

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: إدارة و اقتصاد المؤسسة

## الموضوع

دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة  
دراسة حالة : مؤسسة توزيع الغاز و الكهرباء للغرب بمستغانم

تحت إشراف الأستاذة:

بن نامة فاطمة

من إعداد الطالب:

بن سايح محمد

رئيسا

مشرفة

مناقشا

أستاذ محاضر

أستاذة مساعدة

أستاذ مساعد

❖ بن يمينة كمال

❖ بن نامة فاطمة

❖ معارفة طيب

السنة الجامعية: 2015- 2016



### الخاتمة العامة:

يعتبر المورد البشري من أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق التميز وتحسين كفاءتها الإنتاجية ورفع مردوديتها، باعتباره العنصر المحرك في المنظمة والقادر على الإبداع والابتكار والتجديد ولهذا تسعى جل المنظمات إلى إعطائه أهمية ومكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية، ومن بين السبل المستعملة لتفعيل هذا العنصر البشري نجد التحفيز بمختلف أنواعه وأشكاله المادية والمعنوية، كونه يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق أهداف الموظف في النمو والرضا بالإضافة إلى تحقيق أهداف المنظمة في الربحية والبقاء والاستمرارية.

### نتائج اختبار الفرضيات :

الفرضيات عبارة عن إجابات مؤقتة نضعها قصد التحقق منها، وعادة ما تكون في شكل علاقة بين متغيرين أو شرط قابل للاختبار، ولقد توصلنا من خلال بحثنا ودراستنا إلى عدة نتائج وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط ومتجانس مع الإشكالية محل الدراسة حيث :

❖ أن التحفيز ممارسة يثير دوافع الفرد ويولد الرغبة والحماس له لإشباع مختلف حاجاته ورغباته و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

وهذا من خلال أغلب الإجابات التي تحصلنا عليها من طرف أفراد العينة المدروسة ميدانيا وكذلك نظريا وعليه فالتحفيز يثير دوافع الفرد وتوليد الرغبة والحماس للقيام بتصرفات وسلوكيات معينة، فهو الوسيلة أو الأسلوب الذي يقدم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة وهذا من خلال تحريك الطاقات والقوى الكامنة للفرد.

❖ كلما كان الفرد راضيا عن عمله كلما زاد عطائه وجهده للمؤسسة ، وإن دل هذا فإنما يدل على أغلب الإجابات التي تحصلنا عليها من طرف المبحوثين حول رضاهم عن منصب عملهم، وعليه فإنه بقدر ما يكون الفرد راضيا عن عمله بقدر ما تزيد عوائده وبذل قصارى جهوده وعطائه وأدائه وبقدر ما يزيد حماسه ورغبته لبذل جهد مكثف ومنه فالرضا يؤدي إلى زيادة الأداء، و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

❖ إن مراعاة الإنصاف في التحفيز يزيد من شعور العامل بالرضا، وعليه فمبدأ الإنصاف مهم في التحفيز كونه يساهم مباشرة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وبصفة عامة هناك نقص الاهتمام هذا المبدأ في هذه الشركة مما جعل مستوى الرضا الوظيفي متوسط لدى أغلب العمال، و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

### نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا الميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية التالية :

➤ **النتائج النظرية:** وهي النتائج العامة التي توصلنا إليها من خلال الجانب النظري ويمكن حصرها فيما يلي:

- التحفيز يثير الدوافع ويحرك الطاقات والقدرات الكامنة ويولد الرغبة والحماس في العمل.
- الرضا يأتي من خلال إشباع الحاجات والرغبات.
- الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز الذي يدفع الأفراد إلى بذل قصارى جهدهم والعمل بصورة أفضل لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.
- تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجاته ورغباته.
- عملية التحفيز عند الأفراد تبدأ بالشعور بالحاجة أو الشعور بالنقص.

- التحفيز يحافظ على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز.
- الاستثمار في العنصر البشري من خلال جعله متطور عبر الزمن لاستغلال قدراته وإبداعاته.
- تنمية روح التعاون وروح الفريق في العمل الجماعي وبالتالي تحقيق الولاء والانتماء للمنظمة.
- الحوافز متنوعة ومتعددة منها الإيجابية والسلبية.
- الحوافز المعنوية مرتبطة بشكل مباشر بالحاجات الاجتماعية والذاتية للفرد.
- - الحوافز المادية ضرورة حتمية على المنظمة فهي تثير الدوافع كونها تساهم في تلبية الحاجات الاقتصادية.
- هناك اختلافات فردية أثناء ممارسة التحفيز، فما يحفز شخص ليس بالضرورة أن يحفز الآخر.
- تبرز أهمية التحفيز من خلال تعدد النظريات المفسرة له وكذلك للرضا الوظيفي.
- تحفيز الأفراد يتطلب معرفة ودراسة سلوكيات وتصرفات وأداء ودوافع الأفراد وعليه فعملية التحفيز تأتي بعد تقييم الأداء، وتحليل وتشخيص دقيق للعمل وتوصيف الوظائف.
- التحفيز يتم وفق أسس ومعايير منها الأداء والجهد والمهارة والخبرة.
- نجاح العملية التحفيزية إذا كان العامل يشعر بالعدالة التنظيمية ومبدأ الإنصاف في التحفيز.
- لا يمكن فصل عملية التحفيز عن العمليات الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة.
- هناك ربط بين التحفيز والدوافع والرضا الوظيفي ببعضها البعض.
- من أهم عوائد التحفيز نجد الرضا الوظيفي فهو حالة من القناعة والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات.
- بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفء في عمله يجعله راضيا عن العمل.
- الفرد الراضي يزيد انتمائه وولائه للوظيفة واعتزازه بالعمل وللمنظمة ككل.
- أهداف الفرد في المنظمة تعكس الرغبات والتوجهات لديه.

- الرضا يتحدد بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد.
- هناك علاقة بين التحفيز والرضا والأداء، فإذا كان الفرد يشعر ويدرك بالعدالة والإنصاف في التحفيز والمكافآت ويتم وفق أسس ومعايير شفافة وموضوعية فهنا يزيد من شعور العامل بالرضا الوظيفي وإذا حدث العكس فهنا يخلق نوع من الصراع وعدم الرضا والتذمر والاستياء والقلق والتوتر.
- أما علاقته بالأداء فهناك ربط مباشر بين الحوافز والمكافآت والسلوك والأداء.
- الرضا المرتفع يؤدي إلى زيادة الأداء.
- الرضا يحدث نتيجة لحصول العامل على مكافآت عادلة مقابل عمله.
- **النتائج التطبيقية:** وهي نتائج خاصة توصلنا لها من خلال الدراسة الميدانية ونذكر منها:
  - التحفيزات في شركة توزيع الكهرباء والغاز متنوعة منها المادية والمعنوية.
  - أغلبية عمالي هذه الشركة ذوي مستوى عالي وتكوينات لا بأس بها.
  - التحفيز يختلف من عامل إلى آخر ولكن معظمهم يرونه بأنه يثير الدوافع وخلق الرغبة والحماس.
  - الشركة تمنح للعمال حوافز في العمل نوعا ما.
  - رأي العمال حول أجورهم يختلف من شخص لآخر وهذا يعني عدم وجود توازن في الأجور في الفئات العمالية.
  - عمل الأفراد يوفر علاوات وتعويضات نسبيا.
  - الشركة تقوم بتوزيع الأرباح بين العاملين وهذا يحفزهم معنويا ونفسيا.
  - فرص الترقية في الشركة ضعيلة فأغلبية العمال لم يستفيدوا منها.
  - نظام الترقية المطبق في الشركة حسب الأقدمية والكفاءة واعتبارات أخرى.
  - الشركة لا تقدم الشكر والعرفان للأفراد العاملين.
  - درجة المكافئة المالية للعاملين وفق الاستحقاق نسبية.

- درجة تقدير الجهود والاعتراف بإنجازات العاملين متوسطة.
- الشركة لا تقوم بتحسين ظروف وشروط العمل باستمرار.
- جو العمل في الشركة مملوء بالثقة والاحترام.
- الشركة توفر فرص التدريب والتكوين للعاملين باعتبارها لها مصلحة خاصة لذلك.
- الإدارة تلي حاجات ورغبات العاملين نسبيا.
- الشركة تقوم بتعريف الأفراد ها وحول إشكاليات وحقائق العمل.
- كيفية التوجيه للعاملين في العمل تكون باحترام ولطف.
- الأفراد يشعرون بالحماس والرغبة في العمل.
- قواعد وإجراءات العمل في الشركة مقبولة.
- بعض الأفراد راضين عن الحوافز المقدمة لهم والبعض الآخر غير راضين عنها.
- الأفراد راضين عن منصب عملهم.
- مساعدة العاملين في حالة مواجهتهم لمشاكل وصعوبات.
- ظروف العمل في الشركة مريحة نوعا ما ومملة نسبيا.
- المستوى العام للرضا الوظيفي للعاملين متوسط.
- الشركة لا تقوم بقياس الرضا الوظيفي لعاملها.
- الأفراد راضون عن ساعات العمل والعلاقات التي تجمعهم بالرؤساء والزملاء وكذلك نمط الإشراف.
- التحفيز يمنح في الشركة حسب معيار الأداء والكفاءة والجهد المبذول.
- العاملين لا يشعرون بالعدالة في إعطاء الحوافز.
- الشركة لا تعتمد على سياسة المكافآت المالية لأصحاب الكفاءات العالية.
- عدم الإنصاف في إعطاء الحوافز وضعف الربط بين المكافآت والأداء.

➤ نقص تصميم برامج تقييم الأداء بشكل عادل.

### الاقتراحات و التوصيات :

بناء على النتائج التي توصلنا إليها ضمن دراسة حالة التحفيز والرضا الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بمستغانم نقوم بتقديم اقتراحات يمكن العمل بها والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية أو محاولة إدراجها ضمن تسيير الموارد البشرية كونها تمتاز بالتغيير والتعقيد ومن أجل تفعيل التحفيز والرضا الوظيفي، وتمثل هذه الاقتراحات فيما يلي:

- ❖ احترام مبدأ الإنصاف في إعطاء التحفيز للعاملين.
- ❖ تقدير الأعمال المتميزة وإنجازات الآخرين.
- ❖ الإصغاء الجيد والفعال لاقتراحات وانشغالات العاملين.
- ❖ تشجيع روح المبادرة والإبداع والابتكار لدى العاملين.
- ❖ الربط بين التحفيز والمكافآت والسلوك والأداء.
- ❖ الأخلاقيات (الأقوال = الأفعال).
- ❖ الاعتراف بالعامل من خلال تلبية طموحاته وحاجاته ورغباته.
- ❖ كسب رغبة وانتماء الأفراد للمنظمة.
- ❖ تنمية روح الفريق في العمل الجماعي.
- ❖ الاستخدام الفعال للتحفيز المادي والتجديد والاستمرار فيه.
- ❖ إعطاء الفرص للعاملين للتطوير من خلال الترقيات.
- ❖ قياس الرضا الوظيفي للعاملين دوريا وبانتظام وتحديد مستواه.
- ❖ اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لتحسين الرضا الوظيفي.

الآفاق:

بعدها انتهينا من معالجة إشكالية بحثنا والمرتكزة على دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بمستغام ، فيما يخص التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، ومن خلال الجانب النظري ظهرت لنا العديد من الجوانب والإشكاليات الجديدة بمواصلة البحث فيها نظرا لأهميتها التطبيقية والنظرية:

❖ دور نظام المعلومات في تحفيز الأفراد.

❖ أهمية التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي والمحافظة على الكفاءات والقدرات البشرية.

❖ أثر نظام الحوافز على ميزانية المؤسسة.

❖ أثر نظم التقييم على تحفيز الأفراد.

❖ علاقة التحفيز والرضا الوظيفي بمستقبل المؤسسة.

❖ أهمية العنصر البشري في التميز في محيط تشتد فيه المنافسة.

❖ أثر التحفيز على الإبداع والابتكار في المؤسسة.

❖ دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية.

و في الأخير نقول: هذا اجتهاد بشري وجهد إنساني يلزمه النقص ويحتاج للتصويب

والتحسين، فالكمال لله تعالى ولقوله جل شأنه: "... وفوق ذي كل علم عليم ... " فإن أصبنا فمن الله وحمده

وإن أخطأنا فمن أنفسنا ومن الشيطان، وحسبنا أننا اجتهدنا.

## مقدمة الفصل:

تسعى جل المنظمات الاقتصادية ومنها الجزائر لتحقيق الوثبة التنموية الضرورية اللازمة للنهوض بإمكانياتها، تسطير أهدافها، وتحقيق طموحاتها، وعلى ضوء الصعوبات التي تعاني منها أغلب المنظمات في تطبيق البرامج و الإجراءات والسياسات الخاصة بإدارة العنصر البشري، ومن بينها موضوع تحفيز العاملين من أجل كسب رضاهم و ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، وجدنا أنه من الضروري القيام بدراسة ميدانية حول عملية التحفيز.

واعتمادا على ما درسناه في الجانب النظري ومن أجل التحكم في الموضوع أكثر قمنا بإسقاطه مباشرة على شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بمستغانم، وقد تم اختيار هذه الشركة بغرض معرفة رؤية هذه الأخيرة حول التحفيز والرضا الوظيفي وهذا من خلال التطرق إليه في هذا الفصل والذي بدوره ينقسم إلى ثلاث مباحث و هي:

❖ المبحث الأول: تقديم شركة سونلغاز.

❖ المبحث الثاني: تقديم لفرع الشركة موضوع الدراسة.

❖ المبحث الثالث: تقييم التحفيز والرضا الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بمستغانم.

## المبحث الأول: تقديم شركة سونلغاز

تعتبر شركة سونلغاز من أقدم المؤسسات القاعدية التي عرفتها الجزائر، فهي مؤسسة عمومية للكهرباء و الغاز حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية و الصناعية.

و للتعرف أكثر على هذه الشركة سوف نتطرق إلى نشأتها و تطورها و أيضا إلى مهامها وأهدافها.

## المطلب الأول: نشأة و تطور شركة سونلغاز

عرفت شركة سونلغاز عدة تطورات ملحوظة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا وفيما يلي نستعرض لمحة تاريخية عن هذه الشركة وكذلك مراحل تطورها.

### أولا: لمحة تاريخية عن الشركة:

لقد بدأت الإضاءة في الجزائر منذ 1929 والتي جسدت الشبكة الكهربائية بين سنة 1927 و 1929 و هذا اعتبرت سونلغاز عاملا تاريخيا (bt,ht) بمجموع قدره 6000 كلم، و هذا الخط بين المتوسط العالي والمنخفض في مجال تمويل الطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر.

و تتمثل مهامها في الإنتاج و النقل والتوزيع عبر قنوات، و قوانينها الجديدة أيضا أعطت لها إمكانية توسيع نشاطها نحو مجالات أخرى للنهوض بقطاع الطاقة مقدمة لفائدة المؤسسة في مجال تجارة الكهرباء و الغاز إلى الخارج.

### ثانيا: مراحل تطور شركة سونلغاز:

مرت شركة سونلغاز بمراحل عديدة تمثلت فيما يلي:

❖ سنة 1947: تم إنشاء كهرباء وغاز الجزائر(EGA) رقم 471002، المؤرخ في 1947/06/05

و هي مكلفة بإنتاج الكهرباء والغاز.

❖ **EGA:** و هي عبارة عن مجمع لأقدم شركات إنتاج و توزيع الكهرباء ذات الطابع الخاص التي سقطت

تحت قانون التأميم في سنة 1946 الصادر على السلطة الفرنسية.

❖ **التطورات التي حدثت بعد سنة 1962: EGA:** بنتها السلطات الجزائرية بعد الاستقلال في بضع

سنوات فضلا عن جهود تكوينية للموارد البشرية الجزائرية التي تضمن تسيير هذه المؤسسة.

❖ **سنة 1969:** إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز بمرسوم رقم 69/59 في يوم 1969/07/26

الصادرة عن الجريدة الرسمية في أول أوت 1969 ، تحول اسم EGA إلى سونلغاز التي أصبحت شركة

وطنية للكهرباء و الغاز، و في هذا الوقت كانت الشركة من الحجم الكبير أين تجاوز عدد عمالها

6000 موظف، وقد حدد المرسوم مهمة رئيسية لها تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة

الطاقة الداخلية للبلاد.

إن احتكار و نقل و توزيع و استرداد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة

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

(صناعيون، محطات توليد الطاقة الكهربائية، زبائن المنزل).

❖ **سنة 1975:** في هذه المرحلة تم الفصل بين النشاطات الميدانية والنشاطات القاعدية وكذا إنشاء

وحدات كهرباء و ترتيب.

❖ **سنة 1983:** إعادة هيكلة سونلغاز والتي جاء معها ستة مؤسسات حيث أصبحت شركة سونلغاز في

هذه السنة ذات خدمات عمومية وتسيير وتسويق المؤسسة وبذلك تكتسب خمسة فروع الأعمال و هي:

➤ { **KAHRIF** كهريف } : الأشغال الكهربائية.

➤ { **KAHRAKIB** كهركيب } : تركيب البني التحتية و الإنشاءات الكهربائية.

➤ { **KANAGAZ** كنا غاز } : أشغال الهندسة المدنية.

➤ **AMC**: صناعة العدادات ومختلف التجهيزات المستعملة في المراقبة.

### ❖ مبادئ وقوانين سنة 1986-1989:

➤ قوانين خاصة باستقلالية المؤسسة.

➤ قوانين العلاقات الاجتماعية.

➤ الطرق الجديدة في تسيير المؤسسة.

### ❖ نظام أساسي جديد لسونلغاز سنة 1991: لقد أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري

EPIC في قرار تنفيذي 975/91، المؤرخ ليوم 1991/12/14، و قد فرض هذا الطابع الجديد

التسيير الاقتصادي و الأخذ بعين الاعتبار كيفية تسويق المنتجات.

### ❖ سنة 1995: سونلغاز (EPIC) أصبحت في سنة 1995 هيئة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري

بمرسوم 280/95، المؤرخ في 1995/09/17، على رأس نجد مجلس التوجيه الرقابي (COS).

### ❖ سنة 2002: تحولت سونلغاز إلى مؤسسة ذات أسهم، هذا التحول أعطى سونلغاز التوزيع في مبادئ

أخرى في قطاع الطاقة ، كذلك التدخل في هذا الميدان خارج حدود الجزائر، وباعتبارها مؤسسة ذات

أسهم فعليها اكتساب محفظة الأسهم وقيم منقولة أخرى مع إمكانية مشاركتها في شركات أخرى.

### ❖ سنة 2004: أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع (HOLDING) خلال السنوات 2004، 2006، أين

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

بها.

➤ سونلغاز إنتاج كهرباء (SPE) .

➤ مسير شبكة النقل الكهربائي (GRTE).

➤ مسير شبكة نقل الغاز (GRTG).

❖ سنة 2006 : تم هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت إلى أربعة فروع و هي:

➤ سونلغاز للتوزيع :الجزائر العاصمة(SPA).

➤ سونلغاز للتوزيع :الجهة الوسطى(SDC).

➤ سونلغاز للتوزيع :الجهة الشرقية(SDE).

➤ سونلغاز للتوزيع :الجهة الغربية (SDO).

و هذه الفروع أو مجموعة المؤسسات تابعة لها مديريات التوزيع على سبيل المثال: (SDO).تابعة لها

مديرية التوزيع: سعيدة، غليزان، تيارت، وهران، تلمسان...الخ، و أيضا مديرية التوزيع بمستغانم.

## المطلب الثاني: وظائف شركة سونلغاز

من خلال التطورات التي عرفتها شركة سونلغاز أصبحت تقوم بمجموعة من الوظائف و المهام و من خلال المادة 6 من الجريدة الرسمية رقم 54 وفي ديسمبر 1995 وفي إطار الأهداف المسطرة و الخدمات العمومية تقوم المؤسسة بمجموعة من الوظائف و المهام.

و من وظائف شركة سونلغاز نذكر ما يلي:

❖ ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط الحماية و الأمن و بأقل التكاليف.

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

❖ التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات.

❖ ضمان التمويل اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة.

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

❖ التحديد والتعريف بالكيفيات والإمكانات المتعلقة بالتطبيق (التجهيزات والتركيبات الكهربائية والغازية).

❖ ضمان التحكم في السير الحسن للبرامج.

❖ ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء و الإصلاح واستغلال الموارد.

❖ ضمان التسيير الحسن للموارد البشرية والعتاد اللازم للعمل.

❖ ضمان أمن الأشخاص والمواد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع.

و عموما فإن شركة سونلغاز تضمن تحقيق الاستثمارات للمؤسسة والتحكم في الطاقة وهو عامل ضروري

للاقتصاد العام وبصفة خاصة الدراسات والرقابة وتحقيق ميزة استراتيجية في التطور الاقتصادي والصناعي للوطن.

## المطلب الثالث: أهداف شركة سونلغاز.

تسعى شركة سونلغاز من خلال الوظائف التي تمارسها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف و النتائج ولقد

حددت سونلغاز أهداف تسعى إلى بلوغها وهي كما يلي:

- ❖ التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات بنفس الترقية والتحسين الدائم لصورة علامتها.
- ❖ توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتنويع منتجاتها.
- ❖ المشاركة في الإنجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون بأقرب من الزبون النهائي.
- ❖ استقلالية التسيير وإدخال قواعد ذات طابع تجاري.
- ❖ وعموما فإن هدفها هو أن تصبح أكثر تنافسية والتمكن من مواجهة المنافسة المحتملة في المستقبل حيث تعتبر شركة سونلغاز من أحسن خمس مؤسسات الكهرياء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط ومن أهداف شركة سونلغاز ذات أسهم هي:

- إنتاج الكهرياء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها و توزيعها و تسويقها.
- توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.
- تطوير كل شكل من العمال المشتركة في الجزائر أو في الخارج مع كل الشركات الجزائرية أو الأجنبية.
- إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحيارة كل حقبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو يتم إنشاءها في الجزائر أو في الخارج.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهريائية و الغازية و كل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة سونلغاز(ش.ذ.أ).

و بصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعية ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة لا سيما

البحث عن الخروقات واكتشافها وإنتاجها وتوزيعها.

## المبحث الثاني: تقديم لفرع المؤسسة موضوع الدراسة.

شركة توزيع الكهرباء والغاز بمستغانم مكلفة و في نطاق اختصاصاتها بتوزيع الطاقة الكهربائية و الغاز وكذلك تلبية حاجيات الزبائن من حيث التكلفة وجودة الخدمات.

## المطلب الأول: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب وهيكلها التنظيمي

من وظائف شركة سونلغاز وتوزيع الكهرباء والغاز وموقع دراستنا تتمحور في شركة توزيع الكهرباء والغاز في الغرب منها ولاية مستغانم و سنقوم بتعريفها وتقديمها.

### أولاً: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بمستغانم:

يمكن التعريف بهذه الشركة من خلال الاختصاصات التي تقوم بها ونذكر من بينها ما يلي:

- ضمان نوعية واستمرارية الخدمة.
- استغلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء والغاز.
- تطوير شبكات الكهرباء والغاز التي تمكن من تزويد زبائن جدد.
- ضمان أمن وفعالية هذه الشبكات.
- ضمان التوازن بين الطلب والعرض في مجال الطاقة.
- تسويق الكهرباء والغاز.

إن شركة توزيع الكهرباء والغاز بمستغانم مكونة ومقسمة إلى عدة أقسام ومستويات مختلفة وفق الشكل

الذي يتم توضيحه لاحقاً.

لقد تم إنشاء شركة توزيع الكهرباء والغاز بالغرب بعد وضع لتطبيق وضعيات قانون رقم 01/02

و المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1422هـ و الموافق لـ 2002/02/05 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بالغرب

المختلفة.



و يمكن شرح مهام كل قسم و إدارة كما يلي:

#### ❖ مدير التوزيع:

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

❖ تنظيم وتسيير ومراقبة كل الإمكانيات الموضوعة تحت تصرفه من أجل خدمة المواطن فيما يتعلق

بتوزيع الكهرياء و الغاز في أحسن الظروف.

و للمديرية عدة مهام من بينها ما يلي:

➤ توجيه و قيادة أعمال إنجاز المخططات والبرامج والميزانيات في المديرية الخاصة بتوزيع الكهرياء

والغاز عبر اختصاص ولاية مسغانم.

➤ يشارك في مختلف العقود.

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

#### ❖ أمانة المدير (الأمانة العامة):

تكون تحت إشراف المدير وهي تتكلف بالمهام التالية:

❖ المراسلات والبريد (الموارد والمصالح).

❖ تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن.

❖ تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد للمدير.

❖ طباعة الرسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.

#### ❖ المكلفة بالشؤون القانونية:

و هي تتكلف بالشؤون القانونية للمؤسسة وتمثل مهامها فيما يلي:

❖ التكفل بالشؤون القانونية لهياكل المديرية.

- ❖ متابعة قرارات المحكمة.
- ❖ ترسيم ومراقبة الملفات المعقدة.
- ❖ تمثيل سونلغاز ببعثة المديرية أمام الهيئات القانونية وأخذ الإجراءات الودية لصالح المجموعة.
- ❖ تقييم ونشر المعلومة القانونية في نطاق الحاجة.

#### ❖ المكلفة بالاتصالات:

- و هي تتكلف بالاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتمثل مهامها فيما يلي:
- ❖ تصميم وتنظيم المعلومة الموجهة للعامة وللزبون خاصة باستعمال وسائل الإذاعة المحلية.
- ❖ المساهمة مع المديرية العامة في الأنشطة التجارية.
- ❖ اقتراح مواضيع حول الإعلان والإعلام نحو الزبون وفق المعطيات المحلية.

#### ❖ المكلف بالأمن المحلي:

- يسهر دائما على أمن المؤسسة ويتمثل مهامه فيما يلي:
- ❖ القيام بالزيارات مع برمجة عمليات النوعية.
- ❖ تحضير اجتماعات لصالح المديرية.
- ❖ القيام بتحضير حوادث مشابهة للحوادث الحقيقية وهذا بالتعاون مع المصالح التقنية.
- ❖ تطبيق كل التوجيهات والتعليمات المتعلقة بالصحة والسلامة.

### قسم الموارد البشرية:

يهتم هذا القسم بتزويد المديرية بالموارد البشرية وبتسيير شؤون العمال وينقسم بدوره إلى قسمين أو مصلحتين مصلحة المستخدمين ومصلحة التطوير ومكلف بتطوير الموارد البشرية ولكل نشاطات متعلقة بها منها:

- ❖ التخطيط.
- ❖ التوظيف.
- ❖ دفع الأجر.
- ❖ حساب مبالغ التقاعد.
- ❖ الترقية.
- ❖ المسار المهني.

### شبه أشغال العامة:

يهتم بكل ما يخص بنايات المصلحة و ضمان تأثيرها وتموينها بالتجهيزات والوسائل المختلفة للسير الحسن.

### قسم المحاسبة المالية:

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

و يتكون من ثلاث مصالح و هي:

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

### قسم تسيير نظام المعلوماتية:

يتكلف بتسيير الشبكة المعلوماتية و يتمثل مهامه في:

- ❖ إنشاء بنك المعلومات.
- ❖ حفظ المعلومات المتعلقة بتاريخ الزبائن.
- ❖ تسيير جميع تجهيزات الإعلام الآلي.
- ❖ صيانة أنظمة الإعلام الآلي.

### قسم العلاقات التجارية:

هو قسم يتكلف بتسيير المصالح والوكالات التجارية المتواجدة على مستوى ولاية مستغانم، مستغانم شرق، مستغانم غرب، حاسي مماش، عين تادلس، سيدي علي، ماسرى، عشعاشة.

ينقسم إلى مصلحتين:

#### أ- مصلحة تقني تجاري:

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

- ❖ استقبال زبائن الكهرباء والغاز وتسجيلها.
- ❖ وضع فاتورة الدفع.

#### ب- مصلحة الزبائن:

- ❖ تهتم بمراقبة و رصد فواتير العداد.
- ❖ تهتم بوضع فواتير التغطية.

### قسم استغلال الكهرباء:

يسير شبكة الكهرباء والخطوط الرئيسية، وينقسم إلى مصلحة صيانة الكهرباء ومصلحة مراقبة واستغلال الكهرباء ومصلحة التحكم عن بعد وله مصالح لاستغلال الكهرباء في كل من مستغانم، حاسي مماش، عين تادلس، سيدي علي.

### قسم تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز:

و هو يهتم بكل ما يتعلق بأشغال الكهرباء والغاز و ينقسم إلى أربعة مصالح وهي:

❖ مصلحة دراسة أشغال الكهرباء.

❖ مصلحة دراسة أشغال الغاز.

❖ شعبة الاستغلال (الاستثمار).

❖ شعبة التسويق.

### قسم استغلال الغاز:

و هو قسم يهتم بشبكة الغاز وينقسم إلى ثلاثة مصالح وهي:

❖ مصلحة مراقبة واستغلال الغاز.

❖ مصلحة صيانة الغاز.

❖ مصلحة تطوير شبكة الغاز.

و له مصالح تقنية الغاز تابعة له في كل من مستغانم، حاسي مماش، عين تادلس، سيدي علي.

## المطلب الثاني: التعريف بقسم الموارد البشرية وهيكلها التنظيمي

أولاً: التعريف بقسم الموارد البشرية:

يهتم قسم الموارد البشرية بتزويد المؤسسة بالموارد البشرية و تطويرها ومهامها ما يلي:

- ❖ تحفيز وتوجيه ومراقبة ووضع مختلف مخططات الموظفين من توظيف وتكوين وترقية.
- ❖ ضمان تنسيق ومراقبة النشاطات الإدارية وتسيير الموظفين (التوظيف، الاستقبال، التحويل، التكوين، الترقية والنقل).

و يتكون من مصلحتين وهما:

#### أ- مصلحة الإدارة:

تتكون من ثلاثة أعوان تسيير أساسي للموظفين ومن مهامهم:

- ❖ ضمان إعداد واستغلال أجور الموظفين على مستوى العناصر المتغيرة التي يحصل عليها بوثائق خاصة بالأجور و الأخذ بعين الاعتبار الشكاوي المحتملة ودراستها.
- ❖ ضمان أجور الموظفين والوقت المحدد.
- ❖ ضمان متابعة ملفات العمال بأداء الإعلام الآلي.
- ❖ ضمان متابعة الملفات الإدارية للموظفين.
- ❖ مراقبة جدول الساعات الإضافية.
- ❖ إعداد بيانات العطل ومتابعة سجل العطل السنوي.
- ❖ إعداد ملفات العمال الحاليين على التقاعد.
- ❖ تلبية حاجيات العمال من وثائق إدارية (شهادة عمل، دخل سنوي...).
- ❖ استغلال الملفات الإدارية و الاعتناء بها.

- ❖ إعداد قائمة العمال المستفيدين من ميداليات الاستحقاق والعمل .
  - ❖ ضمان متابعة ومراقبة ظروف تطبيق قواعد تسيير الموظفين.
  - ❖ إخطار المسؤول في حالة وجود إخلال في تطبيق قاعدة قانونية.
  - ❖ ضمان العلاقات مع مركز طب العمل.
  - ❖ إعداد الميزانية وعقد التسيير وجدول المؤشرات الخاصة بالموارد البشرية.
  - ❖ الحرص على إعداد الإحصائيات الخاصة بالموظفين وصحتها.
  - ❖ إعداد تقريرا للعمل في المصلحة.
- و هذا بالإضافة إلى المكلف بالدراسات المسؤولة عن النشاط وتطوير الموارد البشرية.

#### ب- مصلحة التكوين:

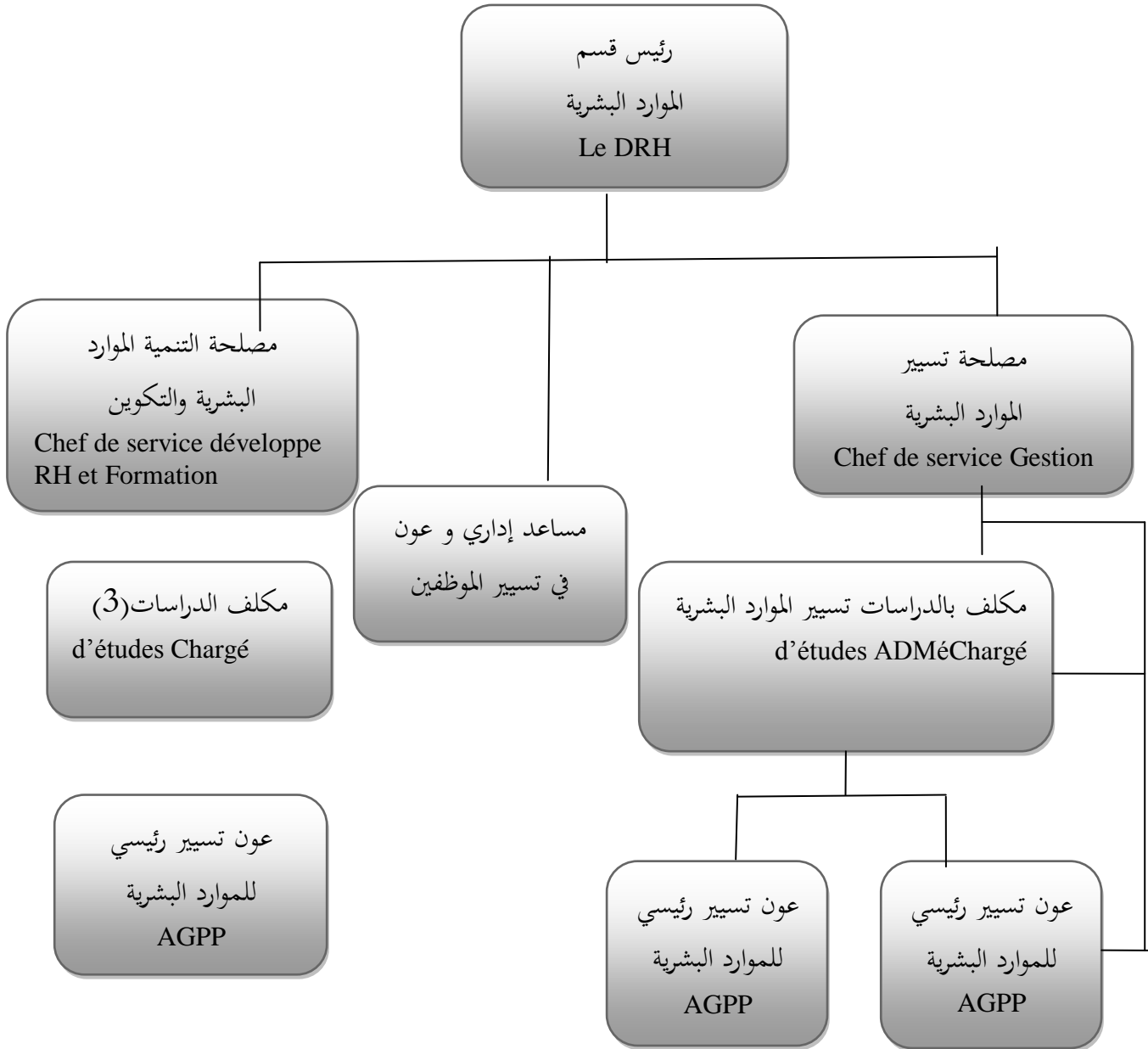
- هي المصلحة التي تهتم بتكوين الموظفين ومتابعة الممتهين ومن مهامها ما يلي:
- ❖ ضمان إعداد إحصائيات تكوين الموظفين.
  - ❖ تحليل وتقييم احتياجات التكوين.
  - ❖ إعداد التحاليل والمعلومات المهمة للتحكم في تسيير الموارد البشرية.
  - ❖ مساعدة المسيرين في تحديد الاحتياجات الخاصة بالتكوين.
  - ❖ تطبيق مخطط التكوين ومتابعة تنفيذه من ناحية الكم والنوع.
  - ❖ إعداد مخططات التكوين.
  - ❖ تنظيم ومتابعة تنفيذ تكوين الممتهين والمتربصين في الوسط المهني.
  - ❖ تقييم تأثير التكوين على مستوى الوحدة.
  - ❖ ضمان دراسات متعلقة بهندسة التكوين.

## ثانيا: الهيكل التنظيمي للموارد البشرية:

تكمّن ركيزة نجاح أي مؤسسة في مدى حسن اختيارها للهيكل التنظيمي الذي يوافق نشاطها ويحقق

أهدافها ومن خلال هذا نوضح الهيكل التنظيمي للموارد البشرية من خلال الشكل الموالي:

## الشكل رقم (03-02): الهيكل التنظيمي للموارد البشرية.



المصدر : وثائق المؤسسة.

## المطلب الثالث: التحفيز المقدمة في الشركة

من خلال بعض المقابلات التي قمنا بإجرائها مع إدارة الموارد البشرية وجدنا أن شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بمستغانم تقوم بالتحفيز المادية والمعنوية منها الإيجابية والسلبية.

## أولاً: التحفيز المادية:

من بين التحفيز المادية التي تقدمها هذه الشركة بموظفيها نجد ما يلي:<sup>1</sup>

- ❖ **التعويضات المباشرة:** تشمل الأجور، الرواتب والمكافآت.
- ❖ **التعويضات غير المباشرة:** تشمل الإجازات، العلاج الطبي، المصايف، رحلات الحج والعمرة.
- ❖ **المكافآت التشجيعية:** وهي تستعمل للتفوق في الأداء وكذلك المكافآت عن الاقتراحات للأفكار والآراء.
- ❖ تقوم الشركة بحماية العمال (الحماية الاجتماعية، الميزانية الاجتماعية، الضمان الاجتماعي)، وهذا كله يضمن استقرار الموظفين.
- ❖ دفع الإجازات والعطلات.
- ❖ الوجبات الغذائية، العلاج مجاني للعاملين و عائلاتهم.
- ❖ الإجازات السنوية والإجازات المرضية، علاوات المرض.
- ❖ خدمات اجتماعية وثقافية وترفيهية مثل: نادي رياضي وفرق، التعليم، رحلات، حفلات استشارات اجتماعية ومالية وثقافية.
- ❖ تسهيلات معيشية مثل الإسكان، التغذية.

<sup>1</sup> مقابلة مع إطار تسيير الموارد البشرية، قسم الموارد البشرية، في 16 أبريل 2016.

❖ زيادة عدد ساعات العمل المدفوعة، التقديرات الاجتماعية والصحية (طب، منح، منح الولادة، بدلات نقل).

❖ أجور الساعات الإضافية .

### ثانيا: التحفيزات المعنوية:

من بين التحفيزات المعنوية التي تقدمها الشركة لموظفيها نذكر ما يلي<sup>1</sup> :

❖ الهدايا :إعطاء هدية للموظف المتميز وهذه الهدايا والجوائز تمنح في المناسبات.

❖ الترقية :انتقال الموظف من منصب إلى آخر ولكن مع زيادة الأجر والرتبة والمسؤوليات.

❖ الترفيع والأمان والاستقرار الوظيفي وهذا من خلال توفير الشركة للأمن وسلامة الموظفين وهذا من

خلال توفير ملابس الشغل، الوقاية من حوادث العمل.

❖ تحسين الاتصال الفعال.

❖ توفير مراكز راحة للعطل خاصة بعمال الشركة في المناطق السياحية الموسمية.

❖ إعطاء شهادات تشريفية ونشر اسم العامل في لوحة الشرف.

❖ خطابات الشكر والتقدير والاعتراف بإنجازات الغير.

❖ مساهمة العمال في قرارات المؤسسة.

❖ المشاركة في الأرباح .

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

❖ إثراء النشاطات :فالإدارة تقوم بإعطاء مسؤوليات للعمال، نشاطات الصيانة، تسيير الترقيات،

الأمن داخل الشركة، إمكانية تقديم الاقتراحات، تقسيم العمال إلى اختصاصات حسب الأفواج.

<sup>1</sup> مقابلة مع عون أساسي في تسيير الموارد البشرية، قسم الموارد البشرية، 18 أبريل 2016

- ❖ الامتيازات :مثل شهادات الامتياز، الشكر أمام الزملاء، الإجازات السنوية، الميداليات.
- ❖ تقسيم وقت العمل داخل الشركة بين الأمور الثقافية والعطل الأسبوعية واحتياجات التكوين.
- ❖ المسار الوظيفي :القيام بمتابعة الموظف عند دخوله للعمل حتى الخروج للتقاعد.
- ❖ التدريب والتكوين :استفادة العمال من دورات تدريبية حسب الاختصاصات والاحتياجات.
- ❖ التقدير والشكر والجوائز التقديرية للأفراد المتميزين.

### ثالثا -التحفيزات السلبية (العقاب):

- من بين التحفيزات السلبية والتي تتمثل في الجزاءات التأديبية نذكر ما يلي <sup>1</sup> :
- ❖ الخصم من الراتب والإنذارات والتوبيخات ، وقف الترقية، إنزال الرتبة، وقف المكافآت النقدية، الحرمان من العلاوات والتعويضات.
  - ❖ التأديب :إحالة الموظف على المجلس التأديبي.
- و هذه التحفيزات السلبية تطبق على الأشخاص المهملين والمتهاونين في تأدية مهامهم و واجباتهم.
- و من خلال استعراض هذه التحفيزات التي تمارسها الشركة، بحثنا عن أسس إعطائها ومنحها فوجدنا
- ومن خلال نفس المقابلات مع العاملين أنها تمنح حسب الأقدمية والكفاءة والجهد المبذول أي الأداء فهناك ربط بين المكافآت والأداء.

<sup>1</sup> مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية، قسم الموارد البشرية، 19 أبريل 2016

## المبحث الثالث: تقييم التحفيز و الرضا الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب بمستغانم.

بعد عملية تحفيز الموظفين تأتي مرحلة مهمة جدا، ألا و هي تقييم عملية هذا التحفيز من خلال مدى رضا الأفراد عن هذا التحفيز و الذي يعتبر نتيجة أخيرة بالنسبة لكل موظف أو عامل و هذا ما نتطرق إليه في العنصر الموالي و هذا من خلال الأدوات المستعملة لجمع المعلومات و عينة الدراسة و تحليل نتائج الاستبيان.

### المطلب الأول: أدوات جمع البيانات.

لقد اعتمدنا في جمع البيانات المتعلقة بالتحفيز و الرضا الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب بمستغانم على الأدوات التالية:

❖ **وثائق الشركة:** فهي تعتبر أول مصدر للحصول على المعلومات من قوانين و لوائح والتزامات مستخرجة

من الجريدة الرسمية كونها تعطي لنا معلومات رسمية و رئيسية مؤكدة، خاصة بالنسبة لتعريف و تقديم هذه الشركة و مختلف التطورات التي عرفتها و معرفة الهيكل التنظيمي الذي تعمل وفقه.

❖ **المقابلة:** نظرا لنقص المعلومات الموجودة في وثائق الشركة تحتم علينا الأمر واقتضت الضرورة علينا بإجراء

بعض المقابلات مع بعض الموظفين و المسؤولين خاصة المتعلقة بقسم إدارة الموارد البشرية كونها مباشرة

مرتبطة بتحفيز الأفراد وتنميتهم، حيث تمت المقابلات من خلال أسئلة طرحناها على العاملين على

سبيل المثال المهام الملقاة على عاتقهم و مسؤولياتهم وأسئلة متعلقة بالحوافز المقدمة للعاملين التي قدمناها

في المطلب السابق في المبحث الثاني.

❖ **الاستبيان:** يتم التطرق إليه بالتفصيل لاحقا.

## المطلب الثاني: عينة البحث.

نقصد بها اختيار جزء من مجموعة معينة بحيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها، حيث من الصعب أن تخضع كل وحدات وأقسام وفروع شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بمستغانم لدراسة كلية وتفصيلية وهذا راجع لعدة أسباب نذكر على سبيل المثال: ضيق الوقت وإمكانيات البحث والتكلفة وكذلك لتعدد وحدات المؤسسة من جهة و تباين لمواقع الأنشطة والوظائف التي تتواجد فيها من جهة أخرى وعليه فإن مجتمع الدراسة في هذا البحث يتمثل في الأفراد العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز بمستغانم.

لذا تحتم علينا الأمر اختيار عينة عشوائية مكونة من 40 عاملا من فئة العمال الذي يقدر عددهم الإجمالي ب 457 عامل موزعين على مختلف إدارات الشركة حسب المعلومات التي تحصلنا عليه.

## أولا: تقديم الاستبيان:

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على استمارة استبيان بها مجموعة من الأسئلة وذلك بغرض جمع البيانات اللازمة و هذا لاختبار فرضيات البحث والمساعدة في تقييم التحفيز والرضا الوظيفي للأفراد العاملين في شركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب بمستغانم.

و لقد تم تصميم هذه الاستبيان وفق الطريقة المبينة في الملحق (أنظر إلى الملاحق)

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

## ❖ مكونات الاستبيان:

يتكون الاستبيان من ثلاثة أجزاء وهي: (أنظر إلى الملاحق).

➤ الجزء الأول: وهو جزء خاص بالمعلومات الشخصية المدروسة مثل الجنس، السن، المستوى التعليمي وغيرها.

➤ الجزء الثاني: يتضمن معلومات حول التحفيز و فيه محورين و هما:

- المحور الأول: يتمثل في الحوافز المادية من خلال أسئلة من 1 إلى 4 .

- المحور الثاني: يتمثل في الحوافز المعنوية من خلال أسئلة من 1 إلى 6 .

➤ الجزء الثالث: يتضمن معلومات حول الرضا الوظيفي من خلال مجموعة أسئلة من 1 إلى 09.

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

عنها حتى نضمن استرجاع جميع الاستبيانات بالإضافة إلى شرح المصطلحات الغامضة غير المفهومة لدى بعض العاملين وهذا من خلال إجراء مقابلات مباشرة معهم.

## المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

بعد عملية استرجاع الاستبيان الموزع على أفراد العينة المدروسة والمتمثلة في العاملين بشركة توزيع الكهرباء و الغاز بمستغانم نقوم بتفريغ الاستبيان من خلال تبويب وترتيب البيانات المتحصلة في جداول قصد تحليلها ومعالجتها لإعطاء لها معنى وقيمة.

و لذلك نقوم بعملية تحليل الاستبيان من خلال ما يلي:

## 1. الجزء الأول : معلومات شخصية:

و تتلخص في:

## ❖ الجنس

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

الجنس	ذكور	إناث	المجموع
التكرار	26	14	40
النسبة	65 %	35 %	100 %

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من الجدول أن نسبة أفراد العينة من الذكور أكبر بكثير من نسبة أفراد العينة من الإناث حيث

تقدر الأولى بنسبة (65 %) بينما تمثل الثانية نسبة (35 %) من إجمالي أفراد العينة، وهذا راجع لأولويات

الشركة في توظيف الذكور ولطبيعة النشاط المتمثل في أعمال وأشغال الكهرباء والغاز الصعبة.

❖ سن أفراد العينة: يتراوح سن أفراد العينة ما بين (20-60) سنة و النتائج المحصل عليها موضحة في

الجدول التالي:

الجدول رقم(3-2): يبين سن أفراد العينة

السن	من (20) إلى أقل من (30)	من (30) إلى أقل من (40)	من (40) إلى أقل من (50)	50 سنة فأكثر	المجموع
التكرار	8	24	5	3	40
النسبة	%20	%60	%12.5	%7.5	%100

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من خلال الجدول أن أغلب الفئات دون سن الأربعين، حيث نلاحظ أن الفئة العمرية (30)

إلى أقل من (40) سنة تمثل أعلى نسبة من أفراد العينة وتقدر ب (60%) ثم تليها الفئة العمرية من (20)

إلى أقل من (30) سنة بنسبة (20%) بينما تمثل الفئة من (40) إلى أقل من (50) سنة

بنسبة(12.5%) في حين تمثل الفئة العمرية 50 سنة فأكثر أضعف النسب من بين النسب السابقة والتي تقدر

بـ(7.5%).

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

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

المستوى العلمي	متوسط	ثانوي	تكوين مهني	جامعة	أخرى	مجموع
التكرار	4	8	10	18	00	40
النسبة	%10	%20	%25	%45	%00	%100

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك تنوع في المستوى التعليمي لموظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز بمستغانم، حيث نجد أعلى نسبة مثلت ذوي المستوى الجامعي ب (45%) تليها نسبة (25%) والتي تمثل مستوى تكوين مهني (إعلام آلي، تسيير الموارد البشرية) ثم يأتي المستوى الثانوي بنسبة (20%) وأخيرا مستوى متوسط وهي أقل وأضعف نسبة ب(10%) ، في حين لم تسجل أي نسبة من مستوى آخر.

#### ❖ سنوات الأقدمية لأفراد العينة:

الإجابات المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

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

السنوات	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 20 سنة	20 سنة فأكثر	المجموع
التكرار	21	11	3	5	40
النسبة	52,5%	27,5%	7,5%	12,5%	100%

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح لنا من الجدول أن الفئة العمالية والتي أقل من 5 سنوات تمثل أعلى نسبة سجلناها وتقدر ب (52.5%) و هذا يدل على قلة سنوات الخدمة ولتوظيف أفراد جدد كل سنة من طرف المؤسسة ثم تليها فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (27,5%) ثم فئة 20 سنة فأكثر بنسبة (12.5%) وأخيرا الفئة من 10 إلى أقل من 20 سنة بنسبة تقدر ب (7,5%).

## ❖ الرتبة الوظيفية لأفراد العينة:

الإجابة المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

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

الرتبة	إطار	إطار سامي	عون تحكم	عون تنفيذ	أخرى	مجموع
التكرار	14	3	17	6	00	40
النسبة	%35	%7.5	%42.5	%15	%00	%100

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب الموظفين ذوي رتبة "أعوان تحكم" والتي تمثلت (% 42.5 ) ، ثم

تليها، رتبة إطار بنسبة (%35)، أما رتبة أعوان تنفيذيين فتمثلت ب(% 15 ) ، ثم رتبة إطار سامي بنسبة

(%7.5) في حين لم تسجل أي نسبة من تصنيف آخر.

## 2. الجزء الثاني : معلومات حول التحفيز:

## المحور الأول: أنواع الحوافز المادية :

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

❖ ما مدى استخدام الأجر بالنسبة للعينة : و تعد إجابة للسؤال التالي : إلى أي مدى يستخدم الأجر

لتحفيز العاملين ؟

و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-6): يبين مدى استخدام الأجر بالنسبة لأفراد العينة.

مدى استخدام الأجر	دائما	غالبا	أحيانا	قليلا	لا تستخدم مطلقا	مجموع
التكرار	33	4	2	1	00	40
النسبة	%82.5	%10	%5	%2.5	%00	%100

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من الجدول أن (82.5%) من العاملين ينظرون إلى أن مدى استخدام الأجر كحافز مادي

بشكل دائم ، في حين (10%) ينظرون إليه أنه يستخدم غالبا ، بينما (5%) يستخدم أحيانا و (2.5%)

يستخدم الأجر بشكل قليل، و في الأخير لا يوجد عاملين من العينة قالوا بأن الأجر لا يستخدم مطلقا.

❖ ما مدى استخدام المكافآت بالنسبة للعينة :وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي : إلى أي مدى

تستخدم المكافآت لتحفيز العاملين ؟

والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-7): يبين مدى استخدام المكافآت بالنسبة لأفراد العينة.

مدى استخدام المكافآت	دائما	غالبا	أحيانا	قليلا	لا تستخدم مطلقا	مجموع
التكرار	18	16	4	2	00	40
النسبة	%45	%40	%10	%5	%00	%100

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة

نلاحظ من خلال الجدول أن (45%) من العاملين ينظرون إلى أن مدى استخدام المكافآت كحافز مادي بشكل دائم ، في حين (40%) ينظرون إليه أنه يستخدم غالبا ، بينما (10%) يستخدم أحيانا و (5%) يستخدم الأجر بشكل قليل ، و في الأخير لا يوجد عاملين من العينة قالوا بأن الأجر لا يستخدم مطلقا.

❖ ما مدى استخدام الترقية بالنسبة للعينة: وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي : إلى أي مدى تستخدم

الترقية لتحفيز العاملين ؟

و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

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

مدى استخدام الترقية	دائما	غالبا	أحيانا	قليلًا	لا تستخدم مطلقا	مجموع
التكرار	30	6	4	00	00	40
النسبة	%75	%15	%10	%00	%00	%100

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن (75%) من العاملين ينظرون الى أن المؤسسة تقوم بالترقية بشكل دائم

لتحفيزهم، فيما أن (15%) ينظرون بأن الشركة تستخدم الترقية غالبا، بينما (10%) تستخدم أحيانا، و لا

يرون بأن الشركة تستخدم الترقية بشكل قليل أو لا تستخدم مطلقا.

❖ ما مدى استخدام تحسين ظروف العمل المادية بالنسبة للعينة: وتعد إجابة للسؤال التالي: إلى أي

مدى تستخدم تحسينات ظروف العمل المادية لتحفيز العاملين؟

والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-9): يبين مدى استخدام تحسين ظروف العمل المادية بالنسبة لأفراد العينة.

مجموع	لا تستخدم مطلقا	قليلا	أحيانا	غالبا	دائما	مدى استخدام تحسين ظروف العمل المادية
40	2	4	16	14	4	التكرار
%100	%5	%10	%40	%35	%10	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن (40%) ينظرون الى أن تحسين ظروف العمل المادية تكون أحيانا

، و يرى (35%) من العاملين أنه يكون غالبا ، ويأتي نسبة من أفراد العينة و يقولون بأن تحسين ظروف العمل

المادية تكون دائما و اخرون ينظرون إليها بأنها قليلة بنفس النسبة التي هي (10%)، فيما أن نسبة (5%)

ينظرون إليها بأنها لا تستخدم مطلقا .

## المحور الثاني: أنواع الحوافز المعنوية :

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

❖ ما مدى استخدام شهادات التقدير بالنسبة للعينة : و تعد إجابة للسؤال التالي : إلى أي مدى

تستخدم شهادات التقدير لتحفيز العاملين ؟

و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-10): يبين مدى استخدام شهادات التقدير بالنسبة لأفراد العينة.

مدى استخدام شهادات التقدير	دائما	غالبا	أحيانا	قليلًا	لا تستخدم مطلقًا	مجموع
التكرار	32	4	3	1	00	40
النسبة	%80	%10	%7.5	%2.5	%00	%100

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن (80%) ينظرون إلى أن شهادات التقدير بأنها تستخدم بشكل دائم في

المؤسسة ، و يرى (10%) من العاملين أن شهادات التقدير تكون غالبا ، وتأتي نسبة (7.5%) من يقولون

أحيانا تستخدم ، فيما أن نسبة (2.5%) ينظرون إليها بأنها تستخدم قليلا .

❖ ما مدى استخدام الترقية الشرفية بالنسبة للعينة : و تعد إجابة للسؤال التالي : إلى أي مدى يستخدم

الترقية الشرفية (بدون زيادة في الراتب) لتحفيز العاملين ؟

و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-11): يبين مدى استخدام الترقية الشرفية بالنسبة لأفراد العينة.

مدى استخدام الترقية الشرفية	دائما	غالبا	أحيانا	قليلا	لا تستخدم مطلقا	مجموع
التكرار	12	10	2	14	2	40
النسبة	30%	25%	5%	35%	5%	100%

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن (35%) ينظرون إلى أن الترقية الشرفية تستخدم قليلا في المؤسسة

بينما (30%) تستخدم بشكل دائم ، وتأتي نسبة (25%) من يقولون تستخدم غالبا ، فيما أن نسبة (%)

(5) ينظرون إليها بأنها تستخدم أحيانا وبنفس النسبة يرون بأنها لا تستخدم مطلقا .

❖ ما مدى استخدام تحسين الوضع الوظيفي بالنسبة للعينة : و تعد إجابة للسؤال التالي : إلى أي مدى

يستخدم تحسين الوضع الوظيفي لتحفيز العاملين ؟

و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم: (3-12): يبين مدى استخدام تحسين الوضع الوظيفي بالنسبة لأفراد العينة.

مدى استخدام تحسين الوضع الوظيفي	دائما	غالبا	أحيانا	قليلًا	لا مطلقًا	تستخدم مجموع
التكرار	16	10	8	6	00	40
النسبة	%40	%25	%20	%15	%00	%100

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن (40%) ينظرون بأن استخدام تحسين الوضع الوظيفي يكون دائما

و يرى (25%) من العاملين أن تحسين الوضع الوظيفي تكون غالبا، وتأتي نسبة (20%) من يقولون أحيانا

تستخدم ، فيما أن نسبة (15%) ينظرون إليها بأنها تستخدم قليلا .

❖ ما مدى استخدام ترشيح المتميزين لدورات تدريبية بالنسبة للعينة : و تعد إجابة للسؤال التالي : إلى

أي مدى يستخدم ترشيح المتميزين لدورات تدريبية لتحفيز العاملين ؟

و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-13): يبين مدى استخدام ترشيح المتميزين لدورات تدريبية بالنسبة لأفراد العينة.

مدى استخدام ترشيح المتميزين لدورات تدريبية	دائما	غالبا	أحيانا	قليلا	لا تستخدم مطلقا	مجموع
التكرار	14	14	6	2	4	40
النسبة	%35	%35	%15	%5	%10	%100

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن (35%) هي أكبر نسبة تدرج في فئتين من الأفراد الذين يقولون

دائما و الآخرون يقولون غالبا في ترشح المتميزين لدورات تدريبية من طرف المؤسسة ، و يرى (15%) بأنها

تكون أحيانا ، وتأتي نسبة (10%) من يقولون بأنها لا تستخدم مطلقا ، فيما أن نسبة (5%) ينظرون إليها

بأنها تستخدم قليلا .

❖ ما مدى إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات بالنسبة للعيينة : و تعد إجابة للسؤال التالي : إلى أي

مدى يتم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار لتحفيز العاملين ؟

و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-14): يبين مدى إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات بالنسبة لأفراد العينة.

مدى إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات	دائما	غالبا	أحيانا	قليلا	لا تستخدم مطلقا	مجموع
التكرار	15	7	6	8	4	40
النسبة	%37.5	%17.5	%15	%20	%10	%100

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعيينة.

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن (37.5%) ينظرون بأن إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات يكون بشكل

دائم ، و بينما (20%) يرى بأنه قليلا ما يتم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار، وتأتي نسبة (17.5%) من

يقولون غالبا ما تستخدم ، فيما أن نسبة (15%) ينظرون إليها بأنها تستخدم أحيانا ، و يوجد

(10%) ينظرون بأنها لا تستخدم مطلقا .

## 3. الجزء الثالث : الرضا الوظيفي لدى العاملين على عناصر بيئة العمل في المؤسسة:

لجمع المعلومات حول مدى رضا العاملين على عناصر بيئة العمل. قمنا بطرح الأسئلة التالية:

❖ الرضا عن الوظيفة الحالية بالنسبة للعينة : و تعد إجابة للسؤال التالي : ما مدى رضاك عن الوظيفة

الحالية ؟

و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-15): يبين الرضا عن الوظيفة الحالية بالنسبة للعينة .

المجموع	غير راضي	راض	الرضا عن الوظيفة الحالية
40	4	36	التكرار
%100	%10	%90	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من الجدول أن نسبة كبيرة من العينة راضية عن الوظيفة الحالية لها و التي تقدر ب: ( 90 % )

و أما (10%) هي نسبة العينة غير راضية عن وظيفتها .

❖ الرضا عن زملاء العمل بالنسبة للعيينة : و تعد إجابة للسؤال التالي : ما مدى رضاك عن زملاء العمل؟

و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-16): يبين الرضا عن زملاء العمل بالنسبة للعيينة .

المجموع	غير راضي	راض	الرضا عن زملاء العمل
40	6	34	التكرار
%100	%15	%85	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعيينة.

نلاحظ من الجدول أن ( 85% ) من العينة راضية عن زملاء العمل ، و (15%) هي نسبة العينة

غير راضية عن زملائها في العمل .

❖ الرضا عن الرؤساء في مجال العمل بالنسبة للعيينة : و تعد إجابة للسؤال التالي : ما مدى رضاك عن

الرؤساء في مجال العمل ؟

و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-17): يبين الرضا عن الرؤساء في مجال العمل بالنسبة للعيينة .

المجموع	غير راضي	راض	الرضا عن الرؤساء في مجال العمل
40	12	28	التكرار
%100	%30	%70	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعيينة

نلاحظ من الجدول أن ( 70% ) من العينة راضية عن الرؤساء في مجال العمل ، و (30%) هي نسبة العينة

غير راضية عن الرؤساء.

❖ الرضا عن المرؤوسين بالنسبة للعينة : و تعد إجابة للسؤال التالي : ما مدى رضاك عن المرؤوسين ؟

و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-18): يبين الرضا عن المرؤوسين بالنسبة للعينة .

الرضا عن المرؤوسين	راض	غير راضي	المجموع
التكرار	24	16	40
النسبة	%60	%40	%100

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من الجدول أن (60%) من العينة راضية عن المرؤوسين ، و (30%) هي نسبة العينة غير

راضية .

❖ الرضا عن بيئة العمل بالنسبة للعينة : و تعد إجابة للسؤال التالي : ما مدى رضاك عن بيئة العمل ؟

و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-19): يبين الرضا عن بيئة العمل بالنسبة للعينة .

الرضا عن بيئة العمل	راض	غير راضي	المجموع
التكرار	23	17	40
النسبة	%57.5	%42.5	%100

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح لنا من خلال الجدول بأن (57.5%) من العينة راضية عن بيئة العمل التي هي فيها ، أما

النسبة المتبقية لا تقل كثيرا عن النسبة الأولى و هي (42.5%) غير راضية .

❖ الرضا عن ساعات العمل بالنسبة للعيينة : و تعد إجابة للسؤال التالي : ما مدى رضاك عن ساعات

العمل ؟

و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-20): يبين الرضا عن ساعات العمل بالنسبة للعيينة .

الرضا عن ساعت العمل	راض	غير راضي	المجموع
التكرار	34	6	40
النسبة	%85	%15	%100

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعيينة.

نلاحظ من الجدول أن (85%) من العينة راضية عن ساعات العمل ، و (15%) هي نسبة العينة

غير راضية ، يعني أن نسبة كبيرة راضية عن ساعات العمل .

❖ الرضا عن فرص الترقية بالنسبة للعيينة : و تعد إجابة للسؤال التالي : ما مدى رضاك عن فرص الترقية؟

و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-21): يبين الرضا عن فرص الترقية بالنسبة للعيينة .

الرضا عن فرص الترقية	راض	غير راضي	المجموع
التكرار	10	30	40
النسبة	%25	%75	%100

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعيينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن (25%) من العينة غير راضية عن فرص الترقية و هي نسبة كبيرة ، أما

نسبة العينة الراضية هي (75%) .

❖ الرضا عن الأجر (عدالة الأجر الممنوحة للوظيفة) بالنسبة للعينة: و تعد إجابة للسؤال التالي: ما

مدى رضاك عن الأجر (عدالة الأجر الممنوحة للوظيفة) ؟

و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-22): يبين الرضا عن الأجر (عدالة الأجر الممنوحة للوظيفة) بالنسبة

للعينة .

المجموع	غير راضي	راض	الرضا عن الأجر
40	12	28	التكرار
%100	%30	%70	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من خلال الجدول أنه نسبة كبيرة من العينة راضية الأجر الممنوح لهم بالنسبة لوظيفتهم و تقدر

ب: (70%) ،أما (30%) هي نسبة العينة غير راضية على ذلك.

❖ الرضا عن توفر خدمات مناسبة بالنسبة للعينة : و تعد إجابة للسؤال التالي : ما مدى رضاك عن

توفر خدمات مناسبة ؟

و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-23): يبين الرضا عن توفر خدمات مناسبة بالنسبة للعينة .

الرضا عن توفر خدمات مناسبة	راض	غير راضي	المجموع
التكرار	34	6	40
النسبة	%85	%15	%100

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نرى من الجدول أن (85%) من العينة راضية عن توفر خدمات مناسبة ، و (30%) هي نسبة

العينة غير الراضية على ذلك .

## خاتمة الفصل:

من خلال دراستنا للتحفيز والرضا الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء والغاز بمستغانم، تبين لنا بأنه هناك حوافز مختلفة مادية ومعنوية إيجابية وسلبية، كلها ذات تأثير على مستوى الرضا للأفراد العاملين، فالتحفيز في هذه الشركة يختلف من شخص إلى آخر ومن مستوى إلى آخر وهذا حسب الوظيفة والمكانة التي يحتلها شاغلها. فالموظفين في هذه الشركة بعضهم راضي عن بعض الحوافز، في حين نجد البعض الآخر غير راضين عن معظم الحوافز، هذا ما جعل مستوى الرضا الوظيفي في الشركة متوسط كونه يتأثر مباشرة بالتحفيز التي يحصل عليها ومدى موافقتها مع حاجاته ورغباته وأهدافه، وعليه لا بد من الشركة أن تولي اهتمامها بالتحفيز التي تقدمها وتمنحها بإنصاف وعدالة وموضوعية حتى تمكن من الشعور بالرضا الوظيفي وتحسين مستواه الحقيقي.

## مقدمة الفصل:

يعد موضوع الحوافز من الموضوعات الرئيسية و الحورية في علم و مهنة الإدارة، و ذلك لأنه يمس صميم العامل البشري، ذلك العامل الذي يمثل الهدف و الوسيلة و غاية النتائج حين إنجاز أي عمل كان. فالحوافز هي قوة محركة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد و القيام بالعمل بالشكل المطلوب و المتميز. بمعنى أنها بمثابة المقابل للأداء المتميز. و بالتالي فإن للحوافز تأثيرا كبيرا و مباشرة على توجيه السلوك و تحديد الاتجاهات و زيادة الإنتاجية.

لذا و سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للتحفيز في المؤسسة، حيث نتناول فيه ما يلي:

❖ **المبحث الأول:** ماهية التحفيز في المؤسسة.

❖ **المبحث الثاني:** نظريات و أسس منح التحفيز في المؤسسة.

❖ **المبحث الثالث:** خصائص و مراحل و مؤشرات تقييم الحوافز في المؤسسة.

## المبحث الأول: ماهية التحفيز في المؤسسة

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

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

### المطلب الأول: مفهوم التحفيز و أهميته و طبيعته

إن أهمية التحفيز تنبع من اهتمام العنصر البشري بالعمل، و تظهر عندما يبدع في عمله من خلال مكافآت قد تكون مادية أو معنوية أو ترقية.

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

#### أولاً: المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتحفيز.

##### 1. الدوافع: له عدة تعاريف منها:

■ يرى أحمد عزت راجح الدافعية هي العملية التي تم بها إثارة الدوافع و تعيين السلوك أي تحديد نوعه و اتجاهه و مضمونه، سواء أنيرت الدوافع نتيجة لمنبهات داخلية، فسيولوجية أو نفسية، أو خارجية

كالبواعث.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، (مصر: المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2012) ص 105.

2. الحاجة: هي وضع طبيعي و ميل فطري يدفع الإنسان إلى تحقيق غاية ما داخلية أو خارجية، شعورية

أو لا شعورية، و يعرفها "ميشيل مان Michael Mann" بأنها رغبة أو مطلب أساسي لدى الفرد يريد

أن يحققه لكي يحافظ على بقاءه و تفاعله مع المجتمع و قيامه بأدواره الاجتماعية.

### ثانيا: مفهوم التحفيز:

الخوافز في حياة الإنسان لها دور هام، و لها أثر بارز في توجيه السلوك و تحديد الاتجاهات، كذلك فإن

الخوافز لها تأثير كبير و مباشر على زيادة الإنتاجية و الارتفاع بمستوى رضا العاملين و خفض الإحباط.<sup>1</sup>

و التحفيز هو حصول الأفراد على الحماس و الإقدام و السرور في أعمالهم، و إكسابهم الثقة في

أنفسهم، بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه دون شكوى أو تدمير و بكلمات مشابحة.

يعرف نبيل عشوش التحفيز بأنه وصول العاملين في المنظمة إلى حالة الشغف و التلهف و السعادة

بأعمالهم، و محاولة إيصالهم إلى مرحلة القيام بكامل العمل بدون تدمير أو شكوى، و بلوغهم مرحلة الفداء بكل

شيء في سبيل مصلحة العمل و المنظمة.

كذلك يعرف محمد مرعي التحفيز بأنه مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود

في عمله، و الابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته و إشباع حاجاته

المتعددة، و تحقيق مشروعه و تطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله.

❖ الخوافز حسب "Pinder" هي مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص و من

محيطه في آن واحد، و هي تحت الفرد العامل على تصرف معين في عمله.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 81-151 .

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2004)، ص 151.

❖ عرف "Dimok" الحوافز على أنها «العوامل الخارجية التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو

أفضل و يبذلون معه جهدا أكبر مما يبذله غيرهم».<sup>1</sup>

يعرف عبد الغفار حنفي الدافعية بأنها تعبير عن وضع أو حالة تعزري الفرد نتيجة حاجة أو شيء

خارجي، و تعتبر هذه الحاجة أو هذا الشيء الباعث أو الهدف، فهذه الحاجة مصحوبة بقوة دافعة، أو مثيرة قوي

على سلوك الفرد، و توجيهه نحو الهدف.<sup>2</sup>

و يمكن توضيح العلاقة بين الدافع و الحافز و الحاجة كما يلي:

هي أن الحافز يثير الدافع الذي ينشط الحاجة التي أظهرها الحافز و أقتنع بها الدافع، فيتحرك الإنسان

لتحقيق تلك الحاجة.

و سوف نحاول إعطاء تعريف شامل حسب ما ذكرنا في السابق كما يلي:

هو محركات خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد و القيام بعمل على الشكل

المطلوب و المتميز و أنه عملية إثارة السلوك الإنساني في توجيهه و المحافظة عليه لتحقيق هدف معين.

أيضا الحوافز بمثابة المق

ابل للأداء المتميز، فالحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء.

و هناك تعريفات مشابهة للحوافز هي:

1. الحافز هو إعطاء الفرد جائزة مقابل العمل الذي أنجزه.

2. الحافز هو ما ينشط السلوك و يهيئه للعمل.

3. الحافز هو تحفيز و تنشيط الفرد بطريقة ميكانيكية لتحقيق هدف معين.

<sup>1</sup> طاهر محمود الكلالدة، تنمية و إدارة الموارد البشرية، (الأردن: دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، 2008) ص115.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص106.

**ثالثاً: أهمية التحفيز:**

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

**1. على مستوى المؤسسة: تكمن أهمية التحفيز على مستوى المؤسسة في ما يلي:****1.1. زيادة الإنتاجية:** حيث يؤدي تحفيز العاملين إلى زيادة إنتاجية المؤسسة و زيادة الحصة السوقية

مما يمكنها من تحقيق أهدافها كما أن المدراء سيكون لديهم الوقت الكافي لتعلم المهارات الجديدة.<sup>1</sup>

**2.1. ازدياد حدة التنافس بين المؤسسات:** على استقطاب الموارد البشرية التي يتلاءم استخدامها

مع التطورات التقنية، فالتحفيز يلعب دوراً مهماً في انتقاء و جذب العناصر الصالحة

للعمل و وضعهم في المكان المناسب و الحفاظ عليهم و دفعهم إلى أدوارهم بدقة.

**3.1. عملية التحفيز يمكن أن تقود:** إلى تطوير سلوك العمل المقبول في المؤسسة و استقرار في قيم

العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يسمى الثقافة التنظيمية.

**4.1. الحصول على أفضل النتائج النهائية للأداء:** و ذلك من خلال تخفيض تكاليف العمل بزيادة

الاهتمام بالتنوع و الحرص على تقليل هدر الوقت و المواد المستخدمة.<sup>2</sup>

**5.1. تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.**

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص75.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2005، ص252.

6.1. انخفاض معدل دوران العمل: بين المؤسسات أي ضمان عدم تسرب المورد البشري من

المؤسسة و لجوئه إلى مؤسسات أخرى تتبع نظام تحفيز أكثر إغراء.

2. على مستوى الفرد: و تتمثل أهمية التحفيز في هذا المستوى فيما يلي:<sup>1</sup>

1.2. زيادة مدا خيل: العاملين و خلق الشعور بالاستقرار و الولاء للمؤسسة.

2.2. زيادة الرضا الوظيفي: حيث عندما يتم التحفيز الفعال للعمال يساعدهم هذا على الاستجابة

في أعمالهم و بالتالي شعورهم بالرضا.

3.2. التقليل من مقاومة التغيير: إذ عندما يملك العمال كل المعلومات في المؤسسة فإن الإدارة بهذه

الحالة لا تكون بحاجة لإقناع الأفراد بأهمية التغيير.

4.2. إشباع احتياجات العاملين: بشتى أنواعها و رفع روحهم المعنوية خاصة من خلال ما يسمى

بالتقدير و الاحترام و الشعور بالمكانة.

5.2. تلاقي الكثير من مشاكل العمل: كالغياب و دوران العمل السلبي و انخفاض المعنويات و كثرة

الصراعات مما يقود إلى خلق استقرار في الموارد البشرية للمؤسسة و وضوح و استقرار أهدافها على

المدى القصير و الطويل.

6.2. المساهمة في تحقيق أية أنشطة: تسعى المؤسسة إلى إنجازها و تجد المؤسسة أن ذلك يفترض

مشاركة فعالة من أجل الأفراد.

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

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص252.

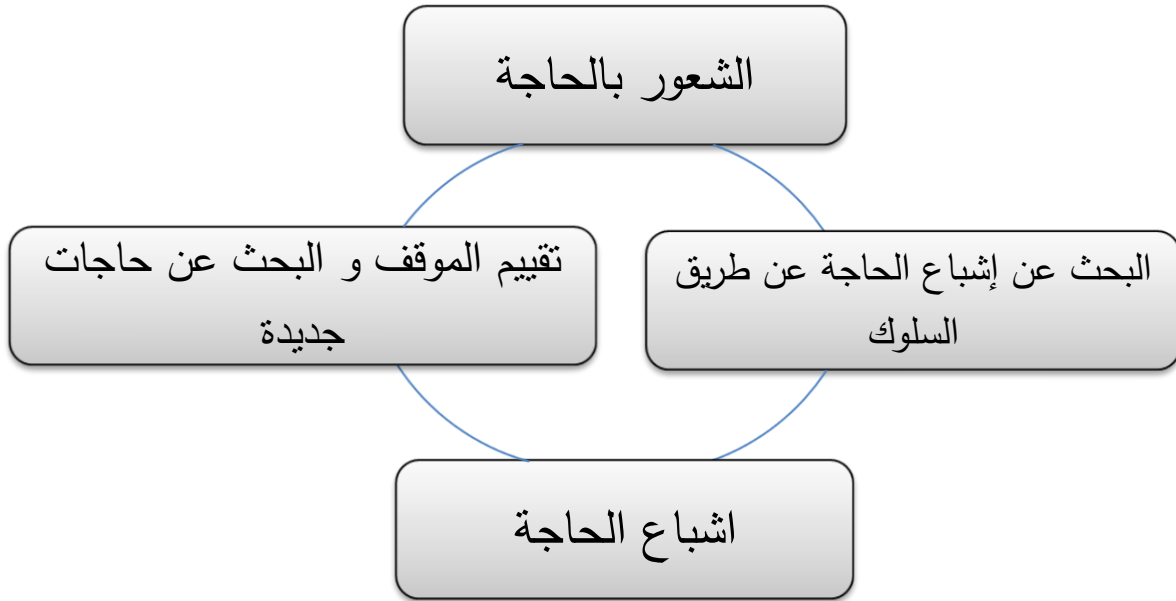
## رابعاً: طبيعة التحفيز:

يمكن توضيح طبيعة التحفيز من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

يعرف الحفز بأنه قوة أو شعور خارجي يحرك و ينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات و رغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات و الرغبات و بشكل أكثر تحديدا فقد وصف الحفز بأنه متغير وسيط يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة و يؤثر على سلوك الفرد و على هذا الأساس فإن الحفز متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو الشعور به.

و لكننا يمكننا استنتاجه من السلوك، فهي طريقة ملاحظة سلوك الفرد أثناء قيامه بعمل ما يمكن الاستنتاج فيما إذا كان محفزا أم لا، و ذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل و هنا تقاس مؤشرات عرضية للحفز و ليس غير مباشرة، و يتفق العلماء السلوكيين أن كل أنواع السلوك الإنساني مصمم لتحقيق الموالى، بحيث يبين بأن نقطة البداية في التحفيز عند الفرد.

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



المصدر: عمر محمود غباين: مرجع سبق ذكره ، ص170.

<sup>1</sup> عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة و القائد الفعال،(الأردن: دار إثراء للنشر و التوزيع، 2009)، ص ص 170-171.

بحيث يدين هذا الشكل بأن نقطة البداية في تحفيز الأفراد تبدأ الشعور بالحاجة أو الشعور بالنقص و هذا الشعور يعطي الإشارة إلى بداية البحث عن طريقة الإشباع للحاجة و هذا البحث قد ينتهي بإشباعها و تكتمل دورة الحفز بتقييم الموقف و البحث عن حاجات أخرى و العمل على إشباعها.

إن الحاجات غير المشبعة تؤدي إلى الضغط و التوتر للفرد، و هذا يدفعه إلى البحث عن السلوك الملائم لإشباع هذه الحاجة و تجدر الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة القول بأن كل سلوك يقوم به الفرد ينتهي بإشباع الحاجة، كما أنه ليس بالضرورة أن يكون هناك إشباع كلي و تام للحاجات، فقد يكون هناك إشباع جزئي أو شبه كلي و هذا يبرر الفرد أو يدفعه للانتقال للبحث عن حاجات أخرى و إشباعها.

## المطلب الثاني: أنواع و أهداف التحفيز.

بما أن التحفيز يحقق عدة فوائد و أغراض و مكاسب و بالتالي هناك عدة أنواع و كذلك هناك أهداف

لهذه الحوافز:

## أولاً: أنواع التحفيز:

هناك أنواع عديدة من الحوافز المطروحة و متاحة أمام الإدارة يمكن الاختيار من بينها لتقديم المناسب منها

للعاملين لمقابلة دوافعهم و إشباع حاجاتهم من هذه الأنواع نذكر بإيجاز:

## 1. التصنيف الأول حسب طبيعتها: وفقاً لهذا المعيار نجد الحوافز المادية و الحوافز المعنوية و يمكن

إبرازهما و توضيحهما فيما يلي:<sup>1</sup>

أ- الحوافز المادية: تعتبر من أكثر الحوافز استعمالاً و شيوعاً، و ذلك لقدرتها على إشباع عدد من

الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد، و من أمثلة هذه الحوافز نذكر منها:

▪ المكافآت و الزيادات الدورية.

▪ المشاركة في الأرباح.

▪ تأقلم الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر بالإنتاج.

تتعدد أشكال هذه الحوافز و تختلف صورها من منظمة لأخرى، و تتمثل في المكافآت المادية و يعتبر

الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه، كون النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريباً و هي

حقيقة واقعة و قابلة للتداول بعكس الوسائل الأخرى التي تعتبر مجردة و زائلة و بالإضافة لذلك فإن النقود تنسق

مع مفهوم الناس في ظروف الراهنة عن العمل كنشاط يقدمه العمال و غيرهم لقاء وسائل كالنقود و هذه الوسائل

تهيئ بالتالي أن يشبعوا حاجاتهم الفطرية خارج نطاق عملهم و يرجع اعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل إلى

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، (الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع، 2008) ص ص 85 ، 88.

أنه عن طريق المال تشبع ضرورات الحياة من مأكّل و ملبس و مسكن، كما أنه ضروري للصحة و التعليم و بالإضافة إلى أن توفير كماليات الحياة و المركز الاجتماعي يعتمد على المال إلى حد كبير، و يتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل و يوزع هذا الأجر على الإنسان بطرق شتى و لكل طريقة من هذه الطرق أثره في حفزه و دفعه على العمل و من هذه الطرق:

❖ **الأجر باليومية:** لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للعمال الماهرة لبذل جهد أعلى لشعورهم و إدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة و الأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء إلا أنه على الرغم من ذلك فإن هذه الطريقة باليومية أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالشهر تعطي الفرصة للعمال ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بغض النظر عن الوقت و ليس 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 و بطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالمعرفة و بالصحة و الحيوية و هذه الطريقة تلقي بعبء الإنتاج على العمال أنفسهم فإذا زاد فهو في مصلحتهم و إذا قل انخفض أجرهم.

❖ **الأجر على حسب الخبرة في العمل:** أي كلما كانت خبرة العامل كثيرة كلما كان أجره عالياً و يمكن أن يكون المعيار لذلك مدة السنوات التي قضاها في العمل.

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

- العلاوات المستحقة بداية كل عام.
- العلاوات الاستثنائية.
- الاشتراك في الأرباح.

- الأجور التشجيعية.
  - العمولات.
  - الخدمات التي تشبع في الفرد الكثير من الحاجات الأساسية كالخدمات الغذائية و الصحية و التعليمية و السكنية.
- ب- الحوافز المعنوية : على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم، و تعتبر الحوافز المعنوية(غير المادية) مكملة و مرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها لتحقيق مستوى أفضل من الأداء و من أمثلة هذه الحوافز ما يلي:

- ضمان العمل و استقراره.
  - الحوافز الاجتماعية المعنوية.
  - التقدم الوظيفي.
  - المشاركة في اتخاذ القرارات.
  - المشاركة في اتخاذ القرارات.
  - المركز و المكانة.
  - العمل الجماعي و العلاقات الاجتماعية.
- و هناك أمثلة أخرى يمكن إضافتها ضمن التحفيز المعنوي كما يلي:<sup>1</sup>
- الترقية و الترقيع و التنقلات الوظيفية.
  - الأمان و الاستقرار الوظيفي.
  - تطبيق الإدارة بالأهداف.

<sup>1</sup> موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ- الوظائف- الممارسة،(لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، 2005) ص179.

- ديمقراطية الوظيفة من خلال هامش حرية إبداء الرأي و الإصغاء و الاستماع الجيد للعاملين.
- تحسين الاتصال الفعال و تطوير أساليب و نماذجه.
- تحسين و تطوير العلاقات الوظيفية غير الرسمية و كسبها و استثمارها ايجابيا.
- تشجيع التدريب و إعادة التدريب و التأهيل.
- عدالة توزيع المسؤوليات و توازنها مع الصلاحيات المعطاة لها.
- عدالة الوظيفة و الرواتب المقابلة داخليا و خارجيا.
- بناء ثقافة تدفع بعامل الانتماء الوظيفي للمنظمة.

## 2. التصنيف الثاني حسب طبيعتها: تبعا لهذا المعيار هناك الحوافز الإيجابية و الحوافز السلبية:

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

المنظمة و تتمثل في الحوافز المادية و المعنوية المختلفة، فالحوافز الإيجابية تشجع الأفراد العاملين على إحداث السلوك المرغوب فيه من طرف المنظمة التي تحدد السلوك الإيجابي و الحافز المادي أو المعنوي المستعمل لتحقيقه.<sup>1</sup>

و هي أشد الدوافع الإيجابية و أكثر تحديا لإدارة المنظمات لارتباطها بتحسين المستوى المعيشي و الحياتي

الأساسي و أهم تلك الحوافز نذكر منها:<sup>2</sup>

- الرواتب و الأجور و غيرها من التعويضات المادية التي يحصلها الأفراد كمشاركة في الأرباح.
- المكافآت النقدية(زيادة ساعات العمل المدفوعة، عمولة على حجم المبيعات).
- التقديرات الاجتماعية و الصحية(طب، منح، تعليم، سكن).
- منح تدريب و عطل سنوية.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الحرشة، إدارة الموارد البشرية،(الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2007)ص186.

<sup>2</sup> موسى خليل، مرجع سبق ذكره، ص178.

- تقديمات المحافظة و التنمية البشرية (مكاتب لائقة، تدفئة، تكييف...).

## 2. الحوافز السلبية: و هي حوافز ردعية تجنبنا للأخطاء و تكرارها و بالتالي خوفا من

العقوبة و نتائجها، و تعتبر هذه الحوافز هادفة و توجيهية أكثر منها عدائية و إحباطية و فيما يأتي سوف أقدم أهم هذه الحوافز.<sup>1</sup>

- التنبيه الشفهي أو الخطي.
- الإنذار الشفهي أو الخطي.
- حسم الراتب أو التعويضات جزئيا أو كليا.
- وقف الترقية أو الترفيع أو المناقلات أو تجميدها مؤقتا.
- إنزال الرتبة أو سحب الصلاحيات جزئيا أو كليا.
- الإبعاد الجغرافي.
- وقف المكافآت النقدية مؤقتا.
- الانصراف أو التسريع المؤقت أو النهائي.

## 3. التصنيف الثالث من حيث المصدر:

و تصنف حسب هذا المعيار إلى حوافز داخلية و أخرى خارجية:<sup>2</sup>

أ- الحوافز الداخلية: هي الحوافز المرتبطة بالوظيفة نفسها مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية الشخصية في

العمل، و توفير المعلومات المتعلقة بمقدار و نوعية العمل من مصدر موثوق به.

ب- الحوافز الخارجية: فلا ترتبط بالعمل نفسه بل ترتبط بمصادر أخرى في المنظمة و تتمثل في:

- الحوافز المالية: المتمثلة في الأجر الشهري أو الراتب.

<sup>1</sup> موسى خليل، مرجع سبق ذكره، ص 179.

<sup>2</sup> عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، (الجزائر: دار المغرب الإسلامي، 2006)، ص ص 40-41.

- المزايا الإضافية، مثل الإجازة المدفوعة، علاوات التأمين الصحي، علاوات الوجبات الغذائية و المكافآت التقديرية.
- تقدير زملاء العمل و المهنة (الاحترام من قبل الزملاء في المهنة).
- الترقيات في الوظيفة ( مثل الارتقاء في المناصب و التعيين في الوظائف جديدة).
- علاوات الصداقة ( حوافز تشمل فرصة الاختلاط و التفاعل مع الآخرين و لعب أدوار قيادية).
- الحصول على راتب بعد تقاعد الشخص عن العمل.

#### 4. التصنيف الرابع من حيث المستخدمين منها:

و تقسم الحوافز حسب هذا المعيار إلى حوافز فردية و جماعية:

أ- **الحوافز الفردية:** هي حوافز موجهة لكل فرد على حدى، فهي مرتبطة بالأداء الفردي و قد تدفع الأفراد للتنافس من أجل الحصول عليها.<sup>1</sup>

ب- **الحوافز الجماعية:** و هي حوافز تهدف إلى تشجيع روح الفريق و تعزيز التعاون بين العاملين، بحيث يحرص كل واحد منهم على أن يتعارض عمله مع زملائه، لأن ذلك يحدث ضرر بالأهداف الرئيسية للعمل، و يدخل هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن إدارة في وزارة أو فرع في شركة أو بنك أو كلية في جامعة ما، فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق و روح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحيانا فيمكن للإدارة و من أجل تحقيق التنافس الفردي الإيجابي و روح الفريق في آن واحد أن تستعمل الأسلوبين معا و لا تقتصر على أسلوب واحد، بحيث تكون حوافز على مستوى الفرد و الجماعة و على مستوى المنظمة ككل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية (مصر: جامعة الإسكندرية كلية التجارة) ص 309.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة النظرية و العمليات و الوظائف، (الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، 2004) ص 302.

## 5. التصنيف الخامس من حيث موقعها:

وفقا لهذا المعيار نجد أنه تندرج ضمنه الحوافز المباشرة و الحوافز غير المباشرة، و سوف نوضحها و نقدمها

فيما يأتي:<sup>1</sup>

أ- الحوافز المباشرة: هي التي يشعر بها الفرد بشكل ملموس و نجد فيها الحوافز المالية مثل

المكافآت و المنح و الحوافز العينية كالعلاج المجاني بالمنظمة، و تقديم الخدمات الاجتماعية و كذا الحوافز

المعنوية مثل الميداليات، لوحات الشرف.

ب- الحوافز غير المباشرة: هي الحوافز التي لا تمس العامل بصفة مباشرة و من الأمثلة على ذلك

لدينا: ظروف العمل الملائمة، العلاقات التي تربط العاملين ببعضهم البعض و بالآخرين خصوصا

المسؤولين، التكوين.... الخ.

و الجدول التالي يبين أنواع الحوافز الأكثر شيوعا تحت التصنيفات السابقة الذكر.

## الجدول رقم (1-1): تصنيفات الحوافز الأكثر شيوعا.

جماعية	فردية	حوافز الإنتاج	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المشاركة في الأرباح.</li> <li>- التأمينات ضد المرض و العجز و الوفاة و الشيخوخة.</li> <li>- توفير النقل.</li> <li>- العلاج المجاني للعاملين و عائلاتهم.</li> <li>- مكافآت عند انتهاء الخدمة.</li> <li>- بعثات و منح دراسية تكوينية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأجر.</li> <li>- المكافأة التشجيعية للتفوق في الأداء.</li> <li>- البدلات المختلفة للعمل.</li> <li>- المكافآت عن طريق الاقتراحات و الاختراعات.</li> </ul>	الآتي:	الآتي:

<sup>1</sup> نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، (الجزائر: دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع، 2011) ص 145.

<p>-الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعمال.</p>	<p>-الخصم من المراتب. -الحرمان من المكافآت أو جزء منها. -الوقوف عن العمل. -تأخير الترقية. -تخفيض الدرجة.</p>	<p>سلبية</p>	
<p>-ظروف عمل ملائمة. -الاشتراك في الإدارة. -علاقة طيبة بين الزملاء و الرؤساء. -نشاطات اجتماعية و رياضية. -فترات راحة أثناء العمل. -توفير وسائل الأمن. -الاهتمام بالشعائر الدينية للعاملين. -شعور العاملين بالمساهمة في بناء الوطن. -قيادة عالية ذات كفاءة.</p>	<p>-جوائز تقديرية. -شهادات الامتياز. -الثناء، المدح، التشجيع و الشكر أمام الزملاء. -الإجازات الاستثنائية. -الترقية.</p>	<p>إيجابية</p>	<p>حوافز معنوية</p>
<p>-الحرمان من النشاطات الاجتماعية أو الرياضية. -التهديد بالعقاب و توجيه الإنذار. -التحويل للتحقيق.</p>	<p>-توجيه الإنذار و التوبيخ. -التأديب و التهديد. -العقاب أو الطرد. -النقل إلى العمل أقل أو مكان عمل صعب. - نشر أسماء المهملين في القائمة السوداء.</p>	<p>سلبية</p>	

المصدر: نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 145-146.

و بناء على ما سبق ذكره من أنواع التحفيز يمكن أن نستنتج و نستخلص ما يلي:

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

■ فالحوافز المادية هي أهم عامل تقدمه المؤسسة للعمال و لكن لا يمكن تجاهل الحوافز المعنوية و المالية، نظرا لأهمية الحوافز المادية كونها تساعد في تلبية حاجات العمال الاقتصادية و النفسية فعليه تضمن هذه الحوافز استمرار بذل الجهود و تحسين مستوى و أداء

مميز و يتمثل في المكافآت، المشاركة في الأرباح... الخ.

- أما الحوافز المعنوية فهي الرابط بين حاجات الاجتماعية و الذاتية للعامل فهي تعتمد على وسائل معنوية أساسها تقديم الاحترام للعنصر البشري الذي له مؤثرات و أحاسيس و تطلعات اجتماعية، يسعى الفرد للوصول إليها و تتمثل في التدريب و التكوين، الترقية، الأمن و الاستقرار الاجتماعي و الاقتصادي، تقدير المجهودات المبذولة من طرف العمال، إشراكهم في الإدارة.
- فحسب الدراسات التي أقيمت شرحت و بينت بأن الحوافز المالية ليست الدافع الوحيد لتقديم الجهد اللازم من العمال فإن كثير من الناس مستثمرين في عمله رغم عدم تناسب الراتب مع متطلباتهم، و ذلك تفسيراً بأن لهم أهداف أخرى يريدون الوصول إليها و تحقيق النجاح و التقدير.

### ثانياً: أهداف التحفيز.

لوضع أي نظام فلا بد من أن يكون هناك هدف له و بالتالي فإن أي مؤسسة عند وضعها للنظام الحوافز لا بد لها أن تأخذ بعين الاعتبار المهدفين الرئيسيين التاليين:<sup>1</sup>

#### 1. الهدف الاقتصادي: و تعتبر زيادة الإنتاج كما و نوعاً هي المهدف الرئيسي، لأن الاهتمام موجه نحو

تشجيع زيادة المبيعات و ذلك لأنه يعود بالفائدة على المؤسسة و العاملين بها و بالتالي تهدف إلى تنويع منتجاتها و خدماتها إلى جانب تحسين الجودة و النوعية.

#### 2. الهدف المعنوي: و هو المهدف المتعلق بالعنصر البشري مباشرة، و ذلك لأنه يعتبر العنصر المهم من

عناصر الإنتاج و التحكم في العملية الإنتاجية، و هو المهدف من وضع نظام الحوافز.

و تجدر الإشارة إلى أن الرغبة في وضع نظام للحوافز يقودنا إلى تحليل واقع المؤسسة و اختيار النظام

المناسب لها و الذي يعود بالفائدة على العاملين و المؤسسة في آن واحد.

<sup>1</sup> محمد الحسن الشيجاني يوسف ، إدارة الأعمال ، أطروحة ماجستير ، المملكة العربية السعودية، 2005، ص ص 21-22.

## المطلب الثالث: الدوافع و علاقتها بالحوافز.

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

و من خلال هذه البحوث يمكن للفرد أن يتعرف على دوافعه التي تساعد على تنمية روح الإبداع و الابتكار لديه، و قبل التطرق في العلاقة نلجأ إلى نبذة حول الدوافع.

## 1. تعريف الدوافع:

رغم وجود العديد من البحوث و الدراسات حول الدوافع و الدافعية إلا أنه لم يتم الاتفاق على تعريف واحد و يمكن حصر أهم هذه التعريفات في ما يلي:

- أول تعريف يمكن الانطلاق منه فيما يخص الدوافع هو التعريف الذي يعتبر أن «الدوافع هي عبارة عن مجموعة الحاجات و الرغبات و القوى الداخلية المحركة و الموجهة لسلوك الإنسان نحو أهداف معينة، فهي كل ما ينشط السلوك الإنساني».<sup>1</sup>
- و تعرف أيضا على أنها « الحاجات و الرغبات و الغرائز الداخلية لدى الفرد حيث أنها تحركه نحو الهدف المحدد سواء كان ذلك بوعي تام أو لا شعوريا».<sup>2</sup>
- و هناك من يعرفها على أنها «المنبه الذي يحفز الكائن الحي على السلوك و الحركة لنيل أهدافه و غاياته».<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، (الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، 2008) ص79.

<sup>2</sup> جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي، التطوير الإداري (الجزائر: دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، 2003) ص12.

<sup>3</sup> داوود معمر، منظمات الأعمال، الحوافز و المكافآت، بحث علمي في الجوانب الاجتماعية و النفسية و القانونية، دار الكتاب الحديث، ط1، 2006، ص25.

فالدوافع «تعني الرغبة لدى الفرد في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف التنظيمية من أجل زيادة قوته على تلبية احتياجاته فهي بالتالي محركات داخلية للسلوك»<sup>1</sup>.

و تعريف آخر جاء بأنها: «القوة التي تضغط على الفرد و تقوده إلى التصرف بطريقة توجهه إلى هدف معين»<sup>2</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن الدوافع عبارة عن مجموعة السلوكيات و العوامل النفسية الداخلية و التي تمثل قوة دافعة توجه سلوكه نحو تحقيق هدف معين يمكنه من إشباع حاجاته غير المشبعة تؤثر فيه و تشعره بعدم الاتزان.

## 2. علاقة التحفيز بالدوافع:

لا يكفي الدافع وحده للوصول إلى الأداء الأفضل بل يجب أن تتوفر عوامل أخرى تساعد العامل على استجماع قواه و تحته على العمل الدؤوب و المتواصل إلى غاية الوصول إلى تحقيق أهدافه، لذلك تسعى المؤسسة إلى توفير هذا الجو و هذه العوامل لتضمن تحقيق الأهداف المسطرة.

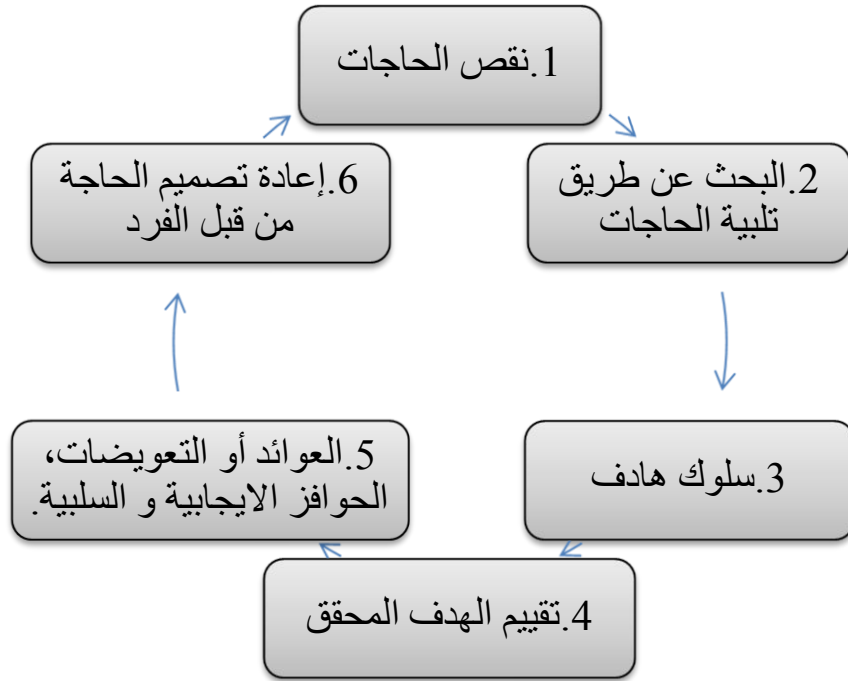
فالحافز على العمل هو شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها.

و هي تأتي في نهاية دورة الدافعية و التي يمثلها الشكل الآتي:

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوني، مرجع سبق ذكره ، ص52.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر، ط3، 2005، ص45.

## الشكل رقم (1-2): دورة الدافعية



المصدر: محمد الصيرفي، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر،

الإسكندرية، ط1، 2007، ص252.

مما سبق و خلاصة لتعاريف المعروضة يمكن التوصل إلى أن الحوافز عبارة عن عوامل و وسائل و أساليب تهيؤها المؤسسة من أجل تحريك دوافع الأفراد و توجيه سلوكهم ما يحقق أهدافها و يرفع إنتاجيتها و يحقق رغبات و حاجات العاملين فيها.

و نظرا لأهمية التحفيز في المؤسسة فمن الضروري جدا عدم الخلط بين مفهوم الدوافع و مفهوم الحوافز لأنهما لا يكتسبان نفس المعنى و لكن يصبان في نفس الوعاء و هو العامل، حيث نقصد بدوافع العمل القوى المحركة في داخل الفرد لإثارة رغبة لديه نحو العمل و تعبر عن حاجاته و تظهر على شكل سلوك و تصرف موجه نحو تحقيق طموحاته. أما الحوافز فهي تلك العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد و التي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب، عن طريق إشباع حاجاته الإنسانية المتزايدة باستمرار.

أما على مستوى المؤسسة فإن هذه الحاجات الإنسانية هي المصدر الأساسي لدوافع الموارد البشرية و المحدد الرئيسي لسلوكهم.<sup>1</sup>

لذلك فإن هناك ترابط قوي بين الدوافع و الحوافز، فإذا كانت الدوافع تنبع من داخل الفرد فإن الحوافز هي مجموعة العوامل الخارجية التي تؤثر على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته، بمعنى أن الحوافز هي شيء خارجي تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه.<sup>2</sup>

مما سبق نلاحظ أن السلوك الإنساني و الذي يقصد به النشاطات المتعددة التي يقوم بها الإنسان أثناء حياته ليشتبع حاجاته و يحقق أهدافه و توقعاته و يتكيف مع متطلبات الحياة يتحدد تبعاً لذلك بعاملين أساسيين الأول ينبع من داخل الفرد و هو ما يعرف بالدوافع و الثاني موجود خارج الفرد و يتمثل بالعوامل المحيطة به و المؤثرة في سلوكه و التي تعرف بالحوافز، و تمثل مشيرات للسلوك الذي تترتب على ممارسته نتائج، يظهر الشكل بأن الحوافز تمثل مشيرات تدفع باتجاه سلوك معين يقود إلى نتائج معينة.

### الشكل رقم (1-3): العلاقة بين الحوافز و السلوك



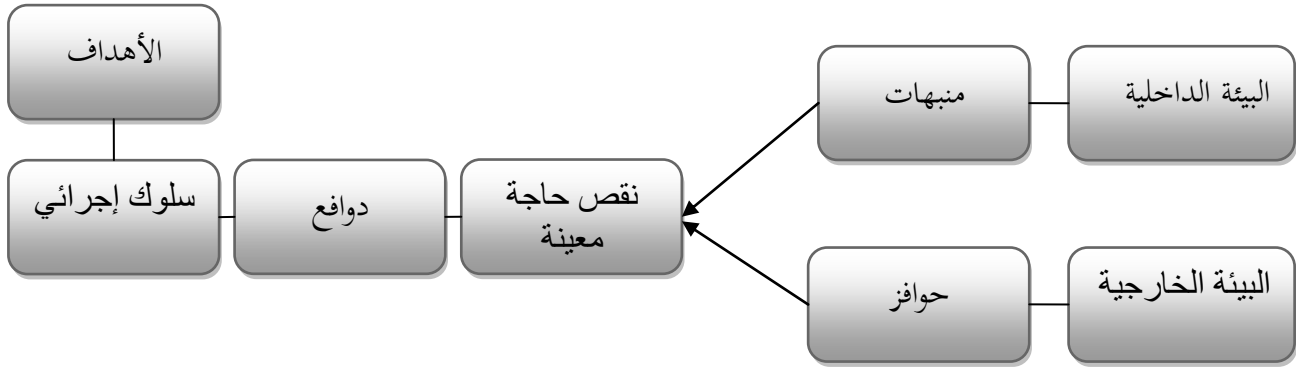
المصدر: خالد عبد الرحيم الهيثي، مرجع سبق ذكره ، ص253.

<sup>1</sup> علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، (القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، 2007) ص207.

<sup>2</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، ط1، 1997، ص105.

و منه هناك علاقة بين الدافع و الحافز، حيث أن الحافز هو المحرك و المسبب الذي يحرك سلوك الفرد، بينما الدافع هو القوة الداخلية التي تحرك سلوك الفرد نحو الحافز أو بعيدا عنه لإشباع حاجة أو بجنب أدى، و الشكل التالي يبين ذلك:

#### الشكل رقم (1-4): العلاقة بين الدافعية و التحفيز.



المصدر: رفعت عبد الحليم القاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر،

2005، ص 215.

يبدو جليا مما سبق أن هناك علاقة ارتباط به قوية بين الدوافع العمل و المتمثلة أساسا في تلك الرغبات الإنسانية و في الاستجابة لرسالة المؤسسة و أهدافها من جهة، و بين الوسائل المتبعة من قبل المؤسسة و الحوافز التي من شأنها إثارة المزيد من الاهتمام بالعمل التي توفرها المؤسسة لمواردها البشرية بهدف المحافظة على الأكتفاء منهم و كسب ثقتهم و ولائهم و تفانيهم في تحقيق الإنتاجية العالية، و مما لاشك فيه أن التوافق بين الحاجات و الدوافع التي تحرك الفرد و الوسائل المتاحة لإشباع تلك الحاجات.

## المبحث الثاني: نظريات و أسس منح التحفيز في المؤسسة.

تحفيز العاملين أصبح الشغل الشاغل للباحثين و المفكرين، فاجتهادهم جاء بوضع نظريات عديدة ساهمت في تفسير مختلف الحوافز، فسوف نلقي الضوء في هذا المبحث على بعض النظريات و أسس منح التحفيز و متطلبات عمليات التحفيز في المؤسسة.

## المطلب الأول: نظريات التحفيز في المؤسسة

ما الذي يدفع الإنسان إلى العمل و الإنجاز و التميز؟ سؤال حاولت العديد من النظريات علم النفس و علم الإدارة الإجابة عنه. و سنحاول أن نذكر بعض النظريات المشهورة في مجال الدافعية و التحفيز كالتالي:

## أولاً: نظرية ماسلو {Maslow's Theory}:

و هي من النظريات المعروفة في الحاجة الإنسانية، قدمها "إبراهيم ماسلو" و التي تسمى باسم نظرية تدرج الحاجات {Needs Hierarchy Theory}، و الافتراض الرئيسي في هذه النظرية هو أن الفرد إذا نشأ في بيئة لا تشبع حاجاته فإنه من المحتمل أن يكون أقل قدرة على التكيف و غير صحيح وظيفياً.<sup>1</sup>

و يرى ماسلو أن الحاجات الفسيولوجية و الأمن و الأمان ضرورية للمحافظة على بقاء الفرد، و هي موجودة لدى الإنسان و الحيوان، في حين أن الحاجات الاجتماعية و تقدير و تحقيق الذات موجودة لدى الإنسان فقط و لازمة لسعادته و طمأنينته.

هذا و لقد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية في شكل هرمي {Needs Hierarchy Theory} إلى خمسة

أنواع كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره ، ص117.

## الشكل رقم (1-5): هرم الحاجات الإنسانية كما حددها ماسلو.



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 118.

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

شرح لهذه الحاجات من وجهة نظر ماسلو:<sup>1</sup>

**1. الحاجات الفسيولوجية (المادية):** و هي الحاجات الأساسية للفرد التي تقوم بدور فعال في دفع

الإنسان، و تتمثل هذه الحاجات في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي و الفسيولوجي، كالماء و الهواء و الأكل و الجنس.

و تعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي و صيانة الفرد للبقاء و المقاومة و الاستمرارية في حياته، و هي كما يعتقد ماسلو أقوى دوافع الفرد: فحاجة الشخص للأكل و الشرب أقوى من حاجاته الأخرى حتى يتم إشباعها، بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح و الظهور، و يرى ماسلو أنه إذا كانت كل حاجات الفرد غير مشبعة، فأول حاجة تلح عليه هي الحاجات الفسيولوجية، أما الحاجات الأخرى فيأتي إشباعها إشباعاً.

**2. الحاجة إلى الأمن و الأمان:** و هي تتمثل في توفير البيئة الآمنة و المساعدة على كينونة

الفرد و بقاءه، مثل الأمن، الثبات، الحماية، الحرية من الخوف، الحرية من القلق... الخ.

كما أن الحاجات الأمن تعني -في رأي ماسلو- الحصول على عمل مستقر يؤخر الأجر الكافي و الحماية الكافية للحاضر و المستقبل، و كذلك الحصول على أنواع التأمين المتعددة كالتأمين ضد البطالة والشيوخوخة و العجز... الخ.

**3. الحاجات الاجتماعية:** يقول ماسلو إنه عندما تتحقق حاجات الفرد الفسيولوجية و حاجات الأمن

و تتشبع بشكل عادل و مقبول، تبدأ حاجات الحب و الصداقة في الظهور و يقصد بحاجات الحب و الصداقة الحاجات الاجتماعية عند الفرد التي تظهر الحاجة إلى الحب و التعاطف مع الآخرين

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 120.

و الانتماء و ربط العلاقة مع الغير، و عدم إشباع هذه الحاجات سوف يترتب عليه بعض التوتر و عدم التوازن في قدرة الفرد على التكيف مع مجتمع و أصدقائه.

فعلى سبيل المثال فإن الوحدة تسبب اضطرابا خطيرا في الشخصية، فالطفل الوحيد غالبا ما يكون خجولا و متزهدا يتعذر عليه الاندماج بسهولة مع غيره و هو دائما سريع الغضب....

#### 4. حاجات تقدير الذات: و هي حاجات الإنسان و رغبته في تكوين صورة إيجابية عن

نفسه و اعتراف الآخرين به و بأهميته بين الناس، و يرى ماسلو أن هذه الحاجات يمكن تقسيمها إلى نوعين: الأول يتمثل في الرغبة و القوة و الرغبة في الإنجاز و الرغبة في الاستقلالية و الحرية، و الثاني يتمثل في: الرغبة في السمعة الحسنة و كسب احترام الغير و المكانة الاجتماعية و اعتراف الآخرين و كذلك التقدير.

و يعتقد ماسلو أن إشباع الحاجة إلى الاحترام يقود إلى الشعور بالثقة بالنفس و القوة و الإحساس بالأهمية و الضرورة في هذا العالم.

#### 5. الحاجة إلى تحقيق الذات: تأتي حاجة إلى تحقيق الذات بعد أن يتم إشباع الحاجات

السابقة، و هذه الحاجة تظهر رغبة الفرد في تحقيق ما يتلاءم مع قدراته، أو كما يقول ماسلو رغبة الفرد في أن يكون ما يود أن يكونه و ما يمكنه أن يكونه، فالموسيقي يصنع الموسيقى، و الفنان التشكيلي يرسم اللوحات، و الشاعر يكتب الشعر...الخ.

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

و على الرغم مما وجه لتصنيف الحاجات ماسلو من نقد مازال يحظى بالقبول في كثير من الدوائر العملية لإحاطته بمعظم الحاجات الإنسانية، و ترتيبها، و تقديره لأهمية كل منها بالنسبة لحياة الفرد، و في مرحلة نموه المختلفة.

و بصفة عامة فإن نظرية ماسلو قد أفادت في تفسير كثير من مشكلات العاملين في المنشآت المختلفة، فهي كثير من الأحيان تفاجأ الإدارة بالعديد من المشكلات غير المتوقعة و التي لا تجد لها تفسيراً للوهلة الأولى، و لكن بالرجوع إلى نظرية هرم الحاجات و إشباعها نجد التفسير للوهلة الأولى.

### ثانياً: نظرية ألدرفير {Alderfer's Theory}:

قدم ألدرفير نظرية أخرى أطلق عليها نظرية {GRE} و هي اختصارات لثلاث مجموعات من الحاجات

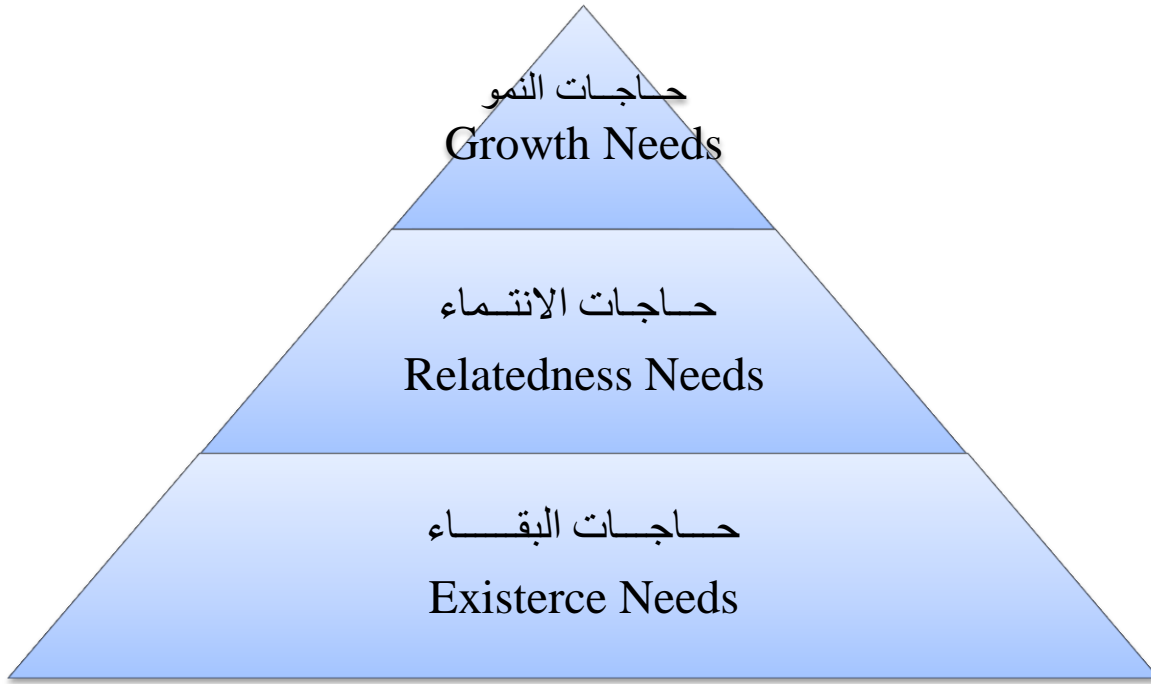
هي: البقاء و الانتماء و النمو.<sup>1</sup>

و قد طرح ألدرفير هذه النظرية البديلة و البسيطة استجابة للانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو، حيث

قسم الحاجات الإنسانية، بدلا من خمس كما في نظرية ماسلو، إلى ثلاث كالتالي:

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص122.

شكل رقم (1-6): الحاجات الإنسانية في نظرية ألدرفير.



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، 123.

و لم تشترط نظرية ألدرفير ضرورة التدرج في إشباع هذه الحاجات - كما في نظرية ماسلو - فأى حاجة يمكن لها أن تنشط في أي وقت.

و هذه النظرية لا تختلف كثيرا عن نظرية ماسلو، حيث إن حاجات البقاء تقابل الحاجات الفسيولوجية و حاجات الأمن و الأمان في نظرية ماسلو، و حاجات الانتماء تقابل الحاجات الاجتماعية في نظرية ماسلو، و حاجات النمو تقابل حاجات تقدير الذات و تحقيق الذات في نظرية ماسلو.

ثالثا: نظرية هيرزبيرج {Herzberg's Theory}:

بناء على الأبحاث التي تقام بها بإجرائها عالم النفس فريدريك هيرزبيرج {Fredrick Herzberg}

(1980) توصل إلى نتيجتين محددتين تشرحهما سامية فتحي عفيفي كالتالي: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص126.

1. أن هناك مجموعة من الظروف الخارجية للوظيفة التي ينتج-في حالة عدم وجودها- عدم الرضا عند

العاملين، و لا يعني وجودها بالضرورة وجود دافعية لدى العاملين. هذه الظروف هي عوامل عدم الرضا،

أو العوامل الصحية، لأنها ضرورية لعدم حدوث حالة من عدم رضا على الأقل.

و ترتبط هذه العوامل بيئة و محيط الوظيفة، و تسمى عوامل عدم الرضا {Dissatisfiers}، و تشمل:

■ الأمان الوظيفي.

■ الراتب.

■ ظروف العمل.

■ المركز.

■ سياسات المنظمة.

■ نوعية الإشراف الفني.

■ نوعية العلاقات الشخصية بين الزملاء و المشرفين و المرؤوسين.

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

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

الرضا، و تتعلق هذه الجوانب بمحتوى الوظيفة و يطلق عليها اسم عوامل الرضا و تشمل:

■ الانجاز.

■ التقدير.

■ مهام العمل نفسه.

■ المسؤولية.

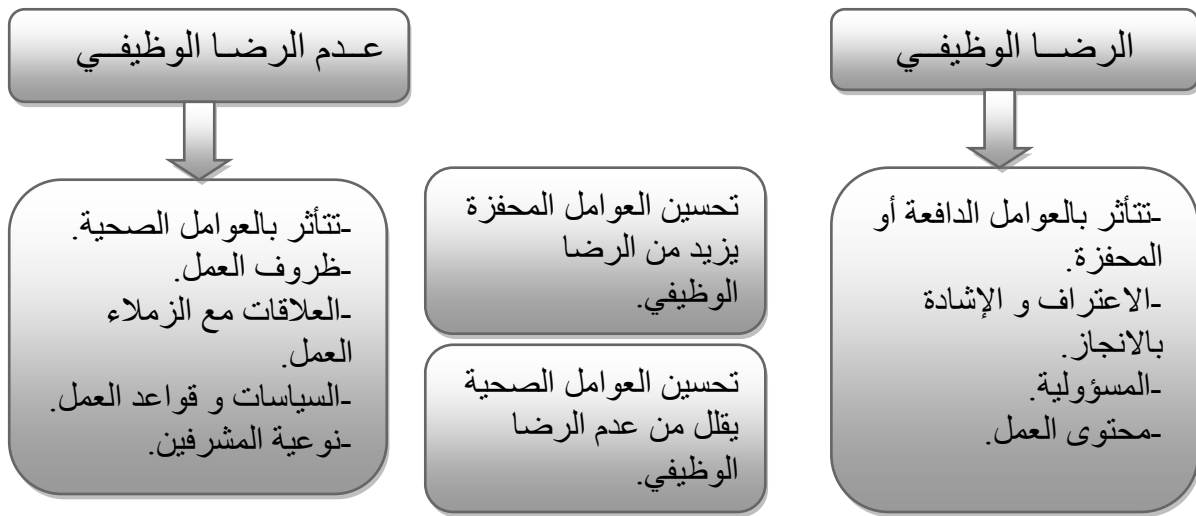
■ التقدم في الوظيفة.

■ النمو و التطور الذاتي.

و كما هو واضح فقد قام هيرزبيرج بتقليص مستويات (ماسلو) الخمسة للحاجات إلى مستويين للتحليل، تقابل فيهما العوامل الصحية حاجات المستويات الدنيا عن (ماسلو)، و هذه العوامل في الأساس عوامل وقائية تساعد في تخفيض حالة عدم الرضا، أما إذا كانت موجودة فتنشأ حالة "يكون مستوى عدم الرضا فيها صفرا " Zéro sissatirfaction " أو درجة الحياد، فالعوامل الصحية(أو عوامل البيئة المحيطة بالوظيفة) لا تدفع الأفراد إلى الأفضل في حد ذاتها.

و يمكن أن نوضح و نعرض هذه النظرية وفق الشكل الموالي:

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



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر

و التوزيع، مصر، 2007، ص 464.

## رابعاً: نظرية فروم "نظرية التوقعات":

ترى نظرية التوقعات أو التوقع أن الإنسان يعمل ليزيد من سعادته و يقلل من آلامه، فالفرد لكي يصل إلى هدفه يضع مجموعة احتمالات أساسها التوقع للعلاقات المدركة بين الجهود و الأداء و الحافز المستلم مقابل الأداء. و تقوم هذه النظرية على التقدير التالي:<sup>1</sup>

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

## خامساً: نظرية هومانز "نظرية العدالة في التوزيع":

ترتكز نظرية العدالة في التوزيع على الأسس التالية:

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

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، المرجع سبق ذكره، ص ص 138-139.



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

5. توفر النظرية توجيه للمدير بموجب:

أ- التركيز على المكافآت العادلة للموظفين العمال.

ب- قرار الإنصاف يدخل فيه عنصر المقارنة.

## المطلب الثاني: أسس منح التحفيز.

تعتمد المؤسسة على مجموعة من المعايير لتقديم الحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، منها ما يركز على الأداء، و منها ما يركز على الاتجاهات السلوكية و آخرون يعتمدون على معيار الإبداع و الابتكار و معيار الكفاءات و المهارات و سنتطرق لكل معيار على حدا في ما يلي:

1. معيار الأداء: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، و ربما الأوحد لدى البعض، و هو ما يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو وفر في الوقت أو وفر التكاليف أو وفر في أي مورد آخر، و يعتبر الأداء فوق العادي (أو التمييز في الأداء) أو النتائج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.<sup>1</sup>

1.1. الأداء المتميز: يكرم العامل على الأداء المتميز الذي لا يمكن تخليه قبل إنجازه أو يصعب للآخرين تحقيقه، و يمكن للحوافز أن يأخذ أشكالاً مختلفة، لأنه عامل يساهم في تقدم العمل و ذلك بزيادة المعدل النمطي، سواء من حيث الكمية أو الجودة أو وفر في الوقت و تكاليف العمل.<sup>2</sup>

2.1. التصويت على الأفضل في الانجاز: تلجأ المؤسسة إلى أسلوب التصويت على الأفضل في الانجاز أو الأداء ممن تجاوز أدائه للمهام و الأعمال الموكلة إليه، و تكرمه بعد إجراء التقييمات الرسمية اللازمة، و تطبيق معايير تقييم الأداء من قبل إدارة المؤسسة.<sup>3</sup>

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

<sup>1</sup> فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 99.

<sup>2</sup> صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 237.

<sup>3</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

4.1. **جودة العمل:** لضمان جودة العمل تعمل المؤسسة على تقييم حوافز للأفراد العاملين ذو الجودة

العالية في العمل، من أجل تشجيعهم على المواصلة و دفع العمال الآخرين لتحقيق نفس النتائج.

5.1. **درجة تحقيق الأهداف:** تكرم المؤسسة الفريق أو الأفراد أو الفرد الذي حقق الأهداف المحددة

له، وفق المؤشرات الرقمية أو الوصفية من الإدارة عن طريق الحوافز مادية كالمكافآت و العلاوات و غيرها

أو عن طريق حوافز معنوية كذكر أسماء أعضاء الفريق و الأشخاص في لوحة خاصة.<sup>1</sup>

2. **معيار المجهود:** يوجد بعض الوظائف التي يصعب فيها قياس الأداء كالخدمات مثلا، ذلك لأن ناتج

العمل غير الملموس بالإضافة إلى أن هناك من يعتبر المحاولة و ليس بالنتيجة، و بهذا يأخذ الحسبان مكافأة

المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي يستخدمها الفرد للوصول إلى النتائج و الأداء.<sup>2</sup> و يمكن الأخذ بمعيار

المجهود عن طريق.

1.2. **اختيار الأكثر دواما في المؤسسة:** تختار المؤسسات الأفراد الذين يمضون أوقات أكثر خارج

الدوام الرسمي، بقصد إتمام مهامهم الصعبة و تمنحهم حوافز مادية و معنوية تكريما لهم لاستمرارهم

في تنفيذ أعمالهم طوعا بقصد إنجازها.

2.2. **اختيار الأكثر امتثالهم للأوامر و القوانين:** يمكن أن تكتشف المؤسسة المجهودات المبذولة من

طرف العاملين من خلال امتثالهم للأوامر و التعليمات و القوانين الصادرة بشأن العمل.

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

معينة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية،(الجزائر: مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004) ص434.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سبق ذكره، ص ص 48، 50.

<sup>3</sup> وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص 208.

1.3. الموظف المثالي: تكرم المؤسسة الأفراد على التزامهم في دوامهم و تمنحهم الحوافز

المناسبة و لذلك تقوم باختيار الأفراد ذوي السلوكيات المثالية في العمل، و تعمل على اختيارهم كقدوة سلوكية أو مثلا تسميهم "الموظفين المثاليين"، و يتم اختيار الأفراد الأكثر التزاما بأوقات الدوام، استنادا إلى سجلات الدوام و الأكثر انضباطا في العمل، و غيرها من مؤشرات الموظف أو العامل المثالي.

2.3. الموظف الأكثر شعبية: تقوم المؤسسة بإجراء استقصاء لآراء موظفيها كل مدة زمنية، عادة ما

تكون شهر ممن يجمع على شعبيته نظرا لسلوكه الايجابي و علاقته الودية الواسعة و تمنحه الحوافز اللازمة.

3.3. الأقدمية: هذا المعيار يأخذ بعين الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المؤسسة و التي تشير إلى

الولاء و الانتماء، و تستعمل المؤسسة حوافز متنوعة في ذلك و هو من المعايير الأكثر شيوعا.

1.4. التميز في خدمة الزبائن: تختار المؤسسة العمال الذين يتميزون في خدمة الزبائن من خلال

سلوكياتهم الحسنة، و يتم من خلال أخذ آراء الزبائن حول معاملة العمال لهم.

4. معيار الإبداع و الابتكار و المهارة: قد تلجأ المؤسسة إلى معيار الإبداع و الابتكار و المهارة من أجل

تنفيذ عملية التحفيز، و منح الحوافز المناسبة لمن يستحقها، و يظهر ذلك كما يلي:

1.4. المقترحات: تقوم المؤسسة باختيار الأشخاص الذين يقدمون المقترحات و الأفكار الجديدة

نظرا لارتباطها بتقليل النفقات و تحسين جودة الخدمة أو المنتج و تحسين تصميم

المنتجات و غيرها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سبق ذكره، ص 52.

و يتم ذلك بالتوجه مباشرة إلى المشرف أو من خلال وسائل عديدة مثل صناديق الاقتراحات، حيث يتم فحصها و تقييمها و بعدها يتم تقديم الحوافز اللازمة.<sup>1</sup>

2.4. معيار المسابقات: تحدد المؤسسة برنامج مسابقات حول موضوعات معينة أو لإيجاد حلول متعلقة بالمشكلات، و تحفز الفرد على ذلك.<sup>2</sup>

3.4. معيار الكفاءات و المهارات الشخصية: تستعمل المؤسسة هذا المعيار من أجل امتلاك المزيد من الكفاءات و المهارات و الفنية للفرد، حيث تعد لائحة من الكفاءات الضرورية لتنفيذ مهام و نشاطات الخطط، و إن لم تتوفر فتتصرف المؤسسة لتعويض النقص في هذه الكفاءات و تطويرها، و هذا من خلال التعلم و التكوين، و إذا ما حقق هذا الفرد تطويرا في كفاءته و استخدامها في ميادين عمله و حقق الانجازات و الخطط يستوجب عندئذ تحفيزه، و يمكن للمؤسسة أن تعتمد على عدد من المعايير المذكورة، و هذا حسب أهدافها و توجهاتها و حسب التوليفات التي تختارها من الحوافز.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره، ص ص 137، 138.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سبق ذكره، ص 52.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 238.

## المطلب الثالث: متطلبات عمليات التحفيز في المؤسسة.

إن عملية التحفيز لها أثر بارز في توجيه السلوك و تحديد الاتجاهات و لها تأثير كبير و مباشر أيضا على زيادة الإنتاجية و الارتفاع بمستوى رضا العاملين و خفض الإحباط و الدفع نحو أفضل و أعلى أداء.

و لكي تقوم الإدارة بتحفيز العاملين يمكنها أن تركز على ما يلي:<sup>1</sup>

1. ممارسات إدارية ناضجة: تتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة في أداء الفرد و هي من مسؤوليتها و بحيث تمكن للفرد أن يتحكم في عمله و يحقق الأداء الأفضل إذا أراد.

2. تحديد حاجات و دوافع العمل للعاملين لديها: أي تحديد لماذا يعملون و ماذا يحركهم، فهل يعملون من أجل المال فقط، أم للتقدم و هذا يرتبط بنوع نشاطها و نوع العاملين، و كذلك بمدى وعي و نضج و عملية الإدارة.

3. تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها: بمعنى التي تستطيع توفيرها و اختيارها و التي تقرر استخدامها.

4. تحديد نظريتها لحوافز العمل و الدوافع: أي نظريتها لما يدفع العاملين لديها الانتماء إليها و لأداء النظريات العلمية المتوفرة حاليا و الاستفادة منها في تحفيز العاملين لديها.

5. وضع اعتماد ذلك في تصميم أنظمة الأجور و المزايا و في تصميم أنظمة للحوافز و إدارته: فهي تحتاج ترتيبات واعية يعتمدها المدراء في تحفيز مجموع العاملين.

6. القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين: فتحفيز المدراء يختلف عن تحفيز الخبراء و الموظفين العاديين، و لهذا تحتاج الكثير من الأعمال الكبيرة إلى عدد من الأنظمة.

<sup>1</sup> سعاد نائف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص ص 350-351.

تجدر الإشارة بأن عملية التحفيز لا تنجح بهذه المتطلبات المذكورة سابقا إلى إذا أضيفت إليها المقومات

الآتية:<sup>1</sup>

● **الفرد و الوظيفة:** أي تتناسب قدرات و معارف و قابليات الفرد مع المتطلبات الوظيفية، و هنا يأتي دور تصميم الوظيفة.

● **الفرد و المنظمة:** أي أن تتكامل أهداف الفرد مع أهداف المنظمة.

● **الفرد و الموقف:** أي أن يمتلك الفرد القدرة على إدراك طبيعة موقف العمل و يستوعب متطلباته لكي يسلك بما يتناسب مع الموقف.

● **الوظيفة و المنظمة:** أي أن تكون الوظيفة و الهيكل الوظيفي جزء حيوي وجوهري في هيكل المنظمة و ليست وظيفة هامشية، فمهما حاولت المنظمة من استخدام وسائل و أساليب التحفيز فإنها لا تنجح إذا كانت الوظيفة غير مهمة لدى الفرد.

● **المنظمة و البيئة:** أي أن تتكيف المنظمة لمتطلبات بيئة عملها و منها متطلبات مواردها البشرية. مما سبق نستنتج أن:

● العدالة و الموضوعية تؤدي إلى نجاح العملية التحفيزية.

● لا يمكن فصل عملية التحفيز عن العمليات الإدارية المتكاملة من تخطيط و تنظيم و قيادة و رقابة.

● عملية التحفيز تحتاج إلى دراسة الحاجات الإنسانية للفرد العامل.

● قبل اللجوء في عمليات التحفيز يجب مراعاة المناخ الذي يتيح للعاملين الأهمية و الدور الذي يقومون به.

● يجب تحليل و تشخيص دقيق للعمل و كذلك توصيف الوظائف في العملية التحفيزية.

● إعطاء للعاملين حرية أكبر و مرونة في أداء الأعمال بشكل تعاوني.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 259.

### المبحث الثالث: خصائص و مراحل و مؤشرات تقييم الحوافز في المؤسسة.

تعد الحوافز على أنها تتكون من مجموعة أجزاء تتفاعل و تترابط و تتكامل فيما بينها سواء إيجابيا أو سلبيا، فيقود التفاعل بدوره على ضوء هذه المبادئ إلى النتائج ايجابية أو سلبية على حسب سلوك الفرد و أداءه، و تختلف هذه الحوافز من مؤسسة لأخرى و سوف نقدم في هذا المبحث كل من خصائص و مراحل و مؤشرات تقييم الحوافز في المؤسسة.

#### المطلب الأول: خصائص نظام التحفيز الجيد.

يتوافق نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمها:<sup>1</sup>

1. القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات و التصرفات و الانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل تقديره و قياس أبعاده.
2. إمكانية التطبيق: و يشير هذا إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات.
3. الوضوح و البساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز و إمكانية فهمه و استيعاب أسلوبه و الاستفادة منه و ذلك من حيث إجراءات تطبيقية.
4. التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد و حثهم على العمل و التأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك و تحقيق لأداء المنشود.
5. المشاركة: يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبنيهم و تحمسهم، و زيادة إقناعهم به و الدفاع عنه.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، 2007، ص 372.

6. تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة و واضحة، و موضوعية للأداء.
7. القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه و إلا فقد أهميته و تأثيره لتحقيق أهدافه المرجوة.
8. الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مدخلها و طرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية و الأعمار السنية و الحاجات الإنسانية و الكميات و الأرقام و الجودة و غيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.
9. المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار و الانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطوير أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر.
10. الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها و أرباحها أو نتائج أعماله، و ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل و بعد النظام.
11. التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالتواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فكرة طويلة من حدوث الفعل و التصرف.

## المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز.

يحدد هيثم العاني مراحل تصميم نظام الحوافز كالتالي:<sup>1</sup>

1. **تحديد هدف النظام:** تسعى المنظمات إلى أهداف عامة و استراتيجيات محددة، و على من تقوم

بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذه جيدا، و يحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، و

قد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات و الإيرادات أو قد يكون تخفيض التكاليف

أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة، أو غيرها من

الأهداف.

2. **دراسة الأداء:** و تسعى هذه الخطوة إلى تحديد و توصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة

لقياس الأداء الفعلي، أن تحديد و توصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

أ- وجود عدد سليم للعاملين.

ب- وجود وظائف ذات تصميم سليم.

ج- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

د- وجود ظروف عمل ملائمة.

3. **تحديد ميزانية الحوافز:** و يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز كلي يتفق على هذا

النظام، و يجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

أ- **قيمة الحوافز و الجوائز:** و هي تمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، و تتضمن بنودا جزئية مثل:

المكافآت، و العلاوات، و الرحلات و الهدايا و غيرها.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 176-177.

ب- التكاليف الإدارية: و هي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام و تعديله و الاحتفاظ

بسجلاته و اجتماعاته و تدريب المديرين على النظام.

ج- تكاليف الترويج: و هي تغطي بنودا مثل النشرات و الكتيبات التعريفية و الملصقات

الدعائية و المراسلات، و خطابات الشكر و الحفلات متضمنة بنودا خاصة أخرى بها.

## المطلب الثالث: مخاطر و مؤشرات تقييم نظام الحوافز.

بعد ذكر كل من الخصائص و المراحل التي يمر بها نظام الحوافز، و الآن نعرف ما مدى المخاطر التي تمس هذا النظام إذا لم تستعمل هذه الحوافز و في الأخير نتوصل إلى أهم مؤشرات تقييم نظام الحوافز من خلال قبول و رضا العاملين فيه.

## أولاً: مخاطر عدم استخدام نظام التحفيز في المؤسسات:

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

كالتالي:<sup>1</sup>

1. تدني مستوى الأداء لدى العاملين.
2. انخفاض معدلات الإنتاج و الإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة.
3. تراجع جودة المنتجات و الخدمات.
4. زيادة الزمن المتفق على إنجاز المهام و الأعمال عن الوقت الفعلي المحدد سابقاً.
5. شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم.
6. ابتعاد العاملين عن العمل في إطار التعاون، و تكريس النزعة المصلحة الذاتية.
7. سيادة اللامبالاة، و غياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها العاملون.
8. توجيه العاملين اللوم إلى بعضهم بعضاً حين ظهور التقصير في العمل، و التنصل من تحمل الأخطاء و تحميلها للآخرين.
9. ارتفاع نسبة الغيبية المقصودة أي نسبة الغياب عن العمل "Absentions" تحت ذرائع مختلفة مثل (المرض، الظروف الاجتماعية....).

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 189-190.

10. ارتفاع نسبة دوران العمل "Turnover" و ترك المؤسسة حين توفر فرص في مؤسسات أخرى.
11. استغلال كل الفرص للتأخر عن الحضور إلى العمل، و السعي إلى مغادرته قبل الأوان.
12. الابتعاد عن مكان العمل في أوقات الراحة هروبا من بيئته و وسطه تحت ذرائع مختلفة (الزيارات، اللقاءات...).
13. التعبير عن الشك و الارتياب في جدوى كل قضية تطرح في المؤسسة، و سد أفاق النجاح.
14. ازدياد المطالب و الشكاوى باستمرار في كل وقت و مناسبة تسمح بذلك.
15. ظهور علامات عدم السعادة على ملامح العاملين، و التذمر في كل موقف و حالة.
16. ازدياد حوادث العمل و أمراضه المهنية نتيجة الأخطاء الحاصلة و حالات الإهمال حين الممارسة.
17. عدم تمتع الإدارة بالاحترام و التقدير من العاملين في المؤسسة، و اتهامها بالتقصير في حقوقهم و تلبية احتياجاتهم.

### ثانيا: مؤشرات تقييم نظام الحوافز:

على الرغم من أن حوافز الأداء تحقق عدیدا من المزايا للمنظمة تتمثل في إثارة دوافع العاملين للأداء و الارتقاء به، و تحقيق أهداف المنظمة، إلا أنه في بعض الأحوال قد لا تشبع بعض المعايير أو المؤشرات التي تعكس مدى فاعلية نظام الحوافز يحددها عمر و غنائم في الآتي:<sup>1</sup>

1. الأداء: إذا كان نظام الحوافز محركا لدوافع العاملين سينعكس ذلك إيجابيا على مستوى الأداء.
2. تكلفة العمل بالنسبة للوحدة المنتجة: كلما كان نظام الحوافز مجزيا، ساعد ذلك على خفض تكلفة الوحدة (وقت أداء-خفض التالف- مستوى جودة أعلى).

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 198-199.

3. رضا العاملين: يعتبر معيار الرضا مقياسا لفاعلية نظام الحوافز، و من مؤشرات الرضا: انخفاض معدلات

الغياب، التمارض، التأخير، إصابات العمل، معدل دوران العمالة... الخ و التي تؤثر بدورها على التكلفة

التي تتحملها المنظمة.

## خاتمة الفصل:

إن لنظام الحوافز الفعال أثر ايجابي على أداء العامل و رفع روحه المعنوية، كما أن له أثر ملحوظ على تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية للعامل.

و مما لا شك فيه أن موضوع الحوافز موضوع طويل و متشعب و أن كل مؤسسة ظروفها الخاصة، لذا يجب على كل مؤسسة أن تدرس البيئة الداخلية و الخارجية و النشاط الذي تمارسه لكي تستطيع وضع نظام حوافز خاص يفي بمتطلباتها و يؤدي الغرض الذي وضع لأجله.

إن عملية تحفيز العاملين غير سهلة و إنما تنطوي على كثير من العوامل التي مر ذكرها في هذا الفصل و من الضروري أن تعطي إدارة أي مؤسسة هذا الموضوع أهمية قصوى حتى تستمر مؤسسة و تواكب متطلبات العصر جزء أساسي في عملية التطور و النجاح.

## مقدمة الفصل:

على الرغم من وجود العديد من الاتجاهات الخاصة بالعمل، فإن الرضا الوظيفي أهم ظاهرة نالت الاهتمام الكبير من قبل العلماء السلوكيين، حيث يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مواضيع على الإدارة غموضاً ذلك لأنه حالة انفعالية متعلقة بالموظف يصعب فهمها و لعل هذا الغموض أدى إلى ظهور المئات من البحوث و الدراسات حول هذا الموضوع، فمنهم من اعتبر الرضا الوظيفي كمتغير مستقل يؤثر في سلوك الموظفين كالأداء التغيب، دوران العمل، و اعتبره كمتغير تابع يتأثر بالأجور و الرواتب و المكافآت و المنح و نظام اتخاذ القرارات.

بما أن المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضاهم عن العمل أي أنه بمقدار ما تزيد العوائد و المنافع التي يحصل عليها الفرد بالسعادة و الرضا عن العمل، فإن الرضا يتحدد بناءً على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد و تقديره لدى عدالة هذه العوائد.

فسوف نتطرق في هذا الفصل إلى عموميات حول الرضا الوظيفي حيث يتناول:

❖ المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

❖ المبحث الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي و البرامج الداعمة له.

❖ المبحث الثالث: علاقة التحفيز بالرضا و الأداء و الدافعية.

## المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

إن موضوع "الرضا الوظيفي" لقد اهتم العديد من الباحثين بموضوع من مختلف العلوم منها الإدارة و الاجتماع و علم النفس، و من خلال مجموعة من المشاعر الداخلية للفرد تعطي صورة واضحة عن الرضا الموظف عن عمله الذي يقوم به أو عدم رضاه، ونظرا لأهمية هذا العنصر قام العديد من الباحثين بإجراء العديد من الدراسات التي من خلالها يمكن معرفة العوامل التي تؤدي إلى رضا الفرد و بالتالي إلى نجاح المنظمة. و ضمن هذا المبحث سنلقي الضوء على الرضا الوظيفي من حيث مفهومه و أهميته أنواعه و مظاهره، نماذج و نظرياته.

## المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته.

لا يزال هناك اختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي، و هذا راجع لاختلاف الدراسات و الأبحاث و تعدد المجالات العلمية التي تناولته بالدراسة و الرضا الوظيفي هو موضوع فدري فردي بحث و يمكن أن يكون رضا لشخص و عدم رضا لأخر.<sup>1</sup>

و قبل التطرق إلى الرضا الوظيفي وحب علينا أن نأخذ نظرة حول الرضا،

## أولا: تعريف الرضا الوظيفي:

## أ- تعريف الرضا:

❖ الرضا لغة: هو ضد السخط، و ارتضاه يعني أراه له أهلا و رضي عنه، أحبه و أقبل عليه.<sup>2</sup>

❖ أما اصطلاحا: فعرف {Mumford} "الرضا هو أن الفرد يجب عدة مظاهر أو جوانب من عمله

أكثر من تلك التي لا يحبها".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2004)، ص ص 194-195.

<sup>2</sup> ابن منظور و آخرون، لسان العرب، (بيروت: دار صدار، الطبعة الرابعة، المجلد 05، 2005) ص 168.

<sup>3</sup> محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 196.

نلاحظ أن هذا التعريف قد ربط بين الرضا و العمل الذي يمارسه الموظف و لكنه أهمل جانب من العوامل الشخصية للرضا و مكوناته.

و يتجه {أمبل hample} عرف الرضا "بأنه يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد و المتوقعة من طرفه".<sup>1</sup>

و في تعريف أمبل يلاحظ أنه ادخل مبدأ التوقع على الرضا أي حدوث الرضا يتوقف على مدى إدراك الموظف بأن ما يتقاضاه من عوائد حقيقية تتناسب مع ما يتوقعه مسبقا.

و عرفه {أوراد رشيت Haurdand sheth} بأنه " الحالة العقلية للموظف (الإنسان)، التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة (ثواب) كافية مقابل التضحية بالنقود و المجهود".<sup>2</sup>

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

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

## ب- تعريف الرضا الوظيفي:

سنتطرق في هذا العنصر إلى مفاهيم الرضا الوظيفي و أهميته بالنسبة للموظف و المؤسسة و المجتمع.

إن تعريف الرضا الوظيفي هو في حد ذاته غامض و معقدا، لكونه ظاهرة نفسية سلوكية تكمن في روح الفرد الذي يتصف بأنه مخلوق ذو طبيعة نفسية معقدة لديه رغبات و حاجات معقدة و متغيرة من وقت لآخر للرضا الوظيفي، و هذا راجع لكثرة الدراسات دليل على اجتهاد الباحثين في وضع تعاريف متعددة و متنوعة.

<sup>1</sup> عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، (القاهرة: دار مكتبة عين الشمس، الطبعة الثانية، 1998) ص122.

<sup>2</sup> عائشة مصطفى المناوي، مرجع سبق ذكره، ص 123.

يعرف {إدوين لوك {Edwin Locke} الرضا الوظيفي بأنه " الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن التقييم لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة".<sup>1</sup>

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

أما {ستون stone} فيعرفه بأنه "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و عمله، و يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة، و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي و رغبته في النمو و التقدم و تحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها".<sup>2</sup>

و نلاحظ من هذا التعريف قد أهمل الإشارة إلى العوامل المحيطة بالعمل ذاته و تأثيرها على الرضا الوظيفي و اهتم هنا بالإثراء الوظيفي.

و لقد عرف {فروم فكتور Vroom Victor} الرضا الوظيفي بأنه "اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه".<sup>3</sup>

يقصد بهذا التعريف بمن فروم بأن الرضا الوظيفي هو شعور إيجابي يتصف به الفرد لعمله، إلا أنه يعاب عليه أنه لم يحدد شيئا عن مكونات الرضا الوظيفي.

و يأتي {بلجن Blegen} بتعريفه عن الرضا الوظيفي بأنه " شعور الفرد اتجاه وظيفته، وأن هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد و الوظيفة و المؤسسة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سامي بن عبد الله الباحثين، الرضا المندوبي للمبيعات في القطاع الخاص السعودي، (جامعة الكويت: المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 02، 2007) ص 243.

<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 196.

<sup>3</sup> شاطرة شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، (الجزائر: رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010) ص 05.

<sup>4</sup> حنان عبد الرحيم الأحمدى، الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في السعودية، (الكويت: المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 13، العدد 03، 2006) ص 308.

و نستنتج هنا بأن الرضا الوظيفي ناتج عن التفاعل ما بين خصائص الفرد و الوظيفة و المؤسسة، و لم يشر لنا طبيعة الشعور ايجابي أو سلبي.

و حوصلة لما ذكرتها نخرج بأن الرضا الوظيفي هو شعور ذاتي إيجابي الذي يحمله الموظف أثناء أدائه لعمله "الرضا العام عن الوظيفة" و يتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله و مقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل و ذلك لإشباع احتياجاته و توقعاته في بيئة عمله.

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

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

### ج-المصطلحات المرتبطة بالرضا الوظيفي:

يقدم الباحثون عدد من المفاهيم ذات الارتباط الوثيق بمفهوم الرضا الوظيفي و التي تتضمنها تعريفاتهم، نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

- ❖ الرضا الوظيفي و الشعور بالسعادة: فالرضا يعبر عن شعور الموظف بالسعادة عندما يتحقق هدفه.
- ❖ الرضا و مستوى الطموح: فالرضا يتحقق عندما تلي الوظيفة طموحات الموظف.
- ❖ الرضا و التوقع: فالرضا يتحقق عندما تتحقق توقعات الموظف نحو ما يحصل عليه من عوائد.
- ❖ الرضا و إشباع الحاجات: فالرضا يتحقق لما يشعر الموظف بأن حاجاته قد أشبعت.

<sup>1</sup> محمد فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، (الإسكندرية: مطبعة الجمهورية، 1999) ص114.

## ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي تمت فيها الدراسات و البحوث في مجال علم النفس الإداري و حتى عام 1976م كان عدد هذه البحوث يفوق الثلاثة آلاف بحث.<sup>1</sup>

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

و لا نبالغ إذا ما اعتبرنا أن العنصر الإنساني هو الثروة الحقيقية و المحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال، فالمعدات و الأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة تطورها و تعقيدها ستبقى غير مفيدة، و قد لا تعمل إذا لم يتوافر العقل البشري الذي يديرها و يحركها، فإذا كان العنصر البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية فإنه من العدل و الإنصاف أن نسعى لأن يكون الفرد راضيا عن عمله.

إذ يمثل المورد البشري الدعامة الأساسية لما تؤديه المنظمة من أنشطة و ما تحققه من أداء، فهو يضع الاستراتيجيات و يرسم الأهداف، و هو الذي يخطط و ينفذ، و هو الذي يتابع و يقيم... و أي انحراف له عن مستوى الأداء أو معايير السلوك المطلوب سينتج عنه بلا شك انحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها و تعطيل مسيرتها و سييسير بها حتما إلى الفشل مما يجعله بلا منازع العامل الرئيسي الذي يتوقع عليه نجاح المنظمات.

أن فهم و إدراك دوافع الموظفين و العاملين في مجال العمل و رضاهم الوظيفي يساعد الإدارة و المديرين و المشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة و نظام حوافز فعالة يساعد على حفظ الموظفين و الإبقاء عليهم في مجال العمل و زيادة فاعليتهم و أدائهم الوظيفي بصفة الموظفين أهم الموارد التي تملكها منظمات العمل.

<sup>1</sup> عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي، الطبعة العربية، 2010، ص88.

## المطلب الثاني: أنواع و مظاهر الرضا الوظيفي.

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

## أولا: أنواع الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي متعدد الأبعاد و الأوجه و عليه توجد عدة أنواع لتصنيفه و هذا وفقا للمعايير الآتية:<sup>1</sup>

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

❖ الرضا الوظيفي الداخلي: و يتعلق بالجوانب "الذاتية" للموظف مثل: الاعتراف و التقدير، القبول

و الشعور بالتمكن و الإنجاز و التعبير عن الذات.

❖ الرضا الوظيفي الخارجي: و يتعلق بالجوانب الخارجية "البيئة" للموظف في محيط العمل

مثل: المدير، زملاء العمل، طبيعة و نمط العمل.

❖ الرضا الكلي العام: و هو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية و الخارجية معا.

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

❖ الرضا الوظيفي المتوقع: و يشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي، إذا متوقعا

أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهام.

❖ الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما

يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.

<sup>1</sup> زاهر محمد ديري، السلوك التنظيمي، (الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2011) ص ص 45، 60.

و هناك من يصنف الرضا الوظيفي إلى قسمين أو نوعين هما:

❖ **الرضا الكلي:** يمثل رضا الموظف عن جميع الجوانب و مكونات العمل، و هنا يكون الموظف قد

وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله، و لكن ليس من الضروري أن تتوفر في هذا العمل كل عناصر

الرضا التي سبق ذكرها، لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك

العناصر مهمة و بالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد ذلك العناصر التي تتوافق معه.

❖ **الرضا الجزئي:** يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء و مكونات العمل، و هنا يكون الموظف

قد وصل درجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل و بالتالي اكتفى بها أو ربما لا زال الاستياء

موجودا لكن لا زال يؤدي أعماله.

**ثانيا: مظاهر الرضا الوظيفي:**

هناك مظاهر عديدة للرضا الوظيفي، هذه المظاهر مع اختلافها و تعددها إلا أنها تؤثر بشكل إيجابي على

العمل و معدلاته، فالعامل عندما يرضى عن العمل فذلك يجعله شخصا قادرا على الأداء و يتم توضيح هذه

المظاهر فيما يلي:<sup>1</sup>

**1. زيادة معدل الأداء:** لمعدل الأداء أنواع، فهناك المعدلات الكمية و بموجبها يتم تحديد كمية معينة من

وحدات الخدمات التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، أي أنها ندل على العلاقة بين كمية

العمل المنتج و الزمن المرتبط بهذا الأداء، و هناك معدلات نوعية و تعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى

مستوى معين من الجودة و الدقة و الإتقان، و هناك معدلات و نوعية و هذا المعدل هو مزيج من

النوعين السابقين إذ بموجبه أن يصل إنتاج الفرد إلى معين من الوحدات خلال فترة زمنية

محددة و بمستوى معين من الجودة و الإتقان و قد حدد الفكر الإداري أن هناك اتجاه يرى أن الرضا

<sup>1</sup> فائزة محمد رجب بمنسي، الرضا الوظيفي للعاملين، (مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر و التوزيع، 2011) ص ص 41، 43.

المرتفع عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء، و هناك اتجاه آخر يرى أن الأداء يؤدي إلى الرضا، و اتجاه ثالث يرى أن الرضا هو نتيجة لحصول العامل على مكافآت عادلة التي هي بدورها نتيجة لربط الحصول على المكافآت بضرورة القيام بأداء معين.

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

## 2. زيادة معدل الحضور: تشير بعض الدراسات إلى أن العلاقة بين الرضا عن العمل و الإنتاجية ليست

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

## 3. الرضا العام عن الحياة: يعتبر الرضا عن العمل أحد المؤثرات المحددة للرضا العام عن الحياة، أي أن

هناك انعكاسات للرضا عن العمل على الرضا العام عن الحياة، و الأدلة التجريبية تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين، و أن متغير الرضا عن العمل يمكن اعتباره أحد مكونات الرضا العام عن الحياة.

و لبيان طبيعة العلاقة بين الرضا عن العمل و الرضا عن الحياة، يمكن افتراض وجود علاقة تبادلية بين المتغيرين، بمعنى أن الرضا عن العمل يؤثر في الرضا العام عن الحياة كما يتأثر به أيضا، و ينبغي التمييز بين الرضا

العام عن الحياة و بين ذلك الرضا الذي يكون مصدره العمل، و ذلك الذي يكون مصدره الخبرات الأخرى في الحياة، و رغم افتراض أن هناك علاقة تأثير متبادلة بين المتغيرين، إلا أن تأثير الرضا عن العمل في الرضا العام عن الحياة قد لا يتعادل بالضرورة مع تأثير الرضا العام عن الحياة في الرضا عن العمل.

و مما سبق يمكن القول حتى في حال عدم التأكد من وجود علاقة مباشرة بين الرضا عن العمل و الإنتاجية فالرضا عن العمل له تأثير على عناصر أخرى مثل معدل الغياب و التفاهم مع العاملين و قلة المشكلات الاجتماعية مما ينعكس بشكل أو بآخر على إنتاجية الفرد و كذلك يساعد على خلق مجتمع أفضل ذي نظرة محبة و متفائلة للحياة.

بالإضافة لهذه المظاهر هناك أخرى تدعى بمظاهر عدم الرضا الوظيفي و نذكر منها:<sup>1</sup>

❖ **التغيب عن العمل:** و يقصد به التخلف عن أداء العمل الموكل به العامل بدون سابق إنذار و ما يترتب

عليه من إرباك للعمل الذي يؤثر على الإنتاجية في مجال العمل، و هناك عوامل كثيرة تؤدي إلى تغيب العامل عن عمله إما عدم ملائمة قدراته الجسمية مع نوع العمل أو إصابة العامل بمرض أو عجز أو عدم ملائمة مهارات العامل مع متطلبات العمل أو سوء معاملة الرؤساء و الزملاء أو سوء بيئة العمل بالنسبة للعامل.

و يؤثر التغيب عن العمل بدوره على معمل ساعات العمل المفقود، فالتغيب يمثل مظهرا من مظاهر عدم الرضا عن العمل و أن هناك علاقة بين الرضا عن العمل أو عدم الرضا عنه و تغيب أو حضور العامل إلى العمل و الذي بدوره يؤثر على أداء العامل و إنتاجيته.

❖ **سوء التوافق المهني:** إن سوء التوافق المهني يعد من المظاهر الخاصة بعدم الرضا الوظيفي و هو أحد

المشكلات التي تؤثر بالسلب على العمل و ذلك بدوره يؤثر على الإنتاج، فالعامل عندما يتعرض لسوء

<sup>1</sup> فايذة محمد رجب بهندسى، مرجع سبق ذكره، ص ص 44-45.

التوافق المهني فذلك يعرضه إلى اللامبالاة و سوء العلاقات و بذلك يؤثر بدوره على أدائه لمهامه و الأعمال التي توكل إليه، و ذلك يؤثر على معدل إنتاجيته.

❖ **إصابات العمل و الأمراض المهنية:** تعد إصابات العمل من المشكلات الهامة التي تعيق التقدم الصناعي، حيث أنها تسبب للعامل أثناء عمله، و استهتار العامل أثناء تأديته لعمله و عدم التزامه بإتباع إجراءات الأمن و عدم ملائمة ظروف العمل و عدم توفر معدات الوقائية المهنية و كل ذلك قد يكون مرجعه عدم الرضا عن العمل.

## المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي.

تحاول نظريات الرضا الوظيفي أن تصف الرضا الوظيفي و تفسيره أي التعرف على أسبابه و كذلك التنبؤ به و كيفية التحكم فيه أو تحسينه و فيما يلي نستعرض أهم تلك النظريات التي تفسر رضا العاملين عن أعمالهم و منظماتهم.<sup>1</sup>

## أولاً: نظرية ذات العاملين {Two factor Theory}:

استطاع {فردريك هيرزبرج Feadrick Herz berg} من خلال دراسته أن يتوصل إلى الفصل ما بين نوعين من مشاعر الدافعية، الرضا و الاستياء، و أن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماماً عن العوامل المؤدية للاستياء، و فيما يلي نعرض لهذه النظرية.

## 1. العوامل الدافعية {Motivation}:

هي تلك العوامل المؤدية إلى إثارة الحماس و خلق قوة دفع السلوك، و هذه العوامل تختلف عن العوامل الوقائية {Hygiène Factors} و هذه الأخيرة هي التي تقي الفرد من مشاعر الاستياء و تحميه من السخط الناجم عن عدم الرضا.

## 2. العوامل الوقائية:

و هي التي تعتبر توفرها بشكل جيد ضروري لتحميد مشاعر الاستياء لتجنب مشاعر عدم الرضا، و لكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة و حماس لدى الأداء و هذه العوامل تتمثل في بيئة العمل كالتالي:

أ- ظروف العمل المادية.

ب- العلاقات مع الرؤساء.

ج- العلاقات مع المرؤوسين.

<sup>1</sup> عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، ص ص 89، 97.

د- الإشراف.

هـ- أداء عمل ذي أهمية و قيمة للمنظمة.

و بالرغم من تعرض نظرية هيرزبرج للعديد من الانتقادات و البحث و التحريب إلا أن واقع الأمور يشير إلى صمودها أمام تيار الانتقادات و إلى ثبات مفاهيمها جزئيا كنظرية تحاول أن تفسر كيف ينشأ الرضا و السلوك الدافع لدى الأفراد.

### ثانيا: نظرية هيكلية الحاجات {لما سلو Maslow's Needs Theory}:

نتيجة للدراسات المستفيضة للإنسان تعرف علماء النفس على أن الاحتياجات تنظم نفسها حسب نظام أولويات {prioritaires} معين، فإذا ما أشبع الإنسان رغبته و احتياجاته الدنيا فإنه يرتقي إلى إشباع احتياجاته الكامنة على المستويات الوسطى و العليا، و بمعنى آخر فإن الإنسان يؤجل عملية من شأنه محاولة إشباع احتياجاته العليا قبل إشباع جميع احتياجاته الدنيا، و يعود الفضل في وضع نظام الأولويات للعالم النفسي ماسلو الذي بين بأن الاحتياجات الإنسانية تتدرج بالتوالي في خمس مستويات هي:

#### 1. الاحتياجات الفسيولوجية الأساسية {Basicphysilogical Needs}:

و تقع هذه الاحتياجات على أدنى درجات السلم و تتضمن احتياجات الفرد المحددة كالمأكل و الشراب و الملابس.... و غيرها، و تشبع هذه الحاجات عادة بواسطة تصرفات الفرد الاقتصادية حيث أنه يعمل من أجل الحصول على الأجر الذي يقوم بواسطته إشباع احتياجاته الفسيولوجية الدنيا.

#### 2. احتياجات الأمان {Safety Need}:

يعمل الإنسان على حماية نفسه من أخطار البيئة و الطبيعة، فإذا ما أشبع احتياجاته الفسيولوجية فإنه يأخذ الإجراءات التي تضمن له السلامة من الأخطار الخارجية، فيبنى العنابر لتخزين الطعام و يبنى الأسوار

لحماية مدينته و تحصين بيته من الغاصبين، و يشترك في الضمان الاجتماعي لتأمين مورد رزقه عند الشيخوخة، و يشتري التأمين على الحياة حتى لا يترك عائلته في حاجة عند وفاته بصورة مفاجأة.

### 3. احتياجات الحب و الخدمة الاجتماعية {Love. Affection & Social Need}:

الإنسان اجتماعي بطبيعته يكره العزلة و الانفراد ، و لهذا فهو يقوم بتكوين الأسرة و العشيرة و الأمة و يعمل كل ما في وسعه للمحافظة عليها، فهو يؤثر على مجتمعه و يتأثر به، و يتعاون مع الآخرين في المجتمع حتى يتمكن كل منهم من سد حاجاته الاقتصادية و نزعاته الاجتماعية، و بمعنى آخر، أن الإنسان يجب الانتماء لأن ذلك يكسبه مركزا و قوة في مجابهة الأخطار التي تعترض طريقة.

### 4. احترام و تقدير الذات {self- Esteem & Self-Respect}:

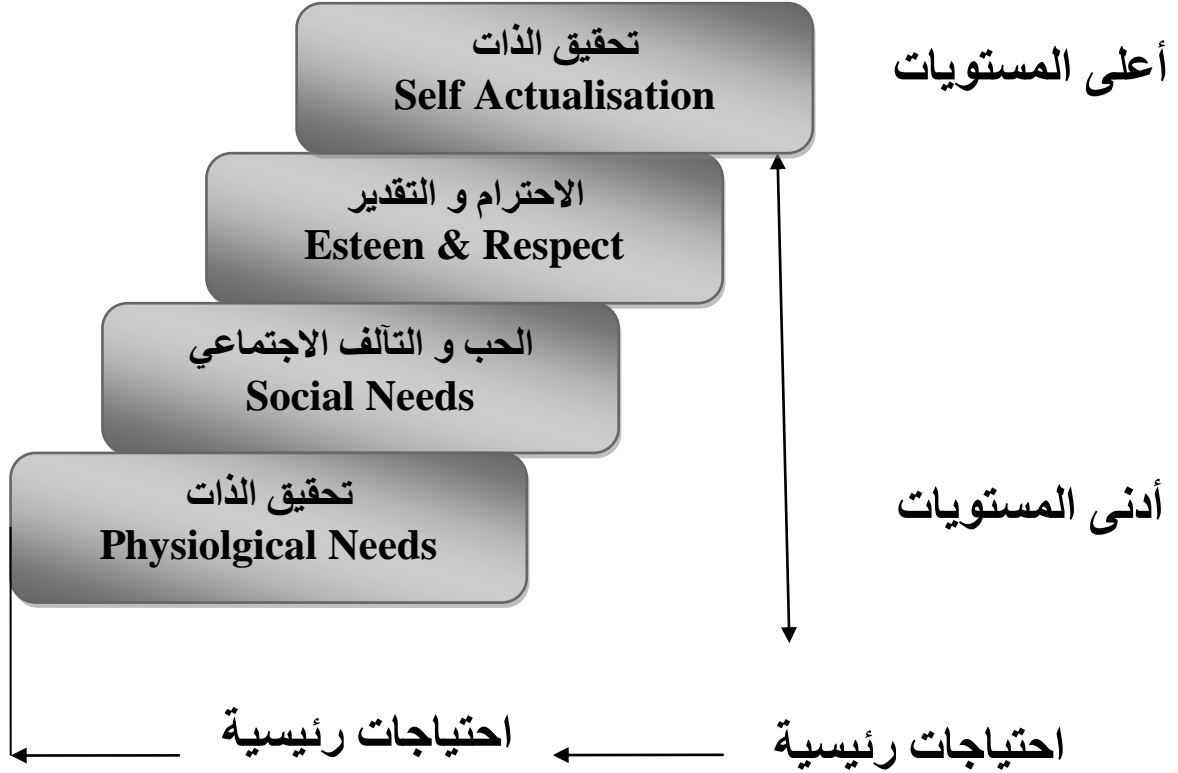
يسعى الإنسان دائما من اجل الحصول على تقدير الآخرين و احترامهم، فهو بحاجة إلى شعور بأنه ذو قيمة يجدر به أن يحترمهم، فالإنسان يرغب دائما في تبادل هذه المشاعر مع أفراد المجتمع، و يجدر بالذكر هنا أن العقائد الدينية و القيم الأخلاقية السائدة تلعب دورا كبيرا في تحقيق الاحتياجات الإنسانية خاصة في إشباع حاجة احترام الذات و تقدير النفس.

### 5. تحقيق الذات و الكياسة في العمل { Self Actualisation & Accomplissements }:

و هي القدرة على القيام بالعمل و الكياسة في الإنجاز، و تقع هذه الحاجة في أعلى درجات سلم الأوليات، فهي أرقى الاحتياجات الإنسانية و أسمائها و اقلها تحديدا.

و الشكل التالي: يبين هيكل الاحتياجات لماسلو:

شكل رقم(1-2): هيكل الاحتياجات الإنسانية.



المصدر: عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، ص100.

## ثالثا: نظرية الدرر {Alderfer Theory}:

لخص {لاندي و ترمبو {Landy and Trumdo} "1980م" نظرية الدرر المعروفة بالرموز

{أي.آر.جي E.R.G} و التي يعتقد فيها أن الأفراد لديهم ثلاثة حاجات أساسية هي:

## 1. حاجات الكينونة {Existences Needs}:

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

## 2. حاجات العلاقات {Related Needs}:

و هي حاجات التي تؤكد أهمية توطيد العلاقات الشخصية الداخلية و المحافظة عليها.

## 3. حاجات النمو {Growth Needs}:

و هي حاجات التي تتفق مع المستوى الأعلى للذات و حاجات تحقيق الذات، و يتفق الدرر مع ماسلو في هذه النظرية بأن إشباع الحاجة يؤثر على أهميته و أهمية الحاجات الأعلى منها في المستوى، كما أنه يتفق مع ماسلو بأن إشباع حاجات النمو يجعلها أكثر أهمية عند الناس، كذلك فإن السعي لإشباع الحاجات العليا يقود إلى جعل الحاجات الدنيا أكثر أهمية عند هؤلاء الناس، إلا أنه يختلف عن ماسلو حيث يرى ماسلو أنه لا حاجة إلى مزيد من الإشباع للحاجات الأدنى التي تم إشباعها بالترتيب و لن يكون له تأثير و لكن الدرر خلافا لذلك يقول أن المكافآت الإضافية أو الزيادة في المكافآت للحاجات الدنيا قد تعوض عن إشباع حاجات أعلى.

و على ذلك إذ لم يكن في استطاعة المدير أن يعطي ظروفًا أفضل للعمل، فإن النقود و الزيادة قد تعني هرم الحاجات يختلف من فرد إلى آخر و تختلف في داخل الفرد نفسه باختلاف السن و الجنس و الظروف الاجتماعية.

## رابعاً: نظرية التكيف الوظيفي {Theory Of work Ajustement}:

ثمة نظرية أخرى للرضا الوظيفي ثم تطويرها باستخدام استفتاء "منسوتا" للرضا الوظيفي {The Minnesota Satisfaction Questionnaire} حيث قام كل من {جرمن ، داوس و وايز Graen. Dawis and Weiss} 1968م، بعرض هذه النظرية حيث أفادوا بأن الرضا الوظيفي هو محصلة التوافق أو التكيف الفعال ما بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل، كما شرح كل من {وايز و داوس، و انجلاند، و لوفكوست Weiss and Dawiss, England and Iofquist} موضحين بأن هذه النظرية تقوم على الانسجام ما بين الشخصية اللازمة للعمل و بيئة العمل نفسه، و اعتبار هذا الانسجام هو العامل الرئيسي في تفسير تأقلم الموظف مع بيئة العمل "كما يتضح ذلك من شعور بالقناعة و الرضا و الاستقرار في الوظيفة".

و يؤكد ذلك بقولهم: "إن القدرات و الحاجات المهنية تشكل الجوانب الهامة لشخصية العمل، أما المتطلبات المتعلقة بالقدرة على العمل و الأنظمة التي تعزز هذا العمل فهي الجوانب العامة لبيئة العمل"، و يعتقد هؤلاء بأن بالإمكان الاستدلال على تأقلم الموظف مع الموظف مع وظيفته من خلال معرفة مدى التوافق بين شخصية هذا الموظف في عمله و بيئة العمل.

## المبحث الثاني: قياس الرضا الوظيفي.

يتمثل الرضا الوظيفي بمشاعر و غير محسوسة، فإن القدرة على معرفتها و الوصول إليها يعتبر عملية ليست سهلة، و لقد استفادت مقاييس الرضا الوظيفي من التقدم الذي حدث في مجال عالم النفس من حيث أدواته و تقنياته لدراسة الشخصية و الاتجاهات و غيرها من الجوانب النفسية و هناك أساليب و مقاييس مختلفة لقياس الرضا الوظيفي.

## المطلب الأول: أساليب قياس الرضا الوظيفي.

و يقصد بعملية قياس الرضا الوظيفي عملية جمع البيانات الدالة على مستوى رضا جماعة العمل الموجودة في المنظمة عن عناصر الرضا المختلفة، و تعتبر عملية القياس هذه الخطوة الأولى و اللبنة الأساسية في الدراسات و الجهود الخاصة بالرضا الوظيفي حيث أنه وفقا لما تسفر عنه نتائج هذه العملية تعمل إدارة المنظمات على رسم السياسات و اتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة و تنمية الرضا الوظيفي بين عاملها إن كان مستواه منخفضا أو الحفاظ على مستوياته الحالية و إن كانت هذه المستويات مقبولة، و يمكن بصفة عامة تلخيص أهداف عملية قياس الرضا الوظيفي بمقاييسها المختلفة في ثلاثة أهداف رئيسية الأول منها يتضمن تحديد مستوى رضا أفراد التنظيم و معرفة معيار الرضا أو عدم الرضا، أما الهدف الثاني فهو معرفة مدى اختلاف مستويات الرضا الوظيفي و محدداته و مؤشرات بين جماعات و أقسام العمل المختلفة في المنظمة.

أما الهدف الثالث الذي ترمي له عملية قياس الرضا الوظيفي فهو دراسة العلاقة بين مستوى الرضا و الوظيفي و العديد من سلوكيات أفراد التنظيم و من ذلك على سبيل المثال التغيب و الاستقالة من العمل و مستوى الأداء الوظيفي.

توجد عدة طرق لقياس الرضا الوظيفي فيمكن استخدام ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، ص ص 110-112.

1. قائمة الأسئلة: توجد عدة قوائم لأسئلة معيارية مثل قائمة تكساس لقياس الرضا عن العمل {Tex as Instrument Questionnaire} و هي تحتوي على أسئلة لعدة عوامل مثل: العمل لعمل، ساعات العمل، ظروف العمل، الترقية، اتجاهات الإدارة، حركة التغيير، الأجر.
  2. المقابلات: فيمكن استخدام المقابلات لمعرفة درجة رضا العاملين عن العمل و قد تكون المقابلات رسمية أو غير رسمية و هي أكثر فعالية في معرفة الرضا عن العمل خاصة إذا حجم المنظمة صغيرا.
  3. الملاحظة: حيث يتم ملاحظة سلوك العاملين ثم يتم بعد ذلك استخلاص بعض الملاحظات حول مواقف العاملين و مشاعرهم.
  4. بيانات ثانوية: كما أنه ينبغي استنتاج درجة رضا العاملين من واقع بيانات ثانوية متاحة بالمنظمة مثل: "معدلات الغياب، حجم شكاوي العاملين، معدل الدورات العاملين، عدد الحوادث أثناء التشغيل، نسبة الإنتاج، مستوى إنتاجية العامل" و بتحليل مثل هذه المؤشرات يمكن الحكم بقدر الإمكان على درجة رضا العاملين.
- و يمكن للباحث أن يصمم الاستبانة الخاصة بالدراسة وفق ما يتلاءم مع أغراض الدراسة و مجالها التطبيقي، فإنه يمكن له أيضا استخدام بعض المقاييس المعدة لهذا الغرض، و لعل أشهر مقاييس الرضا الوظيفي إضافة إلى ما ذكر أعلاه مقياس أو استبانة مينيسوتا للرضا الوظيفي { Minnesota Satisfaction Questionnaire MSQ} و يشتمل هذا المقياس على العناصر التالية:
- استخدام القرارات، الانجاز، مستوى النشاط، التقدم، تفويض لسلطة، سياسات و ممارسات المنظمة، التعويضات، زملاء العمل، الإبداع، الاستقلالية، القيم الأخلاقية، التقدير، المسؤولية، الأمان، الخدمات الاجتماعية، المركز الاجتماعي لوظيفي، الجانب الفني للإشراف، الجانب الإنساني للإشراف، التنوع في مهام العمل، و ظروف العمل.

## المطلب الثاني: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي.

هي مجموعة من البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي و تدفع بالأفراد باتجاه تحقيق أهداف المنظمات و من أهم هذه البرامج ما يلي:<sup>1</sup>

### الفرع الأول: برامج صيانة القوى العاملة.

تتمثل تلك البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات و خبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع و الابتكار و من هذه البرامج مثلا تلك الخاصة بالتدريب و تنمية المهارات الإبداعية و البرامج الخاصة بالنظر في سياسات الأجور و الحوافز.

### الفرع الثاني: برامج تحسين بيئة و ظروف العمل.

يحتوي هذا البرنامج عادة على الإجراءات التالية:

أ- تهئية مكان عمل نظيف و مرتب من حيث الإضاءة، التهوية، الأثاث.....الخ.

ب- معالجة حالات التعب و الإرهاق و ذلك بدراسة ساعات العمل و مراعاة حاجة العاملين إلى الراحة....الخ.

ج- تقليل مصادر الضوضاء و ذلك عن طريق عزل الآلات و المعدات ذات الانزعاج و استعمال المواد العازلة في السقوف الجدران.

د- التقليل من رتابة الأعمال من خلال برامج الإثراء أو التوسيع الوظيفي.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ، ص 207.

### الفرع الثالث: برامج الرفاهية الاجتماعية.

تعني زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي و الأسواق و دور الحضارة و وسائل المواصلات و بناء سكنات للعاملين مما يدفع العاملين نحو الأداء و يجب أن تكون هذه الحوافز شاملة لعدد أكبر من العاملين و أن تكون مستمرة.

### الفرع الرابع: برنامج الأمن و السلامة المهنية.

تكون هذه البرامج خاصة بالمنظمات الصناعية ذات الأعمال الخطرة و المعرضة لكثير من الحوادث و يتم تصميم هذه البرامج وفقا للخطوات التالية:

**أولاً: تجزئة العمل:** دراسة و تحليل كل عمل على حدة منذ بدايته حتى نهايته بكامل جزئياته و ذلك لهدف التعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزء و خطورة أداء كل منها.

**ثانياً: تحديد مصدر الخطر:** بناء على نتائج خطوة "تجزئة العمل" يمكننا معرفة و تحديد مصادر الخطر و التي إما أن تكون:

أ- بيئة العمل المادية و ظروفها.

ب- بيئة العمل النفسية و الاجتماعية.

ج- الفرد نفسه كضعف مستوى خبرته أو ضعف تدريبه.

**ثالثاً: تحديد نوع المخاطر المهنية من حدوثها:** فالمخاطر المهنية تصنف إلى صنفين:

أ- فئة الحوادث و الإصابات الفسيولوجية التي يتعرض لها العمال الصناعيين كالجروح بأنواعها،

الحروق... الخ، و يمكننا الوقاية من هذه الحوادث بعدة وسائل كتوفير الإضاءة و التهوية و الحرارة

المناسبة، وضع أجهزة إنذار في أماكن الخطر، استخدام أجهزة ضبط الكترونية... الخ.

ب- فئة أمراض مهنية ناتجة عن الأعمال التي يمارسونها كأمراض العمال الصناعيين و عمال المخابر

كما توجد أمراض مصاحبة لأعمال المديرين و الوظائف الكتابية، و التي يمكن الوقاية منها

باستعمال الكمامات و الألبسة الواقية و أخذ الإنجازات للراحة و الاستحمام... الخ.

**رابعاً: تدريب العاملين:** و يتم تدريب العاملين على النحو التالي:

أ- زيادة مهارة الفرد في العمل لتجنب إصابات العمل.

ب- تدريب الفرد على كيفية حماية نفسه من أخطار عمله و استخدامه لوسائل الوقاية و الأمن.

ج- توعية الأفراد على كيفية و حسن التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم لإصابات العمل.

د- شرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية للعاملين و كيفية تلقيها.

**خامساً: سجلات حوادث و إصابات و أمراض المهن:**

تنظيم سجلات تحتوي على بيانات تفصيلية عن كل حادثة و أسبابها و ذلك لتقييم إجراءات الأمن.

**سادساً: المتابعة و التفتيش:**

على إدارة الموارد البشرية المتابعة و الرقابة المستمرة للتأكد من تطبيق تعليمات و قواعد الأمن بشكل

سليم و معرفة المخالفات و الإبلاغ الفوري عنها.

**الفرع الخامس: برامج الرعاية الصحية.**

في الكثير من الدول هناك تشريعات قانونية تفرض التزام الصحي على المنظمة تلتزم من خلاله بتقديم

خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية و النفسية و العقلية للعاملين كما أن الاعتبارات الإنسانية

تقضي بضرورة وقوف المنظمة الصناعية إلى جانب الفرد العامل المريض، فالمنظمات الصناعية التي تقدم خدمات

طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل و إنتاجية أعلى.

### الفرع السادس: برامج فرق العمل المدارة ذاتيا:

و هي جماعات يتم تشكيلها من العمال في القاعدة الهرم التنظيمي و هم مسؤولون عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة و تسعى هذه الجماعات إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال و تضع الحلول المناسبة لها و هي تركز عملها فقط على الجوانب الفنية و ليس لها أي علاقة بالجوانب الإدارية.

### الفرع السابع: برامج حلقات الجودة.

يقصد بحلقات الجودة فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة حيث يمكن لأي عضو في المنظمة أن ينضم إليها بغض النظر عن وظيفته و منصبه الإداري و تسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات و تحسينها و دراسة بعض مشاكل العمل و اقتراح حلول لها كما أن عملها لا يقتصر على مجال معين و من بين أهدافها الأخرى نجد:

أ- تحسين الروح المعنوية للعاملين، تشجيع قدراتهم الإبداعية.

ب- رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة.

### الفرع الثامن: برامج الجودة الشاملة.

لقد انتشرت في المنظمات الحديثة مجموعة من الظواهر التي تعرقل سير العمل الإداري مثل غياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة، زيادة الاجتماعات غير المنتجة طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات، ضعف الثقة بالعاملين و عدم الاستماع إلى آرائهم، تسرب العاملين الأكفاء... الخ، و لمواجهة كل هذه الظواهر و التي تسبب انخفاض الروح المعنوية للعاملين و من تم انخفاض درجة الرضا، الأمر الذي ينعكس على الإنتاجية كان لابد من اللجوء إلى ما يعرف بالجودة الشاملة و التي تعني القيام بالعمل بشكل صحيح و من أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء و يتم ذلك بإجراء مجموعة من التغييرات في عدة مجالات.

## المطلب الثالث: العوامل المحددة للرضا الوظيفي و نتائج و إرشادات تحسينه.

على الرغم مما يظهر من أن الرضا الوظيفي قد لا يقود إلى تشجيع الإنتاجية الأعلى، فإن هناك عددا من الايجابيات الأخرى التي يحققها، فالالتجاهات الايجابية للأفراد ترتبط بانخفاض دوران العمل و تقليل ظاهرة التغيب، و يميل الأفراد من ذوي الأداء العالي بوجه خاص نحو ارتفاع الدوران المذكور إذا انخفض رضاهم الوظيفي، بسبب قدرتهم على إيجاد فرص بديلة لعملهم، و للرضا الوظيفي نتائج عديدة تعود على الفرد و المنظمة ككل و كذلك تختلف درجات الرضا من عامل لآخر، فهناك عاملين ذو رضا مرتفع و عاملين ذو رضا منخفض، الأمر الذي يقود إلى وضع إرشادات و إجراءات لتحسينه.

## أولا: العوامل المحددة للرضا الوظيفي:

أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بعوامل متعددة منها الفرد نفسه و بيئة عمله و منها ما يعود لرؤسائه، و بعض العوامل الأخرى، و من أهم هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى مجموعتين:<sup>1</sup>

## 1. عوامل تنظيمية: و تندرج تحتها العوامل التالية:

أ- نظام العوائد: مثل الحوافز و المكافآت و الترقيات و يشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب، و بالشكل العادل.

ب- الإشراف: و يتضمن الأسلوب المتبع، درجة تفويض السلطة التي يمنحها الرئيس لمؤوسيه و مدى مشاركته لهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، مدى تقدير الرئيس لمؤوسيه و مدى اهتمامه بشكاويهم و أخذه بمقترحاتهم، و مستوى الثقة المتبادلة بين الرئيس و مؤوسيه.

<sup>1</sup> عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، ص ص 106-109.

**ج-سياسات المنظمة:** إن المنظمة التي يعمل بها الفرد تعد من العوامل المهمة التي تتعلق بالرضا عن العمل أو عدمه، فيتوقف هذا الرضا على فهم العلاقة الوطيدة بين العامل و المنظمة التي يعمل بها، و تعتمد المنظمة في فاعليتها و نجاحها على المزاوجة بين متطلبات أدوارها التي حددتها و رسمتها مع حاجات و توقعات الأفراد العاملين.

**د- بيئة العمل:** و يقصد بذلك بيئة العمل الداخلية و المشتملة على مساحة مكان العمل، مستوى النظافة، الإضاءة، التهوية، التكييف، صلاحية الآليات للعمل، وجود وسائل للترفيه يستخدمها العامل خارج الدوام، و بالنسبة لبيئة العمل الخارجية يذكر **كرستن جين** بأن العوامل البيئية الخارجية التي تحيط بالمنظمة دورها التأثيري على مستوى رضا العاملين و من ذلك تأثير الظروف الاقتصادية السائدة و ما هي عليه من كساد أو ازدهار على وجه الخصوص فيما يتعلق برضا العاملين عن الرواتب و الحوافز المادية بشكل عام.

## 2. عوامل شخصية: و من أهمها ما يلي:

**أ- احترام الذات:** يذكر كل من "عبد الوهاب و خطاب" بأن توفر احترام الذات للفرد من خلال عمله، سواء كان بسبب المركز الذي يشغله أو طبيعة وظيفته وجهة عمله و معرفة أفراد المجتمع لهذا المكانة أو المنظمة التي ينتمي إليها، له أثر كبير على توفير احترام الذات للفرد الذي إذا تم إشباعها يؤدي إلى الرضا عن العمل من خلال هذا المركز إضافة إلى بقية العوامل المتعلقة بمحتوى الوظيفة، الأداء، الانجاز و كذلك العوامل التنظيمية الأخرى.

**ب- الاستعداد:** فكلما كان الاستعداد ايجابيا كلما زادت مهارات الفرد و بالتالي يتحسن أدائه الوظيفي و يرتفع معدل إنتاجيته نظرا لزيادة قدراته و هذا لاشك يزيد من رضا العامل عن عمله.

ج-المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفة و الأقدمية كلما زاد رضا الفرد

عن عمله، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا و اجتماعيا و قلت الأقدمية زاد استياء الفرد.

ثانيا: نتائج الرضا الوظيفي:

اعتمادا على ما درست فإن الرضا الوظيفي لديه نتائج كالآتي:

- ❖ بذل الأفراد العاملين قصار جهدهم و قدراتهم.
- ❖ الإخلاص و التفاني في العمل و تحقيق معدلات كبيرة من الإنجاز.
- ❖ الاطمئنان و السعادة و الارتياح النفسي.
- ❖ تفادي الإضرابات و الاحتجاجات و تقليل الشكاوي.
- ❖ غياب تضارب المصالح.
- ❖ الثقة و الاحترام المتبادل بين العاملين.
- ❖ تحقيق النجاح و الذات و الرضا العام عن الحياة.
- ❖ اندماج و تكييف العمال داخل المنظمة.
- ❖ أخلاقيات المهنة.
- ❖ حسن المعاملة و التعاون و الانسجام بين العاملين.
- ❖ تخفيف الصراعات و النزاعات و المشاكل بين العمال.
- ❖ تقليل معدلات دوران العمل و الغيابات.
- ❖ تحقيق أهداف و طموحات الفرد في النمو و أهداف المنظمة في الربحية و الإنتاجية.
- ❖ الحفاظ على المهارات و الكفاءات البشرية التي ترسخت فيها السياسات و الاستراتيجيات.
- ❖ المحافظة على ممتلكات المنظمة و تقليل التكاليف.

- ❖ تجنب حوادث العمل و الأمراض المهنية.
- ❖ تفجير طاقات الابتكار و الإبداع لدى العاملين.
- ❖ تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال و الترقى و التحدي و المسؤولية في العمل و المجتمع.
- ❖ تمكن الأفراد و تسلحهم بالتحديات.
- ❖ تقليص النزاعات الاجتماعية.
- ❖ تحقيق طموحات العمال و تأسيس السلام الاجتماعي داخل المنظمة.

### ثالثاً: إرشادات تحسين الرضا الوظيفي.

هناك بعض الإرشادات لتحسين مستوى الرضا عن العمل و يمكن تحقيق الرضا الوظيفي في المجالات

التالية:<sup>1</sup>

- ❖ في مجال أوضاع الموظفين أي ما يمر بالموظف من مراحل في حياته المهنية، و يشمل التعيين و النقل و التدريب، و كذلك التقارير المكتوبة عن الموظف لقياس كفاية أدائه من قبل رؤوسيه، و التي تستخدم لقياس و تقدير الأداء و كفايته.
- ❖ و كذلك في مجال حقوق الموظفين، و تتضمن الرواتب و العلاوات و البدلات المكافآت التشجيعية و الترقيات و الإجازات و المعاشات و المكافآت التقاعدية.
- ❖ أيضا يجعل العمل سلبا، كثير من الأعمال خاصة الروتينية منها تثير الضجر و الملل مما يضيفي الكتابة على جو العمل، و يخلق الإحساس بعدم الرضا.

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

- ❖ العدالة في الأجور و المكافآت حينما يعتقد الناس أنهم يحصلون على أجور و مكافآت غير عادلة فإن ذلك من شأنه أن يخلق لديهم إحساس بعدم الرضا، لذا لا بد أن تحرص المنظمة على بناء نظام الأجور و المزايا الإضافية يستشعر معه الأفراد بالعدل في المعاملة.
- ❖ تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم، فكلما كان هناك شعور قوي لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم كلما كانوا أكثر رضا عن عملهم.
- ❖ تجنب التكرار الذي يثير الضجر و الملل لدى الأفراد لأن الفرد يكون أقل رضا عن عمله إذا كان مملا.
- ❖ احترام العاملين و السماح لهم باتخاذ القرارات في مجالهم، فإن مستوى الرضا الوظيفي يتحسن كثيرا.

### المبحث الثالث: علاقة التحفيز بالرضا و الأداء و الدافعية.

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

### المطلب الأول: علاقة التحفيز بالرضا و الأداء.

و هنا نجد بأنه يمكن القول بأن للتحفيز دور هاماً في تحقيق الرضا الوظيفي، فتوضح كآآتي:

#### أولاً: علاقة التحفيز بالرضا:

اعتماداً على ما درست يمكن القول بأنه توجد علاقة و تأثير بين التحفيز و الرضا الوظيفي، فالمؤسسة تقوم بعملية التحفيز لكي تحقق الهدف و المكسب الذي ترجو إليه، و توضح هذه العلاقة من خلال ما يلي:

❖ هناك علاقة ارتباط بين التحفيز و الرضا الوظيفي باعتبار الحافز تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداء التي

تقدم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة، و عليه فإن توافر أنظمة حوافز

مناسبة و ملائمة و متنوعة بين الحوافز المادية و المعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، فكلما

كان مستوى الإشباع للحاجات كبير كلما زاد الرضا الوظيفي.

❖ التحفيز له تأثير على العمل نفسه يؤدي إلى تحقيق رضاه و إشباع حاجاته

الضرورية و النفسية و الاجتماعية و ذلك بتحسين أحواله المعيشية و ظروف العمل و الحياة.

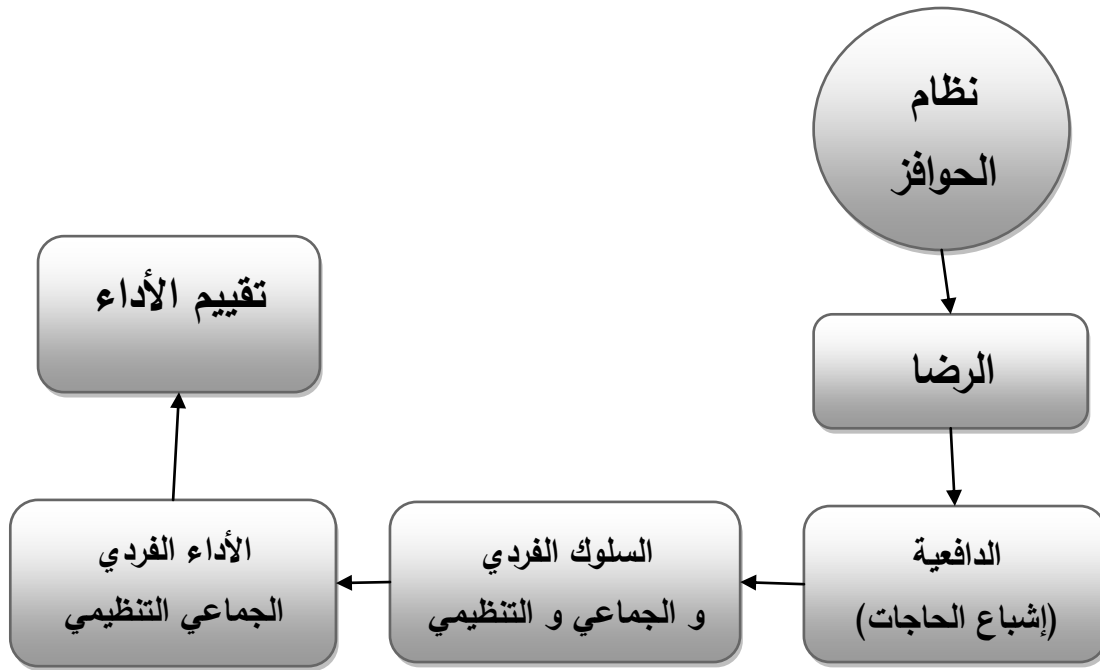
❖ التحفيز يحقق الرضا عن العمل كنتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية:

- ارتباط الأداء بمكافآت العمل و حوافزه، و شعور الفرد بأن قدرته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب بما يتوافق مع الأهداف المحددة.
  - إدراك الفرد بأن حوافز و مكافآت العمل ذات أهمية و قيمة، بالنسبة له، و إدراكه بالعدالة التنظيمية و العدالة في التوزيع بالنسبة للحوافز و العوائد، و مبادئ الإنصاف و المكافآت العادلة بمعنى هناك تناسب مع تقدمه من عمل المنظمة.
  - إن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل و هذه الحاجات تختلف درجات الإشباع فيها من شخص لآخر و تبعاً لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال العمل، فكلما كان هناك توفر لهذه الحاجات و إشباع مناسب كلما ارتفعت لديه نسبة الرضا عن العمل.
- و عليه فالتحفيز بمختلف أنواعه و متغيراته له تأثير في الرضا الوظيفي و هذا من خلال:
- ❖ إذا كان الفرد أو العامل يحس و يشعر و يدرك بالعدالة في التحفيز و المكافآت و أن التحفيز يتم وفق أسس و معايير عادلة و موضوعية و منطقية، فهنا نقول أن التحفيز يؤدي إلى الرضا الوظيفي.
  - ❖ إذا كان العامل يشعر و يرى أن التحفيز لا يتم وفق أسس و معايير عادلة و موضوعية و لا توجد هناك عدالة في التحفيز و هذا بدوره يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي و يخلق توتر و قلق.
- و يمكن القول في الأخير بأنه كلما أشبعت حاجات الفرد و توفر لديه كل الحوافز و الدعم الذي يحتاجه، فقد يساعد ذلك في رضاه و إثارة دافعيته أي حثه و حفزه نحو الأداء الفاعل و إرضاء رغباته للإجابة لكل ما يطلب منه.

ثانيا: علاقة التحفيز بالأداء:

يصنفه الكثيرون في تأثير الحوافز على أداء الأفراد بالمنظمات، و يتضح ذلك من خلال دراسة دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل و الغياب و المساهمة في جلب العناصر الفعالة للالتحاق بالمنظمة، كذلك دورها في إشباع الحاجات، و أهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك، و يوضح الشكل التالي العلاقة بين الحوافز و الأداء.

الشكل رقم (2-2): العلاقة بين الحوافز و الأداء:



المصدر: زاهر محمد ديري ، مرجع سبق ذكره، ص150.

و يمكن شرح هذا الشكل من خلال توضيح العلاقة بين الحوافز و الأداء كما يلي:<sup>1</sup>

يجب أن يتم مباشرة بين الحوافز و المكافآت و السلوك و الأداء من جهة و من جهة أخرى تحاول المنظمات ربط قرارات الترقية بالأداء و على ذلك يؤدي الموظف عمله بمستوى متميز للحصول على الترقية و حتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال، فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ و الأسس من بينها، المساواة و القوة و نوع الحاجة، و عدالة التوزيع.

و يمكن القول أن الحوافز تؤثر داخليا و خارجيا في أعمال أنشطة المنظمة و يتجلى ذلك من استقراء

دورها في:

❖ جذب العمالة الماهرة و إسقاط بها للعمل بالمنظمة.

❖ الأداء الفعال لمهام الوظيفية، إذ تعمل العديد من المنظمات على ربط المكافأة بصورة مباشرة

بالسلوك و الأداء.

❖ الحد من الغياب و التأخر عن مواعيد العمل.

❖ الاحتفاظ بالعاملين المهاريين.

<sup>1</sup> بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1 ، 2008 ، ص ص 150-151.

## المطلب الثاني: العلاقة بين الدافعية و الرضا و الأداء.

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

و يمكن التفصيل أكثر لتوضيح العلاقة بين الدافعية و الرضا و الأداء كما يلي:<sup>1</sup>

أعتبر الرضا كاملاً تابعا بدلا من كونه عاملاً مستقلاً، و من هذا المنطق حاول "بورتير و لولو

**Porter et Lawler** و تفسير العلاقة بين الجهد و الأداء و النتائج و لابد من الإشارة إلى ثلاث

ملاحظات مهمة في نموذج "بورتير و لولو" الذي يمكن توضيحه لاحقاً.

الجهد أو الدافعية هي نتيجة لجاذبية المكافأة من ناحية و لكيفية إدراك الفرد للعلاقة بين الجهد و المكافأة.

من أجزاء النموذج المهمة في العلاقة بين الأداء و المكافأة، فهي بعض المنظمات لا تربط المكافآت الخارجية كالرواتب و الترقيات مباشرة بأداء العمل، فالزيادة في الراتب ترتبط عادة بطول الوقت الذي يقضيه الشخص في العمل إضافة إلى علاوة معنوية صغيرة، أما المكافآت الداخلية فإنها تأتي على شكل تقدير الآخرين أو الشعور الذاتي بأنه تم إنجاز العمل على أعلى مستوى، فهي مكافآت داخلية للفرد نفسه.

و أهم أجزاء النموذج العدالة، فمن الضروري أن يشعر الناس بأن المكافآت توزع على أساس عادل.

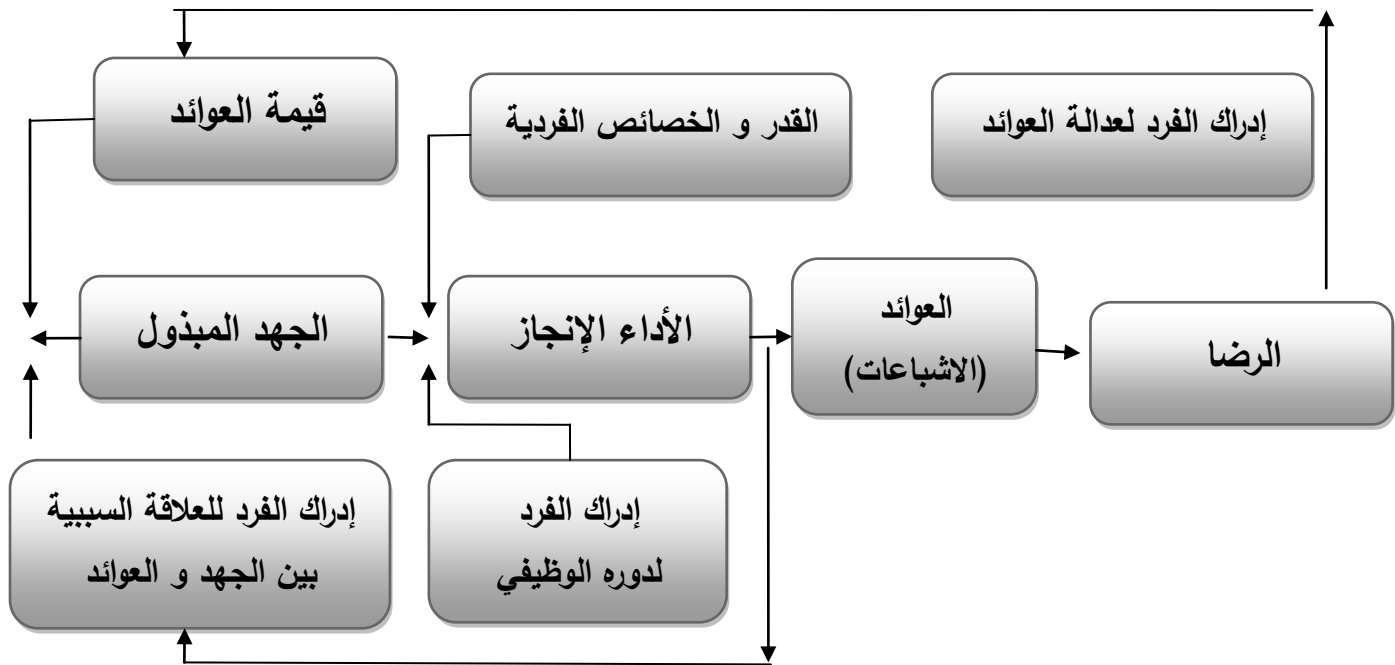
<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، طبعة 03، 2006، ص ص130-131.

و يمكن توضيح العلاقة بمعنى آخر "علاقة الدافعية و الأداء و الرضا":

أن المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضائهم عن العمل، أي أنه بقدر ما تزيد العوائد و المنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته بقدر ما يزايد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل فزيادة دافعية الفرد لأداء العمل هو نتاج لشعور بالسعادة و الرضا عن العمل فإذا كان الإشباع الذي تحققه عوائد معينة و الرضا الذي يتحقق فيها من واقع خبرات الفرد السابقة يؤثر على تقييم الفرد لقيمة و منفعة العوائد بناء على هذه الخبرات السابقة فإن الرضا يتحدد بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد و تقديره لمدى عدالة هذه العوائد، أما العوائد التي يحصل عليها الفرد فهي تتحدد على أساس ما يحققه الفرد من أداء.<sup>1</sup>

و لقد قدم بورتر و لولر نموذجاً للعلاقة بين الرضا و الأداء يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-3): نموذج بورتر و لولر للعلاقة بين الرضا و الأداء.



المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 272.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 271.

من خلال الرسم يلاحظ أن تعبير الجهد المبذول يستخدم ليعبر عن الدافعية للأداء، و هذه الدافعية تتحدد في النموذج بتفاعل قيمة العوائد مع إدراك الفرد لاحتمال تحققها، هذا و لأن من الإشارة هنا إلى ثلاث ملاحظات مهمة في هذا النموذج هي:<sup>1</sup>

- ❖ الجهد المبذول هو نتيجة لجانبية المكافأة من ناحية و لكيفية إدراك الفرد للعلاقة بين الجهد و المكافأة.
- ❖ من أجزاء النموذج المهمة العلاقة بين الأداء و المكافأة.
- ❖ العدالة: يجب أن تكون المكافأة موزعة على أسس عادلة.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص272.

### المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية و بالأداء.

إن التحفيز يستقطب الاهتمام في مدى العلاقة بين الرضا الوظيفي بالإنتاجية و بالأداء، و من الممكن أن تكون هناك علاقة قوية و ايجابية بين الطرفين، إلا أن الواقع يحتم على الفرد أن يكون سعيدا ومقبولا في مجتمع المنظمة قد يقضي جزءا مهما في وقته ليس في العمل الجاد بل بتقوية علاقاته و روابطه الاجتماعية فيها.

#### أولا: علاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية:

في هذه العلاقة يمكن أن نطرح التساؤل التالي و هو: هل يؤدي رضا الفرد لزيادة الإنتاجية؟ هل العلاقة طردية بين تزايد الرضا و تزايد الإنتاجية؟

قد تبدو الإجابة للوهلة الأولى بنعم، و لكن الأمر ليس بهذه السهولة و البساطة.

لنتأمل الآن الحالات التالية التي يمكن أن تحدث في هذا الصدد و هي كما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. قد يزيد الرضا و لا تزيد الإنتاجية: و هذا يعود للأسباب التالية:

❖ تواضع و ضعف الولاء و الانتماء للمنظمة.

❖ انخفاض مستوى القدرات بالنسبة لمتطلبات العمل.

❖ انخفاض فاعلية القيادة بالمنظمة بشكل عام، و كذلك نظم العمل.

و في هذه الحالة حتى و لو قامت المنظمة بزيادة التحفيز و الأجور و المكافآت فإن الإنتاجية لن تزيد.

#### 2. قد ينخفض الرضا الوظيفي لكن الإنتاجية تزيد: و تعود أهم أسباب هذه الحالة إلى ما يلي:

❖ يقظة ضمير الموظف.

❖ كون هذه الوظيفة هي الوظيفة الوحيدة المتاحة للعامل و لا توجد أمامه خيارات أخرى.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص 471-472.

3. قد يزيد الرضا الوظيفي و تزيد الإنتاجية: و ذلك عندما يؤدي الرضا الوظيفي المرتفع إلى زيادة ولاء

العامل للمنظمة و شعوره بالانتماء لها، و تقارب أهدافه مع أهداف المنظمة.

4. قد ينخفض الرضا الوظيفي و تنخفض الإنتاجية: و ذلك عندما يؤدي انخفاض الرضا لانخفاض دافعية

الأفراد للعمل، و يزيد الأمر سوءا إذا اقترن ذلك بتواضع فرص التدريب أو سوء نمط القيادة.

بالإضافة لهذه الحالات الأربعة لابد من الإشارة إلى أن العلاقة بين الرضا عن العمل و الإنتاجية في بعض

الحالات لا تكون مباشرة، و إنما تكون من خلال عوامل وسيطة مثل الأجور و المكافآت، فقد يكون الموظف غير

راض من أجره مثلا أو أساليب العمل، قواعد و إجراءات العمل، لكنه راض بصفة عامة عن عمله و العكس

صحيح، و عليه أقول بأن العلاقة بين الإنتاجية و الرضا معقدة و غير واضحة و هذا راجع إلى تناقض نتائج

الأبحاث و الدراسات حول هذه العلاقة و مثال على ذلك، أوضح بورتر و لولر هذه العلاقة كما يلي: "إذا

افترضنا أن المكافأة تسبب الرضا، و في بعض الحالات يؤدي الأداء للحصول على المكافآت و بالتالي من الممكن

أن تكون العلاقة التي وجدت بين الأداء و الرضا الوظيفي قد نتجت بسبب عامل ثالث و هو المكافأة.

#### ثانيا: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء:

إن من البديهي نفترض أن هناك علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي و مستوى الأداء، فالعامل الراضي

يفترض أن ينتج أكثر و أن يؤدي عمله بشكل أكثر اتقاناً من العامل غير الراضي.

و يمكن توضيح علاقة الرضا الوظيفي بالأداء من خلال ما يلي:

إذ يشير الدراسات المعاصرة إلى أن كلا من الرضا الوظيفي و الأداء يرتبط بالمكافآت فهذه الأخيرة

للعامل أو المرؤوس الرضا، إذا كان هو يقيم المكافآت المعينة، و إذا كانت المكافآت تقدم بالقدر المطلوب غير أنه

لا يحتمل أن تؤثر المكافآت في الأداء إلا إذا أدرك المرؤوس أن جهده سيؤدي إلى الأداء الأعلى و إن ذلك الأداء

سيحظى بالمكافآت المرغوبة.

فلو أن المرؤوس ضعيف الأداء يحقق نفس الزيادات في الراتب التي يحققها المرؤوس عالي الأداء، فإن الأخير قد يكون راضيا عن المكافأة، و لكن ليس من المتوقع تحقيق أي تحسين في مستوى أدائه، أن من سمات منظومة الحوافز السليمة أنها لا ترضي الفرد ضعيف الإدارة لأنها لا تعطيه المكافآت التي ينتغيها، و هنا تصبح مسؤولية المدير في مساعدته على ترجمة عدم رضاه إلى تحسين جهده و في أدائه.<sup>1</sup>

و من جهة أخرى يزداد رضا المرؤوسين من ذوي الأداء العالي كلما اتسمت مكافأة أدائهم بالوضوح و العلنية بينما ينخفض رضاهم عندما لا ترتبط المكافأة بالأداء، و في الحالات النادرة لا تأخذ فيها منظومة المكافأة بعين الاعتبار مستوى الأداء فإن حالة المنظمة ستؤول إلى وجود أفراد من ذوي الأداء المنخفض الراضين عن مكافأتهم و أفراد من ذوي الأداء العالي غير الراضين عن مكافأتهم، و سوف تبحث المجموعة الأخيرة باستمرار عن منظمات أخرى تكافئ الأداء المتميز و ذلك للانتماء إليها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر و الطباعة و التوزيع، الأردن، ط5، 2007م، ص247.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص248.

## خاتمة الفصل:

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

و عليه فإن المؤسسة تبتكر وسائل مساعدة لتحقيق الرضا الوظيفي لعاملها، مثل توفير و تحسين ظروف العمل الملائمة للوصول إلى الأهداف المشتركة و هذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين، و يعزز الثقة فيما بينهم، و يزيد رضاهم الوظيفي، مما يدفعهم لبذل الجهد و تحسين مستوى الأداء الوظيفي، و هذا ما يجعل المؤسسة تصل إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

# الفهرس

الصفحة	العنوان
أ	المقدمة العامة
01	الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز في المؤسسة.
02	المبحث الأول: ماهية التحفيز في المؤسسة
23	المبحث الثاني: نظريات و أسس منح التحفيز في المؤسسة
39	المبحث الثالث: خصائص و مراحل و مؤشرات تقييم الحوافز في المؤسسة
47	الفصل الثاني : عموميات حول الرضا الوظيفي و علاقته مع التحفيز.
48	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
64	المبحث الثاني: قياس الرضا الوظيفي
76	المبحث الثالث: علاقة التحفيز بالرضا و الأداء و الدافعية
87	الفصل الثالث: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز بغرب مستغانم
88	المبحث الأول: تقديم شركة سونلغاز
96	المبحث الثاني: تقديم لفرع المؤسسة موضوع الدراسة
109	المبحث الثالث: تقييم التحفيز و الرضا الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب بمستغانم
132	الخاتمة العامة

المقدمة العامة:

إن تطور المؤسسات و ضمان استمرارها و ازدهارها مرهون بالاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المتوقع و على مدى كفاءته و قدراته و خبراته و حماسه للعمل و مدى نجاعة أدائه، فأغلب المؤسسات التي ترمي إلى استخدام المنافسة كسلاح استراتيجي و تحقق من خلاله التميز تركز على تنمية المورد البشري من خلال تحفيز العمال و إرضائهم و كسب ولائهم و التأثير في اتجاهاتهم و إثارة دوافعهم و توجيه سلوكهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة، فمهما كانت طبيعة ملكية المؤسسة الاقتصادية سواء كانت ملكيتها عمومية أو خاصة فإن هدفها الأول و الأسمى هو تحقيق البقاء و الاستمرار و الربح و هذا لا يتحقق إلا بالاهتمام بالمورد البشري، فكل من المسير في المؤسسة العمومية أو مالك المؤسسة الخاصة يسعى لتحقيق أهداف المؤسسة و لذلك عليه أن يتوصل إلى قواسم مشتركة بين أهداف المؤسسة و أهداف و طموحات العاملين فيها.

و من أهمية المورد البشري تنبع أهمية عملية التحفيز في توجيه السلوك الإنساني لذلك قام العديد من الباحثين و المفكرين بعدة دراسات و أبحاث لدراسة العوامل المحفزة التي تؤثر على سلوك الفرد و كيفية استخدام هذه العوامل لإطلاق روح الإبداع و الابتكار الكامنة فيهم، فالتحفيز أصبح يشكل أهم التحديات بالنسبة للمؤسسات الحديثة و عقدة صعبة الحل لمديري الموارد البشرية لأنه يتعلق بدراسة سيكولوجية الأفراد و طريقة تفكيرهم مما يلزمهم استعمال مهاراتهم للتأثير على المورد البشري من خلال توليفة ملائمة بين أهداف المؤسسة و أهداف و طموحات العاملين فيها لضمان تنمية كفاءتهم من أجل الوصول إلى مستوى عالي من الأداء و هذا من خلال وضع نظام حوافز فعال .

لا تختلف المؤسسة الجزائرية عن نظيراتها في العالم حيث أصبحت ملزمة على تبني التغيرات التي طرأت على العالم و تستعد لمواجهة المنافسة المحلية و المنافسة العالمية خاصة بعد انتقال الاقتصاد الجزائري من نظام اقتصادي موجه إلى اقتصاد الحر الذي فتح أبواب المنافسة على مصراعيه لذلك وجب عليها أن تحتاط و تسعى إلى الأفضل من خلال سعي كل من المؤسسات العمومية و الخاصة لوضع سياسات تحفيزية لكي ترقى بمستوى أداءها و جودة منتجاتها لتحقيق الرقي الاقتصادي و القضاء على مظاهر الرشوة و المحسوبية و التخفيض من مظاهر الإهمال و التبذير و التأخر و تحقيق مؤسسة اقتصادية جزائرية حديثة و عصرية تتلاءم مع المتغيرات الاقتصادية الجديدة و الفكر الإداري الحديث الذي يضع المورد البشري كأول اهتمام له.

تسعى المؤسسة لتحقيق الرضا الوظيفي لعاملها كون إنتاجيتها وربحياتها وضمان بقائها و استمراريتها مرهونة برضا الأفراد على العمل، وتحقيق الرضا يتطلب تلبية عدة حاجات من اجتماعية ومادية ونفسية وغيرها، فالرضا قضية لها أهمية كبيرة في حياة الأفراد والجماعات للحصول على مساهمة وتعاون الجميع في المنظمة لتحقيق الأهداف والنتائج وهذا يقابله جبرا ولزما بتلبية احتياجات ورغبات وطموحات العاملين وهذا من جهة، في حين لا يمكن الحصول على تعاون الأفراد عن طريق القوة والإخضاع والإجبار.

يعد رضا الفرد عن عمله أساسا لتوافقه النفسي والاجتماعي ويرتبط ذلك بالنجاح في العمل ويعكس مكانته داخل مجتمعه، فالرضا الوظيفي أحد الركائز الأساسية لتوفير الاستقرار الوظيفي والبيئة المناسبة للعامل التي تساعد على أداء عمله على أكمل وجه، وبذل قصارى جهده، وهذا أيضا يرتبط بالزملاء وجماعات وفرق العمل والرؤساء والعلاقات الطيبة بين مختلف هذه العناصر تترك أثرا طيبا في نفسية الفرد وتساهم في رفع الروح المعنوية لديه مما يزيد من انتمائه وولائه للمنظمة.

الإشكالية الرئيسية :

ما هو دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة ؟

و يتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية :

- ❖ ماذا نعني بالتحفيز وما هي أهميته ؟
- ❖ في ماذا يتمثل الرضا الوظيفي و ما هي أهميته ؟
- ❖ فيما تتمثل علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي و كيف يمكن قياسه ؟

الفرضيات :

من الإشكالية المطروحة وللإجابة على هذه الأسئلة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- ❖ التحفيز ممارسة يثير دوافع الفرد ويولد الرغبة والحماس له لإشباع مختلف حاجاته ورغباته.
- ❖ يعد الرضا الوظيفي مفتاحا أساسيا في تحديد مدى انسجام الأفراد مع المنظمة و مدى رغبتهم في البقاء فيها .
- ❖ مراعاة الإنصاف في التحفيز يزيد من شعور العامل بالرضا.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية موضوعنا فيما يلي :

- ❖ ضرورة الاهتمام بالتحفيز باعتباره كأداة تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة .
- ❖ إلقاء المزيد من الضوء على العلاقة بين التحفيز و الرضا الوظيفي .
- ❖ إثراء رصيد المكتبة بمرجع إضافي حول التحفيز و الرضا الوظيفي.
- ❖ تسعى الدراسة إلى إعطاء بعض التوصيات و الاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في تحفيز العاملين بغية زيادة و رفع مستوى الرضا الوظيفي في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء الغرب بمستغانم .

## أهداف الدراسة :

إن الأهداف المراد الوصول إليها من خلال دراسة التحفيز والرضا الوظيفي كثيرة ومتنوعة فالمؤسسة التي تقوم بتحفيز عاملها تريد الحصول على عوائد ألا وهي الرضا الوظيفي، وبناء على هذا يتبين أن أهداف هذا البحث يمكن حصرها فيما يلي:

- ❖ التعرف على مفهوم التحفيز وطبيعته وكذلك مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته.
- ❖ معرفة عملية التحفيز ومختلف أنواعه.
- ❖ التعرف على مدى تأثير التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي.
- ❖ التعرف على نظام الحوافز المطبق في مؤسسة سونلغاز بإيجابياته وسلبياته.
- ❖ الخروج بتوصيات واقتراحات لإعداد نظام حوافز فعالة في المؤسسة.
- ❖ التعرف على خصائص وقواعد نظام الحوافز وكذا شروطه.
- ❖ معرفة التحديات التي تواجه عملية التحفيز.
- ❖ توضيح مسؤوليات الإدارة لممارسة مهامها في ممارسة التحفيز ودورها في تحقيق أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.
- ❖ إبراز الأهمية القصوى التي يكتسبها التحفيز والرضا الوظيفي في التكيف ومواكبة التغيرات والتطورات التي تحدث في بيئة معقدة وتتغير يوما بعد يوم.
- ❖ معرفة أسباب نقص الرغبة والحماس للعمال في المؤسسات الجزائرية.

أسباب اختيار الموضوع :

إن الأسباب والدوافع التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع عن سائر المواضيع الأخرى، هي أن للتحفيز

أهمية كبيرة للرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة و نحصر ذلك فيما يلي :

- ❖ محاولة التعرف على أسباب تردي الأوضاع في المؤسسات الجزائرية وانخفاض الأداء والإنتاجية.
- ❖ الميل الشخصي لهذا الموضوع بهدف الإثراء العلمي والمعرفي وللتوسع والتعمق أكثر في تسيير الأفراد والبحث عن رضاهم .
- ❖ الرغبة والإرادة والإحساس للدراسة والبحث في هذا الموضوع.
- ❖ الشعور بالأهمية والقيمة الحقيقية لهذا الموضوع .
- ❖ حاجة التخصص العلمي الذي أزال فيه الدراسة لهذا الموضوع .
- ❖ معرفة أسباب عدم الرضا الوظيفي للأفراد، الشيء الذي يخلق التوتر والقلق مما أدى إلى اللامبالاة، الاضطرابات والاحتياجات، الغيابات...
- ❖ معرفة درجة صعوبة تسيير الموارد البشرية ومعرفة درجة تعقيدها واحتياجاتها اللامتناهية .
- ❖ نقص الاهتمام والعناية بالعاملين من خلال عدم التوازن بين الجهود المبذولة والأجور.
- ❖ كونها مرتبطة مباشرة بالعنصر البشري والذي يعتبر أهم مورد وركيزة في المنظمة .

## المنهج العلمي المستخدم :

من أجل الوصول إلى هدف البحث و للإجابة على الأسئلة التي تم طرحها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة موضوع التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي إضافة إلى منهج دراسة حالة، و ذلك بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب بمستغانم ، ولتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث سيتم الاعتماد على المراجع المتوفرة والمتمثلة في الكتب، الرسائل الجامعية، القوانين والتشريعات بهدف إثراء الموضوع وإضفاء مصداقية أكبر مع احترام الأمانة العلمية كونها من خصائص الباحث الجيد.

## خطة الدراسة :

لقد تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري للتحفيز في المؤسسة ، و يتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث وهي :

المبحث الأول : ماهية التحفيز في المؤسسة .

المبحث الثاني : نظريات و أسس التحفيز في المؤسسة .

المبحث الثالث : خصائص و مراحل و مؤشرات تقييم الحوافز في المؤسسة .

أما في الفصل الثاني تمثل في عموميات حول الرضا الوظيفي و علاقته مع التحفيز، و يتضمن ثلاثة مباحث أيضا وهي :

المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي .

المبحث الثاني : طرق قياس الرضا الوظيفي و البرامج الداعمة له .

المبحث الثالث : علاقة التحفيز بالرضا و الأداء و الدافعية .

و يأتي في الأخير الفصل الثالث و تمثل في دراسة حالة في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب بمستغانم و يتضمن أيضا ثلاث مباحث وهي :

المبحث الأول: تقديم شركة سونلغاز.

المبحث الثاني: تقديم لفرع الشركة موضوع الدراسة.

المبحث الثالث: تقييم التحفيز والرضا الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بمستغانم.

# إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات أهدي عملي :

إلى كل من أحبهم في الله، يتوق القلب ليخاطب من شذى بذكرهما اللسان وقال فيهما الرحمن :

"وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا" الإسراء الآية 23

إلى أوفى خلق الله وأحبهم إلى قلبي

أمي الحبيبة

إلى تاج فخر طالما حملته على رأسي، فلك كامل الشكر والعرفان

أبي العزيز

إلى من قضيت معهم أجمل أيام حياتي وعشت معهم أحلى الذكريات فكانوا أسعد الناس  
بنجاحي إخوتي و أخواتي .

إلى مصدر البسمة والفرح الكتاكيت : إسماعين ، بشرى ، عبد العزيز ، وليد .

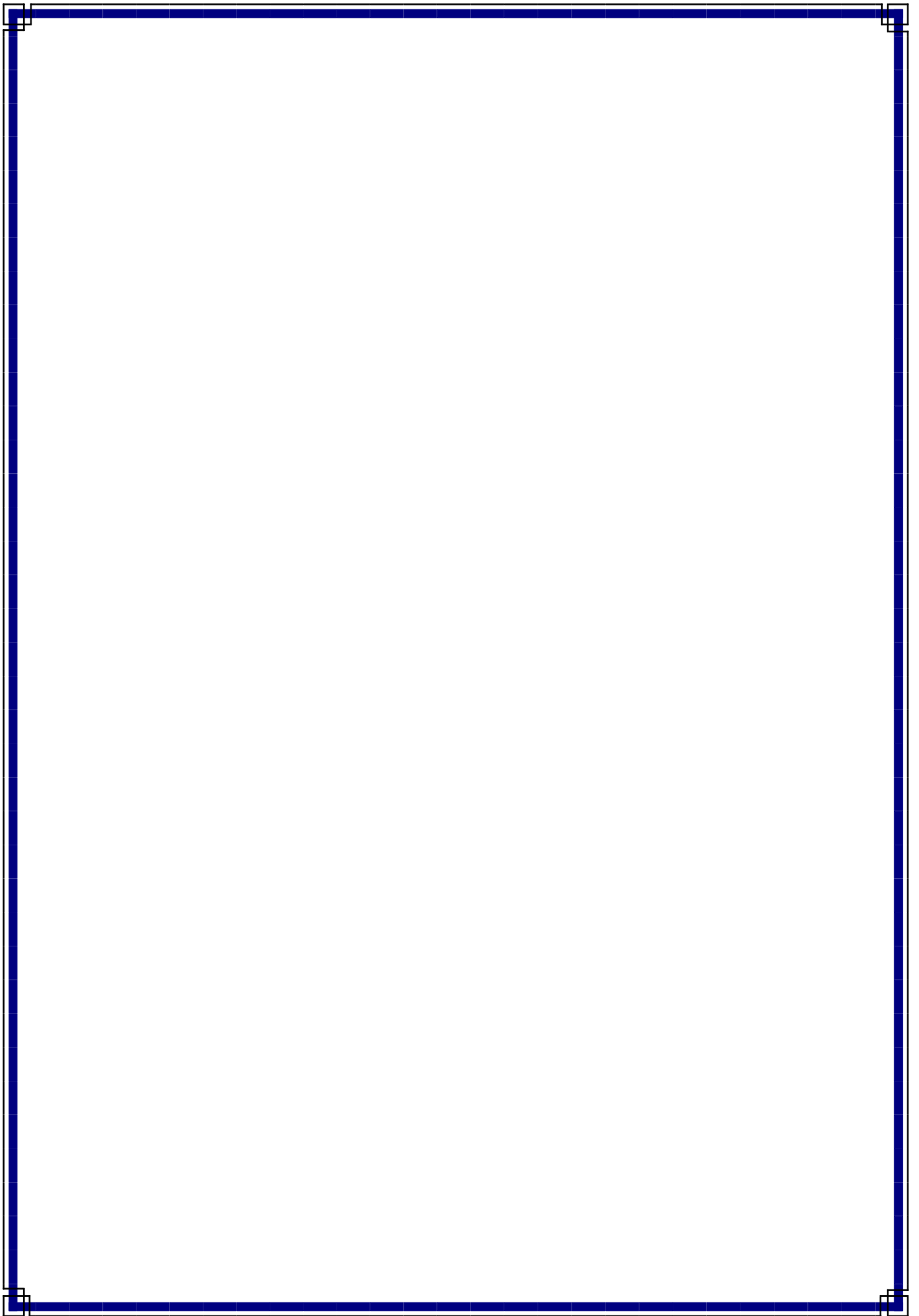
إلى كل عائلة « بن سايح » ، و إلى كل الأقارب .

إلى كل الأصدقاء و الأحبة و كل من يعرفني من بعيد و من قريب .

إلى كل من سهر وبذل ولو مقدار ذرة في سبيل وصولي إلى هنا وتبقى قائمتي هاته مفتوحة،  
لا تسعني

هذه الورقة ولا تسعفني حتى الكلمات ...

محمد



# شكر و عرفان

أولا وقبل كل شيء نحمد الله ونشكره على نعمه التي لا تعد ولا تحصى وبفضله وعظيم سلطانه وأعاننا على إنجاز هذا العمل وإتمامه والذي نرجو أن يكون في المستوى. ولقوله تعالى: " لئن شكرتم لأزيدنكم " .

الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم وميزنا بالعقل ووهبنا القوة والتوفيق.

نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير والعرفان الجميل إلى الذي خصه لنا من وقتها واهتمامها وحسن توجيهها والتي لم تبخل علينا وإلى التي رافقتنا طول السنة نشكرها على صبرها وتعاونها وتشجيعها المتواصل لنا الأستاذة الجديرة " بن نامة فاطمة " .

نشكر جميع عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بمستغانم ، خصوصا قسم الموارد البشرية، الذين تعاونوا معنا وإعطائهم لنا المساعدة من أجل إنجاز هذا العمل.

نشكر كل أساتذتنا الكرام الذين أفاضوا علينا من عملهم ولم يبخلوا علينا بجهدهم في سبيل طلب العلم.

- من الإبتدائي إلى الجامعة -

نشكر جميع عمال المكتبة الذين لم يبخلوا علينا بتعاونهم معنا.

نشكر كل من وقف معنا من بعيد أو من قريب على إنجاز هذا البحث.

شكرا جزيلا.

**محمد**

## أولاً: قائمة الجداول.

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
		-1
16-15	تصنيف الأكثر شيوعاً	1-1
		-3
112	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1-3
113	يبيّن سن أفراد العينة	2-3
113	يبيّن المستوى التعليمي لأفراد العينة	3-3
114	يبيّن سنوات الأقدمية لأفراد العينة	4-3
115	يبيّن الرتبة الوظيفية لأفراد العينة	5-3
116	يبيّن مدى استخدام الأجر بالنسبة لأفراد العينة	6-3
117	يبيّن مدى استخدام المكافآت بالنسبة لأفراد العينة	7-3
118	يبيّن مدى استخدام الترقية بالنسبة لأفراد العينة	8-3
119	يبيّن مدى استخدام تحسين ظروف العمل المادية بالنسبة لأفراد العينة	9-3
120	يبيّن مدى استخدام شهادات التقدير بالنسبة لأفراد العينة	10-3
121	يبيّن مدى استخدام الترقية الشرفية بالنسبة لأفراد العينة	11-3
122	يبيّن مدى استخدام تحسين الوضع الوظيفي بالنسبة لأفراد العينة	12-3
123	يبيّن مدى استخدام ترشيح المتميزين لدورات تدريبية بالنسبة لأفراد العينة.	13-3
124	يبيّن مدى إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات بالنسبة لأفراد العينة	14-3
125	يبيّن الرضا عن الوظيفة الحالية بالنسبة للعينة	15-3
126	يبيّن الرضا عن زملاء العمل بالنسبة للعينة	16-3
126	يبيّن الرضا عن الرؤساء في مجال العمل بالنسبة للعينة	17-3
127	يبيّن الرضا عن المرؤوسين بالنسبة للعينة	18-3
127	يبيّن الرضا عن بيئة العمل بالنسبة للعينة	19-3
128	يبيّن الرضا عن ساعات العمل بالنسبة للعينة	20-3
128	يبيّن الرضا عن فرص الترقية بالنسبة للعينة	21-3
129	يبيّن الرضا عن الأجر (عدالة الأجر الممنوحة للوظيفة) بالنسبة للعينة .	22-3
130	يبيّن الرضا عن توفر خدمات مناسبة بالنسبة للعينة	23-3

ثانيا: قائمة الأشكال.

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
		-1
08	عملية التحفيز عن الفرد	1-1
20	دورة الدافعية	2-1
21	العلاقة بين الحوافز و السلوك	3-1
22	العلاقة بين الدافعية و التحفيز	4-1
24	هرم الحاجات الإنسانية كما حددها ماسلو	5-1
28	الحاجات الإنسانية في نظرية ألدرفير	6-1
30	مبادئ نظرية هيزربرج (العاملين)	7-1
		-2
61	هيكل الاحتياجات الإنسانية	1-2
78	العلاقة بين الحوافز و الأداء	2-2
81	نموذج بورتر و لولر للعلاقة بين الرضا و الأداء	3-2
		-3
97	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية	1-3
105	الهيكل التنظيمي للموارد البشرية	2-3

# قائمة المحتويات

❖ البسمة

❖ الإهداء

❖ كلمة الشكر

❖ الفهرس

❖ قائمة الجداول و الأشكال

❖ المقدمة العامة ..... أ.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز في المؤسسة.

➤ مقدمة الفصل ..... 01

➤ المبحث الأول: ماهية التحفيز في المؤسسة ..... 02

▪ المطلب الأول: مفهوم التحفيز و أهميته و طبيعته ..... 02

▪ المطلب الثاني: أنواع و أهداف التحفيز ..... 09

▪ المطلب الثالث: الدوافع و علاقتها بالتحفيز ..... 18

➤ المبحث الثاني: نظريات و أسس منح التحفيز في المؤسسة ..... 23

▪ المطلب الأول: نظريات التحفيز في المؤسسة ..... 23

▪ المطلب الثاني: أسس منح التحفيز ..... 33

▪ المطلب الثالث: متطلبات عملية التحفيز في المؤسسة ..... 37

➤ المبحث الثالث: خصائص و مراحل و مؤشرات تقييم الحوافز في المؤسسة ..... 39

- 39.....المطلب الأول: خصائص نظام التحفيز الجيد.....
- 41.....المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز.....
- 43.....المطلب الثالث: مخاطر و مؤشرات تقييم نظام الحوافز.....
- 44.....خاتمة الفصل.....

## الفصل الثاني : عموميات حول الرضا الوظيفي و علاقته مع التحفيز.

- 47.....مقدمة الفصل.....
- 48.....المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.....
- 48.....المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته.....
- 53.....المطلب الثاني: أنواع و مظاهر الرضا الوظيفي.....
- 58.....المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي.....
- 64.....المبحث الثاني: قياس الرضا الوظيفي.....
- 64.....المطلب الأول: أساليب قياس الرضا الوظيفي.....
- 66.....المطلب الثاني: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي.....
- 71.....المطلب الثالث: العوامل المحددة للرضا الوظيفي و نتائج و إرشادات تحسينه.....
- 76.....المبحث الثالث: علاقة التحفيز بالرضا و الأداء و الدافعية.....
- 76.....المطلب الأول: علاقة التحفيز بالرضا و الأداء.....
- 80.....المطلب الثاني: العلاقة بين الدافعية و الرضا و الأداء.....
- 83.....المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية و بالأداء.....
- 86.....خاتمة الفصل.....

## الفصل الثالث: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز بغرب مستغانم

- مقدمة الفصل.....87
- المبحث الأول: تقديم شركة سونلغاز .....88
  - المطلب الأول: نشأة و تطور شركة سونلغاز .....88
  - المطلب الثاني: وظائف شركة سونلغاز.....92
  - المطلب الثالث: أهداف شركة سونلغاز.....94
- المبحث الثاني: تقديم لفرع المؤسسة موضوع الدراسة.....96
  - المطلب الأول: تقديم شركة و توزيع الكهرباء و الغاز للغرب و هيكلها التنظيمي....96
  - المطلب الثاني: التعريف بقسم الموارد البشرية و هيكلها التنظيمي.....103
  - المطلب الثالث: التحفيزات المقدمة في الشركة.....106
- المبحث الثالث: تقييم التحفيز و الرضا الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب  
بمستغانم.....109
  - المطلب الأول: أدوات جمع البيانات.....109
  - المطلب الثاني: عينة البحث.....110
  - المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان.....112
- خاتمة الفصل.....131
- الخاتمة العامة: .....132
- قائمة المراجع.....140
  - قائمة المحتويات
  - الملاحق

قائمة المراجع :

أولاً: الكتب:

1. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، (مصر: المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2012).
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية معاصرة، مطابع الدار الهندسية ، مصر
3. بشار يزيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن ، ط1  
2008.
4. جمال الدين لعويصات ، السلوك التنظيمي، التطوير الإداري(الجزائر: دار هومة للطباعة و النشر  
و التوزيع، 2003).
5. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2004).
6. خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2005.
7. داوود معمر، منظمات الأعمال، الحوافز و المكافآت، بحث علمي في الجوانب الاجتماعية  
و النفسية و القانونية، دار الكتاب الحديث، ط1، 2006.
8. رفعت عبد الحليم القاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر  
2005.
9. زاهر محمد ديري ، السلوك التنظيمي ، (الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2011).
10. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ،دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط3  
2007.
11. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر  
و التوزيع، مصر، 2007.

- ط2 ، 2008.
12. طاهر محمود الكلالدة، تنمية و إدارة الموارد البشرية، (الأردن: دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع 2008).
13. عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي ، الطبعة العربية، 2010.
14. عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، (القاهرة: دار مكتبة عين الشمس، الطبعة الثانية 1998).
15. عبد الحميد عبد الفتاح، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية المكتبة العصرية، 2007.
16. علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، (القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، 2007).
17. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، (الجزائر: دار المغرب الإسلامي، 2006).
18. عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة و القائد الفعال، (الأردن: دار إثراء للنشر و التوزيع، 2009).
19. فائزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين ، (مصر : دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر و التوزيع، 2011).
20. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، (الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع، 2008).
21. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، (الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، 2008).
22. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، ط1، 1997.

23. كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع الأردن، طبعة 03، 2006.
24. محمد الصيرفي، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الإسكندرية، ط1، 2007.
25. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة 2004).
26. محمد فتحي عكاشة ، علم النفس الصناعي ، (الإسكندرية: مطبعة الجمهورية، 1999).
27. محمد قاسم القريوني ، مبادئ الإدارة النظرية و العمليات و الوظائف،(الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، 2004).
28. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر، ط3، 2005.
29. موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ- الوظائف- الممارسة،(لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، 2005).
30. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، (الجزائر: دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع 2011).
31. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية،(الجزائر: مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004).

ثانيا :المذكرات:

1. محمد الحسن الشيجاني يوسف ، إدارة الأعمال ، رسالة ماجستير ، المملكة العربية السعودية، 2005.
2. شاطرة شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية (الجزائر: رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010).
3. هبة سلامة سالم غواش ، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين ،كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال،2008.

ثالثا : مجلدات :

1. ابن منظور و آخرون، لسان العرب، (بيروت: دار صدار، الطبعة الرابعة، المجلد 05، 2005) .
2. حنان عبد الرحيم الأحمدى، الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في السعودية، (الكويت: المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 13، العدد 03، 2006).حنان عبد الرحيم الأحمدى، الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في السعودية (الكويت: المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 13، العدد 03، 2006) .
3. سامي بن عبد الله الباسين ، الرضا المندوبي للمبيعات في القطاع الخاص السعودي، (جامعة الكويت: المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 02، 2007).