أن يكون الأجر مناسب والمعيشية.
- توفير التدريبات والدورات اللازمة ، لرفع كفاءة الفرد.¹

الفرع الثاني: شروط نظام الحوافز

لا بد من الأخذ بعين الاعتبار بعض الشروط الأساسية لضمان الاستفادة من الحوافز في إنجاح العملية الإنتاجية وزيادة مردودها منها:

1. أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.
2. إيجاد صلة وثيقة بين الحوافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته.
3. اختيار الوقت الملائم الذي يستخدم به الحوافز وخاصة المادية منها ويفضل أن تكون متقاربة.
4. ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شروط الطمأنينة لدى الأفراد يتوقع انتظام تلقي الحوافز.
5. يجب أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة ، المساواة ، الكفاءة.
6. أن يكون الحافز متناسيا مع أداء الفرد.
7. إدراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح.²

الفرع الثالث: أهداف الحوافز

تصبوا المؤسسة من نظام الحوافز إلى خدمة نوعين من الأهداف:

الهدف الاقتصادي:

أ/ بالنسبة للمؤسسة: يتمثل هدف المؤسسة الاقتصادي فيما يجلبه من فوائد عادة ما تكون رفع الإنتاجية تخفيض التكاليف رفع المبيعات استغلال ميزة تنافسية المؤسسة في مجال

¹مهدي زوليف، إدارة الأفراد، دار مجد لاوي، عمان، 1994، ص20
²نفس المرجع السابق، ص22

اقتحام السوق وتحقيق المكانة وزيادة الأرباح وأيضا نظم الحوافز تبرز مواهب الأفراد وقدراتهم الابتكارية التي تساعد المؤسسة في التجديد المتواصل.

ب/ بالنسبة للفرد : نتائج ربحية لنجاح المؤسسة يجنبها العامل بزيادة الأجور المشاركة في الأرباح والمكافآت... الخ.

وكذلك تظهر نجاح المؤسسة الوسائل التكنولوجية التي تكتنيتها المؤسسة لتسهيل العمل ولتحفيز أثر على الاقتصاد ككل فزيادة تحسين نشاط المؤسسات يساعد على التنمية الاقتصادية.¹

الهدف الاجتماعي : يقصد نظام التحفيز التأثير في العامل حيث أن العنصر البشري يرتبط مباشرة بأي محاولة لتحسين الفعالية وأي نظام تحفيز لا يبتعد عن هذا الهدف ولكن له هدف آخر اجتماعي فهو يؤثر على العامل من حيث الرضا والارتياح عند إشباع الحاجات المادية والنفسية المعنوية يشعره بوجود ضمن المجتمع عن طريق عمله بمختلف الجماعات التي يختلط بها في مجال عمله، وهذا لكي تحقق الحوافز أهدافها بنجاح يجب توفير شروط محددة في تقرير الحوافز وتنظيم إجراءاتها وهي كما يلي:

- عدالة الحوافز وكفايته.
- سهولة فهم السياسة التي تقررها المنظمة في تقريرها للحوافز.
- ارتباطها ارتباطا وثيقا ومباشرا بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها العامل في تحقيق الحد الأمثل للإنتاجية.
- إقرار صرفها أو أدائها للعاملين في مستويات مقبولة.
- ارتكاز الحوافز على أسس ومستويات مقبولة.
- ارتباطها واتصالها اتصالا مباشرا بدوافع العمل وبراعته.
- ارتباطها ارتباطا مباشرا وثيقا برسالة أو أهداف المنظمة.²

¹ بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، ط2، دار الغرب لنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص106.

² نفس المرجع، ص107

المطلب الثاني: متطلبات نظام الحوافز واهم شروط نجاحه وأسباب فشله

لنظام الحوافز متطلبات لإعداده وشروط لنجاحه كما ان هناك اسباب لفشله ونذكر منها:

الفرع الأول: متطلبات إعداد نظام الحوافز

تتمثل اهم المتطلبات الرئيسية لإعداد وتصميم وتنفيذ الحوافز في ثلاث جوانب هي:
متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز : هي مجموعة من النظم الفرعية والتي تشكل
الركائز الأساسية لنظام الحوافز وهي:

الهيكل التنظيمي وهيكل العمال : يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية والأدوار
المختلفة لشاغلي الوظائف ومستوى التفاعل بين العاملين وتأثير ذلك على نظم الحوافز
المطبقة.

نظم الأجور والمرتبات : والمقصود به نظام الأجر الأساسي الذي يتم تحديده على أساس
تقييم الوظائف ويعكس هيكل الأجور في المنظمة وكذلك التفاعل بين العرض والطلب.
نظام تقييم الأداء : يهدف تقييم الأداء إلى التعرف على انتاجية الفرد وسلوكه الوظيفي
وذلك بمقارنته مع الأهداف الفعلي المستهدف أو المعياري والتحفيز المادي.

وصف الوظائف : يهدف وصف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من
خلال بيان مكتوب يعرف باسم بطاقة الوصف الوظيفي والتي تحدد واجبات شاغل
الوظيفة والخبرات المطلوبة والخبرات المطلوبة ومعايير أداء الوظيفة وظروف العمل.
النظام الغني : يتعلق بالأساليب الإنتاجية المطبقة في الصناعة والذي يفيد في التعرف على
طرق وإجراءات العمل، وتدفق العمليات من خلال دراسة الزمن والحركة حيث ذلك له
علاقة باختيار نظام الحوافز المناسب لتكنولوجيا المستخدمة.¹

خطوات تصميم نظام الحوافز: الشكل(4-I): خطوات تصميم نظام الحوافز



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط5، بدون، مصر، 2001، ص368.

¹جمال الدين محمد المريني، الإدارة الإستراتيجية للمواد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص: 488,486

الفرع الثاني: شروط نجاح نظام الحوافز

لنجاح نظام الحوافز يجب اتباع الشروط التالية:

1. البساطة: ويعني هذا أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما.
2. التحديد : ويقصد به أن يكون أنواع السلوك المستخدم الذي سيتم تحفيزه مشروحا فلا يكفي أن نقول مثلا أنه (ينتج أكثر) أو (يؤدي جيدا) ولكن يجب أن يكون أكثر وضوحا من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع.
3. يمكن تحقيقه : يجب أن يكون احتمال التوصل إلى تحقيق النتائج التصرفات والسلوك الذي سيتم تحفيزه أمرا واردا.
4. يمكن قياسه : ما لم يكن التعبير عنه كيفية ترجمة الأداء والتصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد، فإن نظام الحوافز هذا سيكون مكتوبا عليه الفشل لأنه سيكون مضیعة للوقت.
5. معايير الأداء : ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك وأن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة وقابلة للقياس والتحقيق.
6. ربط الحافز بالأداء : يجب أن يشعر الفرد بأن مجهوده يؤدي إلى الحصول على الحافز.
7. التفاوت : لا يجب أن يحصل جميع العاملون على القدر نفسه من الحوافز.
8. العدالة : يجب أن تتناسب حوافز الفرد حوافز إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم وعدم تحقيق العدالة قد يؤدي إلى الشعور بالاستياء.
9. الكفاية والسيطرة : يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر والسيطرة الكاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها وطرق العمل، الأدوات والموارد التي يستخدمونها.
10. المشاركة والتنويع : أي مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من إقناعهم به وتحمسهم به، وبالطبع الحوافز موزعة بين المادية والمعنوية.
11. القوة : يجب أن يكون النظام ذو بداية قوية وذلك بمساندة الإدارة العليا.
12. النهاية : ويكون ذلك بإخراج الحفلات الخاصة والرحلات ، حفلات التكريم،العشاء، دعایة قوية وحضور مميز برعاية مميزة¹.

¹ احمد ماهر، مرجع سابق، ص350,351

الفرع الثالث : أسباب فشل نظام الحوافز

أن أنظمة الحوافز قد يعاب عليها بأن لها اغراض جانبية سيئة وأن لهم تستطيع المنظمة أن تدرس هذه المشاكل وتعالجها ومن أهم أسباب ما يلي:

1. عدم وجود أهداف ومعايير للأداء : ويرجع ذلك إلى تحليل العمل والتوصل إلى الأنشطة والمهام المكونة للعمل، والتي يتم ترجمتها بعد ذلك إلى معايير الأداء.
2. خوف العاملين من رفع المعايير في المستقبل : ويرجع هذا الخوف إلى ظن العاملين من أن الإدارة يمكن أن ترفع معايير للأداء على خلفية أن العاملين قادرين على تحقيقها فإذا كانت هذه المعايير مبنية على دراسة لوصف الوظيفة واتفق العاملين وأنها تتسم بأنها مفهومة وبها كل شيء من التحدي فيجب على الإدارة أن لا ترفعها.
3. صعوبة قياس معايير الأداء : وترجع الصعوبة على إمكانية التعبير عن معايير الاداء في شكل كمي واضح أو أن تسجيله صعب أو لعدم توافر الأشخاص الذين يقومون بقياسه وتسجيله.
4. عدم سيطرة العاملين على تحقيق المعايير : ويرجع ذلك اما لعدم واقعية المعايير المطلوبة أو لأنها غير مفهومة أو لعدم تدريب العاملين على أداء الأنشطة والمهام الخاصة بالعملاء.
5. الصراع والمنافسة : أن التنافس بين الأفراد على إبراز أدائهم الافضل قد يؤدي إلى الشعور بأن الآخرين يهددون مصالحهم.
6. إمكانية التوصل إلى المعايير الخاصة بالأداء : وهو ما يؤدي إلى وجود صراع بين العاملين.
7. فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين : تحدث مواجهة بين العاملين والمسؤولين عن تحقيق المعدات والمعايير والذين يظنون أن الإدارة قد تقوم برفع المعايير وتفسيرها.¹

¹ نفس المرجع السابق، ص360.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى مفهوم الحوافز وتطورها التاريخي وكذا اهم النظريات المفسرة لها، كما تم التطرق إلى نظام الحوافز لأنه يهدف إلى جذب الموارد البشرية والاحتفاظ بالعمال ذو كفاءة عالية والسعي لحثهم على بذل مجهود وتحسين أدائهم في الوظائف الموكلة لهم لضمان الاستمرارية والبقاء في ظل المنافسة.

وكل نظم الحوافز تؤثر بشكل كبير على قرار العاملين لقبول الوظائف والاستمرار فيها مقارنة مع صعوبة الأداء والتعايش مع الصعوبات فأصبح من الضروري دراسة الحوافز وتطبيقها في المؤسسات لأنها تؤثر على مختلف الوظائف كما أن لها علاقة بتحقيق الرضا الوظيفي.

الفصل الثاني:

مدخل عام للرضا الوظيفي

تمهيد:

ان نجاح اي مؤسسة يعتمد بشكل كبير على كفاءة وفعالية أداء العنصر البشري فيها حيث أن الأفراد العاملين يقومون بمهامهم وواجباتهم على أكمل وجه عن طريق تأثير الرضا عن العمل فيهم حيث يتأثر مستوى رضاهم عن الوظيفة لأنه من الطبيعي جدا أن يختلف أداء فرد يشعر بالرضا في وظيفته وفرد آخر لا يشعر بالرضا في عمله وهذا ما يؤكد أهمية الرضا الوظيفي في حياة المؤسسة، كما أنه موضوع شغل اهتمام العديد من الباحثين والمختصين خاصة عن كيفية حدوثه والعوامل المؤثرة فيه والسبل في تحقيقه وتحسينه لأنه عند الرضا الوظيفي تقف أهداف المؤسسة فإذا كان هناك هذا الأخير فسوف تحقق المؤسسة هدفها في احسن ظروف وفي الوقت المحدد وبالموارد المتاحة .

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي

لا شك أن كل مؤسسة تسعى إلى التمييز والتألق في مجالها وقد بينت الدراسات الأخيرة أن الموارد البشرية هي الأساس في ذلك ومن هنا ظهرت ضرورة إعطاء الأهمية الكافية للموارد البشرية تسعى المؤسسة لتجسيد ذلك لتحقيق الرضا الوظيفي رأي العامل هو بحاجة إلى الشعور بالعدالة والإنصاف بهدف بلوغ درجة الإشباع إذ يعتبر الرضا الوظيفي مؤشرا يستند إليه في تحديد مستوى فعالية الأداء ويؤثر بطريقة إيجابية توصل المؤسسة إلى مبتغاه إضافة إلى ولاء الموظفين.

المطلب الأول : ماهية الرضا الوظيفي وخصائصه

يحتاج الرضا الوظيفي إلى عناية فائقة ورعاية في الوسط المؤسسي الذي ينشط فيه، فالبيئة الملائمة والمعاملة الجيدة بين الزملاء والرئيس والإنصاف والعدالة والمساواة كلها متغيرات تلعب دورا هاما في أحداث ما يعرف بالرضا الوظيفي وخصائصه.

الفرع الأول : مفهوم الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من المفاهيم التي لم يتم الاتفاق على تعريفها من قبل الباحثين والمهتمين في هذا المجال كما أنه من الصعب إيجاد تعريف شامل وموحد له، فهناك تعريفات كثيرة للرضا الوظيفي نذكر منها:

يعرف الرضا الوظيفي على أنه "الدرجة الأولى التي تتسم بها تلبية احتياجات العمل والإنجاز الذي يحققه العاملون".

ويعرف على أنه "تفضيل الأفراد لعملهم أو عدم تفضيلهم له ويعبر عن مدى التوافق بين توقعات الفرد عن عمله من جهة، وما يحصل عليه من جوائز، ومكافأة من جهة أخرى".

وكما يعرف الرضا عن العمل : "درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف ، طبيعة العمل نفسه، اعتراف بواسطة الآخرين".¹

¹ احمد بن سعيد بن سالم ميلكان المشيخي، الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم، رسالة ماجستير، جامعة نزوى، كلية العلوم والآداب قسم التربية والدراسات الإنسانية، 2012، ص28.

كما جاء تعريف هوبيك: " مجموعة من الاهتمامات النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بهدف أنني راضي على وظيفتي " ¹.
ومما سبق يمكن إعطاء تعاريف شاملة للرضا الوظيفي:

1/ الرضا الوظيفي هو شعور العامل بالارتياح النفسي والمادي والمعنوي والاجتماعي وهذا نتيجة لتحقيق حاجاته المادية والمعنوية أثناء القيام بالعمل داخل المنظمة والذي يمكن التعرف والتأكد من ذلك من خلال بعض المؤشرات مثل ارتفاع مستوى انتاجية العامل انخفاض معدلات الغياب عدم ميله لترك العمل أو تغيير الخدمة المحافظة على ممتلكات المنظمة..

2/ الرضا الوظيفي هو مجموعة المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا الوظيفي من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه له، وكلما كان الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه وفي هذا الصدد يرى هيزبرغ Herzberg أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي عليه الوظيفة بما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسؤولية أما عدم الرضا فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة في سياسة المنظمة وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار وفي العمل والأمن في الوظيفة والمركز الاجتماعي والأجور وأسلوب الإشراف.
3/ الرضا الوظيفي هو حصيلة المجموعة من العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد لذلك العمل بارتياح ورضا النفس وفعالية الإنتاج وهذا نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد القيام بعمله دون حرج وضيق.

الفرع الثاني: خصائص الرضا الوظيفي

يتميز الرضا الوظيفي بمجموعة خصائص التي يتميز بها عن باقي المفاهيم الأخرى على النحو التالي:

1. يعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في شكل سلوك موضوعي يعكس حالة الفرد العامل في مثل هذه الحالة فإن الرضا الوظيفي صريح بالمقابل قد نجده ضمناً يكمن داخل الفرد العامل.

¹ محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص130.

2. يحتاج الفرد الى عائد يتناسب وجهده المبذول في العمل، كما يتطلع إلى جو ملائم يساعد على العمل إلى غير ذلك المستلزمات الضرورية، اذن للرضا الوظيفي أبعاد وأوجه مختلفة، فقد يكون الرضا في بعض جوانب وظيفة العامل ويعتبر رضا نوعي (جزئي) كما قد يكون عن كل جوانب وظيفة العامل ويعتبر رضا وظيفي عام.

3. أن مسألة الرضا الوظيفي تبقى نسبية إلى حد كبير، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل منها الظروف التي يعمل فيها الفرد ومختلف المتغيرات التي تؤثر فيها، درجة الطموح الفرد ومدى تكيفه مع العمل بجد ذاته والبيئة المتواجدة فيها في حالة ممارسة لنشاطه اليومي، لذا كان لزاما على المديرين الاهتمام بهذه النقطة وإعطائها قدرا كبيرا من الاهتمام.

4. أن رضا العامل على العائد الذي يتحمل عليه من عمله اليومي، قد لا يرضى به مستقبلا، لذا يمكن القول أن الرضا الوظيفي بحاجة إلى تنمية والمسايرة كل التغيرات التي قد تطرأ على العوامل المؤثرة كالأجر وعلاقته بمستوى المعيشية.¹

وبناء على هذه المعلومات نلخص أن الرضا الوظيفي مرتبط بمشاعر الفرد العامل التي تحدد اتجاهاته المختلفة سعيد منه لإشباع حاجياته المطلوبة فإذا كانت المؤسسة راغبة في البقاء والنمو يجب أن تتفهم ما يؤثر على الفرد العامل، لأن ذلك من شأنه أحداث رضاه الوظيفي الذي له وزن وأهمية بالغين على مستوى الفرد والمؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي وأهدافه

تقوم المؤسسة بتوفير الرضا الوظيفي لعمالها نظرا لأهميته في مساعدتها على تحقيق رغباتها وأهدافها وبالتالي تنمو وتنجح.

الفرع الاول: أهمية الرضا الوظيفي²

يعتبر العنصر البشري ركيزة تواجد المنظمة، ولهذا يعد الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين كونه من أهم عوائد الأفراد للمنظمة ومردوديتها بشكل عام ويمكن حصر أهميته في :

¹ امينة يحيوي، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، مرجع سبق ذكره، ص47.
² فاروق عبد فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005، ص: 259- 260.

1/ زيادة الإنتاجية وتقليل معدل دوران العمل وتخفيض نسبة الغياب ورفع المعنويات العاملين وجعل الحياة ذات معنى لدى الأفراد.

2/ هناك عدة اسباب تدعو إلى الاهتمام الوظيفي وهي على النحو التالي:

- أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المنظمات المختلفة.
- ان ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المنظمات المهنية المختلفة.
- أن الفرد ذو درجات الرضا المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة على عائلته وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- ان العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وطيدة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك لزيادة الإنتاج.
- دراسة الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة فمن طريقة دراسته تتعرف على مشاعر الأفراد اتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية ويتم من خلال ذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة علاجها وتفاديها، يتم أيضا معرفة المشكلات التي يهتم بها العمال لوضع الحلول المناسبة لها لمساعدة المنظمة على التقدم وزيادة الإنتاج.
- ويعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعاً للبحث والدراسة بين الفترة وأخرى عند القادة ومشرفي الإدارات المهتمين بالتطوير الإداري في العمل وذلك لأسباب متعددة فما يرضى عنه الفرد حالياً قد لا يرضيه مستقبلاً، وأيضاً لتأثير الفرد بالتفسير في مراحل حياته.
- والرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية وهذا بدوره يحافظ على بقاء المنظمة واستمراريتها.¹

¹ نفس المرجع السابق، ص 260

• ومن بين جملة النقاط التي أبرزت نرى أن كل هذه الأهمية تكمن في سببين رئيسيين:
اولا : كون الرضا هدف كل فرد بحد ذاته فأى كان الفرد العامل فهو يطمح ان يكون راضيا
ينعكس ذلك على بقاء جديته في العمل.

ثانيا : إسهام الرضا في التأثير على كل سلوكيات الفرد.

الفرع الثاني : أهداف الرضا الوظيفي

أن تحديد العلاقة التي تربط بين الرضا الوظيفي وبين مستوى أداء العمل من أحد مسؤوليات الإدارة ، إلا أن هذه الأخيرة تواجهها ظاهرة اغتراب العمال ، اي انفصال العامل عن عمله وعدم الاهتمام به وهذا نتيجة العمل المتكرر للعامل ، ومن هنا يتبلور التساؤل التالي : هل تسعى الإدارة إلى إرضاء العمال بغض النظر عن مستويات أدائهم ؟ أم تسعى إلى تطوير مستويات أدائهم بصرف النظر عن رضاهم أو عدمه؟

من جهة يمكن القول أنه من المهم أن يكون العمال في حالة رضا عن بيئة عملهم لأن ذلك مما لا شك فيه سينعكس إيجابا على كل من معدلات الغياب ودوران العمل ومن ثم عدم الحاجة لاستقطاب عمالة جديدة وعليه تجنب تكاليف الاستقطاب، اختيار، توظيف، تدريب... الخ.

ومن جهة أخرى يمكن القول أن الذي يهم إدارة المؤسسة هو المستوى المطلوب لأداء الأفراد، كما يؤكد ذلك أحد المديرين قائلا: " أن لا يهمني أن هل هم راضون ام لا، الذي يعينني ، هل يؤديون اعمالهم بالمستوى المطلوب ام لا"¹

يعتقد ان العامل الراضي عن بيئة عمله هو ذلك العامل المنتج، حيث إن الرضا المرتفع المرتبط دائما بالأداء المرتفع ولكن هذا غير صحيح دائما لأنه إلى حد الآن لم تتوصل اي دراسة إلى إيجاد أو تحديد علاقة ثابتة بين الرضا الوظيفي ونتاجية العمال إلا انه تبقى هناك علاقة وأن كانت نسبية ، مع وجود هذه العلاقة يبقى رضا العاملين هدف تصبوا إليه إدارة المؤسسة والسهر على الحفاظ عليه وتطويره بشتى السبل.²

¹محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، سلوك التنظيمي، مصر، الدار الجامعية، 1997، ص141
²نفس المرجع، ص242

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي والعلاقة بينه وبين نظام الحوافز
هناك عدة عوامل مؤثرة بشكل خاص في الرضا الوظيفي فهذه العوامل من شأنها أن تحفزهم وتشجعهم على الأداء الجيد، فيتحقق رضاهم الذي يعد من المؤشرات الدالة على فعالية المؤسسات وسياساتها مما استدعى الأمر أن تتم دراستها وفق شكل دقيق ودوري.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وطرق قياسه

لإنجاز وظائف المؤسسة المختلفة يجب على العنصر البشري أن يعمل وينفذ ويكون في المستوى المطلوب وذلك يساهم في شكل أساسي في تحقيق أهداف المؤسسة ولينجز العنصر البشري ذلك يجب أن يوفر له الراحة النفسية والجسدية لفهم طبيعتهم وجوانبهم الاجتماعية.

الفرع الأول: عناصر الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

أولاً: عناصر الرضا الوظيفي

لارتياح العنصر البشري في العمل يجب أن تكون مجموعة من العناصر نذكر منها:
1/ الأجر: يعتبر بمثابة مصدر إشباع للحاجات الدنيا، وأن توافره لا يسبب الرضا أو السعادة وإنما يمنح فقط مشاعر الأشياء من أن تستحوذ على الفرد، ومضمون هذا القول هو أن الأجر لا يمثل عنصر هام من عناصر الإشباع في مجتمع يتوفر للعاملين فيه مستوى أجر يوفر لهم الاحتياجات الأساسية للعيش.

2/ مستوى العمل: رغم أن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله، إلا ان الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل وطبيعة أنشطة العمل وفرص الإنجاز التي يوفرها، والنحو الذي يتيح الفرد وأيضا تقدير الآخرين تمثل للتغيرات المسببة لمشاعر الرضا.

3/ فرص الترقية: أن العامل المحدد بأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح وتوقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كما قل رضاه عن العمل والعكس صحيح ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها، لحصول الفرد على الترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة والعكس فعدم حصول الفرد على الترقية التي كان توقعه لها يحدث له استياء أكبر حالة هذه الترقية غير متوقعة.¹

¹ فاروق عبد فليبه وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 261.

4/ نمط الإشراف: حيث انه بالدرجة التي يكون المدير حساسا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم فإنه يكسب ولائهم له ورضاهم من عملهم، ويجب أن نورد تحفظا صغيرا هنا وهو أن تأثير المدير على رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه ويتوقف على الخصائص الشخصية المرؤوسين أنفسهم، فوسائل الإشباع والحوافز الاي تحت سيطرته تزيد من تأثير سلوك المدير اتجاه مرؤوسيه على رضاهم عن العمل، فالمدير الذي يفوض سلطات وحرريات واسعة لمرؤوسين يفضلون الاستقلالية في العمل ويتمتعون بقدرات عالية تشبع احتياجاتهم وتحقق رضاهم عن العمل اما المدير الذي يفوض تلك الحريات الواسعة للأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتباكا وتوترا لدى مرؤوسيه ويشير بذلك استيائهم اتجاه العمل .

5/ العمل الجماعي : تؤثر جماعة العمل على الرضا الوظيفي للفرد بالقدر الذي يمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له، فتفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم اما اذا كانت جماعة العمل مصدر لرضا الفرد أو العامل عن عمله وكان تفاعل الفرد زملائه يخلق توترا لديه أو يعيق اشباعه لحاجته أو وصوله لأهدافه اعتبر ذلك جماعة العمل مسببا لاستيائه من عمله وهذا بالإضافة إلى أن أثر جماعة العمل له أو يعيق اشباعه لحاجاته أو وصوله إلى أهدافه اعتبر ذلك جماعة العمل على درجة رضا كبير لأنه عندما يكون التفاعل كبيرا بين الأفراد تكون حاجة إلى الفرد الى الانتماء قوية فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة.¹

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

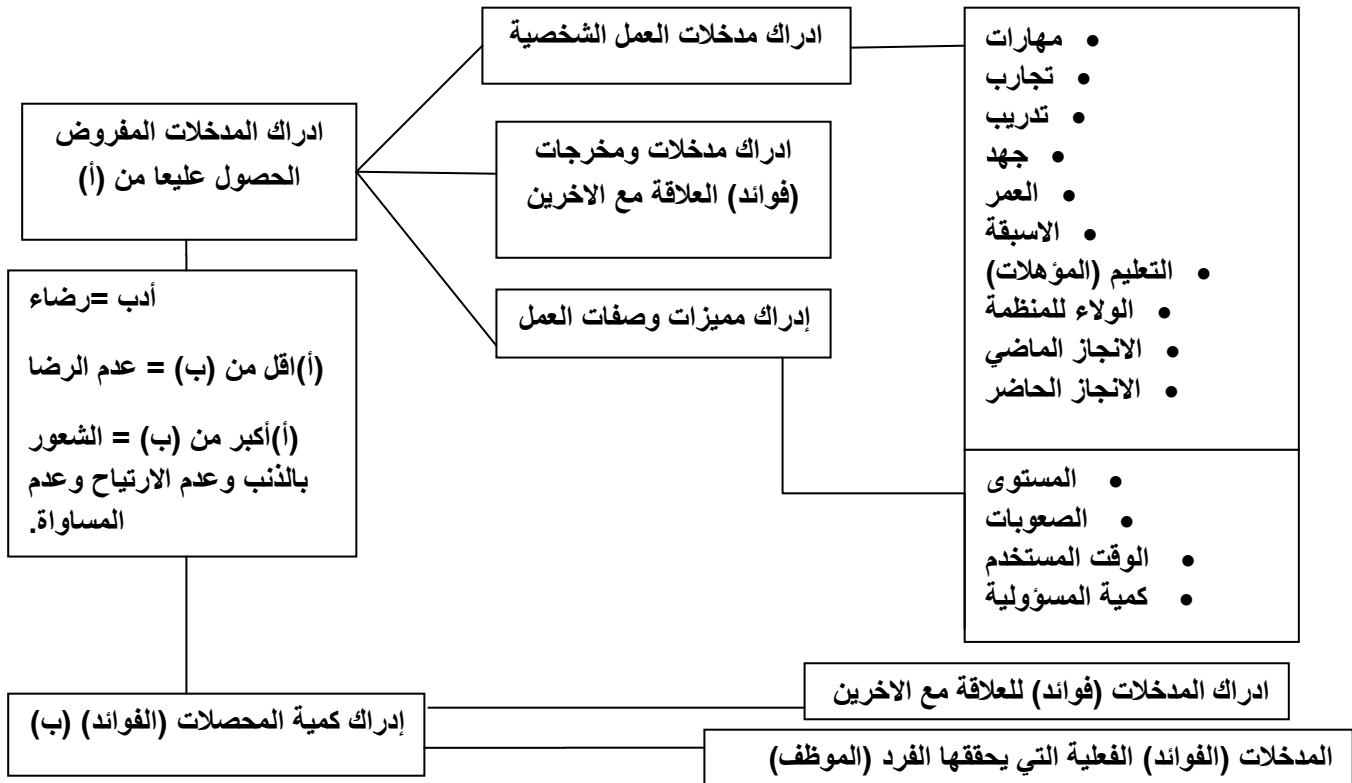
¹ نفس المرجع السابق، ص262.

17 / ظروف العمل المادية: تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد بيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة والحرارة والتهوية والرطوبة والضوضاء والنظافة ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل، وأمراض المهنية المتصلة بأدائه للعمل.

ويرى لوبير أن الرضا هو عبارة عن الاختلاف والفرق بين (أ) الشعور للشخص اتجاه ما ينبغي أن يحصل عليه و(ب) ما أدرك أنه حصل عليه بالفعل، فالنموذج بمعنى آخر يتوقع أو يتنبأ بأنه عندما يفوق إدراك عدالة المكافأة (الجزء) كمية المكافأة يكون (عدم الرضا) هو نتيجة عندما يتساوى إدراك عدالة المكافأة الفعلية يكون الرضا هو نتيجة أما إذا كانت المكافأة الفعلية تفوق إدراك العدالة فالمكافأة فالنتيجة هي (الشعور بالذنب) ولتوتر وعدم الارتياح.

ويوضح الشكل التالي هذا لمفهوم:

شكل رقم (II-5): نموذج لوبير في محددات الرضا الوظيفي



المصدر: محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء لندنيا الطباعة ونشر، الإسكندرية، 2007، ص135.

ثانياً: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

وتتمثل العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للفرد عن وظيفة حيث أن بعضها يتعلق بذاتية الفرد نفسه وبعضها يتعلق بالتنظيم وقد اختلفت وجهات النظر الباحثين في تحديد هذه العوامل ومن بين هذه العوامل نجد عوامل شخصية وعوامل تنظيمية وعوامل نظامية (بيئية) والان سنوضحها فيما يلي:

1/ عوامل شخصية : وهي عوامل تتعلق بقدرات ومهارات العاملين أنفسهم والتي يمكن قياسها ومعرفتها عن طريق تحليل السمات والخصائص المميزة لمجتمع العاملين مثل العمر، درجة التعليم ، المركز الوظيفي سنوات الخبرة وغيرها ¹.
مع ملاحظة أن بعض الجماعات أكثر رضا عن العمل من غيرها من ذلك نذكر:

- أن العاملين في الوظائف الإدارية والمهنية المتخصصة أكثر رضا عن العمل من مجموعة العاملين في الوظائف اليدوية.
- أن الناس الأكبر سناً بوجه عام أكثر رضا عن عملهم بالمقارنة مع صغار السن.
- أن الأفراد الذين لديهم خبرة أكثر في العمل أكثر رضا من هم أقل خبرة.

العمر: تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين العمر ودرجة الرضا الوظيفي أي كلما زاد عمر الفرد كلما زادت درجة رضاه عن العمل.

وقد يكون السبب في ذلك ربما يكون في أن طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة وبالتالي لا يقابلها في أغلب الحالات الحاجات التي يشبعها في الواقع الفعلي للوظيفة، ويتسبب ذلك في عدم الرضا الوظيفي ولكن مع التقدم في العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتخفض درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي. وكما يتحقق هذا الارتباط الإيجابي يجب توفر بعض الشروط من شأنها أن تحسن وتزيد في الرضا الوظيفي نذكر منها:

- أن يقابل كل سنة إضافية في العمل زيادة في العائد المادي والمعنوي مثل الراتب والتقدم الوظيفي.

¹ هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، 2008، ص16، 13

• زيادة في القيمة التي يحظى بها العامل والتقدير الذاتي والتقدير من قبل الآخرين في الوظيفة.

• طبيعة العمل وطبيعة مهامه الموكلة للموظف من حيث المرونة والتناسب مع العمر الوظيفي¹.

درجة التعليم : بين أن العامل تعلمًا يكون أقل رضا عن العمل من العامل الأقل تعلمًا ربما يرجع السبب في ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعلمًا مرتفعة إداريًا، وهذا قد لا يجده في عمله، وبالتالي تقل درجة رضاه مقارنةً بالعامل الأقل تعلمًا.

المركز الوظيفي : بالنسبة إلى الوظيفة التي يشغلها الفرد فلها تأثير على رضاه الوظيفي لأصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالبًا ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل من المستوى الإداري.

وهناك عوامل تتعلق كذلك بمستوى الدافعية لدى الفرد ومدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد وهذه بصفة عامة يلاحظ أنه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية واستخدامها لتحسين درجة الرضا الوظيفي للفرد أنها تكون فائدتها في اختيار الفرد للوظيفة.

2/ عوامل تنظيمية: وهي تلك المتعلقة بالتنظيم ذاته وما يسود هذا التنظيم من أوضاع أو علاقات وظيفية تربط والموظف ومن هذه العوامل على سبيل المثال:

الرضا عن الوظيفة: وتتضمن إتاحة فرصة لإبراز مهارات وقدرات الفرد وإتاحة فرصة للمبادرة والابتكار وتتيح الوظيفة الفرصة للمكانة الاجتماعية المناسبة، ويمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية الفرد حيث يشعر الفرد بأهمية عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل.

الرضا عن الأجر: حيث يعد الأجر وسيلة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد اشترت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد دخل الفرد ارتفع رضاه عن العمل والعكس صحيح ويتضمن تناسب الأجر مع العمل، وتناسب الأجر مع تكلفة المعيشة واتباع سياسات المكافآت التحفيزية والمتكررة، فيما يعرف بعدالة العائد التي وضحها آدمز صاحب نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده

¹ نفس المرجع السابق، ص16.

المستلمة قياسا بمدخلاتهم، وأن نقص معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا، وبعض الكتاب قد أفرد الحوافز في تصنيف منفرد على الأجر في تأثيره على الرضا، وتأخذ الحوافز تأثيرا مختلفا على الرضا الوظيفي، وتأخذ الحوافز تأثيرا مختلفا على الرضا الوظيفي، وذلك أن الحوافز تتخذ بمجموعة متنوعة من الأشكال بالإضافة إلى المكافآت المتنوعة .

الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف: أن إدراك الفرد بمدى وجوده الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمائته لهم.

الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي: حيث أن المنظمة التي تنتج للأفراد وفقا للكفاءة ووجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا، نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف توافر التأهيل المناسب للعاملين.

الرضا عن مجموعة العمال: ويتضمن الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة وتقارب درجة الثقافة والناحية العملية والفكرية للمجموعة.

الظروف المادية للعمل: تؤثر الظروف المادية للعمل كالتهدية، الإضاءة الرطوبة، والضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل¹.

3/ عوامل نظمية (بيئية): وهي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها التنظيمي على الموظف بالصورة التي تؤثر في ارضائه عن وظيفته وعمله ومن هذه العوامل نذكر:

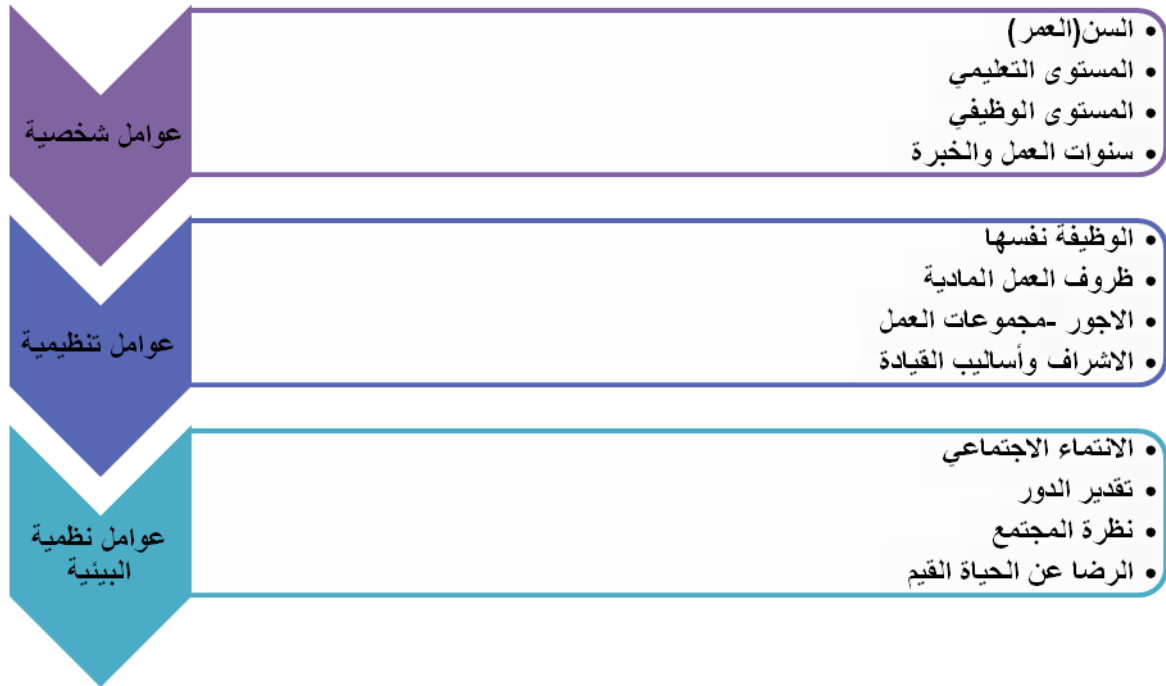
الانتماء الاجتماعي: أن قدرة الموظف على التكيف مع وظيفته واندماجه فيها كان أحد العوامل المحددة لرضاه الوظيفي وأن الانتماءات كان لها أثر واضح على درجة تكيفهم واندماجهم في العمل، الأمر الذي صار الاعتقاد معه بأن الإطار البيئي والثقافي للموظف وظروف نشأته لهما أثر على تجاوب السلوكي والعاطفي للموظف تجاه وظيفته.

نظرة المجتمع المحلي للموظف: مدى تقديره لدوره وما يسود هذا المجتمع بمنظّماته ونظمه من أوضاع وقيم وكل ذلك ينعكس تأثيره إيجابيا وسلبيا على اندماج الموظف وتكامله مع وظيفته.

¹ نفس المرجع السابق، ص13,16

الرضا العام عن الحياة: يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم أما التعساء في حياتهم وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية، فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة لعملهم.

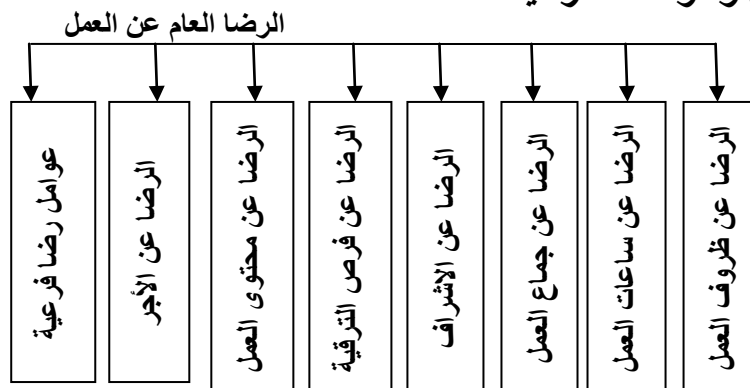
وفي الاخير نلخص هذه العوامل من خلال الشكل الموالي:
الشكل رقم(II-6): العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي



المصدر: (مكتسبات قبلية للطالبة)

وبناء على ما سبق من عناصر وعوامل الرضا الوظيفي يمكن القول بأن الرضا عن العمل عامل عام يمثل محصلة عوامل فرعية كما يلي:

الشكل رقم(II-7): الرضا عن العمل وعوامله الفرعية



المصدر: فاروق عبد فلييه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 261.

الفرع الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي

أن معرفة اتجاه الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة واستنتاجاتهم من خلال سلوك الفرد فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا الوظيفي لأن عادة لا يفصح الفرد بصورة صادقة عما بداخله ويمكن حصره في الطرق المستخدمة في نوعين:

1/ المقاييس الموضوعية: حيث يمكن قياس اتجاه العاملين ورضاهم عن طريق استخدام معينة مثل : الغياب معدل الاستقالة أو الخدمة، معدل الحوادث في العمل، معدل الشكاوي مستوى أداء الموظف.¹

1-2- المقاييس الذاتية: والتي تعتمد جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل متجددة مثل تصميم استمارة الاستقصاء تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه للأفراد عاملين بالمنظمة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجر بها الباحثين مع العاملين في المنظمة، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها، وقد بذل الباحثون والمنظرون في السلوك التنظيمي جهود كبيرة من أجل تطوير بعض المقاييس تكون أكثر صدقا وثبات ومن أهم الطرق المستخدمة في قياس الرضا الوظيفي:

1. المقاييس الرتبوية والاستبيانات ذات المقاييس المقننة.

2. أسلوب الأحداث الحرجة.

3. المقابلات الشخصية.²

1-3- المقاييس الرتبوية والاستبيانات ذات المقاييس المقننة: وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي باستعمال قوائم الاستقصاء ومن أهم المقاييس المستعملة:

1-3-1- الاستبانة الوصفية للوظيفة: تقيس معدلات الرضا لخمس جوانب مختلفة هي:

• الوظيفة نفسها.

• الأجر.

• فرص الترقية.

¹ عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي مدخل تطبيق المعاصر دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص235.
² رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، سنة 2000، ص170

- الاشراف
- الزملاء.¹

ضمت كل بعد من هذه الأبعاد القائمة بكلمات أو جمل قصيرة على العامل أو الموظف أن يحدد ما إذا كانت العبارة تصف الوظيفة ام لا باستخدام إجابات من النوع الثبات أو النفي أو عدم المعرفة ولكل جملة أو عبارة قيمة رقمية بحسب الإجابة وفي النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة مستويات الرضا الوظيفي عن كل بعد أو جانب".²

استبانة مينوستا لقياس الرضا الوظيفي: هو مقياس شائع للاستخدام حيث يعبر الفرد عن مدى رضاهم من عدمه حول بعض الجوانب المتعلقة بالوظيفة مثل (الأجر، الترقيّة، الكفاءة، الاشراف) أما مقياس التقدير، فيتراوح بين راضي جدا إلى غير راضي جدا.

1-4-1- مقياس الرضا عن الأجر: وهو يهتم بالحالات النفسية اتجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجر مثل:

- الرضا عن مستوى الأجر الحالي.
- الرضا عن زيادة الأجر.
- المزايا الإضافية.
- إدارة نظام الأجر.³ يتم الاجابة عليه في مقياس متدرج من خمسة مستويات.

2/ أسلوب الأحداث الحرجة: وهو أسلوب يعرف بطريقة القصة "لهيرزبرغ" 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 ومسببات الرضا وعدم الرضا فمثلا: إذا ذكر العديد من الأفراد مواقف في العمل تعرضوا فيها لمعاملة سيئة من المشرف أو يمتدحون المشرف لمعاملته الطيبة، يظهر أن نمط الاشراف يلعب دورا هاما في الرضا الوظيفي لدى الأفراد".

3/ المقابلات الشخصية: تتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية وجها لوجه، حيث يمكن للفرد أن يفصح عن بعض الأمور والاتجاهات التي لا يمكن الحصول عليها من قوائم الاستقصاء

¹ عبد الباقي صلاح الدين محمد، مرجع سابق، ص170

² رواية حسن، مرجع سابق، ص171

³ نفس المرجع، ص192

وبالتالي التعرف على الأسباب التي تكون وراء هذا الرضا أو عدم الرضا وتكون أكثر فعالية في المؤسسات الصغيرة وخاصة إذا تم التخطيط من قبل المختصين 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.¹

المطلب الثاني: مظاهر الرضا الوظيفي والعلاقة بينه وبين نظام الحوافز

بما ان الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف العمل وبما أنه أيضا هناك اختلاف في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية فإنه يمكن تقسيمه إلى عدة أنواع وفقا لعدة معايير واعتبارات.

الفرع الأول : أنواع الرضا الوظيفي وكيفية حدوثه

اولا: أنواع الرضا الوظيفي:

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

1/ أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته : وفقا لهذا المعيار نجد الأنواع التالية:

الرضا الوظيفي الداخلي : ويتعلق بالجوانب (الذاتية) للموظف مثل الاعتراف والتقدير القبول الشعور بالتمكن، الإنجاز 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 مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا.

2/ أنواع الرضا باعتبار زمنه: وفق هذا المعيار تندرج الأنواع التالية:

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

¹ عبد الباقي صلاح الدين محمد، مرجع سبق ذكره، ص175

الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.¹

وهناك من يصنف الرضا الوظيفي إلى قسمين هما:

الرضا الكلي: يمثل الرضا الكلي عن جميع الجوانب ومكونات العمل وهنا يكون الموظف قد وصل إلى أقصى 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 تلك العناصر التي تتوافق معه.

الرضا الجزئي: يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء مكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل درجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفي بها أو ربما مزال كالاستياء موجودا لكن مزال يؤدي أعماله.²

ثانيا: كيفية حدوث الرضا الوظيفي

يعمل الأفراد لكي يصلوا إلى أهداف معينة وينشطون في وظائفهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم الأهداف ومن ثم فإن بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا عما هم عليه وحيث نضرننا إلى الرضا كنتيجة للكشف عن كيفية التي تحقق بها العوامل التي تسبقه تعد مسؤولة عن حدوثه والرضا يحدث نتيجة نسق من التفاعلات فهي كما يلي:

الحاجات: لكل فرد حاجات يريد إشباعها ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة.

الدافعية: تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحت الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها.

الأداء: تتحول الدافعية إلى الأداء نشط للفرد وبوجود خاص في عمله، اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة إلى إشباع حاجات الفرد.

الإشباع: يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.

الرضا: أن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله يجعله راضيا عن عمل باعتباره الوسيلة التي يتسنى من خلاله إشباع حاجاته.¹

¹ زاهر محمد دبيري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص45
² المرجع نفسه، ص46

الفرع الثاني: مظاهر الرضا الوظيفي وعدمه

لرضا الوظيفي عدة مظاهر لنتأكد منها إذا كان الموظف راض عن عمله اولا حيث انه عند بروز هذه المظاهر وظهورها نتأكد من الرضا الوظيفي ونستطيع قياسه كما أن هناك علاقة وطيدة بين الحوافز والرضا الوظيفي سوف نتطرق إليها:

اولا: مظاهر الرضا الوظيفي وعدمه

أن الرضا الوظيفي مظاهر أو مؤشرات تدل عليه والتي من خلالها يمكن التعرف عليه حيث أن كلما انخفضت هذه المؤشرات كلما كان هذا دليلا على ارتفاع الرضا وكلما ارتفعت كلما كان هذا دليلا على انخفاض الرضا.

1/التغيب: فالتغيب حسب بعض العلماء النفس الإكلينيكي ناجم عن كراهية للمكونة البشرية والمادية التي يعمل فيها أو معها وعدم استطاعة الفرد تحمل الضغط المستمر عليه من خلال الظروف التي يعمل فيها وبمعنى آخر صعوبة توافق الفرد نفسيا واجتماعيا مع مكونات المحيط.

ما يقصد بالتغيب الانقطاع عن العمل لمدة ما سواء كان هذا الانقطاع بعذر قانوني أو بدون عذر ولتغيب أسباب وعوامل مختلفة وقد ركزت الدراسات على ثلاثة عوامل رئيسية منها:²

- المرض كان نفسيا أو اجتماعيا.
- المتغيرات الهيكلية المرتبطة بالتنظيم في المؤسسة.
- الاتجاهات والمواقف.

2/دوران العمل: ويقصد به تلك التغيرات التي تطرأ على القوى العاملة داخل المؤسسة الإنتاجية لأسباب تنظيمية كما يقصد به عدم الاستقرار في العمل، أما ترك العامل لمنصب عمله بمحض إرادته أو بتغييره للوظيفة.

يعتبر دوران العمل من أهم مؤشرات عدم الرضا الوظيفي حيث كلما زاد الرضا الوظيفي زادت الرغبة في الاستقرار والبقاء في الوظيفة والعكس صحيح، ويمكن إرجاع دوران العمل إلى أكثر من كون مشاعر استياء، والرضا يكون افضل عامل تنبؤ لدوران العمل في

¹ احمد بن سعيد بن سالم ميلكان المشيخي، مرجع سبق ذكره، ص37

² عمار الطيب كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي، مفاهيم ونماذج ونظريات، منشورات جامعة قاريونس بنغازي، ليبيا، سنة 1995، ص485.

فترات اقتصادية جيدة، وقد افترض أنه تحت ظروف تتصف بدرجة عالية من البطاقة فإن العمال يفضلون أن يصبروا على مشاعر الاستياء بدل أن يصبحوا دون عمل.¹

3/ التمارض: يعتبر التمارض الوسيلة الأكثر شيوعاً بين العاملين الغير راضين عن عملهم وذلك لأن التمارض يتيح لهم الفرصة للابتعاد مؤقتاً عن بيئة العمل التي يسبب الوجود بها إلى الشعور بالاستياء والتضايق.

يمكن تحديد الأفراد الذين يلجؤون إلى التمارض من خلال سجلات الحضور وملفات الموظفين حيث أنها تجاوزت الحد الطبيعي فإنها تشير إلى عدم الرضا الوظيفي.

4/ الإضراب: الإضراب هو شكل من أشكال التعبير، يلجأ إليه الأفراد سواء كانوا مجموعة صغيرة أو كبيرة للمطالبة ببعض الحقوق المادية وزيادة في الأجر وتحسين ظروف العمل أو المطالبة بتغيير بعض المسيرين.

يتأثر الرضا الوظيفي بعدة عوامل يمكن تلخيصها في موقف العامل من وظيفته ويتمثل في:

- الظروف المادية للعامل.
- درجة سهولة أو تعقد الوظيفة.
- مدى التجاوب مع محتوى العمل.
- موقف العامل من الإدارة ويشمل العلاقات مع المستويات الإشرافية للسلم الهرمي لتنظيم الصناعي.
- موقف العامل من جماعة العمل.²

5/ كثرة الشكاوى: تؤكد الدراسات أن الشكاوى مؤشر مهم لمعرفة الرضا الوظيفي في المنظمة، وذلك من خلال حصر كل الشكاوى المقدمة في فترة معينة وتصنيفها حسب العوامل المرتبطة بها ودراستها للوقوف على الأسباب التي تؤثر على الرضا الوظيفي.

6/ اللامبالاة والتخريب: يشاهد تخريب أجهزة وهياكل المؤسسات أو الشركات في المنظمات التي يشعر عمالها بعدم الرضا ذلك ان العامل المنسجم مع أهداف المنظمة يسعى دائماً للحفاظ على تجهيزات ووسائل العمل الذي هو بالنسبة له مصدر احساس بالسعادة في حياته

¹المرجع نفسه، 491

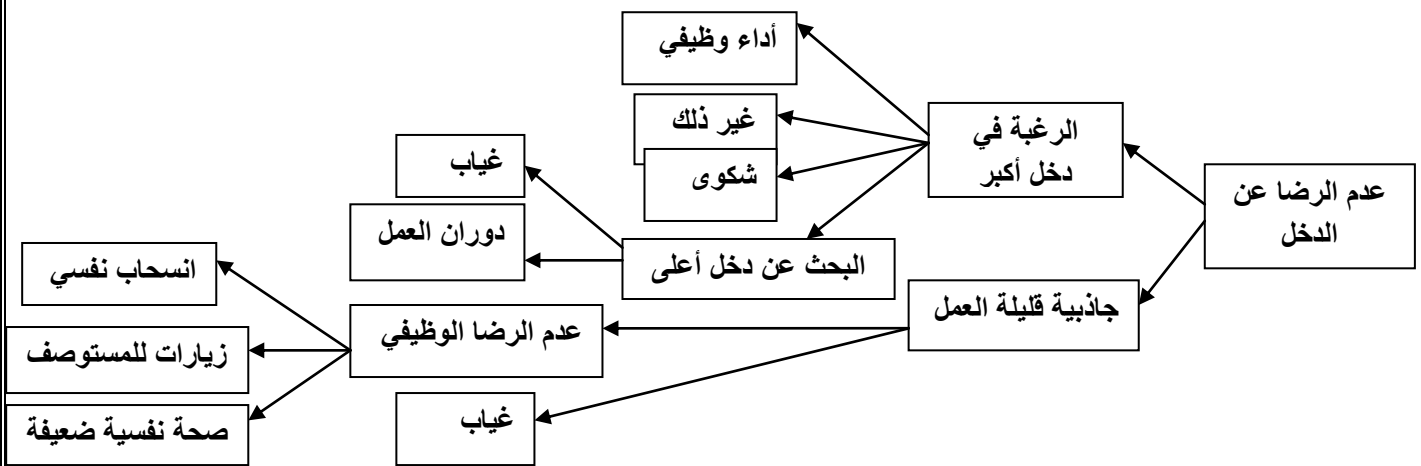
²محمد عثمان الجمعي وآخرون، تسبيب العاملين، المنظمة العربية للعلوم الادارية، بيروت، 1985، ص13.

المهنية ويملك العامل سلوك اللامبالاة عندما تمثل له الوظيفة اي شيء يستحق الاهتمام ويتجلى هذا الاهمال بصورة أدق عندما يكون الفرد غير راض عن عمله.

7/ العلاقات بين العمال: تمكنا طبيعة العلاقات بين العمال على معرفة الرضا الوظيفي من عدمه، فكلما كانت هذه العلاقة حسنة يسودها روح التعاون والمساندة فإنها تعبر عن مستوى الرضا لدى العامل، أما إذا كانت هذه العلاقة يسودها لتوتر والنزاعات الدائمة بين الأفراد المنظمة فإنها تعبر عن غياب الرضا الوظيفي ذلك أن الرضا يؤدي إلى استقرار الفرد والاتجاه الإيجابي نحو عمله وزملائه¹.

ويضيف لولير أن اهم المؤثرات في إدراك الشخص هو مدخلات وعوائد العمل أو الوظيفة وإدراك أهمية الآخرين كذلك إدراك صفات خصائص العمل وإدراك الجزاء (المكافآت) الذي يحصل عليها الشخص من عمله كان راتباً أو دخلاً يترتب عليه أشياء عديدة أهمها ضعف الأداء الوظيفي ودوران العمل والغياب... الخ. ويوضح الشكل التالي ذلك:

الشكل رقم (II-8) نموذج عدم الرضا الوظيفي مع الدخل (لولير) 1973



المصدر: محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء لنديا للنشر، الإسكندرية، 2007، ص136.

الفرع الثالث: العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي

من الواضح أنه توجد علاقة توضح مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين أو بعبارة أخرى التحفيز له دور في تحقيق الرضا الوظيفي.

يمكن القول بأنه هناك علاقة تأثير بين الحوافز والرضا الوظيفي والمنظمة التي تقوم بعملية التحفيز تسعى إلى أغراضها ومكاسب تحققها، ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال ما يلي:

¹المرجع نفسه، ص: 14.

هناك علاقة ارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي فاعتبار الحوافز تلك الحافز تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدم الإنسان المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة، وعليه فإن توافر الأنظمة حوافز مناسبة وملائمة والمتنوعة بين الحوافز يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين فكان المستوى إشباع الحاجات كبيراً كلما زاد الرضا الوظيفي.

الحوافز لها تأثير على العمل نفسه يؤدي إلى تحقيق رضاه والشارع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وذلك بتحسين أحواله المعيشية وظروف العمل والحياة.¹ الحوافز التي تحقق الرضا عن العمل كنتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية.

ارتباط الأداء بالمكافأة بالعمل وحوافزها وشعور الفرد بأن قدرتها تساعدها على تحقيق الأداء المطلوب بما يتوافق مع الأهداف المحددة.

إدراك الفرد بأن الحوافز ومكافآت العمل ذات أهمية تنمية بالنسبة له، وإدراكه بالعدالة التنظيمية والعدالة في توزيع بالنسبة للحوافز والعوائد ومبادئ الإنصاف والمكافآت العادلة بمعنى هناك تناسباً مع تقديمه من عمل المنظمة.

أن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل وهذه الحاجات تختلف من شخص إلى آخر وتعيين لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال العمل، فكلما كان هناك توفر لهذه الحاجات وإشباع مناسب كلما ارتفعت لديه نسبة الرضا عن العمل.

لذا يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند وضع خطط الحوافز أن تكون محققة للرضا الوظيفي الذي يسعى العامل للوصول إلى والذي يدفعه لتحقيق مستويات أداء وإنتاجية عالية، ولم يتم ذلك إلا بوجود نظام حوافز مادي ومعنوي شامل توفره المنظمة، يقود إلى أن يتقبل الفرد أو الموظف محيط عمله والوصول إلى الرضا الوظيفي.²

¹فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة ونشر، الإسكندرية، ط1، 2011، ص46.

²سهيلة مريومة، مذكرة أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة مريام ورقلة، 2015، 2016، ص20.

خلاصة الفصل:

الرضا الوظيفي قضية لا تقل أهمية عن نظام الحوافز فهي تؤثر في حياة الفرد والجماعة، وذلك لأن رضا الفرد عن عمله مرتبط بتوافقه النفسي والاجتماعي وكذلك يرتبط بنجاحه في عمله ويعكس مكانته داخل مجتمعه ونظرا لكل هذه التأثيرات الواضحة على مستوى الطموح والإنتاجية والأداء إضافة إلى معدل الغياب والحوادث نستنتج أن تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي أمر مهم بالنسبة للمنظمة.

وعليه فالمنظمة من واجبها توفير وسائل لتحقيق الرضا لدى موظفيها للوصول إلى الأهداف المشتركة لأن ذلك يعزز الثقة لدى موظفيها ويرفع روحهم المعنوية ويتوفر ذلك عن طريق إشباعها لحاجاتهم ليتولد لهم الشعور بالرضا والانتماء وذلك لإدراك الفرد الفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليه أن يقدمه وكلما عرف الفرق بينهما كلما قل عدم الرضا عن وظيفته.

الفصل الثالث:

أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي
للعاملين بالمؤسسة

دراسة حالة شركة **refratech**

تمهيد :

تحدثنا في الفصلين السابقين عن الإطار النظري للحوافز والرضا الوظيفي وحددنا المفاهيم والمصطلحات الخاصة بهما كما أبرزنا أهمية كلا منهما وبين أهدافها على صعيد الفرد والمنظمة ولناكد كل ما توصلنا إليه ولنبرر أثر الحوافز على الرضا الوظيفي قمنا بالتربص في شركة refratech لنسلط الضوء على هذين المتغيرين عمليا.

الفصل الثالث: اثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة- دراسة حالة شركة refratech

المبحث الأول : نبذة تعريفية عن شركة

لإبراز مختلف جوانب الدراسة قمنا بالتربص الميداني في شركة refratech كمحل لدراسة والإجراءات المنهجية المتبعة.

المطلب الأول : تقديم شركة refratech

سوف نقوم بتقديم شركة refratech

بطقة فنية عن شركة refratech

الاسم: شركة ريفراتك الجزائرية sarl refratech

العنوان: طريق منحدر، موبيلات، الجولة – الطابق الثامن والعشرون رقم 109، وهران، الجزائر.

رقم الهاتف:

+213 06 57 54 25 33

+213 0 41 67 44 93

الإيميل : contact@refratechlgerie.com

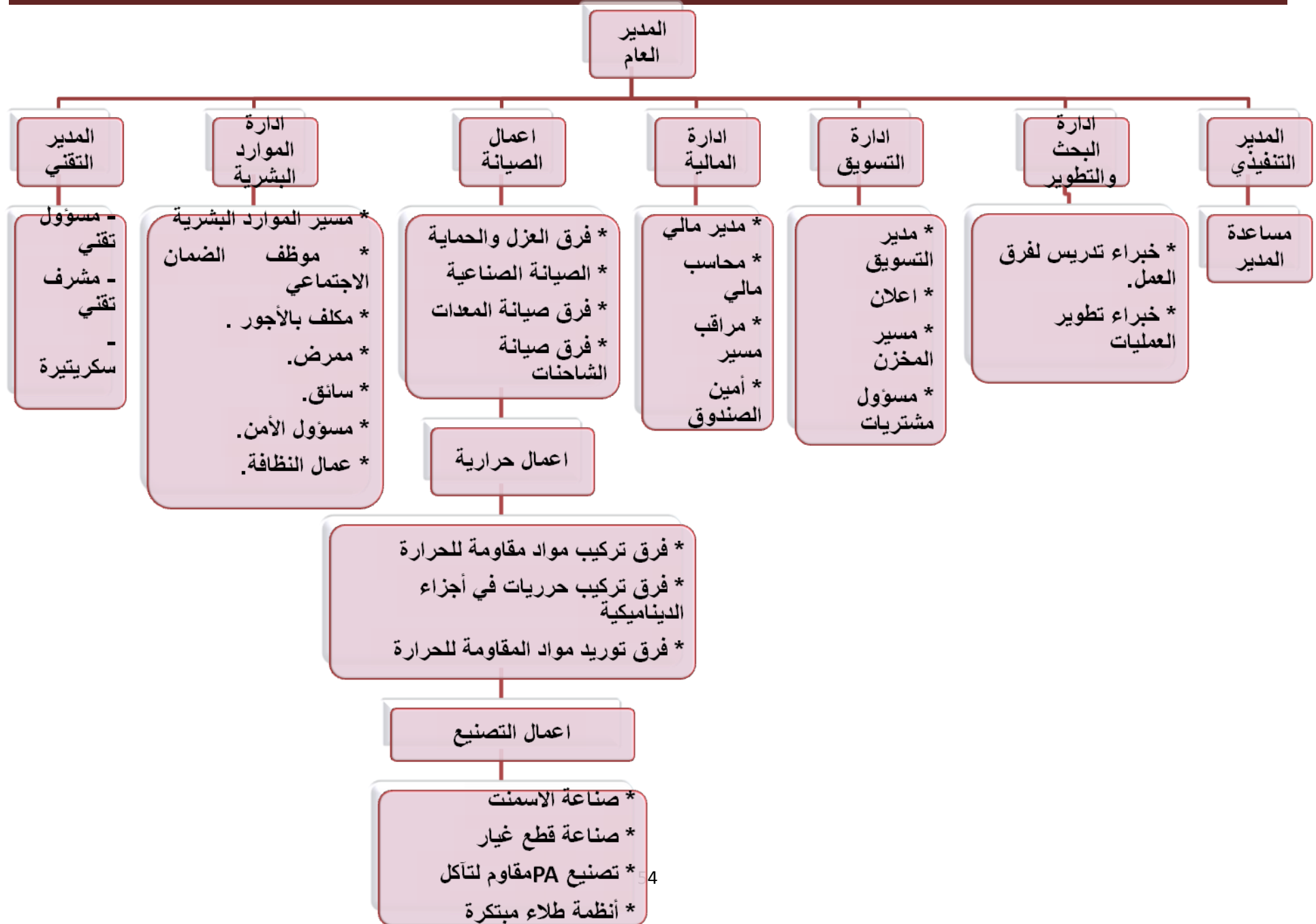
الدوام: الأحد، الخميس: 08:00 – 16:00

الفرع الأول: تعريف شركة refratech

هي شركة جزائرية من أوائل الشركات التي تحمل علامة بدأ التشغيل والتي استفادت من شهادات " ISO منها Iso9001 من إصدار 2015 و Iso14001 كذلك إصدار 2015 وأيضا Iso45001 من إصدار 2018 مختصة في صناعة الحديد والصلب وصناعة الزجاج والحجر والسيراميك وصناعة الالمنيوم والمعادن الغير حديدية وكذلك مختصة في قطاع الطاقة والبيئة والبتروكيماويات كما أنها مختصة في تجميع وإنتاج الوحدات الجديدة والصيانة العلاجية والوقائية والتصليح الميكانيكي.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي

الفصل الثالث: اثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة- دراسة حالة شركة refratech



الفصل الثالث: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة -دراسة حالة شركة refratech

المطلب الثاني: مهام وفلسفة شركة refratech

الشركة الجزائرية الرائدة في مجال الحرايات تقدم refratech حولا متكاملة وشاملة لمجموعة واسعة من العملاء.

الفرع الأول: مهام شركة refratech

تقوم الشركة بتطوير وتصنيع وتوريد منتجات حرارية وأنظمة طلاء مبتكرة والتي تتكيف مع اللوائح البيئية وتفي المتطلبات والضغط الحرارية والفيزيائية والكيميائية وكذلك في مجال مقاومة التآكل. patechnologus.

إلى جانب مواد حرارية عالية الجودة، جودة التركيب هي واحدة من أهم العوامل أهمية لهذا السبب تقدم خدمات الإشراف والتركيب والخبرة لضمان عمر أطول للمواد والمقاومة للحرارة.

من أجل تطويرها شرعت شركة refratech في التعاقد لتطور نفسها من الباطن لتشغيل وصيانة الشحنات وكذلك خدمة ما بعد البيع للمنصات التحميل مع التدخل وتوريد قطع الغيار.

الفرع الثاني: فريق عمل شركة وخبرتها

IDEAL مزود الخدمة مع 150 موظفا ومديرا تنفيذيا من صناعة الإسمنت تتمتع فرقة الشركة بخبرات متنوعة في المجال الصناعي، مما يتيح للشركة تقديم.

خدمات شاملة للعملاء إضافة إلى خبرتها مع الشركات متعددة الجنسيات وسجل حافل بالتنفيذ

الجيد fcb وfives sholcim وkmauf la farge

وهذا مع وجود شبكة محلية مساعدة في جميع أنحاء التراب الوطني مما يسمح للشركة بتوقيع العقود مع مقاولين من الباطن هو توقيت .

ومهنيين اضافة الى امكانية تصنيع قطع الغيار .

الفرع الثالث: فلسفة شركة refratech

تكليف



أن تكون الشريك الصناعي المرجعي في درجات الحرارة العالية
الرؤية



إضافة الطابع الشخصي على المنتجات والخدمات لكل عميل
القيمة



الفريق كوسيلة للعمل

المبحث الثاني: اختصاصات الشركة وتحليل عينات الدراسة ومناقشة النتائج

توفر شركة refratech لعملائها الاشراف والتركيب والتوريد والمعاملة الجيدة وذلك لكسبهم وهذا كله بفضل فريق عمل ممتاز ذو كفاءة ومستوى عالي لا تستغني عنه الشركة لأنه ضمن فلسفتها وتراه كقيمة لها ولنتأكد قمنا بوضع استبيان لنرى إذا كان هناك اهتمام وحوافز ام لا.

المطلب الأول: اختصاصات وأعمال الشركة

تركز شركة refratech على نوعين من الأعمال هما :

الفرع الأول: أعمال الصيانة

تمتلك شركة refratech فرقا مؤهلة وفعالة متخصصة في صيانة المعدات المقاومة للحرارة وقادرة على صيانة التركيبات والإصلاحات والتجديد وبناء منشآت جديدة وفقا

الفصل الثالث: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة -دراسة حالة شركة refratech

لاحتياجات الزبون حيث يمكن لخبراء الشركة فحص المنشآت واقتراح تحسينات فنية أو صيانة التي يجب إجراؤها من أجل الحفاظ على أقصى قدر من الإنتاجية وكل هذا من أجل كسب رضا وولاء العميل .

من بين اختصاصات شركة refratech في أعمال الصيانة:

تكسير المحجر:

1. استبدال المطارق.
2. إعادة تحميل المطارق.
3. إعادة تحميل الاسطوانة الدوارة والكسارة.
4. تغيير الاحزمة والبكرات والاسطوانات.

VRM طاحونة عمودية :

الكسارة:

1. استبدال أجزاء درع الطاولة.
2. استبدال إطارات الاسطوانة.
3. استبدال الاسطوانة بالكامل.
4. استبدال الاغطية الواقية للبكرات.
5. استبدال اغطية الذراع الموجودة مع الاسطوانات استبدال حلقة الجدول، حلقة السد.
6. استبدال المقاعد مع أقراص مانعة للتسرب.
7. استبدال ألواح الغاز (مخروط دليل الهواء) .
8. استبدال مخروط انتشار الغاز (مخروط ودليل الهواء).
9. اصلاح الجزء البالي من المواد الواقية من شلال (مدخل المواد وتعزيزها بقضبان مربعة).
10. استبدال مشغل اسطوانة WRM
11. استبدال ألواح الدروع (الصفائح) EP=20المعلن تحميلها من الوزن =73كغ VRM هيكل (515×914).

12. استبدال كاشطات غرفة الرفض الكاملة.
13. استبدال ألواح تأكل المسحة.
14. استبدال الصفيحة المعدنية لقاعدة غرفة الرفض (2م26)
15. استبدال أنابيب الحماية (الكثافة)

غرفة معادلة الضغط الدوارة:

1. استبدال ألواح الغلق الستة بأقصى خلوها يبلغ 3مم.
2. استبدال 6 ألواح مانعة لتسرب من المطاط.
3. استبدال بطانة الجسم.
4. استبدال الدوار.
5. فك الصمام(الإصلاح) التجميع.
6. استبدال مفصل التمدد الإصلاح جزء الصفائح المعدنية.

VRM فاصل :

1. تفكيك الجزء العلوي.
2. استبدال دليل الصمام.
3. استبدال الختم العلوي.
4. استبدال قضبان تصاعد الدوار.
5. استبدال الدوار.
6. استبدال لوحات وآل الدوار.
7. استبدال المحامل السفلية والعلوية.
8. استبدال الزعانف.
9. غلاف صلب مضاد للتآكل.

VRM مصعد الدلو :

1. استبدال أجزاء العجلة.
2. استبدال أكواب مثنية.

3. استبدال وحدتي توجيه الترس الوسيط.
 4. استبدال السلسلة كاملة.
 5. استبدال سلسلة زائدة تحت ESP.
- برج التسخين المسبق لخط الطبيعي: (التسخين المسبق) EVS منطقة البرج
1. فتح وغلق أبواب فحص البرج.
 2. ازالة صناديق دفقة البرج واستبدال اللوحة التالفة.
 3. استبدال المحامل المحتجزة بالطوب والخرسانة.
 4. قلب المزلق المادية وربطها بمزلق الإخلاء.
 5. تجميع والتفكيك العوازل المختلفة على مستوى البرج.
 6. فك وتركيب الابواب للفحص C5,C4,C3,C2
 7. فك وإصلاح وتجميع صمام إمداد الفرن.
 8. قيام بتركيب أبواب الفحص في 500×1000
 9. القيام بتركيب أبواب الفحص في البرج 500×500.
 10. تثبيت صدمة الهواء.
 11. القيام بتركيب أنابيب كاردوكس
 12. اصلاح برج التكيف.
 13. تركيب نقطة قياس.
 14. استبدال التنورة الاسطوانية للأعاصير C5 و C4 و C3 و C2 و C1
 15. استبدال التنورة عاملة بدعامتها.
 16. صيانة الصمامات (فك، 16توسيط، توجيه).
 17. استبدال مطابق الكسارة وإعادة تحميل المطارق Leuch مطحنة الأسمنت العمودية متخصصة في:
(منطقة الاسمنت، VCM فاصل، مصعد الدلو، خط اسمنت)

الفرع الثاني: أعمال الحرارية

Refratech معترف بها وبمهاراتها في البناء الحضاري ولديها الخبرة في هذا المجال ثم يقوم فريق الشركة متعدد الخبرات والتخصصات بإكمال اي مشروع بنجاح مهما كان حجمه. وفي هذا المجال هي مرتبطة ب:

EMPIG المغربية هي شركة المتخصصة في خطوط الأسمنت والفوسفات من حيث EMPIG والامونيا الجديدة، تدعمها في الإشراف والتدريب لكن الفرق الجزائرية كذلك موجودة وعالية التخصص.

SOTVQVA التونسية المتخصصة في الأفران الدوارة في أعمال الأسمنت وتقدم الدعم للشركة من حيث زيادة النشاط.

التصنيع الموسيقي: لتسريع وقت بدأ التشغيل أو لتقليل التكاليف، تقدم شركة refratech خدمة التجميع لأجزاء الخرسانة المقاومة للحرارة الأصلية والمجهزة حسب الطلب يمكن لخبرائها وشركائها تنفيذ وتصميم وتصنيع وتركيب الاجزاء ، وذلك بفضل القوى العاملة والمؤهلة حيث المصنع الموجود في وهران يلبي معايير الجودة والاحتياجات المتنوعة للشركة الكبيرة.

هدم الحرارية في الأجزاء الساكنة:

- هدم الطوب المشكل والخرسانة والعزل.
- قطع الطوب أو الدعامات الخرسانة.
- قطع المراسي.
- إعادة بناء المراحل في المناطق المتضررة.
- تنظيف المنطقة.

تركيب المواد المقاومة للحرارة في:

- لحام الاطواق المعدنية حسب التقنيات.
- صب الخرسانة.
- تركيب المراسي المعدنية أو الخزفية.

- تركيب الاغطية للحمل.
- تركيب عازل صفيح أو ليفي أو مدفعي.
- وضع الطوب المشكل أو الخرسانة الكثيفة عن طريق العصب الاهتزازي أو المدفع في مجاري الهواء الثلاثية والأسقف الحلزونية، والمبردات والأقبية، وآلة التكليس المسبق... الخ.
- وضع الطوب المشكل في الأجزاء المستقيمة الاسطوانية والمخروطية من الحلزونات مع لحام الدعامات ووضع العوازل.
- تركيب الخرسانة الكثيفة الاهتزازية أو المدفعية، مع تركيب عازل في مجاري الهواء، الحلزونات، آلة التكليس الأولي
- المداخن، المبرد، الخ...
- تركيب الخرسانة الكثيفة في الصب الاهتزازي أو الجونيتي مع العزل في جميع المناطق التركيب.

تركيب حراريات في الأجزاء الديناميكية:

- صب مخروط مدخل الفرن أو طوق خرساني أو حلقة انف مع لحام المراسي والمفاصل.
- آلة وضع الطوب بالفرن بعد تنظيف قشرة.
- وضع الطوب بالفرن بألواح تثبيت، تنظيف القشرة بدون آلة (استخدام القضبان) بألواح تثبيت.
- قطع الطوب مع لقط لوحات.
- تركيب خزانة في الفرن للإصلاح المؤقت

الفرع الثالث: لماذا تختار حلول refratech ?

شركة ريفرتراك الجزائرية هي أفضل حليف لكم في كل ما يتعلق ب:

- الصيانة الصناعية.
- الجودة في التصنيع.

الفصل الثالث: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة -دراسة حالة شركة refratech

• عند التركيب المواد المقاومة للحرارة.

إضافة إلى:

القوة العاملة refratech الشركات التي تتعاقد معها في مجال أعمال حرارية "دخلن".

فرقنا الجزائرية: 25 دائمة احتمال زيادتها إلى 20 شخصا.

بالتعاون مع الشركة التونسية sotuka مما يتيح لها استكمال القوى العاملة المتخصصة في أعمال الأسمت.

بالتعاون مع الشركة المغربية EMRIG المغربية المتخصصة في الخطوط الجديدة والصيانة: مصنع الإسمنت ، الفوسفات، الأمونيا، المصفاة.

تستفيد شركة refratech من خبرات التي تقدمها EMRIG و SOTVKA في عملية تدريب الفرق الجزائرية حيث:

هدفها: أن تكون رقم 1 في صناعة الدخان في الجزائر.

الطاحونة العمودية: اللحم، العليان.

منتخبات الجزائرية: 30 دائم احتمال زيادة 100 شخص.

الفرع الرابع: نوع الحوافز التي تقدمها شركة refratech لفريق عملها

تهتم شركة refratech بشكل خاص بفريق عملها لكي تصل إلى هدفها لذلك تضع له قيمة كبيرة لأنها تراه كوسيلة لبلوغ النجاح كما أنها تبين لليد العاملة بأن نجاحها وابتكارها يرجع بالإيجابية على الشركة او لا ثم ينعكس عليها ثانيا وذلك عن طريق مجموعة من الحوافز التي تقدمها له نذكر منها ما يلي:

حوافز مادية:

• الزيادة في الأجر والمشاركة في الأرباح المشاريع الجديدة.

• المكافآت التشجيعية عند التفوق في الأداء.

• توفير النقل والوجبات الغذائية للعمال.

• العلاج المجاني لهم.

• التأمينات لهم ضد المرض والعجز.

- الامتيازات التي تمنح عند تقديم الاقتراحات الجيدة.
- إضافة إلى بعض الحوافز السلبية.

مثلا:

- الخصم من المترتب عند الغياب الكثير الغير مبرر.
- الحرمان من المكافآت أو جزء منها كنوع من العقاب.
- تأخير الترقية وتخفيض الدرجة.
- قد تلجأ الشركة لطرده في حالة تسبب العامل لخسائر كبيرة في العمل أو إفشاء أسرار مهمة لشركة.

وهذا ليس لإخافة العمال بل لمنعهم من افتعال الفوضى والمشاكل.

الحوافز المعنوية:

- حوافز تقديرية تقدمها للعمال ذوي الخبرة أو للعمال الذين يقومون بإخراج الشركة من المشاكل بطرق فعالة وبدون خسائر.
- الشكر والتقدير: حيث أن الشركة تجعل الفرد العامل يحسب بأنه مقبول ومحبوب في عمله وعندما يبادر بفعل عمل ممتاز تقدم له الجو الإيجابي وتشكره وتقدر جهده.
- المدح والتشجيع للعمال والترقية.
- عندما يكون العامل في حالة مرض تقدم له اجازات استشفائية وتقدر الحالة التي هو فيها.
- كما أن الشركة تسعى إلى توفير ظروف عمل ملائمة وتشرك العامل في الإدارة وتحرص دائما أن تكون العلاقة بين الزملاء والمرؤوسين علاقة طيبة وجيدة لأن هذا ينعكس إيجابيا على حالة الفرد في عمله.
- إضافة إلى فترة راحة أثناء العمل.
- كما هناك بعض الحوافز المعنوية السلمية مثلا:
- توجيه الإنذار التوبيخ للعمال الذين يقومون بالمشاكل.

• تهدد شركة بالعقاب والطرده والتحويل لتحقيق في حالة وجود مشاكل كبيرة أو المساس بسمعتها.

• وفي الاخير تسعى شركة refratech دائما إلى تجنب كل ما هو سلبي من حوافز مادية ومعنوية وتركيز على الإيجابي وذلك لخلق جو جميل يفتح نفس العامل على العمل وقليل ما تكون هناك مشاكل كما أنها تقوم بتدريب العمال الجدد وإعطاء الفرص للمبتدئين المهم هو وصولها إلى هدفها وإكمالها لأعمالها المخطط لها أما العمال فحسب ولائهم لابد منه ليقوموا بإتمام عملهم على أكمل وجه لينالوا الحوافز الإيجابية المعنوية والمادية .

المطلب الثاني : أدوات الدراسة ونتائجها

الفرع الاول : أدوات الدراسة

اولا: الاستبيان

اعتمدت دراستنا التطبيقية على استخدام اداة الاستبيان حيث تم استخدام طريقة الاستقصاء في جميع البيانات الأولية بعنوان : أثر الحوافز على الرضا الوظيفي في شركة refratech. "حيث أن الاستبيان هو أحد أدوات البحث يتكون من مجموعة الأسئلة وغيرها، وذلك من اجل تجميع المعلومات من الاشخاص للوصول الى التحليل الإحصائي. و قسمنا هذا الاستبيان الى :

محور البيانات الشخصية : يحتوي على البيانات الشخصية (الجنس، السن) سنوات الخبرة، المنصب، الحالة العائلية).

المحور الأول: يحتوي على العبارات الخاصة بمتغير الحوافز المعنوية ويشمل (8) عبارات.

المحور الثاني: يحتوي على العبارات الخاصة بمتغير الحوافز المعنوية ويشمل (9) عبارات.

المحور الثالث: يحتوي على العبارات الخاصة بالرضا الوظيفي ويشمل 13 عبارة :

كما تم عرضه على الاستاذة المشرفة والمدير التنفيذي للشركة وتم قبوله من طرف الاساتذة المختصون.

الفصل الثالث: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة -دراسة حالة شركة refratech

الجدول رقم (2-III) الاستبيانات الموزعة والمستردة :

البيانات	العدد	النسبة
الاستبيان الموزع	45	% 100
الاستبيان الملغى	00	% 00
الاستبيان الصالح	45	% 100

المصدر: من اعداد الطالبة معلومات من التربص

ثانيا: المجتمع والعينات:

1/ مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة الموظفين في شركة refratech في فرع وهران تتمثل وحدات مجتمع الدراسة في 45 فرد يعمل داخل الشركة من 100 فرد.

2/ عينة الدراسة : اعتمدنا في دراستنا في اخذ عينة عشوائية من الموظفين في شركة refratech وتوزيع الاستبيان على الموظفين مع الاخذ بعين الاعتبار أنه تم توزيع العينة على كلا الجنسين من "ذكور" و"الايثا"، وبلغ حجم العينة 45 فرد وتم توزيع 45 استبانة ولم يتم استبعاد أي استبيان، وبذلك بقي عدد الاستبيانات الصالحة التي خصصت للتحليل الاحصائي 45 استبيان بنسبة 100%.

كانت مدة التربص خمسة عشر يوما من 2022/11/01 الى 2022/11/15.

3/ متغيرات ونموذج الدراسة:

شملت الدراسة متغيرين هما :

المتغير المستقل: الحوافز وهنا سنحاول معرفة أثر الحوافز على الرضا الوظيفي في شركة refratech.

المتغير التابع : الرضا الوظيفي

الفصل الثالث: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة -دراسة حالة شركة refratech

شروط قياس الأداة العلمية:

الثبات:

من أجل حساب معامل الثبات، قامت الباحثة بتوزيع استمارات الاستبيان على عينة التجربة الاستطلاعية البالغ قوامها 45 عامل في شركة refratech.

الصدق:

لمعرفة الصدق الذاتي للاستبيان المستخدم في دراستنا قمنا بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، والجدول رقم (III-3) يبين نتائج معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان المطبق على عينة التجربة الاستطلاعية:

جدول رقم (III-3): يبين نتائج معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان المستخدم

المطلب	معامل الثبات	معامل الصدق
الحوافز المادية	0,896621163	0,94690082
الحوافز المعنوية	0,87930622	0,937713293
الرضا الوظيفي	0,909612972	0,953736322
الاستبيان ككل	0,964416525	0,98204711

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS v 28

*تم حساب معامل الصدق بجذر معامل الثبات.

قيمة كرونباخ ألفا المرجعية بـ 0.60 (60%).

من أجل قياس الاتساق الداخلي بين عبارات الإستبيان تم استخدام معامل كرونباخ ألفا ، حيث قدرت قيمته في الحوافز المادية بـ0.89(89%) والحوافز المعنوية بـ 0.87(87%)، و الرضا الوظيفي بـ0.9 (90%)، والاستبيان ككل 0.96(96%)، وهي قيم عالية، وبذلك يمكن القول أن عبارات الإستبيان متناسقة داخليا بدرجة عالية ، كما قدر معامل صدقها كالتالي: بـ 0.94(94%)، 0.93 (93%)، 0.95 (95%) و0.98(98%)، على التوالي ، وهذا ما يدل على قياس وملائمة العبارات للهدف المراد الوصول إليه من خلال الاستبيان.

تحليل البيانات واستنتاج النتائج:

دراسة المعلومات الشخصية:

الفصل الثالث: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة -دراسة حالة شركة refratech

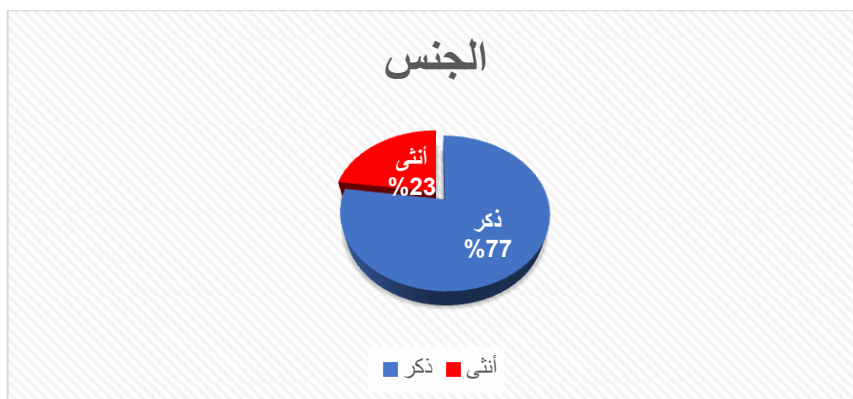
الجدول رقم(III-4) المعلومات الشخصية

التعيين	الفئات	العدد	النسب النئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	34	75,60%	1,2273	0,42392
	أنثى	11	24,40%		
	المجموع	45	%100		
السن	أقل من 30 سنة	12	26,70%	1,8864	0,65471
	من 30 الى 50 سنة	25	55,60%		
	من 51 سنة فما فوق	8	17,80%		
	المجموع	45	%100		
المستوى التعليمي	ثانوي	8	17,80%	2,3409	0,77589
	جامعي	13	28,90%		
	دراسات عليا	24	53,30%		
	المجموع	45	%100		
سنوات الخبرة في العمل	أقل من عامين	14	31,10%	2	0,80695
	من 3 الى 5 سنوات	16	35,60%		
	أكثر من 5 سنوات	15	33,30%		
	المجموع	45	%100		
المنصب	دائم	6	13,30%	1,8636	0,34714
	متعاقد	39	86,70%		
	المجموع	45	%100		
الحالة العائلية	أعزب	30	66,70%	1,3182	0,47116
	متزوج	15	33,30%		
	المجموع	45	%100		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS v 28

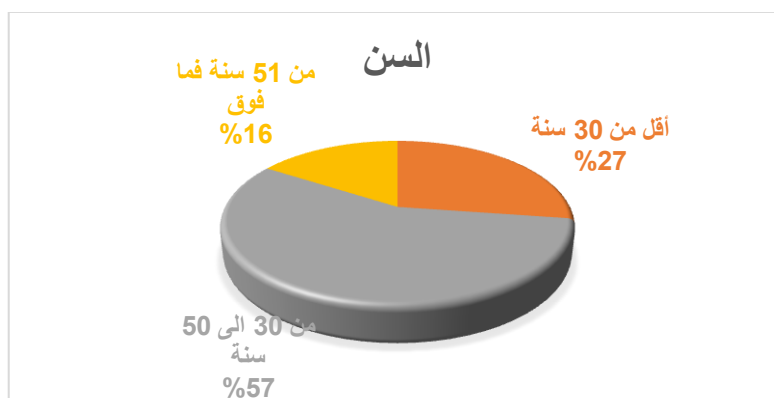
الفصل الثالث: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة -دراسة حالة شركة refratech

الرسم البياني رقم (III-9): الجنس



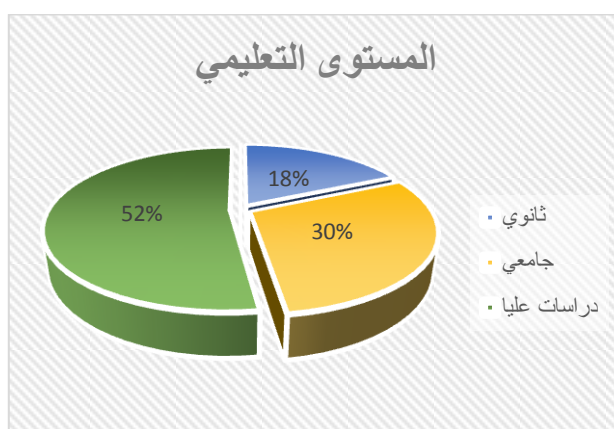
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS v 28

الرسم البياني رقم (III-10): السن



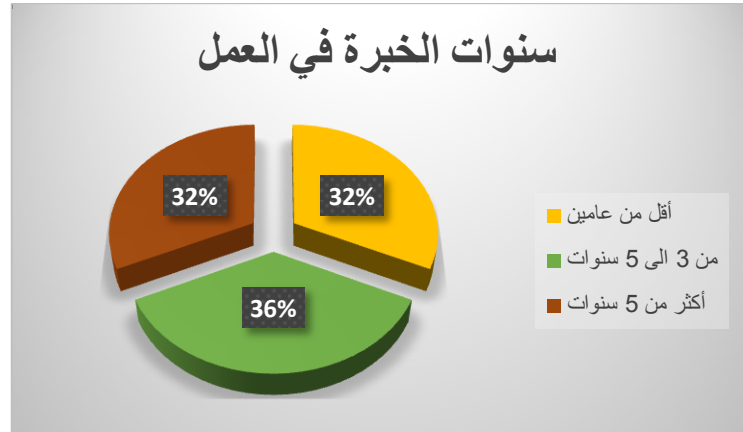
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS v 28

الرسم البياني رقم (III-11): المستوى التعليمي



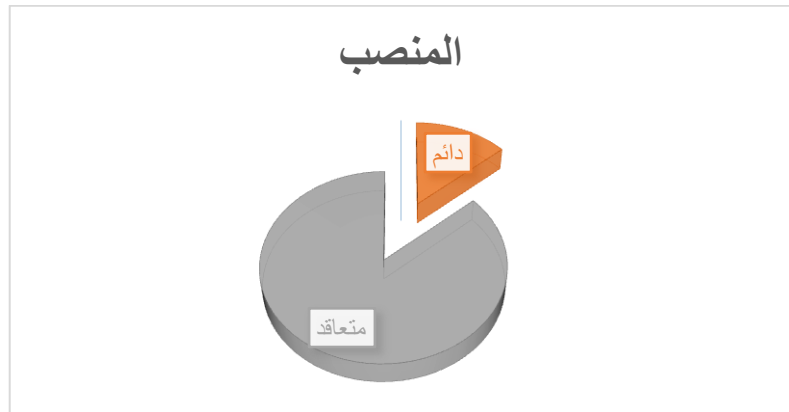
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS v 28

الرسم البياني رقم(III-12):سنوات الخبرة في العمال



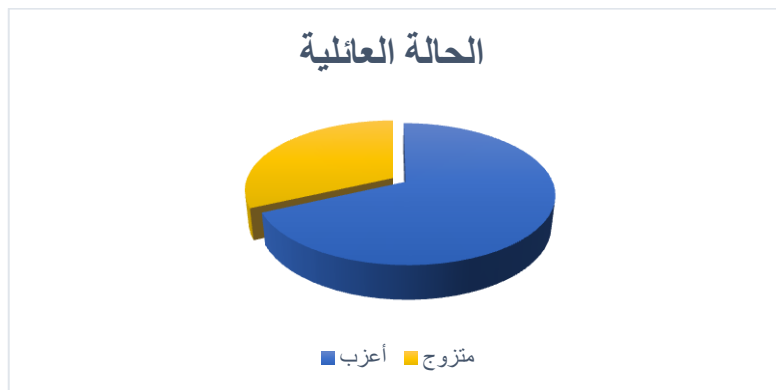
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS v 28

الرسم البياني رقم(III-13): المنصب



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS v 28

الرسم البياني رقم(III-14):الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS v 28

الفصل الثالث: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة -دراسة حالة شركة refratech

من خلال ما أسفرت عليه نتائج الجدول رقم (4-III) والرسوم البيانية (9-III) - (10-III) - (11-III) - (12-III) - (13-III) - (14-III) نلاحظ ما يلي:

يمثل الجدول رقم (4-III) والرسم البياني رقم (9-III) الجنس حيث نلاحظ أن عدد ذكور قدر بـ 34 بنسبة 75,60% وي أكبر نسبة في المؤسسة، بينما قدر عدد الإناث بـ 11 بنسبة 24,40%.

يمثل الجدول رقم (4-III) والرسم البياني رقم (10-III) السن حيث قدر عدد العمال الذين أعمارهم أقل من 30 سنة بـ 12 بنسبة 26,70%، والعمال الذين أعمارهم تتراوح من 30 الى 50 سنة قدر عددهم بـ 25 بنسبة 55,60%، وفي الاخير عدد العمال الذين أعمارهم يساوي أو يتجاوز 51 سنة قدر عددهم بـ 8 بنسبة 17,80%.

يمثل الجدول رقم (4-III) والرسم البياني رقم (11-III) المستوى التعليمي بحيث أن المستوى الغالب على المؤسسة هو مستوى دراسات عليا بعدد قدر بـ 24 بنسبة 53,30%، ويليه مستوى الجامعي بعدد عمال قدروا بـ 13 بنسبة 28,90%، وفي الاخير يأتي المستوى ثانوي بعدد عمال 8 بنسبة 17,80%.

يمثل الجدول رقم (4-III) والرسم البياني رقم (12-III) سنوات الخبرة في العمل حيث ان العمال ذوي خبرة أقل من عامين قدر عددهم بـ 14 بنسبة 31,10%، والعمال ذوي خبرة من 3 الى 5 سنوات قدر عددهم بـ 16 بنسبة 35,60%، والعمال ذوي خبرة أكثر من 5 سنوات قدر عددهم بـ 15 بنسبة 33,30%.

يمثل الجدول رقم (4-III) والرسم البياني رقم (13-III) المنصب حيث نلاحظ أن عدد العمال الذين مناصبهم دائم قدروا بـ 6 بنسبة 13,30%، وعدد العمال ذو منصب متعاقد قدروا بـ 39 بنسبة 86,70%.

يمثل الجدول رقم (4-III) والرسم البياني رقم (14-III) الحالة العائلية حيث نلاحظ أن عدد العمال العزاب في المؤسسة قدروا بـ 30 بنسبة 66,70%، وعدد العمال المتزوجين قدر عددهم بـ 15 بنسبة 33,30%.

الفصل الثالث: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة -دراسة حالة شركة refratech

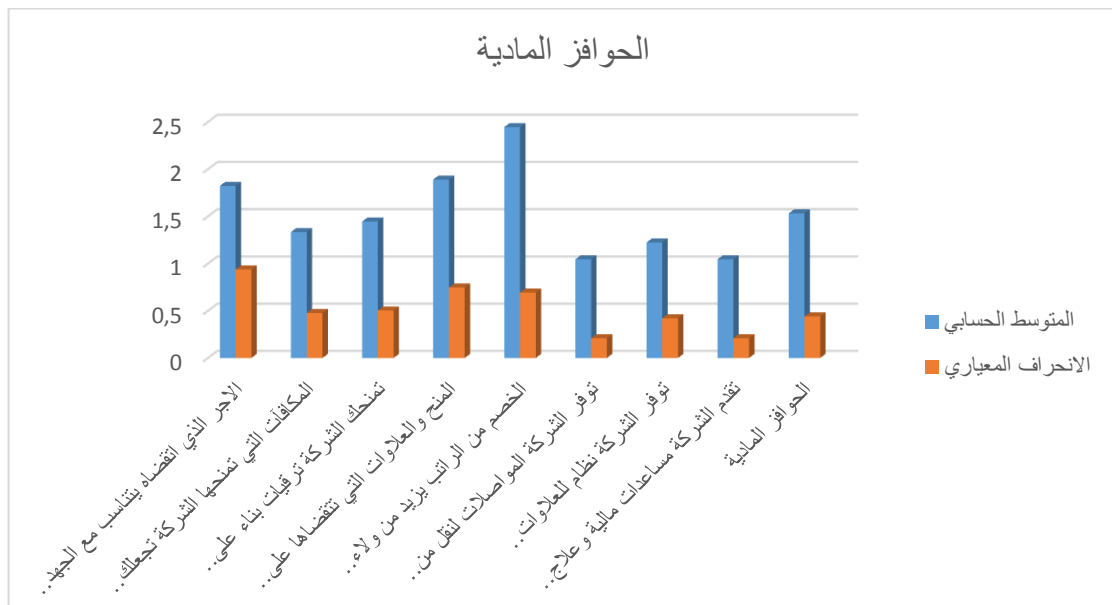
المحور الأول: الحوافز المادية

الجدول رقم(III-5): دراسة اسئلة الحوافز المادية

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
الاجر الذي اتقضاه يتناسب مع الجهد المبذول	1,8222	0,93636	منخفضة
المكافآت التي تمنحها الشركة تجعلك تبذل جهدا أكبر للحصول عليها	1,3333	0,47673	منخفضة
تمنحك الشركة ترفقات بناء على معايير مدروسة	1,4444	0,50252	منخفضة
المنح والعلاوات التي تتقضاها على الزوجة والبناء مقبولة	1,8889	0,74536	منخفضة
الخصم من الراتب يزيد من ولاء الموظفين والرضا الوظيفي	2,4444	0,69267	متوسطة
توفر الشركة المواصلات لنقل من العمل اليه	1,0444	0,20841	منخفضة
توفر الشركة نظام للعلاوات الاستثنائية لتشجيع الموظفين على انجاز العمال بكفاءة وفعالية	1,2222	0,42044	منخفضة
تقدم الشركة مساعدات مالية وعلاج بالمجان للأسر	1,04444	0,208409	منخفضة
الحوافز المادية	1,5306	0,43884	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS v 28

الرسم البياني رقم.(III-15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للحوافز المادية



من خلال الجدول رقم (III-5) والرسم البياني رقم (III-15) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للأجر الذي يتقاضاه العمل يتناسب مع الجهد المبذول قدر بـ 1,8222 بانحراف معياري للحصول عليها قدر بـ 0,93636، المتوسط الحسابي للمكافآت التي تمنحها الشركة تجعلك تبذل جهداً أكبر للحصول عليها قدر بـ 1,3333 بانحراف معياري 0,47673، المتوسط الحسابي لتمنحك الشركة ترقية بناء على معايير مدروسة قدر بـ 1,4444 بانحراف معياري 0,50252، المتوسط الحسابي للمنح والعلاوات التي تتقاضاها على الزوجة والبناء مقبولة قدر بـ 1,8889 بانحراف معياري 0,74536، المتوسط الحسابي للخصم من الراتب يزيد من ولاء الموظفين والرضا الوظيفي قدر بـ 2,4444 بانحراف معياري 0,69267، المتوسط الحسابي لتوفر الشركة المواصلات لنقل من العمل اليه قدر بـ 1,0444 بانحراف معياري 0,20841، المتوسط الحسابي لتوفر الشركة نظام العلاوات الاستثنائية لتشجيع الموظفين على انجاز العمال بكفاءة وفعالية قدر بـ 1,2222 بانحراف معياري 0,42044، المتوسط الحسابي لتقديم الشركة مساعدات مالية وعلاج بالمجان للأسر قدر بـ 1,04444 بانحراف معياري 0,208409، المتوسط الحسابي للمحور الأول الحوافز المادية قدر بـ 1,5306 بانحراف معياري 0,43884

الفصل الثالث: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة -دراسة حالة شركة refratech

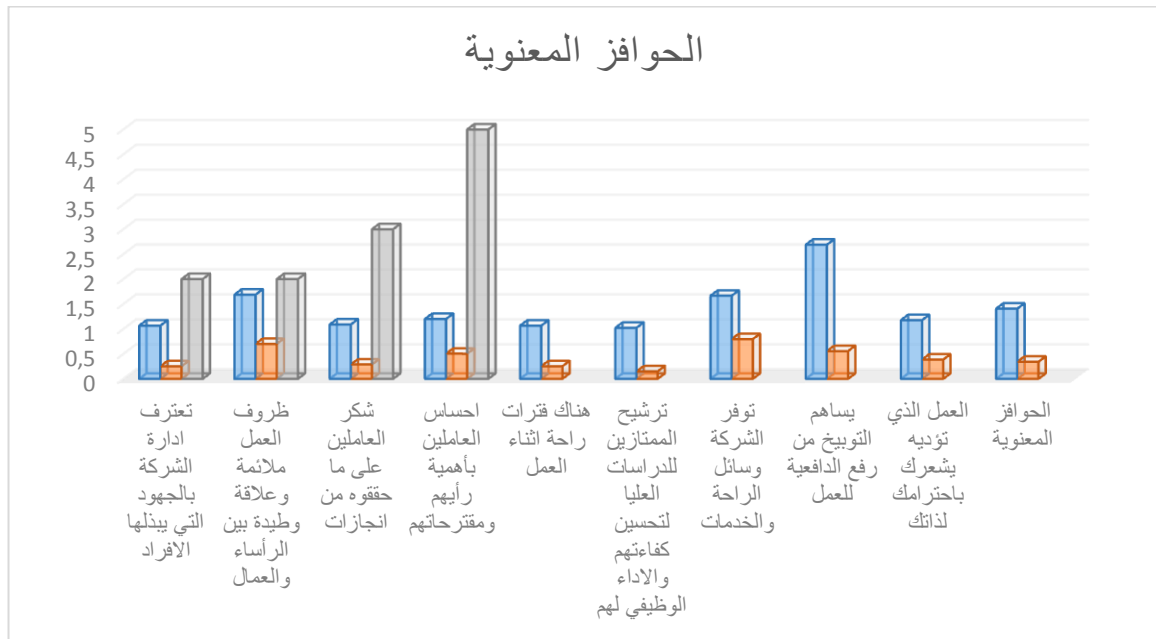
المحور الثاني: الحوافز المعنوية

الجدول رقم(III-6): دراسة اسئلة الحوافز المعنوية

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
تعترف ادارة الشركة بالجهود التي يبذلها الافراد	1,0667	0,25226	منخفضة
ظروف العمل ملائمة وعلاقة وطيدة بين الرؤساء والعمال	1,6889	0,70137	منخفضة
شكر العاملين على ما حققوه من انجازات	1,0889	0,28780	منخفضة
احساس العاملين بأهمية رأيهم ومقترحاتهم	1,2000	0,50452	منخفضة
هناك فترات راحة اثناء العمل	1,0667	0,25226	منخفضة
ترشيح الممتازين للدراسات العليا لتحسين كفاءتهم والاداء الوظيفي لهم	1,0222	0,14907	منخفضة
توفر الشركة وسائل الراحة والخدمات	1,6667	0,79772	منخفضة
يساهم التوبيخ من رفع الدافعية للعمل	2,6889	0,55687	متوسطة
العمل الذي تؤديه يشعرك باحترامك لذاتك	1,1778	0,38665	منخفضة
الحوافز المعنوية	1,4074	0,34247	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS v 28

الرسم البياني رقم(III-16) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للحوافز المادية



من خلال الجدول رقم (III-6) والرسم البياني رقم (III-16) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لاعتترف ادارة الشركة بالجهود التي يبذلها الافراد قدر ب 1,0667 بانحراف معياري 0,25226، المتوسط الحسابي لظروف العمل ملائمة وعلاقة وطيدة بين الرؤساء والعمال قدر ب 1,6889 بانحراف معياري 0,70137، المتوسط الحسابي لشكر العاملين على ما حققوه من انجازات قدر ب 1,0889 بانحراف معياري 0,28780، المتوسط الحسابي ل احساس العاملين بأهمية رأيهم ومقترحاتهم 1,2000 بانحراف معياري 0,50452، المتوسط الحسابي لهنالك فترات راحة اثناء العمل قدر ب 1,0667 بانحراف معياري 0,25226، المتوسط الحسابي لترشيح الممتازين للدراسات العليا لتحسين كفاءتهم والاداء الوظيفي لهم قدر ب 1,0222 بانحراف معياري 0,14907، المتوسط الحسابي لتوفر الشركة وسائل الراحة والخدمات قدر ب 1,6667 بانحراف معياري 0,79772، ليساهم التوبيخ من رفع الدافعية للعمل قدر ب 2,6889 بانحراف معياري 0,55687، المتوسط الحسابي للعمل الذي تؤديه يشعرك باحترامك لذاتك قدر ب 1,1778 بانحراف معياري 0,38665، المتوسط الحسابي للحوافز المعنوية قدر ب 1,4074 بانحراف معياري 0,34247.

الفصل الثالث: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة -دراسة حالة شركة refratech

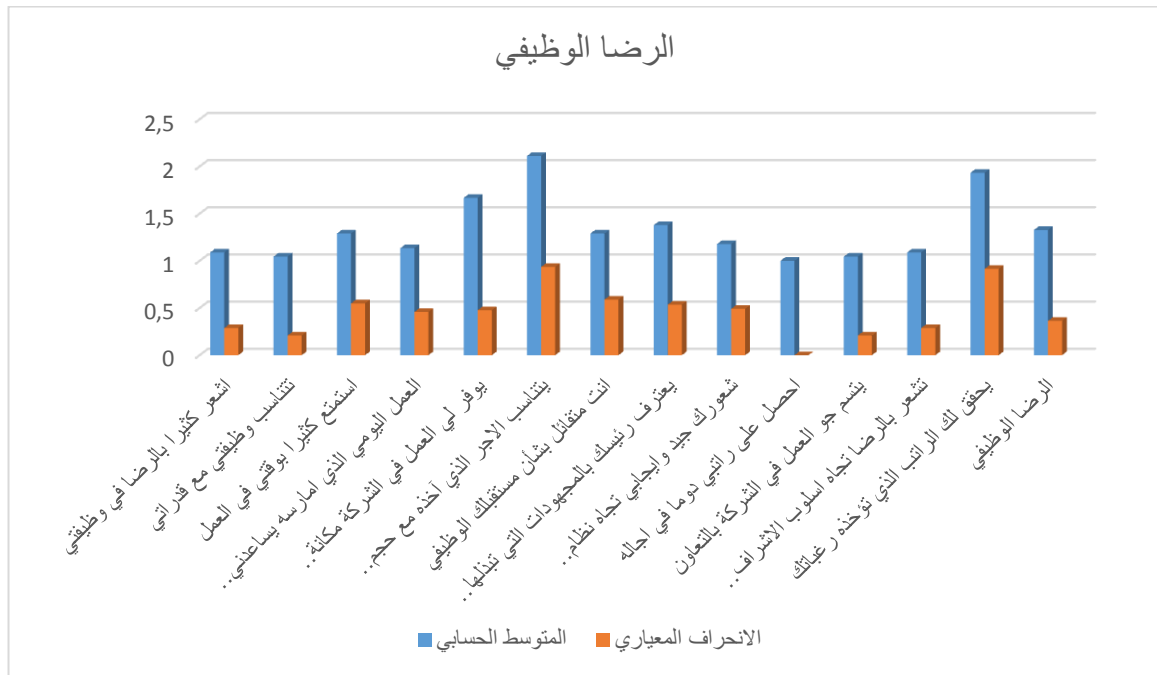
المحور الثالث: الرضا الوظيفي

الجدول رقم(III-7): دراسة اسئلة الرضا الوظيفي

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
اشعر كثيرا بالرضا في وظيفتي	1,0889	0,2878	منخفضة
تناسب وظيفتي مع قدراتي	1,0444	0,20841	منخفضة
استمتع كثيرا بوقتي في العمل	1,2889	0,54864	منخفضة
العمل اليومي الذي امارسه يساعدني في الخبرة والتقدم الوظيفي	1,1333	0,45726	منخفضة
يوفر لي العمل في الشركة مكانة اجتماعية مرموقة	1,6667	0,47673	منخفضة
يتناسب الاجر الذي آخذه مع حجم العمل الذي اقوم به	2,1111	0,93474	متوسطة
انت متفائل بشأن مستقبلك الوظيفي	1,2889	0,58861	منخفضة
يعترف رئيسك بالمجهودات التي تبذلها ويقدر ذلك	1,3778	0,53466	منخفضة
شعورك جيد وايجابي تجاه نظام الحوافز في شركتك	1,1778	0,49031	منخفضة
احصل على راتبي دوما في اجاله	1	0	منخفضة
يتسم جو العمل في الشركة بالتعاون	1,0444	0,20841	منخفضة
تشعر بالرضا تجاه اسلوب الاشراف في الشركة	1,0889	0,2878	منخفضة
يحقق لك الراتب الذي تؤخذه رغباتك	1,9333	0,91453	منخفضة
الرضا الوظيفي	1,3265	0,36309	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS v 28

الرسم البياني رقم(III-17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لرضا الوظيفي



من خلال الجدول رقم (III-7) والرسم البياني رقم (III-17) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لشعور كثيرا بالرضا في وظيفتي قدر بـ 1,0889 بانحراف معياري 0,2878، المتوسط الحسابي لتناسب وظيفتي مع قدراتي قدر بـ 1,0444 بانحراف معياري 0,20841، المتوسط الحسابي لاستمتع كثيرا بوقتي في العمل قدر بـ 1,2889 بانحراف معياري 0,54864، المتوسط الحسابي للمعمل اليومي الذي امارسه يساعدني في الخبرة والتقدم الوظيفي قدر بـ 1,1333 بانحراف معياري 0,45726، المتوسط الحسابي لتوفر لي العمل في الشركة مكانة اجتماعية مرموقة قدر بـ 1,6667 بانحراف معياري 0,47673، المتوسط الحسابي لتناسب الاجر الذي آخذه مع حجم العمل الذي اقوم به قدر بـ 2,1111 بانحراف معياري 0,93474، المتوسط الحسابي لانت متفائل بشأن مستقبلك الوظيفي قدر بـ 1,2889 بانحراف معياري 0,58861، المتوسط الحسابي ليعترف رئيسك بالمجهودات التي تبذلها ويفقد ذلك قدر بـ 1,3778 بانحراف معياري 0,53466، المتوسط الحسابي لشعورك جيد و ايجابي تجاه نظام الحوافز في شركتك قدر بـ 1,1778 بانحراف معياري 0,49031، المتوسط الحسابي لأحصل على راتبي دوما في اجاله قدر بـ 1 بانحراف معياري 0،

الفصل الثالث: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة -دراسة حالة شركة refratech

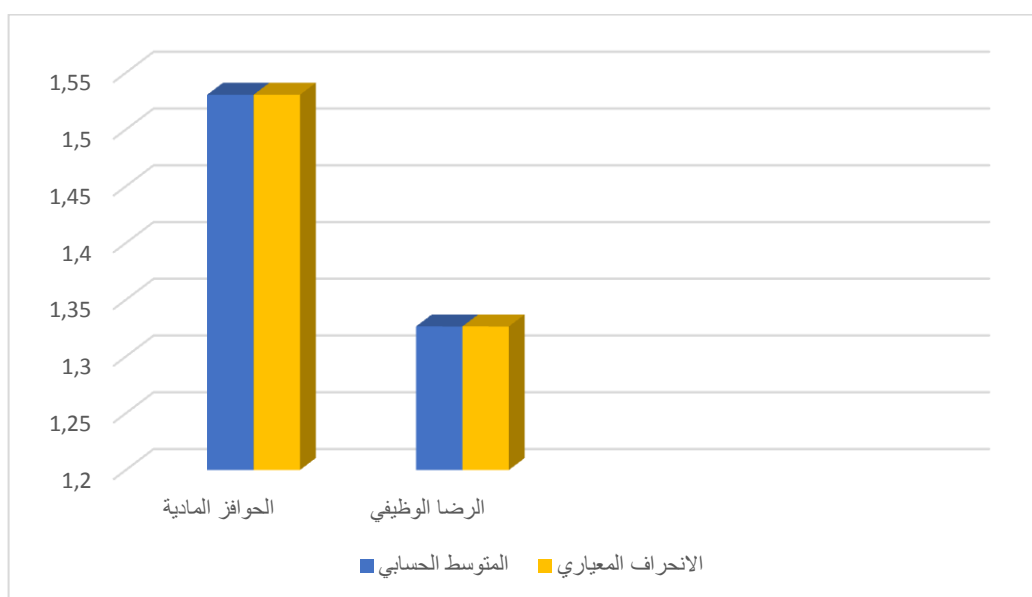
المتوسط الحسابي ليتسم جو العمل في الشركة بالتعاون قدر بـ 1,0444 بانحراف معياري 0,20841، المتوسط الحسابي لتشعر بالرضا تجاه اسلوب الاشراف في الشركة قدر بـ 1,0889 بانحراف معياري 0,2878، المتوسط الحسابي ليحقق لك الراتب الذي تؤخذه رغباتك قدر بـ 1,9333 بانحراف معياري 0,91453، المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي قدر بـ 1,3265 بانحراف معياري 0,36309 .

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي
الجدول رقم (III-8) علاقة بين حوافز المادية والرضا الوظيفي

النوع	العدد N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	بيرسون	مستوى الدلالة
الحوافز المادية	45	1,5306	0,43884	0.93	0.000
الرضا الوظيفي	45	1,3265	0,36309		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SpSS v 28

الرسم البياني رقم (III-18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للحوافز المادية والرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SpSS v 28

الفصل الثالث: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة -دراسة حالة شركة refratech

نلاحظ من الجدول (III-8) والرسم البياني (III-18) أن المتوسط الحسابي للإجابات على الحوافز المادية 1,5306 بانحراف معياري 0,43884 والمتوسط الحسابي للرضا الوظيفي 1,3265 بانحراف معياري قدر بـ 0,36309 كما نلاحظ أن قيمة احتمالية بيرسون وبالغة 0,93 أكبر من نسبة الخطأ 0.05 وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي.

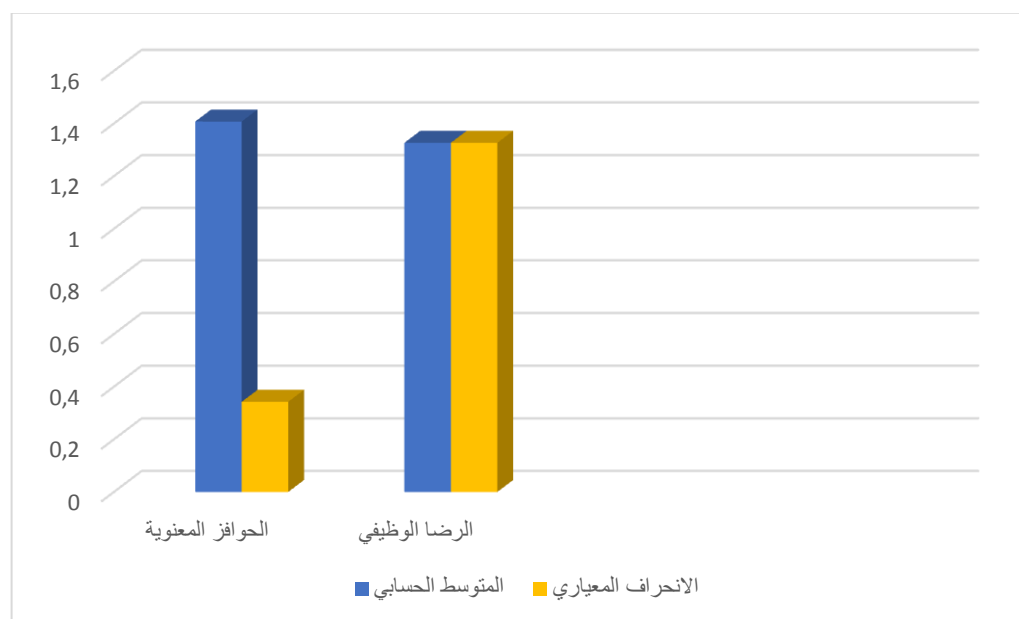
الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي

الجدول رقم (III-9) علاقة بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي

النوع	العدد N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	بيرسون	مستوى الدلالة
الحوافز المعنوية	45	1,4074	0,34247	0.79	0.000
الرضا الوظيفي	45	1,3265	0,36309		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SpSS v 28

الرسم البياني رقم (III-19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للحوافز المعنوية والرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SpSS v 28

الفصل الثالث: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة -دراسة حالة شركة refratech

نلاحظ من الجدول (III-9) والرسم البياني (III-19) أن المتوسط الحسابي للإجابات على الحوافز المعنوية 1,4074 بانحراف معياري 0,34247 والمتوسط الحسابي للرضا الوظيفي 1,3265 بانحراف معياري قدر بـ 0,36309 كما نلاحظ أن قيمة احتمالية بيرسون والبالغة 0,79 أكبر من نسبة الخطأ 0.05 وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي.

الفرضية الفرعية الأولى: الحوافز المادية تؤثر على الرضا الوظيفي.

-الفرضية الصفرية: نموذج الانحدار غير معنوي اي الحوافز المادية لا تؤثر على الرضا الوظيفي.

-الفرضية البديلة: نموذج الانحدار معنوي اي الحوافز المادية تؤثر على الرضا الوظيفي.

لإثبات صحة هذه الفرضية قمنا بحساب ANOVA والجدول لتالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (III-10) تأثير الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي

مجموع مربع التباين	درجات الحرية	متوسط مربع التباين	قيمة (F)	درجة الدلالة
5,612	9	0,624	115,713	<,001

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS v 28

من خلال ما اسفرت اليه نتائج جدول رقم (III-10) - نلاحظ ان مجموع مربع التباين قدر بـ 5.612 ودرجة حرية بقيمة 9 ومتوسط مربع التباين 0.624 وقيمة F تساوي 115.713.

في حين أن درجة الدلالة هي 0,001 وهي قيمة أقل من 0,05 وبالتالي الانحدار معنوي ومنه يوجد فروق في الحوافز المادية والرضا الوظيفي، ومنه ننفي الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي الفرضية صحيحة.

الفصل الثالث: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة -دراسة حالة شركة refratech

الفرضية الفرعية الثانية: الحوافز المعنوية تؤثر على الرضا الوظيفي.

-الفرضية الصفرية: نموذج الانحدار غير معنوي اي الحوافز المعنوية لا تؤثر على الرضا الوظيفي.

-الفرضية البديلة: نموذج الانحدار معنوي اي الحوافز المعنوية تؤثر على الرضا الوظيفي.

لإثبات صحة هذه الفرضية قمنا بحساب ANOVA والجدول لتالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(III-11).تأثير الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي

مجموع مربع التباين	درجات الحرية	متوسط مربع التباين	قيمة (F)	درجة الدالة
5,648	12	0,471	98,854	<,001

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS v 28

من خلال ما اسفرت اليه نتائج جدول رقم-(III-11) - نلاحظ ان مجموع مربع التباين قدر بـ 5.684 ودرجة حرية بقيمة 12 ومتوسط مربع التباين 0.471 وقيمة F تساوي 98.854.

في حين أن درجة الدلالة هي 0,001 وهي قيمة أقل من 0,05 وبالتالي الانحدار معنوي ومنه يوجد فروق في الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي، ومنه ننفي الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي الفرضية صحيحة.

نتائج البحث:

بعد مراجعة النتائج السابقة التي تم عرضها في ضوء الجانب التطبيقي توصلنا الى ما يلي:

هناك علاقة إرتباطية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي العمال في شركة refratech. كما اكدت النتائج أن الحوافز المادية تؤثر بشكل كبير للعمال في شركة refratech. حيث انه كلما

الفصل الثالث: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة -دراسة حالة شركة refratech

زادت الحوافز المادية كلما زاد الرضا الموظفون عن عملهم وبالتالي نأكد الفرضية الرئيسية الاولى والفرضية الفرعية الاولى .

كما توصلنا الى وجود علاقة ارتباطية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي للعمال في شركة refratech.ولكن ليس بالارتباط الكبير كما أكدت ان الحوافز المعنوية تؤثر بشكل نسبي على العمال في شركة refratech.حيث أنه عند وجودها يكون هناك رضا أما عند عدم وجودها فالرضا يقل نسبيا وبالتالي نأكد الفرضية الرئيسية الثانية والفرضية الفرعية الثانية .

نستنتج ان الحوافز المادية أكثر تأثيرا على الحوافز المعنوية لدى موظفوا شركة refratech.كما أننا نأكد كل الفرضيات المقترحة في بداية الدراسة .

خلاصة الفصل :

يمكن القول أن فرضيات الدراسة أكدت تأثير المتغيرات المستقبلية "الحوافز المادية والمعنوية" على المتغير التابع "الرضا الوظيفي" وهذا ما عززته نتائج الاستبيان وأثبتت وجود علاقة بين متغيرات الدراسة والرضا الوظيفي للعمال في شركة refratech. حيث أن الحوافز المادية تؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي للموظفين مقارنة مع الحوافز المعنوية كما اثبتت الدراسة أن موظفوا شركة refratech راضين عن عملهم في ظل وجود الحوافز المادية.



خاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر الحوافز على الرضا الوظيفي وأيضا معرفة مدى مساهمة الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث تعتبر هذه الدراسة إحصائية ووصفية لنظام الحوافز السائد في شركة refratech محل الدراسة لتعرف على اهم الحوافز المقدمة وكذا المستوى الوظيفي فيها.

من خلال هذا البحث عالجنا أحد أهم المواضيع المتعلقة بالحوافز وأثرها على تحقيق الرضا الوظيفي ومن خلاله توصلنا الى ان موضوع الحوافز أحد أهم المؤشرات الدالة على طبيعة عمل المنظمات الإدارية من حيث التقويم والفعالية، فالحوافز ليست إلا مجموعة من الوسائل والمؤتمرات الخارجية، للوصول إلى الكفاية الممكنة من العمل وذلك لشحن طاقة العاملين، كما نستنتج ان الحوافز المادية أكثر تأثيرا على الحوافز المعنوية لدى موظفوا شركة refratech. كما أننا نؤكد كل الفرضيات المقترحة في بداية الدراسة .

أفاق البحث:

نظرا لأهمية موضوع البحث خاصة في مجال تسيير الموارد البشرية هناك مجموعة من الأفق البحثية نذكر منها :

- دور الحوافز في الكفاءة والفعالية التنظيمية .
- محددات الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسات.
- تقييم الحوافز وعلاقته بأداء العاملين.



قائمة المراجع

الكتب :

1. ابراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، دن، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2010.
2. احمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت، 1981.
3. بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، ط2، دار الغرب لنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
4. جمال الدين محمد المربي، الإدارة الإستراتيجية للمواد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006 .
5. حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار زهران لنشر والتوزيع ، عمان ،د.ب.س.
6. خيرى خليل الحملي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية البناء الإجتماعي للمجتمع، المكتب الحديث، 1998.
7. خيرى مصطفى كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، النظريات العمليات الإدارية: منهج تحليلي، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، 2007.
8. روائية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية جامعة الإسكندرية، كلية التجارة ، مصر ، د.ب.س.
9. روائية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، سنة 2000.
10. زاهر محمد ديرى، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2011.
11. صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002.
12. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، القاهرة.

13. الطيب محمد رفيق، وظائف التسيير التقنية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1995.
14. عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي مدخل تطبيق المعاصر دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
15. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة ، 2007.
16. عمار الطيب كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي، مفاهيم ونماذج ونظريات، منشورات جامعة قاريونس بنغازي، ليبيا، سنة 1995.
17. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرآن 21، دار الغرب الإسلامي، الجزائر ، 2006.
18. فاروق عبد فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،الأردن، 2005.
19. فائزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة ونشر، الإسكندرية، ط1، 2011 .
20. محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.
21. محمد حسن حمدات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، 2008.
22. محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، سلوك التنظيمي ، مصر ، الدار الجامعية ، 1997.
23. محمد عثمان الجمعي وآخرون، تسيب العاملين، المنظمة العربية للعلوم الادارية، بيروت، 1985.
24. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف ، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، ط2، 2004.

25. محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي كغاية تفعيله في القطاع الحكومي العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2003.
26. مهدي زوليف، إدارة الأفراد، دار مجد لاوي، عمان، 1994.
27. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر ، 2011.

المذكرات :

1. احمد بن سعيد بن سالم ميلكان المشيخي، الرضا الوظيفي لدى الاداريين العاملين في المديرية العامة لتربية والتعليم، رسالة ماجستير، جامعة نزوى، كلية العلوم والآداب قسم التربية والدراسات الإنسانية، 2012.
2. باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبويرة، مذكرة لنيل شهادة ماستر لعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند اولحاج.
3. سهيلة مريومة، مذكرة أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة مريام ورقلة، 2015,2016.
4. عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 2007.
5. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات، 2602,6937 المجلد 5، العدد14، 2019، مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية ، جامعة البليدة2.

6. هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008.





علامة
"مؤسسة ناشئة"



ISOCER

ISO 9001 : 2015



ISOCER

ISO 14001 : 2015



ISOCER

ISO 45001 : 2018



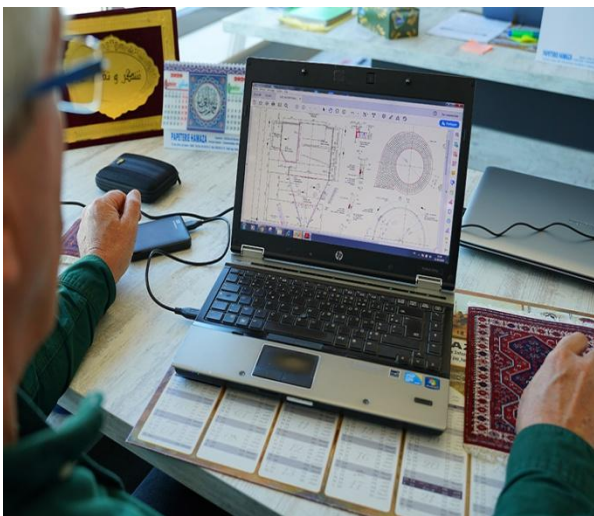
AGC

alfran



PA. TECHNOLOGIES

la maîtrise des revêtements industriels





الاستبيان

اخي العامل ، اختي العاملة

تحية طيبة اما بعد

في اطار التحضير لإعداد مذكرة ماستر تخصص تسيير استراتيجي دولي والتي تحمل

عنوان اثر الحوافز على الرضا الوظيفي قمت بإختيار شركتكم كعينة لدراسة وذلك نظرا

لأهمية مشوارها وتجربتها وقدم خبرتها يشرفنا مشاركتكم واستخدام اجوبتهم على هذا

الاستبيان ونحيطكم علما ان استخدام الاجابة سيكون في سرية تامة وعدم افصاح عن

الموجبين

محور البيانات الشخصية :

1- الجنس : ذكر أنثى

2- السن : اقل من 30 من 30 الى 50 سنة من 51 سنة فما فوق

3- المستوى التعليمي:

ثانوي جامعي دراسات عليا

4- سنوات خبرة في العمل: أقل من عامين من 3 الى 5 سنوات أكثر من 5 سنوات

5- المنصب : دائم متعاقد

6- الحالة العائلية : أعزب متزوج

المحور الاول : الحوافز المادية

فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بنظام الحوافز ، ضع (x) امام الخانة التي تناسبك

الرقم	البيان	موافق	محايد	غير موافق
01	الاجر الذي اتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول			
02	المكافآت التي تمنحها الشركة تجعلك تبذل جهدا اكبر للحصول عليها			
03	تمنحك الشركة ترقيات بناء على معايير مدروسة			
04	المنح والعلاوات التي تتقاضاها على الزوجة والابناء مقبولة			
05	الخصم من الراتب يزيد من ولاء الموظفين والرضا الوظيفي			
06	توفر الشركة المواصلات لنقل من العمل اليه			
07	توفر الشركة نظام للعلاوات الاستثنائية لتشجيع الموظفين على انجاز الاعمال بكفاءة وفعالية			
08	تقدم الشركة مساعدات مالية وعلاج بالمجان للأسر			

المحور الثاني : الحوافز المعنوية

فيمايلي مجموعة من العبارات المتعلقة بنظام الحوافز المعنوية ضع (x) امام الخانة التي تناسبك

الرقم	البيان	موافق	محايد	غير موافق
01	تعترف ادارة الشركة بالجهود التي يبذلها الافراد			
02	ظروف العمل ملائمة وعلاقة وطيدة بين الرؤساء والعمال			
03	شكر العاملين على ما حققوه من انجازات			
04	احساس العاملين بأهمية رأيهم ومقترحاتهم			
05	هناك فترات راحة اثناء العمل			
06	ترشيح الممتازين للدراسات العليا لتحسين كفاءتهم والاداء الوظيفي لهم			
07	توفر الشركة وسائل الراحة والخدمات			
08	يساهم التوبيخ من رفع الدافعية للعمل			
09	العمل الذي تؤديه يشعرك باحترامك لذاتك			

المحور الثالث : الرضا الوظيفي

فيمايلي مجموعة من العبارات المتعلقة بالرضا الوظيفي

الرقم	البيان	موافق	محايد	غير موافق
01	اشعر كثيرا بالرضا في وظيفتي			
02	تتناسب وظيفتي مع قدراتي			
03	استمتع كثيرا بوقتي في العمل			
04	العمل اليومي الذي امارسه يساعدني في الخبرة والتقدم الوظيفي			
05	يوفر لي العمل في الشركة مكانة اجتماعية مرموقة			
06	يتناسب الاجر الذي أخذه مع حجم العمل الذي اقوم به			
07	انت متفائل بشأن مستقبلك الوظيفي			
08	يعترف رئيسك بالمجهودات التي تبذلها ويقدر ذلك			
09	شعورك جيد وايجابي تجاه نظام الحوافز في شركتك			
10	احصل على راتبي دوما في اجاله			
11	يتسم جو العمل في الشركة بالتعاون			
12	تشعر بالرضا تجاه اسلوب الاشراف في الشركة			
13	يحقق لك الراتب الذي تأخذه رغباتك			

شكرا على تعاونكم معنا

ملخص:

تسعى كل المؤسسات والشركات الى النجاح والتطور وإضافة الى تحقيق أهدافها على المدى البعيد والقريب ولتحقيق ذلك لابد لها من الاعتناء والتكفل بالعنصر البشري لأنه العنصر الفعال والمؤثر في استخدام الموارد المتاحة، ونظرا لأن كفاءة وفعالية أي مؤسسة ترتبط باليد العاملة فيها ومدى رغبتها وقدرتها عن العمل لابد من المؤسسة تعزيز هذه الرغبة عن طريق مجموعة من الحوافز المادية منها والمعنوية وذلك للوصول الى الرضا الوظيفي وتجنب عدمه لأنه عامل هام يوفر للفرد الاستقرار في عمله وعدم التفكير في تركه ولن يتحقق هذا إلا بالحوافز المناسبة وتوفير جو ملائم للعمل .

الكلمات المفتاحية: الحوافز، المؤسسات، الموارد المتاحة، الوظيفي.

summary:

All institutions and companies seek success and development, in addition to achieving their goals in the short and long term. To achieve this, they must take care of and take care of the human element because it is the effective and influential element in the use of available resources, and given that the efficiency and effectiveness of any institution is related to its workforce and the extent of its desire and ability to work. The institution is to enhance this desire through a set of material and moral incentives, in order to reach job satisfaction and avoid its absence, because it is an important factor that provides the individual with stability in his work and not thinking about leaving it. This will only be achieved with appropriate incentives and a suitable atmosphere for work.

Keywords: incentives, institutions, available resources, career.