



جامعة عبدالحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الشعبة: العلوم الاقتصادية

دور تحفيز الموارد البشرية في تحسين الرضا الوظيفي

تحت إشراف الأستاذ :

مقدمة من طرف الطالبان :

- شليحة منور

- مولود نورين

- سعدالله ياسمين

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	محمد عيسى محمد محمود	أستاذ محاضر	مستغانم
مقررا	مولود نورين	أستاذ محاضر	مستغانم
مناقشا	دقيش مختار	أستاذة محاضرة	مستغانم

السنة الجامعية : 2020/2019



جامعة عبدالحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الشعبة: العلوم الاقتصادية

دور تحفيز الموارد البشرية في تحسين الرضا الوظيفي

تحت إشراف الأستاذ :

- مولود نورين

مقدمة من طرف الطالبان :

- شليحة منور

- سعدالله ياسمين

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	محمد عيسى محمد محمود	أستاذ محاضر	مستغانم
مقررا	مولود نورين	أستاذ محاضر	مستغانم
مناقشا	دقيش مختار	أستاذة محاضرة	مستغانم

السنة الجامعية : 2020/2019

إِهْدَاء

كما أهدي هذا العمل :

إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير، فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي

التعليم العالي والدي الحبيب (رحمة الله عليه)

إلى من وضعتني على طريق الحياة و جعلتني ربط الجأش ،

وراعتني حتى صرت الى ما انا عليه الآن

أمي الغالية (أطال الله في عمرها)

ياسمين

إهداء

كم: اهدي تخرجي:

الى شخصيات ساعدتني وأخذت بيدي للوصول الى هذا المكان لن أقل منهم

يكفي انهم يبتسمون حين يعرفون انهم المقصودين.

الى كل من اسعدهم تخرجي أصدقائي وزملائي وأهلي بلا استثناء

أهديكم تخرجي دعواتكم بالتوفيق والنجاح نحو مستقبل مشرق حافل بالعطاء

والرفاهية وإكمال مسيرتي التعليمية.

لأبي وامي حفظهم الله وأدامهم ذخر وتاج على راسي،

لكل صديق ورفيق درب في مختلف مراحل الدراسة

لأساتذتي من الابتدائية الى الإعدادية الى الثانوية

الى اساتذتي ودكاترتي في الجامعة الذي تعلمنا منهم الكثير الكثير جداً،

ليس فقط بالعلم بل بالأخلاق والمحبة والتسامح والتفاني والجد

ورأينا من خلالهم الحياة بمنظور اخر حقاً هم شمعنا اضاءة لنا للكثير من الطرق في حياتنا. الى رفاقي

وزملائي بجامعة عبد الحميد ابن باديس التي كانت محطة كبيرة لتغييرات في حياتي وإضافات كثيرة الى وعي

وفكري وثقافتي العلمية والعملية والاجتماعية.

لكم انتم أهلي وأحبائيوأصدقائي وعزوتي حفظكم الله جميعاً وادامكم عزاً وفخراً واعتز وأفتخر به في كل مكان

وزمان.

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد والشكر بعد الرضى ولك الحمد

والشكر اذا رضيت

منور

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	الفهرس محتويات
أ	المقدمة العامة
الفصل الأول:تحفيز الموارد البشرية	
01	المبحث الأول : ماهية الموارد البشرية
01	المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية
02	المطلب الثاني: دور الموارد البشرية في المؤسسة
04	المطلب الثالث: أهمية الموارد البشرية
05	المبحث الثاني: مفهوم التحفيز و تطوره /ماهية التحفيز
05	المطلب الأول: مفهوم التحفيز و تطوره
09	المطلب الثاني: أنواع التحفيز و أهدافه
20	المطلب الثالث: أهمية التحفيز
21	المبحث الثالث: الحوافز
21	المطلب الأول: تعريف الحوافز و عناصرها
22	المطلب الثاني: نظام الحوافز و مراحل إعداده
23	المطلب الثالث: المتطلبات الرئيسية للإعداد و تنفيذ نظم الحوافز
الفصل الثاني:الرضا الوظيفي	
31	تمهيد
31	المبحث الأول : عموميات حول الرضا الوظيفي
31	المطلب الأول:مفهوم الرضا الوظيفي
34	المطلب الثاني :أهمية الرضا الوظيفي و خصائصه
36	المطلب الثالث :العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
39	المطلب الرابع :طرق تقييم الرضا الوظيفي

45	المبحث الثاني : النظريات الرئيسية في تفسير الرضا الوظيفي
45	المطلب الأول :نظرية الحاجات في تفسير الرضا الوظيفي
48	المطلب الثاني :نظرية العدالة لتفسير الرضا الوظيفي
49	المطلب الثالث :نظرية لويلر لتفسير الرضا الوظيفي
50	المطلب الرابع :نظرية القيمة لتفسير الرضا الوظيفي
53	المبحث الثالث : نتائج و مظاهر الرضا الوظيفي
53	المطلب الأول : مظاهر الرضا الوظيفي
54	المطلب الثاني :برامج الرضا الوظيفي
57	<u>المطلب الثالث :نتائج عدم الرضا الوظيفي</u>
58	المطلب الرابع :آثار غياب الرضا الوظيفي
63	الخاتمة
66	قائمة المراجع

فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
28	المكونات الأساسية لنظام الحوافز	(01-01)
33	كيفية حدوث الرضا	(01-02)
50	نظرية لولير في تفسير الرضا الوظيفي	(02-02)

مقدمة

تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة والإدارة الحقيقية لتحقيق أهدافها، فهم مصدر الفكر والتطوير وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المتاحة للمنظمة لذلك نجد أن الإدارة الحديثة تولي اهتماما رئيسيا لدور وعلاقة المورد البشري بالإنتاج والإنتاجية من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين إيجابا وسلبا.

ومن المعلوم فإن من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية في المنظمات السعي والعمل بأن يصل العاملون بإنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة، لذلك تعمل هذه الإدارات على توفير وتوظيف العمالة الجيدة و المؤهلة والحرص على تدريبهم وإكسابهم المهارات المختلفة من أجل رفع كفاءتهم وقدراتهم في الأداء والعمل على إثارة رغباتهم وتوجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المرغوب والمطلوب .

وأن أداء الفرد وكفاءته تتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل والرغبة فيه , وتتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات والتي يكتسبها بالتعلم والتدريب أما الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة .

وأن الحوافز تتمثل في العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه ونتيجة لأدائه المتفوق والتميز تؤدي لزيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي زيادة أدائه وإنتاجه مره أخرى .

فالحوافز توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل للعامل أيا كان مجاله مما ينعكس إيجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية وتساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكامل طاقتهم وقواهم العقلية والجسدية لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة , كما أن الحوافز تعمل على منع شعور الفرد بالإحباط وتدفع العامل إلى المثابرة في عمله وتجعل كفاءته عالية .

لذا فإن مفهوم التحفيز قد أثبت أنه غاية في المرونة ما لم يكن على قدر الصرامة والصلابة الذي نريده وهو مازال مفيدا كأداة إدارية في فهم الأفراد من أعلاهم شأنًا إلى أدناهم درجة ومساعدتهم على تقديم أفضل ما لديهم في العمل .

فنجد أن الحوافز مرت بمراحل تطور بدأت بالمرحلة التقليدية (الحوافز المادية) ثم مرحلة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية بجانب المادية حتى جاءت المرحلة الحديثة التي ربطت ما بين الحوافز (مادية ومعنوية) والأداء والإنتاجية والرضاء الوظيفي .

وكما حفل مفهوم التحفيز بالكثير من النظريات المختلفة والمتنوعة , وقد تباينت وجهات نظر الباحثين في مجال الإدارة والمسؤولين في المنظمات نحو الحوافز وأهميتها وتأثيرها المباشر وغير المباشر في دفع سلوك الأفراد والحوافز الملائمة لجميع فئات العاملين والأسس التي بموجبها يتم وضع أنظمة فعالة للحوافز وكيفية التغلب على معوقات تطبيق أنظمة الحوافز المادية منها والمعنوية .

ويتناول هذا البحث أثر التحفيز في تحقيق الرضاء الوظيفي الذي يعتبر من المتغيرات الهامة , حيث يشير إلى شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله .

ونظرا لأهمية موضوع التحفيز والحوافز والذي أصبح محورية في عالم الإدارة والعمل ولشح وقلة الدراسات في هذا الموضوع , فسوف يتناول هذا البحث أثر الحوافز في تحقيق الرضاء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية و المنشآت في الجزائر, و في ظل عصر العولمة والانفتاح وازدياد التنافس بين الشركات, حيث أصبح البقاء للأقوى, وبذلك أصبح لزاما على كل منشأة تريد الاستمرار والبقاء أن يكون لها نظاما إداريا فعالا تستطيع من خلاله مواكبة التطور مع وجود نظام حوافز فعال يعمل على رفع الروح المعنوية وزيادة الرضاء الوظيفي والولاء للمنشأة .

وحتى يتحقق هذا الرضاء الوظيفي فلا بد من دراسة العوامل المؤثرة فيه والأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى حدوثه . وتأتي هذه الدراسة لتغطي فصلين أساسيين :

يتناول الفصل الأول تحفيز الموارد البشرية وأهميتها ومنهجها و دورها في المنظمة.

وسوف يتناول الفصل الثاني عموميات حول الرضا الوظيفي و مدى اهميته لدى العاملين في قطاع المؤسسات.

الإشكالية:

ضمن هذا الإطار تندرج إشكالية بحثنا هذا و التي يمكن صياغتها على النحو التالي:

- ما مدى مساهمة تحفيز الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما المقصود بالموارد البشري؟ و ما مدى أهميته؟
2. ما مفهوم التحفيز؟ ما هي أنواعه؟ و ما هي أهدافه؟
3. ما تعريف الرضا الوظيفي؟ ما هي وللإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة التالية:
4. نظرياته ما هي نتائجها؟

فرضيات الدراسة:

1. العلاقة الطردية بين تحفيز الموارد البشرية والرضا الوظيفي تساهم في فعالية المؤسسة ونجاحها.
2. الرضا الوظيفي يتحقق من خلال مجموعة من العوامل التي تساعد في التحفيز المادي والمعنوي داخل المؤسسة.

أهمية البحث:

تسلط الضوء على ما يفضل العنصر البشري من حوافز داخل المؤسسة مما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال.

المنهج المستخدم:

وحسب الموضوع اعتمدنا في الدراسة على الجانب النظري فقط و قد استخدمنا فيه المنهج الوصفي لأنه الأنسب في الدراسة لهذا الموضوع .

و قاداتجه الباحثون في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

أسباب اختيارنا للموضوع:

- مدى قناعات العنصر البشري هو أساس النجاح وفعالية المؤسسة وبقائها.
- الرغبة في معالجة مما يؤثر عليه والمتمثل في الحوافز وكيف تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي.
- الرغبة في معرفة أهمية التحفيز و الحوافز في المنظمة.
- الرغبة في معرفة مدى أهمية الرضا الوظيفي.
- وجود حوافز وفي المحافظة على الكفاءات البشرية في المؤسسة.

أهداف البحث: تتمثل في:

- التعرف على التحفيز و الأنواع المختلفة للحوافز .
- التعرف على نظام الحوافز من طرف المؤسسات.
- التعرف على الرضا الوظيفي و اهميته.

صعوبات الدراسة:

- لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء إنجازنا لهذه الدراسة ، و يمكن حصرها فيما يلي:
- الخلط و صعوبة التفرقة بين المصطلحات في المراجع المعتمدة سواء باللغة العربية أو الأجنبية.
 - ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية و الاجتماعية ، مما يجعل دراسته معقدة و تحتاج لدراسة كبيرة بهذه العلوم.

مصطلحات البحث:

الموارد البشرية: Humanresources

تعني التركيز على المهام الخاصة بالموظفين، من خلال تقسيم الشركة وفقاً لمجموعة من الأنشطة التي تشمل التدريب ، و توظيف الموظفين الجدد، و توجيه الأفراد ، و توفير الاستحقاقات الخاصة بالموظفين. (Business Dictionary, Retrieved 18-4-2017. Edited

التحفيز:

و هو العملية التي تشجع و توجه السلوك (إيجرت ، 1998، ص 01)

الحوافز: Incentives

و هي الوسائل المادية و المعنوية المتاحة لإشباع الحاجات و الرغبات المادية و المعنوية للأفراد. (القريوني ، 2004 ، ص 301).

الرضا الوظيفي: Job Satisfaction

هو شعور الفرد بالسعادة و الارتياح أثناء أدائه لعمله و يتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد و ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل، و أن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل و الانتاج (الفالح، 2001م، ص 71).

الفصل الأول

تحفيز الموارد البشرية

المبحث الأول : ماهية الموارد البشرية

المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية

تعددت تعريفات الموارد البشرية ، و على الرغم من كثرة التعريفات التي تناولت إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة، إلا أنها تتحد – تقريبا – في المضمون و روح رسالتها ، و قد جاءت هذه التعريفات مواكبة لتطور الفكر فيما يتعلق بالنواحي البشرية في المنظمات ، و فيما يلي مجموعة من هذه التعريفات:

"إجمالي الفعاليات الإدارية المفضية إلى تكوين، و استقدام و تنمية ، و دافعية ن و تقويم، و صيانة ، و مستقبل الموارد البشرية"

" هي عبارة عن مجموعة من العمليات الجزئية ، بدءا من تخطيط هذه الموارد ، و مروراً بإعداد نظم التحليل و الوصف الوظيفي و إعداد نظم الاختيار و التعيين ، و نظم تقويم أداء العاملين و نظم الحوافز و انتهاءً بوضع نظم التأديب و نظم السلامة المهنية ، بما يحقق أهداف المنظمة¹ .

" النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة، و توفيرها بأعداد و الكفاءات المحددة و تنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة² .

إدارة الموارد البشرية هي : "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد و الإشراف على استخدامها ، و صيانتها و الحفاظ عليها ، و توجيهها لتحقيق أهداف المنظمة ، و تطويرها³ .

بالتالي: Human Resources و يعرف معجم المصطلحات الإدارية ، الموارد البشرية

" يشمل هذا المصطلح جميع العناصر البشرية من المديرين ، و العاملين ، الذين يؤدون عملاً في المنشأة⁴ .

¹ أبو شيخة، نادر . (2000) . إدارة الموارد البشرية، ط1 ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان :الأردن، ص19
² شاويش، مصطفى نجيب . (2000) . إدارة الموارد البشرية، ط3 ، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان :الأردن، ص27.
³ برنوطي، سعاد . (2001) . إدارة الموارد البشرية، ط1 ، دار وائل للطباعة و النشر، عمان :الأردن، ص17.
⁴ د. التويجري، محمد إبراهيم و البرعي، محمد عبد الله . (1993) . معجم المصطلحات الإدارية، ط1 ، مكتبة العبيكان . الرياض :المملكة العربية السعودية.

المطلب الثاني: دور الموارد البشرية في المؤسسة

يقوم قسم الموارد البشرية بالعديد من المهام الضرورية لتلبية احتياجات العمل ، من خلال إدارة أكثر موارد الشركة قيمة و المتمثلة في موظفيها.

و تشمل مهام هذا القسم التوظيف و التدريب و المساعدة في علاج مشكلات محددة تتعلق بالأداء ، إضافة إلى تحديد رواتب الموظفين ، و ضمان الامتثال لقانون العمل.

و لا يمكن الاستغناء عن هذه المهام ، فمن دون تنفيذها لن تتمكن الشركة من تلبية الاحتياجات الأساسية للإدارة و الموظفين.

يُقاس نجاح العاملين في مجال التوظيف بعدد الوظائف الشاغرة التي يجلبون موظفين أكفاء لشغلها ، و الوقت الذي يستغرقونه في القيام بهذه المهمة.

01. التوظيف: و يلعب المسؤولون عن التوظيف في الشركة دوراً مهماً في تطوير القوى العاملة بها ، فهم المسؤولون عن الاعلان عن الوظائف الشاغرة و الاختيار من بين المتقدمين ، و إجراء مقابلات أولية معهم ، و تنسيق الجهود مع المديرين الذين يقومون بالإختيار النهائي للمرشحين.

02. الصحة و السلامة: بموجب القانون يتعين على أصحاب العمل توفير بيئة آمنة للموظفين ، و إحدى الوظائف الأساسية لموظفي الموارد البشرية تتمثل في توفير التدريب في مجال السلامة للموظفين لتقليل حوادث العمل ، و تقديم التعويضات للعاملين في حالة وقوع الحوادث.

03. علاقات الموظفين: يتولى موظفو الموارد البشرية مسؤولية تعزيز العلاقات بين صاحب العمل و الموظفين ، من خلال قياس مدى الرضا الوظيفي و مشاركة الموظفين و حل مشكلات العمل.

04. الرواتب و الحوافز: تقع مسؤولية إعداد كشوف المرتبات على مكتب الموارد البشرية ، و في حين يكون للمرتبات قسم مستقل في الشركات الكبيرة ، إلا أن موظفي الموارد البشرية غالباً ما يقومون بهذه المهمة في الشركات الصغيرة.

تتولى إدارة الموارد البشرية أيضاً مزايا الرعاية الصحية ، و التفاوض بشأن معدلات تغطية الخدمات الصحية مع شركات التأمين ، و تنسيق الجهود مع مدير صندوق مدخرات التقاعد.

05. ضمان الامتثال لقوانين العمل: إحدى المهام الرئيسية للموارد البشرية تتمثل في ضمان امتثال الشركة لقوانين العمل ، فمن دون ذلك يمكن أن تكثر الشكاوى بسبب ممارسات التوظيف غير العادلة ، وظروف العمل غير الآمنة ، وعدم الرضا بشكل عام عن ظروف العمل.

قد يؤثر كل ذلك في النهاية على الإنتاجية و الربحية ، لذلك يجب أن يكون موظفو الموارد البشرية على دراية بقوانين العمل بشكل كامل.

06. التدريب و التطوير: يجب على أصحاب العمل تزويد الموظفين بالأدوات اللازمة لنجاحهم ، مثل توفير التدريب الشامل لمساعدتهم على فهم الثقافة التنظيمية الجديدة و القدرة على التعامل معها.

توفر العديد من أقسام الموارد البشرية التدريب على القيادة و الذي قد يستلزم تعيين مشرفين و مديرين متخصصين في غدارة الأداء ، و كيفية التعامل مع أمور مثل علاقات الموظفين على مستوى الإدارة.

كما توفر أيضاً التدريب في مجال التطوير المهني ، و تكون مثل هذه البرامج للموظفين الباحثين عن تحقيق أهداف شخصية معينة مثل الحصول على درجة جامعية ن و غالباً ما تكون برامج سداد الرسوم الدراسية في نطاق عمل إدارة الموارد البشرية.

07. وضع خطط لتحسين أداء الموظفين : عادة ما تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع مثل هذه الخطط لمساعدة الموظفين المتعثرين على تطوير عملهم ن للوصول إلى المستوى الذي تتوقعه الشركة منهم.

وفقاً لجامعة تكساس تتضمن هذه الخطط وصفاً لأداء الموظفين الذي يتطلب التطوير ، و الأهداف التي يجب الوفاء بها خلال فترة زمنية محددة ن و خطة لإنجاز هذا التطوير ، و النتائج بالتفصيل في حالة عدم نجاح الخطط.

08. حفظ السجلات: يتولى قسم الموارد البشرية حفظ السجلات الخاصة بالإيرادات و النفقات و المشتريات و المعاملات التجارية و غيرها من السجلات المهمة للشركة.

المطلب الثالث: أهمية الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية أهمية استراتيجية كبيرة لنجاح أي منظمة. فلا يمكن، بل من المستحيل، أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى (مثل : المالية والمادية...) إذا كانت المنظمة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم.

إن أهمية الموارد البشرية وكيفية إدارتها تزداد يوماً بعد يوم، لأن المنطلقات الأخرى للتنافس بدأت تفقد ميزتها من يوم لآخر. فأسس النجاح الأخرى مثل التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، وحصصة الشركة من السوق، ودرجة الحماية التي قد توفرها الدولة، أو الاعتماد على مصادر التمويل المحلية الأقل تكلفة، لم يعد لها نفس التأثير الذي كانت تتمتع به في الماضي.

- الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي.
- زيادة قدرة المنظمة على جذب أفضل الأفراد للعمل بها والاحتفاظ بهم.
- الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية.
- التخطيط الجيد للموارد البشرية يعطي الإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المنظمة من العاملين وتنمية مهاراتهم في المدى القصير والبعيد.
- العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.
- العقول التي تتسم بالمبادأة PROACTIVE تعظم القيمة المضافة.
- إدارة الاستقطاب والاختيار الجيد للعاملين، يؤدي إلى اختيار وتعيين أفضل الأفراد للوظائف الشاغرة، ويجعل من السهل وضع هؤلاء الأفراد في الأماكن المناسبة.
- الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات.
- الموارد البشرية تكمل الثروة القومية.
- تقييم الأداء والتدريب يساعدان على تنمية العاملين عن طريق إكسابهم مهارات ومعارف وقدرة وسلوكيات جديدة
- استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي.
- الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي.

المبحث الثاني: مفهوم التحفيز و تطوره /ماهية التحفيز

تمهيد:

يعد التحفيز محل اهتمام الكثير من العلماء والباحثين سواء الاقتصاديين أو النفسانيين أو الاجتماعيين وهذا لما له من أهمية بالغة، فالتحفيز ممارسة للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداد لتقديم أفضل ما لديهم وهذا بهدف تحقيق مستويات عالية من أداء، فالتحفيز من الأسس المهمة لضمان تحقيق الأهداف وتوفير الرغبة عند الأفراد في العمل، ويعتبر حالياً جوهرية نشاط المنظمات الناجحة والفعالة.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز و تطوره

❖ مفهوم التحفيز

يعبر التحفيز عن رغبات أو احتياجات يحاول الفرد العمل على إشباعها، وهذا التحفيز يبدأ من شعوره بالحاجة إلى شيء معين.

ويقصد بالتحفيز " توجيه سلوك العاملين وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة¹، ويعرف كذلك بأنه " قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة² .

ومن خلال التعاريف المختلفة للحوافز يمكن الخروج بهذا التعريف الشامل التحفيز هي ممارسة الإدارية لمهمة التأثير في مجموعة من الدوافع والرغبات والحاجات والقوى لدى العاملين، وهذا وفق نظام معين يتلائم مع تركيبة الأفراد العاملين في المنظم، وذلك باستعمال مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية المؤثرة فيهم.

❖ التطور التاريخي للتحفيز

إن المتتبع لتاريخ الإداري يجد بان الحوافز مرت بعدة تطورات ومراحل وكان لكل مرحلة منها إطارها البيئي الذي يتكون من فلسفة وافتراضات وقيم معينة ساعدت على تكوين نظام الحوافز ويميز الكتاب بين ثلاث مراحل تتمثل فيما يلي:

¹ يوسف حليم الطائي، إ. م . ب مرجع سابق ذكره ص 404

² محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للطباعة والنشر 2002 ص280.

-المرحلة الأولى: المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية(Classic Shod)

هذه المدرسة ترى أن المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها مع البيئة الخارجية وهدفها تعظيم الأرباح¹.

حيث ركز فدريك تايلور 1856-1916 مؤسس حركة التنظيم العلمي للعمل على فكرة محورية هي تحقيق الرفاهية والتي ربطها بأجر العامل كالزيادة فيه و تقديم المنح والمكافآت، وكان أساس الفكرة عند تايلور هو إقناع كل من العمال وأصحاب العمل برفاهية المنظمة التي تعود على كلا الطرفين حيث كان دائما يركز على الجانب المادي الاقتصادي للفرد وهذا ما لخصه في فرضياته (الفرضية الاقتصادية)².

ومن أبرز الدراسات التي قام بها، دراسات الحركة والزمن بهدف الوصول إلى الأداء المثالي من جانب العاملين كما قام أيضا بدراسة علاقة الأجور التشجيعية بمستوى أدائهم لزيادة إنتاجيتهم ودرس العمل الإشرافي وفصل بين التخطيط والتنفيذ وعليه فان تايلور حاول تحديد الأساليب العلمية والقيم المادية التي تساعد الإدارة على الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل إنسانية الفرد وأساسها مايلي³:

- تقسيم العمل إلى إداري وتنفيذي بحيث يكون التخطيط من اختصاص الإداريين بينما يركز العمال على التنفيذ.
- تحديد الطريقة المثلى لأداء كل عمل.
- تدريب العمال على استعمال الطريقة المثلى للأداء.
- دفع المعدلات أجور أعلى للعاملين حسب كميات إنتاجهم.
- إيجاد تخصص بين المشرفين على العمال عند خط الإنتاج.

اعتمادا على المبادئ السابقة الذكر، فان مدرسة الإدارة العلمية تقود إلى التطبيقات العلمية

التالية⁴:

- الاستفادة القصوى من مجهودات العاملين.

¹ يوسف جحيم الطائي ، مؤيد عبد الحسن الفضيل، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى عمان، الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص 405

² معمر داود، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية للطبعة الأولى، القاهرة، دار الكتاب الحديث، 2006، ص 45.

³ أمين عبد العزي حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي عشر، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر، 2001، ص: 17.

⁴ زياد منير عبري، سامي محمد هشام حريز، مدخل إلى إدارة العامة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، ص 19 - 20.

- التأكيد على تعيين المهام المناسبة للعمال و كذلك تدريبهم على الاستفادة المثلي من قدراتهم.
- التخصص الأوسع للنشاطات مع التصميم الملائم للوظائف وتعين الأساليب ووضع معايير للوقت و الحركة.
- وضع معايير الانجازات على أسس الناتج المتوسط والناتج الأقصى لرأس المال.
- دور التعويضات والحوافز والعلاوات الأخرى في زيادة إنتاجية العمال.

ويعتبر تايلور من الأوائل الذين تحدثوا عن التحفيز وكان ذلك سنة 1910 عندما ركز على أهمية الحوافز المالية، وافترض أن العامل كسول بطبعه ولا يمكن تحفيزه إلا من خلال الأجور والحوافز المالية فقط، إلا أن مدرسة الإدارية العلمية قد أغفلت عدة أمور على رأسها الجانب الإنساني، بهذه الطريقة تجاهل تايلور النقابات وأصبح لا يفرق بين العامل والآلة وركز على الجانب المادي للأفراد أغفل على جوانب الأخرى نفسية واجتماعية وروحية يمكن أن يكون لها أثر مساويا للجانب المادي أو يفوقه في تحفيز العاملين.

. المرحلة الثانية : مدرسة العلاقات الإنسانية

إن مدرسة العلاقات الإنسانية 1930 هي أمريكية الأصل وعلى رأسها كل من إلتون مايو وهومانس وغيرهم من العلماء النفس الاجتماعيين.

وقد عرفت هذه المرحلة اتجاها آخر، خاصة وقد صاحبها تطور ملحوظ في العلوم النفسية والاجتماعية فقد رأت أن الإنسان ليس مخلوقا اقتصاديا يعمل من أجل المادة فحسب وإنما لديه حاجات أخرى نفسية واجتماعية وذهنية¹.

وأصبحت المنظمة وفق هذه المدرسة تمثل نظام معقدا يتكون من مجموعة متباينة من الأجزاء أبرزها وأهمها العنصر الإنساني فالفرد عضو جماعات رسمية وغير رسمية داخل المنظمة وهو نشيط وتتوقع الإدارة أن يحافظ على الانسجام بين جماعات العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات فقد ركزت هذه المرحلة على الحوافز المعنوية إلى الجانب الحوافز المادية.

وقد اتبعت هذه المدرسة الأسلوب العلمي التحليلي الذي اتبعه تايلور في المدرسة الإدارية العلمية ولكن مع اختلاف في نقطة التركيز إذا أن مدرسة العلاقات الإنسانية وجهت عنايتها للعنصر البشري.

¹ Oman Aktoof. Le Management entre tradition et Renouveau, 4 éme édition, Canada : Gaëtan Morin, Edition p 171 .

فقد قام مايو وزملائه بإجراء دراسة أثر ظروف العمل المادية كالإضاءة والتهوية و فترات الراحة و الرطوبة والنظافة والضوضاء في المصانع هاوثورن بمدينة شوكاغو بالوا.م التي تشغل 30 ألف عاملا وعند بحث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية السابقة الذكر، اتضح انها ليس هي العامل المؤثر على الكفاءة الإنتاجية، فالتجهت الدراسة إلى علم النفس والاجتماع للبحث عن المحرك الأساسي لحوافز العمل المبنية على أساس العلاقات الإنسانية وبالتالي تحريك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.

وتتلخص نتائج تجارب هاوثورن في أن إنتاج العاملين يزداد إذا كانوا راضين عن العمل والرضا يتحقق نتيجة اهتمام الإدارة باحتياجاتهم ومشاعرهم ودعمها للجماعات التي يشكلونها وإتاحة الفرص لهم لإبداء آرائهم و اقتراحهم حول أسلوب وظروف العمل.

. المرحلة الثالثة : المدرسة المعاصرة Modern Sc Rooe

تجسد هذه المرحلة الفكر الإداري السائد حاليا، حيث تطورت النظرة إلى المنظمة والعامل والحوافز إلى حد بعيد وأصبحت تعكس الواقع بشكل أكبر من السابق والمنظمة تؤثر وتتأثر بالمجتمع الذي تعيش فيه والعامل هو جوهر المنظمة وركيزتها الأساسية في تحقيق أهدافها نظرا لتمتعته بمختلف الطاقات الإبداعية وفي هذه المرحلة تباينت أنواع الحوافز التي أخذت صورا متعددة مادية ومعنوية وإيجابية وسلبية وفردية وجماعية كلها ترتبط بالانجازات العامل وتحصيله من ناحية ودوافعه وحاجاته ودرجة أهمية هذه الدوافع والحاجات من ناحية الأخرى، كم اختلفت معايير تقديم الحوافز فبعد أن كانت سرية للغاية ولا يتم الإفصاح عنها إلا في أضيق الحدود في المرحلتين السابقتين، أصبحت في النظريات الإدارية المعاصرة واضحة وأكثر موضوعية وغالبا ما تقدم في صيغ كمية ويساهم العاملون في تحديدها مما يساعد على تشجيع الإبداع والتجديد وأصبحت الإدارة الموارد البشرية عضوا فعالا حيث يقع على عاتقها التأكد من توفر العاملين الملائمين للمنظمة من حيث القدرات والمؤهلات، واستكشاف ميولاتهم وطموحاتهم ومدى رغبتهم في العطاء والابتكار وكذلك بحث الطرق الملائمة لترقيتهم في العمل وتحفيزهم على زيادة الإنتاج¹.

¹ الإداري 1998، ص 348.

المطلب الثاني: أنواع التحفيز و أهدافه

• أنواع التحفيز

يجب على أي منظمة أن تختار التوليفة المثالية من أنواع الحوافز، وذلك لكي يكون لديها نظاما متكاملًا يحفز العاملين على الأداء المتميز وهناك العديد من أنواع الحوافز والمستخدمه في شتى منظمات الأعمال ، كما أن هناك طرق عديدة لتصنيف هذه الحوافز فمنهم من قسمها إلى ¹:

- حوافز مادية وحوافز معنوية.
- حوافز ايجابية وسلبية.
- حوافز فردية وحوافز جماعية.

ومنهم من يصنفها إلى الأنواع الثلاثة التالية، وذلك حسب اختلاف المنظمات وإمكانياتها وتقديرتها لما يحرك العاملين وهي ²:

- الحوافز من حيث مادتها وتضم الحوافز المادية والمعنوية.
 - الحوافز من حيث اتجاه تأثيرها وتشمل الحوافز الايجابية والحوافز السلبية.
 - الحوافز من حيث من يحصل عليها وتمثل في الحوافز الفردية والحوافز الجماعية.
- كما يمكن تصنيفها إلى الأنواع الأربعة التالية ³:

- حسب طبيعة الحافز (حوافز مادية ومعنوية)
- حسب اثر الحوافز (حوافز ايجابية وسلبية)
- حسب المستفيد من الحوافز (حوافز فردية وجماعية)
- حسب موقع الحافز(حوافز مباشرة وغير مباشرة)

¹ مهدي حسن زويلف، الإدارة: نظريات ومبادئ، الطبعة الأولى، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص

155

² سعاد نائف بر نوطي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار رائل للطباعة والنشر والتوزيع 2001، ص 355 - 357 .

³ نور الدين شنوفي، " فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية مع حالة خاصة، لسائقي المؤسسة للنقل الحضري في مدينة الجزائر وضواحيها"، رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الجزائر، 1992، ص 40 - 47.

إن حوافز المستخدمة في فرع من فروع تختلف من منظمة إلى أخرى ومن موقف لآخر ومن تم فهي وسائل لا يمكن تحديدها على سبيل الحصر والتحديد وانما تستخدم كل منظمة من الوسائل والأساليب ما يتلائم مع ظروف وطبيعة نشاطها، ويستخدم كل مدير بالمنظمة من الأساليب ما يتوافق مع المواقف ومع العاملين محل الثواب و العقاب.

ومن خلال هذا البحث سنعتمد على تصنيف الحوافز حسب المعايير الأربعة التالية:

1- حسب طبيعة الحافز.

2- حسب أثر الحافز.

3- حسب المستفيد من الحافز.

4- الخدمات الاجتماعية.

1- الحوافز من حيث الطبيعة:

وفقا لهذا المعيار تنقسم الحوافز إلى مادية وأخرى معنوية:

أ- الحوافز المادية:

تشمل الحوافز المادية التي تقدم للعاملين، الأجور والمكافآت التشجيعية والمنح والتعويضات المتنوعة المزايا ذات الطابع المادي لقاء الجهود التي يبذلونها خلال أداءهم لأعمالهم. وإذا كانت الحوافز المادية هي أقدم أنواع الحوافز، فما زالت لها أهميتها لحد الآن ، وان كانت درجة هذه الأهمية تختلف من العامل لآخر ومن جماعة لأخرى ومن مجتمع لآخر ، وذلك حسب توقعات العاملين وتطلعاتهم وكذلك حسب المستوى المعيشي الذي يعتبر لائق من جهة نظرا للمجتمع الذي يعيشون فيه، وتتعدد الحوافز المادية التي يمكن للمنظمات استعمالها حيث نذكر من أشكالها ما يلي ¹.

أ. الأجور:

"عبارة عن المردود المادي للعمل المبذول في عملية الإنتاج ويعكس مساهمة العامل في العملية الإنتاجية". وتتوقف فاعلية الأجر على توفر عاملين:

- رغبة العامل في زيادة أجره
- وجود علاقة مباشرة بين زيادة الأجر وزيادة الإنتاج.

¹ طارق المحنوب، الإدارة العامة، العملية الإدارية و الوظيفية والإصلاح الإداري، الإسكندرية، الدار الجامعة للطباعة والنشر، 2000، ص 344. 2

ويتعين على مستوى الأجور أن يكون متوافقا مع متطلبات جذب الأعداد الكافية من الأيدي العاملة إلى الأنشطة الإنتاجية المختلفة إضافة إلى ضمان نصيب عادل من الدخل للعامل بالمقارنة مع نصيب رأس مال وهناك نوعين لدفع الأجور.

✚ نظام الأجر بالزمن : من خلاله يتم دفع الأجر على أساس وحدات زمنية كساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر

✚ نظام الأجر بالقطعة : تتمثل هذه الطريقة في إعطاء العاملين أجورا تتناسب مع عدد ما ينتجونه من وحدات سلعية أو خدمية.

ب . العلاوات:

تعد العلاوات من أكثر الحوافز جاذبية في زيادة نشاط العاملين ورفع إنتاجيتهم و ذلك لأنها تتوفر على الشروط التالية¹:

- ارتباط الحوافز بالأداء وكمية الإنتاج.
- يتفق الحافز ورغبة العامل في زيادة دخله بزيادة إنتاجية.
- وجود ضمان في الحصول على المكافآت والأجر التشخيصي.
- سرعة دفع المكافآت بمجرد تحقيق الزيادة في الإنتاج.

وفي هذا الإطار يجب التفرقة بين عدة من أنواع العلاوات أهمها:

✚ علاوة الكفاءة : هي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناءا إنتاجية الفرد في عمله، وهي تمنح بعد فترة سنة تقريبا وحيث يثبت الفرد إنتاجية العالية.

✚ علاوة الأقدمية : هي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة وتعبير عن إخلاصه لمدة سنة.

✚ علاوة استثنائية : تمنح بسبب وجود أداء ومجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي.

✚ الحوافز المعنوية : من أهم الحوافز المعنوية ما يلي²:

¹ عادل جودة ، الحوافز ، دمشق ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، دون تاريخ نشر ، ص 27.

² مصطفى كامل أبو العزم عطية ، مقدمة في السلوك التنظيمي ، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، دون تاريخ نشر ص 162-163.

ب : 1- الوظيفة الملائمة:

يقصد بها الوضع المناسب في المكان المناسب أي ملائمة الوظيفة وطبيعتها وأعبائها لقدرات وإمكانيات وخبرات ومهارات ورغبات وطموحات الفرد، لأن ملائمتها تنمي ولاء والرغبة لديه في انجاز مهام وظيفته على أعلى مستوى مما يجعله يحقق مستوى عال من الانجاز، كما تقوم العديد من المنظمات الحديثة بإتباع أسلوب إثراء الوظيفي عن طريق إحداث تنوع في أعباء العامل وتوسيع نطاق نشاطه مما يؤدي إلى حفزه وزيادة إنتاجية وتقليل شعوره بالملل، كما أن التنوع في الأعباء يؤدي إلى زيادة فرص التجديد والإبداع والابتكار لدى العامل وكذلك تنوع مهاراته وتنمية قدراته ومواهبه.

ب : 2- المشاركة في اتخاذ القرارات:

هو أسلوب من أساليب التحفيز الذي اعتمده نظريات التحفيز الحديثة والتي ركزت على مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطة القرار، كي يتسنى للعاملين المشاركين التعبير بحرية عن مساهماتهم في حل مشكلات العمل وتسريع وتطوير قدرات أداء هذا العمل وذلك إن العاملين أنفسهم هم الأقدر في اتخاذ القرارات بسبب احتكاكهم المباشر بالعمل وتفاعلهم مع المشكلات اليومية، فعندما يقوم العاملون بالحوار و المناقشة مع رؤسائهم يتم الوصول إلى أصوب القرارات مما ينعكس إيجابا على كل من المنظمة والعامل، وبالتالي شعوره بالرضا يكون أعلى ومستوى الأداء والانجاز يكون مرتفعا بسبب تطبيق القرارات التي شارك في اتخاذها ويكون ذلك حريصا على أدائها بكراماته ودقة.

ب : 3- الأمن والاستقرار في العمل:

حيث يسعى معظم العاملين إلى الأمان والاستقرار في العمل، فهم في حاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من مخاطر فقدان العمل والمداحيل الناتج عنه، إذا أن شعور العامل بالاستقرار داخل المنظمة يدفعه إلى تقديم أفضل الخدمات وإنتاج أكبر ونوعية أفضل كما ينمي فيه روح الانتماء وهذا عكس حال العامل الذي يشعر دائما بأنه مهدد بالاستغناء عن خدماته فيتحول عدم استقراره إلى تقديم إنتاج متدني كما ونوعا وانخفاض درجة ولائه للمنظمة وشعوره بالانتماء إليها.

ب : 4- نمط الإشراف:

لقد أثبتت نتائج الدراسات وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل، وذلك إن تحقيق الأهداف يتم عن طريق الاقتناع التوجيهي والحث والتحفيز، فالعاملين بحاجة إلى رئيس يؤمن بقدراتهم وإمكاناتهم ويستطيع تلبية احتياجاتهم المختلفة ويشركهم في صنع بعض القرارات الهامة. إن الإشراف يعني الجهود المبذولة للتأثير على أو تغيير سلوك معين من أجل الوصول إلى الأهداف المنظمة و العاملین لذلك فالواجب الأساسي للمشرف هو التأكد من أن جميع العاملين في المنظمة يقدمون أحسن ما يمكنهم تقديمه من الجهد والعمل والمعرفة تهدف زيادة الإنتاجية وتحقيق الاستخدام الكفء للموارد المتاحة يتم ذلك من خلال الحث والتأثير على سلوكيات الجماعة وترغيبهم ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها.

فالقائد الديمقراطي يشعر العاملين بقيمتهم وأهميتهم ويزيد من التالف والاندماج الاحترام المتبادل، وهذا الأسلوب مبني على العلاقات الإنسانية المحترمة والسليمة التي تهدف إلى إشباع الحاجات وتحقيق الرغبات وحل المشاكل، أما القائد المتسلط فيركز على استخدام التهديد و الإكراه والإجبار واستعمال العنف والتهديد بالعقوبة.

ب : 5- التدريب

يعتبر التدريب عملية حصول العامل على المهارات والمعلومات والاتجاهات أو تزويده بها أو تطويرها لديه، بشكل يؤدي إلى تغيير سلوكه وأدائه، حيث انه يهدف إلى تنمية قدرة العاملين ومهاراتهم في مجالات عملهم تنمية تكاملية علمية مهنية ، وتغيير اتجاهاتهم خاصة في مجال علاقات العمل ، وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتحسين أسلوب الأداء.

ويعد التدريب ذا فاعلية للعاملين بالمنظمة وأداء للتحفيز لأنه يزيد من كفاءتهم ويفتح أمامهم فرص الترقية ويرفع معنوياتهم ، كما يؤدي إلى تحقيق الانسجام بينهم ، فضلا عن انه يكشف عن الأفكار الجديدة والأساليب المستحدثة في العمل.

ب : 6- الترقية

قد تلجأ المنظمة لشغل المناصب الشاغرة عن طريق الترقية ، وتكمن فاعلية هذه الأخيرة كحافز على العمل لاعتمادها على اساس إنتاجية العامل وكفاءته في المفاضلة بين العاملين ومستحقي الترقية، وكلما كانت الترقيات لمستوى أعلى مفتوحة والتقييم للترقية على أسس موضوعية بعيدا عن الميول

والتحيز إلى جانب وضوح الشروط للترقي والوصول إليه سهل ومتاح للجميع، خاصة الذين يستوفون هذه الشروط أدى ذلك إلى زيادة إنتاجية المنظمات.

ب : 7- بيئة العمل المناسبة:

يقصد بها الظروف الفيزيائية (الطبيعية) المحيطة بالعامل أثناء تأدية مهام وظيفته ، وقد أصبح الاهتمام بتوفير ظروف العمل الجيدة من الأمور المسلم بها، حيث تساعد على تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين وتقليل حوادث العمل ، وتخفيض تكاليف الإنتاج وتشمل ظروف العمل نواحي متعددة مثل : الإضاءة ، الضوضاء ، درجة الحرارة داخل المصنع ، توفير المرافق العامة ، اتخاذ الاحتياطات لحماية العاملين من الأخطار ، فكلما كانت الظروف ملائمة ومناسبة ولا تتعدى الحدود المسموح بها كلما أدى ذلك إلى تحفيز العاملين ورفع مستوى أدائهم.

ب : 8- الاعتراف بجهود العاملين

يعطي الكثير من العاملين أهمية كبيرة للاعتراف بجهودهم ويعتبرون ذلك حافز مهما لهم لبذل جهود إضافية في العمل، ومن الأمثلة على التطبيقات الممكنة لهذا الأسلوب التحفيزي إعطاء حوافز معنوية مثل: تسمية الموظف المثالي، أو تقديم رموز معنوية أخرى كإقامة الاحتفالات أو إعطاء انجازات مدفوعة الأجر أو إعطاء كتب شكر.

2. الحوافز حسب المستفيد منها:

وفقا لهذا المعيار تنقسم الحوافز إلى حوافز فردية وحوافز جماعية:

أ- الحوافز الفردية:

الحوافز الفردية هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز الأفراد معينين لزيادة الإنتاج كتخصيص مكافأة للفرد الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل عامل¹. ويرجع اهتمام الإدارة بالحوافز الفردية إلى اعتقادها بان الزيادة الإنتاجية لن تتحقق ، وان العامل لا يقدم أحسن ما عنده إلا إذا اقتنع بان نتيجة ذلك هي إشباع رغبته واحتياجاته ، كما أن انعدام الثقة بين العمال والإدارة أو عدم وجود علاقة واضحة بين زيادة الإنتاجية من جهة وبين زيادة الدخل والاستقرار الوظيفي من ناحية أخرى يقضي على كافة جهود المنظمة في سبيل زيادة إنتاج العامل ورفع كفاءته الإنتاجية.

¹ جمال الدين لعريسات ، السلوك التنظيمي والتطور الإداري ، الجزائر ، دار هوية للطباعة والنشر والتوزيع ، 2002 ، ص 23.

فالحوافز الفردية موجهة للفرد وليس للجماعة ومن شأنها زيادة التنافس الايجابي بين العاملين سعياً لتحقيق إنتاج أكبر والوصول إلى أداء أفضل ، وقد تؤثر الحوافز الفردية سلباً على روح الفريق التي تمثل جوهر عملية الإدارة ، كما قد تؤدي المنافسة بينهم إلى توتر في العلاقات في كافة المستويات مما قد يضر بالعملية الإنتاجية ولذلك يجب مراقبة العمل والعمال بالإشراف الدقيق لتجنب هذه الآثار السلبية للحوافز¹.

ب - الحوافز الجماعية:

إن الحوافز الجماعية تكون مقابل عمل جماعي فهي تنمي لدى العاملين روح العمل كفريق متكامل وتؤدي إلى تعزيز التعاون بينهم.

إن روح العمل كفريق عنصر أساسي، حيث يبذل فيه الجميع جهودهم لتعود الفائدة على الجميع فالعمل يكون معاً وبذلك تكون النتائج مشتركة، ويحرص كل منهم على ألا يتعارض مع عمل زملائه لأن في ذلك أضرار بالأهداف الرئيسية للعمل، كما أن العامل لا يتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج العمل، وبالمقابل فعدم وجود روح العمل كفريق يشكل سبباً للتنافس النزاعات والتأخر في الانجاز وانشغال الرئيس باستمرار بمعالجة النزاعات والصراعات الناشئة بين العاملين².

تعد مكافأة المردود الجماعي أو عقوبته جزاءً عن إنتاجيته لعمل قامت به جماعة من العمال وتكون شهرية وتُدفع في الوقت الذي يدفع فيه أجر المنصب وتقاس بإنتاجية العمل، نتائج جماعة من العمال يؤديون مهام متكاملة وتتميز الحوافز الجماعية بما يلي³:

- إدماج كل عامل في هدف لمنظمة المشترك بدلاً من أن يركز حول هدفه الفردي.
- لا يتحمل كل عامل المسؤولية الكاملة من الخسائر.
- لا تخرج عن كونها حوافز مادية أو معنوية، ايجابية أو سلبية.
- تشجيع العاملين على توعية بعضهم ومساعدة العمال الجدد على تفهم العمل.

¹ د. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة : النظريات والعمليات والوظائف ، الطبعة الثانية ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 2004 ، ص 301.

² Mari Do mini que pujol, Ressources Humaines: la boîte à outils de l'entrepreneur 2ème Edition, paris, Editions d'organisation, 2003, p 182.

³ نور الدين شنوفي، فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية. مرجع سابق ذكره، ص 44.

3. الحوافز حسب أثرها:

وتنقسم إلى حوافز ايجابية وحوافز سلبية¹:

أ- الحوافز الايجابية:

هي تلك الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمالهم أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين لزيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم وهي ذات تأثير ايجابي إذا أشبعت حاجات معينة لدى العامل ، ومن ثم تؤدي إلى الشعور بالرضا، فالعاملون ينجذبون إلى نوع النشاط الذي يرضي لديهم بعض الدوافع ، لذلك فهم يتجهون نحو الحوافز الايجابية ويتعدون عن الحوافز السلبية ، وهم يقومون بعمل ما لكي يحصلون على الجزاء والمكافأة، فالعاملين الذين يقومون بانجاز عملهم بمستوى يفوق زملائهم لهم الحق في التمتع بالحوافز الايجابية التي تجعلهم في مستوى أعلى من زملائهم.

ولكي تكون الحوافز ايجابية أو ذات تأثير ايجابي ينبغي القيام بما يلي:

- البحث عن الوسائل التي تستطيع أن تثير الجو الملائم للعمل السليم ودون معوقات.
- البحث عن الوسائل التي تشجع العمال على السرعة في الانجاز، ودقة العمل وأدائه بالصورة التي تحقق الأهداف المرسومة أو المسطرة.

ب - الحوافز السلبية²:

هي تلك الحوافز التي تستخدم لمن يقع عليه نوعا من الحرمان من المزايا المرتبطة بأداء العمل في حالة إهمال أو تقصير في أداء هذا العمل، وتتضمن هذه مجموعة من الحوافز العقاب أو التهديد كمدخل لتغيير سلوك العامل في الاتجاه المرغوب، ومن الوسائل المستخدمة في مثل هذه الأحوال وسائل التأنيب والتوبيخ والتنبيه والإنذار وخفض الأجر وحبس الحوافز والترقية أو تخفيض الرتبة، ويرى الكثير من المشرفين إن العقاب أو التهديد يعتبر أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء ، ولكنه قد يكون مسببا لخوف العامل مما يؤدي إلى عدم الاستجابة بطريقة ايجابية لتعليمات وبالتالي نمو اتجاهات غير ملائمة نحو العمل.

كما أن العقاب قد يحبط العامل ويوقف نشاطه، خاصة إذا اتضح له إن هذا العقاب غير عادل وتكون نتيجة عكس ما هو مطلوب منه، فقد يتسبب في خفض الروح المعنوية للعامل أو اللجوء إلى بعض التصرفات غير مسؤولة وتمادي في الخطأ في أشياء الأخرى ونمو الشعور بالعداء نحو المنظمة واتجاه

¹ صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982، ص 27 - 28.

² صلاح البيومي ، له حوافز الإنتاج في الصناعة ، مرجع سابق ذكره ، ص29.

السليبي نحو الرؤساء والمشرفين وربما زملاء ولغرض تجنب الآثار السلبية لهذا النوع من الحوافز يجب مراعاة عدة اعتبارات من بينها ما يلي:

- أن يكون الحافز السليبي بحجم الخطأ الذي ارتكبه العامل، فلا يجوز معاقبة بشكل مفرط لمجرد ارتكابه خطأ بسيطاً.
- لا يجوز معاقبة العامل عن خطأ واحد بأكثر من حافز سليبي، فلا ينبغي إعطاء العامل إنذار عن الخطأ ما و الخصم من راتبه في الوقت نفسه عن الخطأ ذاته.
- إن يتم إعطاء الحافز السليبي للعامل وقت حدوث الخطأ حيث يكون له اثر، فعلاا عليه وعلى زملائه.
- يجب أن تكون للمسؤولين ضوابط عند استخدام هذا النوع من الحوافز
- أن يكون التأديب للسلوك وليس للاتجاهات، أي أن يكون للعمل الظاهر لا لشعور العامل أو لاتجاهه العام نحو شيء ما.
- أفضل ما يقبل به التأديب عندما يكون في جو ايجابي بمعنى أن العاملين يمكن أن يقبلوا الحوافز السلبية بشكل أفضل لو أن الطرق الايجابية هي الأكثر استخداماً.
- وما تجدر الإشارة إليه إن الحوافز الايجابية عادة ما تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية بشكل أفضل الطرق الايجابية هي الأكثر استخداماً.
- وما تجدر الإشارة إليه أن الحوافز الايجابية عادة ما تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية ذلك لان طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع سواء المادي أو المعنوي.

4. الخدمات الاجتماعية:

يقدم هذا الشكل التحفيزي لكافة العاملين في المنظمة بغض النظر عن مستوى أدائهم، أو نتائج عملهم ويتم اللجوء إليه لإشباع حاجات الشخصية أو الاجتماعية تحقق المصالح الذاتية وتساهم في حل المشاكل ، وتزيل بعض معوقات سير العمل.

ويتقدم هذا النوع من الحوافز بشكل مجاني أو بسعر التكلفة لكافة العاملين كما يلي:¹

- التأمين الصحي :هو التأمين الذي يغطي نفقات العلاج كلياً أو جزئياً للعامل ولأفراد أسرته أو يقدم خدمات العلاج في مركز صحي داخل المنظمة.

¹ محمد مرعى مرعى ، التحفيز المعنوي و كيفية تفعيله في القطاع العام العربي ، مرجع سابق ، ص 36-37.

- التأمين ضد البطالة: هو التأمين الذي يقدم تعويضا مناسباً للعاملين حين حدوث ظروف ينجم عنها تسريحهم من المنظمة.
- التأمين على الحياة: هو التأمين الذي يقدم تعويضات للعاملين عند الوفاة المؤمن عليه، ويمكن أن يتقاضى المبلغ وهو على قيد الحياة حين انتهاء مدة عقد التأمين.
- التأمين ضد العجز وإصابات العمل والحوادث والأمراض المهنية: والذي يقدم تعويضات للعاملين حين عدم تمكنهم من الاستمرار في أداء أعمالهم جراء إصابات أو أمراض تعرضوا لها.
- خدمات الجمعيات الاستهلاكية: والتي تقدم خدمات بيع السلع والأدوات والمواد المتنوعة للعاملين في المنظمة في موقع العمل بأسعار التكلفة.
- الجمعيات السكنية: وتقوم ببناء المساكن الخاصة بالمنظمة وتؤجرها للعاملين فيها بأسعار منخفضة أو تبيعها لهم بأسعار التكلفة.
- صناديق الادخار و التكافل الاجتماعي: وهي التي تمنح الإعانات والتعويضات والقروض للعاملين في المنظمة في المناسبات الاجتماعية والأحداث العائلية أو حين ترك العمل.
- المطاعم: وهي التي تقدم خدمات الإطعام خلال فترات الاستراحة من يوم العمل وبأسعار معقولة.
- الأندية الترفيهية والاجتماعية: وهي تقدم خدمات التسلية و الترفيه وقضاء وقت الفراغ وممارسة الرياضة للعاملين بالمنظمة و أفراد أسرهم.
- المراكز الثقافية: والتي تقدم خدمات الثقافية والمعرفة للعاملين في المنظمة و أفراد أسرهم من كتب ومراجع وصحف وغيرها.
- خدمات النقل: وهي تقدم خدمات النقل للعاملين في المنظمة من المتزل إلى العمل والعكس عبر وسائل نقل تعود ملكيتها للمنظمة أو مستاجرة للغاية نفسها ونستخلص مما سبق أن استخدام الحافز الملائم يتوقف على ظروف العاملين و دوافعهم و متطلبات العمل ، كما أن استخدام الحافز المناسب يمثل مؤشرا لنجاح الإدارة ، والحوافز المتداخلة فيما بينها ، فقد يكون الحافز معنويا و ماديا وفي نفس وقت ايجابيا ومن أمثلة ذلك الترقية ، ونشير أن الحوافز المالية ليست هي الدافع الوحيد للعمل، فقد أكد الدراسات أن هناك الكثير من العاملين يستمرون في العمل حتى ولو كان الأجر غير المناسب وذلك لتحقيق أهداف أخرى مثل: إشباع حاجاتهم إلى النجاح والطموح وتحقيق الذات والتقدير الاحترام .

أهداف التحفيز:

تهدف عملية التحفيز في أي منظمة إلى ما يلي:¹

• ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين:

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

• ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها بأهداف المجتمع:

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

المطلب الثالث: أهمية التحفيز

للحوافز أهمية كبيرة نبرزها في النقاط التالية :

- ✓ زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج ومبيعات وأرباح .
- ✓ تخفيض الفائض في العمل مثل: تخفيض في التكاليف .
- ✓ إشباع حاجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يعرف بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- ✓ إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- ✓ تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع .
- ✓ تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن .
- ✓ جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.

¹ محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية ، عرض و تحليل، الطبعة الأولى ، عمان ، دار حامد للنشر و التوزيع ، 2004 ، ص 122.

المبحث الثالث: الحوافز

المطلب الأول: تعريف الحوافز وعناصرها

تعريف الحوافز

الحوافز هي مؤثرات خارجية تجذب الفرد لابتهاج سلوك أو تصرف، ما تمثل الأداة الحقيقية لإشباع رغباته أو خلق احتياجات جديدة لم يكن الفرد يشعرها، وبالتالي تصيبه بعدم التوازن وتنشأ عن ذلك دورة سلوكية تهدف إلى تحقيق التوازن المطلوب وذلك بالحصول على الحافز، ففي المنظمة مثلاً يكون السبيل محصوراً في الأداء الجيد والسلوك السليم، وبالتالي ربط الحافز بالعمل عنصر أساس لنجاحه في تحقيق غايته، وهذا النجاح لا يتوقف على ذلك بل يتطلب أن يكون الحافز متكاملًا ومتوافق مع الحاجة، أي أنه قادر على أثارها وتشكيل الدافع.

عناصر الحوافز

هنالك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز، وهي

- القدرة : فالشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز .

بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلاً.

- الجهد: الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللذين لهما أهمية لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي ،

فالتعب المؤهل فعلاً يجب أن يبذل جهداً وينفق وقتاً ليتمكن طبيعة الحالة التي يعالجها.

- الرغبة: الرغبة : إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم ادائه فعلاً .

المطلب الثاني: نظام الحوافز ومراحل إعدادة

المبادئ والمتطلبات الرئيسية للإعداد والتنفيذ نظام الحوافز

1. المبادئ: يبني نظام الحوافز على عدد من القواعد تتمثل فيما يلي¹ :

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

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

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

القوة والمجهود: حيث يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة، ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول.

المهارة والابتكار: حيث تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للعاملين الذين يحصلون على شهادات أعلى وبراءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكار وحلولاً ابتكارية لمشكلات العمل والإدارة.

الحاجة والرغبة: يتم توزيع الحوافز على العاملين وفق حاجاتهم ورغباتهم ففي بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم، في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية العليا.

في سعيها لرسم برنامج الحوافز في المنظمة، تعمل إدارة م.ب على التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم حتى يكون أساس لاختيار أنواع الحوافز الملائمة.

ويتم التعرف عليها بطرق مختلفة، فقد يتم توزيع قوائم استقصاء للتعرف على وجهات نظر العاملين فيما يتعلق مثلاً بسياسة الأجور ونظم ولوائح العمل، ساعات العمل وفترات الراحة.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، دليل الادارة الذكية لتنمية الموارد البشرية ، المنصورة ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، 2007 ، ص 132.

وقد يتم الاتصال بالعاملين في مقابلات شخصية أو ندوات للمناقشة وتبادل الأفكار، كما قد تستخدم صناديق الشكاوي والاقتراحات كوسيلة يعبرونها عن آرائهم ، وقد تعتمد إدارة م.ب على المشرفين والرؤساء في التعرف على مشاكل ورغبات العاملين.

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

1- معدلات الغياب ودوران العمل.

2- معدلات الإنتاجية.

3- معدلات الحوادث والإصابات.

4- مستويات جودة الإنتاج.

5- معدلات الشكاوي و المنازعات.

مع الإشارة إلى أن ارتفاع معدلات الغياب أو زيادة الحوادث والإصابات قد تكون نتيجة أسباب خارجية عن إدارة الأفراد ولكنها قد تخفى في بعض الأحيان بعض المشكلات الإنسانية، ومن ابرز أهمية رغبات العاملين وتحليل حالتهم المعنوية.

والخطوة التالية بعد ذلك هي دراسة وتحليل النتائج التي تسفر عنها محاولة تقصي رغبات العاملين وبناء على هذه النتائج تقوم الإدارة م.ب باختيار أنواع الحوافز الملائمة ونشير إلى انه ينبغي على إدارة م.ب تقديم نظم الحوافز للعاملين وشرحها لهم وأخذ آرائهم في الاعتبار عند وضع النظام في صورته النهائية¹.

المطلب الثالث: المتطلبات الرئيسية للإعداد و تنفيذ نظم الحوافز:

تتمثل البنية الأساسية لنظام في مجموعة من النظم الفرعية، والتي تشكل الركائز الأساسية لنظام الحوافز وهي² :

1-الهيكل التنظيمي وهيكل العمال:

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

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، دليل الادارة الذكية لتنمية الموارد البشرية مرجع سابق ، ص 132.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، دليل الادارة الذكية لتنمية الموارد البشرية مرجع سابق ، ص 132.

2- نظام الأجور والمرتبات:

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

3- نظام تقييم الأداء:

يهدف الأداء إلى التعرف على إنتاجية العامل وسلوكه الوظيفي و ذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف أو المعياري، وتستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات منها الترقية والنقل والتحفيز المادي.

4- وصف الوظائف:

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

5- نظام الفني:

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

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

- تحديد مبلغ كلي للحوافز على مستوى المنظمة.

- التوزيع الداخلي للحوافز على الأقسام والعاملين.

- تحديد نصيب العاملين من الحوافز.

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

الإجراءات: وتعلق بكيفية تطبيق القواعد من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية والمتتابعة والخاصة بحساب و صرف الحوافز للعاملين.

شروط فعالية نظام الحوافز:

أما متطلبات إدارة نظام الحوافز فهي تتعلق بالشروط العامة التي تساعد على تشغيل وإدارة النظام بطريقة فعالة ومن أهم المتطلبات ما يلي¹:

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

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

- تحديد الوقت الملائم الذي تستخدم فيه المنظمة الحوافز وخاصة المادية منها التي لا بد أن تكون في مواعيد محددة و متقاربة.
- ضمان استمرارية، وذلك لخلق الشعور بالطمأنينة بتوقع استمرارية قيام المنظمة بإشباع تلك الحاجات و ضمان ذلك مستقبلا و ضمان الوفاء بالتزاماتها التي تقررها.
- العدالة والمساواة: حيث يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم فعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور بالاستياء.
- ربط الحافز بالأداء: لا بد أن يشعر العاملون بان مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحافز و أن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة.
- إن يتم وضع معايير للأداء والسلوك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة ويمكن تحقيقها قابلة للقياس.
- السيطرة وتعيين وجود سيطرة كاملة من العاملين على الأعمال التي يقومون بها، و الظروف المحيطة والمواد التي يستخدمونها وذلك حيث يمكن محاسبتهم على أدائهم.

¹ مهدي حسن زويلف ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، 2001 ، ص 163.

مراحل تصميم نظام الحوافز

لكي تتمكن المنظمة من تصميم نظام جيد للحوافز، يجب أن تمر بعدة خطوات وبإمكان الإدارة تعديلها بالشكل الذي تراه مناسباً وهي الخطوات أو المراحل تتمثل فيما يلي:¹

1-تحديد هدف النظام:

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيداً ويحاول بعد ذلك ترجمة في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، ورفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف، أو تشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف. ولتحقيق هذا الهدف العام (سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز)، فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات المنظمة (الأنشطة، القطاعات، الإدارات، المصانع، الفروع، الأقسام) حيث يمكن أن تكون أهداف خاصة بالوحدات، وقد تكون مختلفة في طبيعتها والأهم من هذا أنها يجب أن تنعكس وترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز.

2-دراسة الأداء:

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

إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم.
- وجود ظروف عمل ملائمة.
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.
- تحديد كمية العمل و جودته.

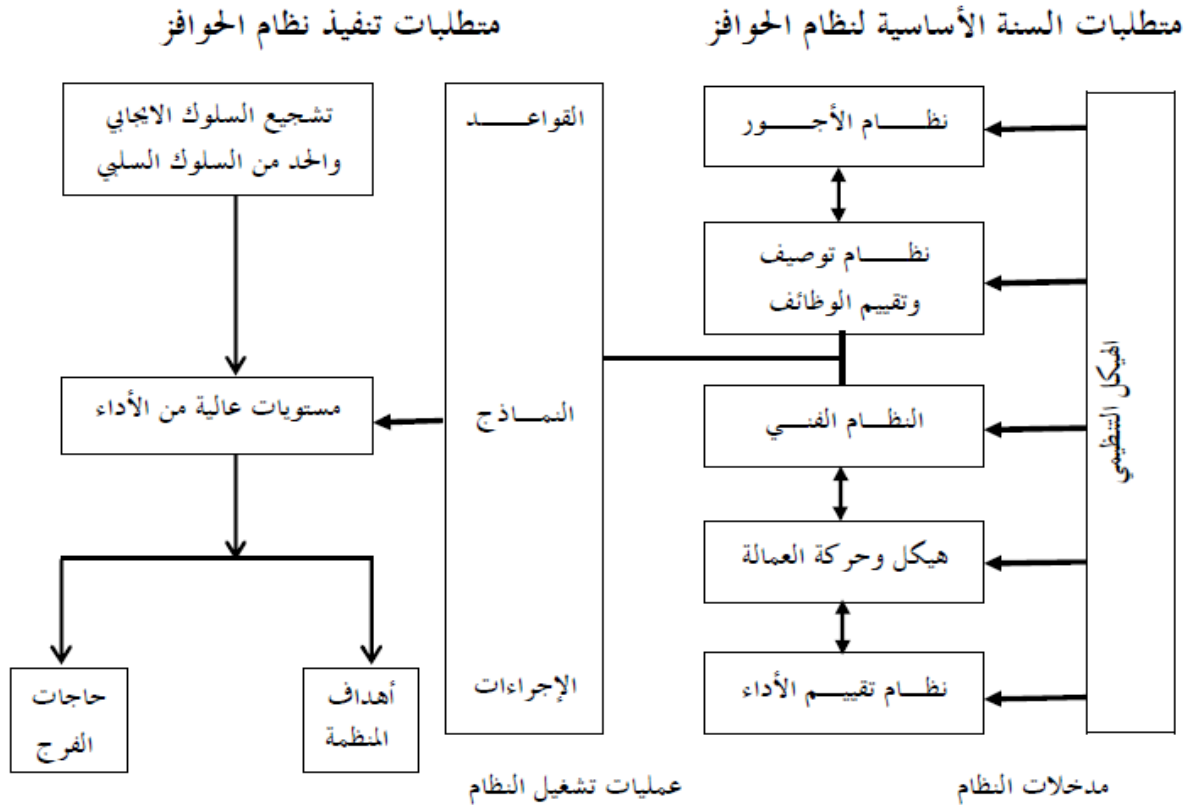
3-تحديد ميزانية الحوافز:

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

¹ مهدي حسن زويلف، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار الفكر للنشر و التوزيع، 2001، ص 163.

- قيمة الحوافز و الجوائز :حيث تمثل الغالبية العظمي لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنودا جزئية مثل :المكافآت، العلاوات، الرحلات، والهدايا وغيرها.
- التكاليف الإدارية :وهي تغطي بنودا مثل :تكاليف تصميم النظام وتعديله، الاحتفاظ لسجلات اجتماعية وتدريب المديرين على النظام.
وان يشمل النظام كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث زيادة الكمية والجودة، تخفيض التكاليف، تخفيض الحوادث، تقديم أفكار جديدة، فتح أسواق وعقد صفقات.
المشاركة :إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يزيد من اقتناعهم به وتحمسهم والمحافظة عليه.
مساندة الإدارة العليا : ويكون ذلك عند بداية النظام لإعطائه الدفعة القوية واستخدام شعارات وبرامج دعائية ومنشورات ترويجية.
إذن فان نظام الحوافز ما هو إلا نظام يتكون من ثلاث عناصر، يمثل العنصر الأول مدخلات النظام (الهيكل التنظيمي، نظام الأجور، نظام التوصيف... الخ) وعمليات تشغيل النظام (القواعد، النماذج، الإجراءات) تم مخرجات النظام متمثلة في مستويات الأداء ونوضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 01-01: المكونات الأساسية لنظام الحوافز



المصدر: جمال الدين المرسي محمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة التنافسية المنظمة القرن الواحد والعشرين، الإسكندرية، الدار الجامعية 2008، ص 488.
تكاليف الترويج :وهي تغطي بنودا مثل :النشرات والكتيبات التعريفية والملحقات الدعائية، المراسلات وخطابات الشكر والحفلات(متضمنة بنودا أخرى خاصة بها).

كيفية تحديد ميزانية الحوافز:

يمكن التفريق هنا بين نوعين من ميزانيات الحوافز وذلك بالنظر إلى حجم الحوافز ذاتها:¹

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

¹ أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات ، مرجع سابق ، ص 371.

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

4-وضع إجراءات النظام:

وهنا تتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعنى بتسجيل الأداء ، حساباته ، نماذجه ، اجتماعاته ، ادوار المشاركين فيه ، أنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز ، وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات:¹

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

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

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

○ نوع الحوافز :هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن تكون هناك مرونة

في تفصيل الحوافز على احتياج من يتلقاها والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.

○ النماذج :وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة.

¹ نفس المرجع ، ص 171-172.

الفصل الثاني الرضا الوظيفي

تمهيد:

يحظى موضوع الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات بأهمية كبيرة من قبل الباحثين و الدارسين في مجالات عمال نفس والإدارة والسلوك التنظيمي، وتكمن أهمية الرضا الوظيفي في كونه موضوعا يتناول مشاعر الأفراد العاملين إزاء المؤثرات الداخلية في العمل. أو المؤثرات الخارجية في البيئة المحيطة، ولا شك أن تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي أمر مهم بالنسبة للمؤسسة ، نظرا لتأثيراته الواضحة على مستوى الطموح، الإنتاجية والأداء، معدل الغياب والحوادث، وكذلك سلوك الفرد اتجاه مؤسسته وعمله.

المبحث الأول : عموميات حول الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الظواهر التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، إذ قاموا بدراسات عدة تتعلق به، حيث يعبر عن المشاعر الناتجة عن تصور الفرد اتجاه عمله الذي يشغله، فالرضا الوظيفي ليس مستقلا بذاته وإنما مرتبط بعوامل عدة كل حسب أهميتها ودرجة تأثيرها على رضا الفرد.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

يحتاج العنصر البشري إلى عناية فائقة ورعاية بالمؤسسة التي ينشط فيها فالبيئة الملائمة والمعاملة الجيدة من الزملاء والرئيس، الإنصاف العدالة والمساواة كلها متغيرات تلعب دورا هاما في إحداث ما يُعرف بالرضا الوظيفي، هذا المفهوم الذي ارتبط بالعنصر البشري، وقد احتل مكانة بالغة الأهمية في ميدان السلوك التنظيمي، إذ نجد أن الباحثين لا يترددون في استعماله رغم الصعوبة في صياغة تعريف محدد له، ويعتبر مفهوم الرضا الوظيفي أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي تعقيدا، ويرجع السبب في ذلك إلى ارتباطه بالحالة النفسية للفرد.

تعريف الرضا الوظيفي

من منطلق الاختلاف القائم بين الأفراد من حيث طموحاتهم، قيمهم و خبرتهم.....، نجد أن ما يرضي فرد لا يرضي الآخر، فهذا يشير إلى تعدد تعريفات الرضا مما جعل الإجماع على تعريف موحد أمرا في غاية الصعوبة نظرا لاختلاف نظرة و اتجاهات الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع في دراساتهم ، إضافة إلى اختلاف الظروف البيئية والقيم والمعتقدات.

الرضا لغة: رضي، رضا، رضوانا و مرضاة عنه و عليه ، فالرضا في اللغة هو ضد السخط رأى فيه ما يسره و ما يعجبه و ارتضاء أي رآه أهلا ورضا عنه : أحبه و أقبل عليه.¹

[1]فؤاد إفرام البستاني، منجد الطلاب، دار المشرق، ط 36، بيروت، لبنان، 1990، ص 249.

الرضا الوظيفي اصطلاحاً: اختلفت تعريف الرضا الوظيفي حيث نجد:

الرضا الوظيفي بأنه: Edwin Locke يعرف إدوين لوك الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة¹، حسب هذا التعريف فإن الرضا الوظيفي يتحقق في الحالة التي يخرج فيها الفرد بتقييم إيجابي لوظيفته، و ما يُعاب عليه هو انه لم يحدد لنا ما هو الشيء الذي يتم تقييمه.

عرف Super سوبر الرضا الوظيفي بأنه رضا الفرد عن العمل الذي يقوم به، و يتوقف ذلك على مدى ما يجده الفرد في العمل من إشباع لقدراته و ميوله و ما يتفق مع سمات شخصيته و قيمه ، كما يتوقف أيضاً على الموقع العلمي الذي يتميز به، و طريقة الحياة التي من خلالها يلعب الدور الذي يتماشى مع خبراته و قدراته² حسب هذا التعريف فإن الرضا الوظيفي يتأثر بمجموعة العوامل الشخصية للفرد مثل سمات الفرد و مؤهلاته العلمية إضافة إلى طريقة حياته.

و عرف Strong سترونج الرضا الوظيفي بأنه حصيلة العوامل المتعلقة بالوظيفة و التي تجعل الفرد محباً لها، مقبلاً عليها في بداية يومه دون تردد³. حسب هذا التعريف فإن الرضا الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل الوظيفية فقط و قد تم اهمال باقي العوامل المرتبطة بالفرد و المؤسسة و هذا الشيء يهاب على سترونج.

يعرف Biegen بلجن الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد اتجاه وظيفته و ان هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد و الوظيفة و المؤسسة⁴. حسب هذا التعريف فقد تم التطرق للرضا الوظيفي من حيث العوامل المؤثرة فيه حيث يرى بأن الرضا الوظيفي هو نتاج التفاعل ما بين خصائص الفرد و الوظيفة و المؤسسة و ما يعاب على هذا التعريف هو انه لم يحدد لنا طبيعة الشعور الذي يحمله الفرد لوظيفته و الذي من المفروض ان يكون شعور إيجابي.

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، بالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله⁵. حسب هذا التعريف فإن الرضا الوظيفي للفرد عبارة عم مجموع المشاعر التي تتحقق عن طريق العمل.

1 Colin. P. Silverthorne, Organizational psychology in across cultural perspective, University Press, New York, 2005, P171.

2 صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 230

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

4 شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير فيعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010، ص 4

5 محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2012، ص: 134-135

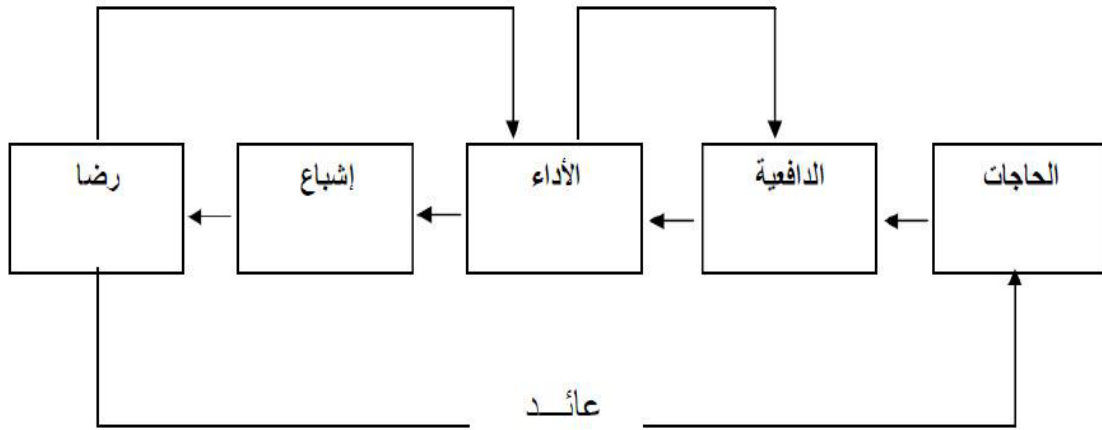
من خلال هذه التعاريف يمكن القول ان الرضا الوظيفي ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله الفرد لعمله، و المستمد من وظيفته و من جماعة العمل التي يعمل معها، و البيئة التي يعمل فيها، و باختصار فإن الرضا الوظيفي يؤدي الى سعادة الانسان و استقراره في عمله نتيجة لما يحققه له هذا العمل من إشباع لحاجاته و رغباته.

ويحدث الرضا الوظيفي على النحو التالي:1:

- 1.الحاجات: لكل فرد حاجات يسعى لإشباعها و يعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة.
- 2.الدافعية: تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحت الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها.
- 3.الأداء: تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد و يوجه حاض في عمله، اعتقادا منه ان هذا الأداء وسيلة بإشباع حاجات الفرد.
- 4.الإشباع: يؤدي الأداء الفعال إلى اشباع حاجات الفرد.
- 5.الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله يجعله راضيا عن العمل الذي يقوم به باعتباره الوسيلة التي يتسنى من خلالها إشباع حاجاته.

و الشكل التالي يوضح كيفية حدوث الرضا:

الشكل رقم 01-02: كيفية حدوث الرضا



المصدر: نبيلة بووذن، نفس الصفحة ، ص 31.

نبيلة بووذن ، محددات الرضا الوظيفي لدي العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماليلاند للدافعية دراسة ميدانية بمؤسسة 1 سوناريك - وحدة فرجيو، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2007، ص31

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي وخصائصه

1. أهمية الرضا الوظيفي

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من المورد البشري ، المؤسسة و المجتمع نوضحها كما يلي:1

1.أهمية الرضا الوظيفي للعاملين: يؤدي شعور العاملين بالرضا الوظيفي ، الى:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الحالة النفسية المريحة التي يتمتع بها العاملين تعطيهم امكانية أكبر للتحكم في عملهم و ما يحيط بهم.
- الرغبة في الابداع و الابتكار ، فعندما يشعر الفرد بان جميع حاجاته المادية و غير المادية مشبعة بشكل كافي ، تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
- زيادة مستوى الطموح و التقدم، فالأفراد العاملين الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي يكونون أكثر رغبة في تطوير مستقبلهم الوظيفي.
- الرضا عن الحياة ، حيث ان المزايا المادية و غير المادية التي توفرها الوظيفة للموارد البشرية تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

2.أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس الرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة من خلال:

- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر العاملين بان وظائفهم قد أشبعت حاجاتهم المادية و غير المادية يزيد تعلقهم بها.
- زيادة الرغبة في الإنجاز و تعلم المهارات الجديدة، فالرضا الوظيفي يدفع العاملين لاستثمار طاقاتهم الفكرية و الذهنية لتحقيق أهداف المؤسسة.
- زيادة الإنتاجية ، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة لدى العاملين لزيادة الانتاجية و تحسين جودة المنتجات.
- تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل و دوران العمل و الإضرابات و الشكاوي...الخ.
- سيادة روح الثقة و المودة و التعاون بين القيادة الإدارية و المرؤوسين و بين العاملين أنفسهم مما يساهم في تحقيق الإنجاز الفعال.

1 أنظر:

- خضير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي، دار اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 119.

- شفيق شاطر، مرجع سبق ذكره، ص: 6-7

2. خصائص الرضا الوظيفي

يمكن تحديد خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:1

تعدد المفاهيم: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد تعريفات الرضا الوظيفي ، وذلك لاختلاف وجهات نظر الباحثين في السلوك التنظيمي ، وهذا يشير إلى عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي.

النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر للرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي لذلك فإن ما يمكن أن يكون مصدرا لرضا شخص قد يكون مصدر عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة، وهو ما انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة.

الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتداخل جوانب السلوك الإنساني فإن أنماطه تتباين من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي متناقضة لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت فيها الدراسات.

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

للرضا الوظيفي ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد لعمله وإدارته ويستند هذا التقرير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الإسهامات التي يقدمها العمل و غدارة العمل في سبيل الوصول الى هذه الغايات.

رضا الفرد عن جانب معين في العمل لا يعني بالضرورة رضا عن الجوانب الأخرى، كما ان ما قد يؤدي لرضا فرد ليس بالضرورة أن يؤدي لذلك عند الأخرن وغن فعل فليس بالضرورة ان يكون له نفس قوة التأثير و ذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

1 عارف بن مائل الجريدة التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص ص: 48- 49 موقع التحميل:

<http://www.creativity.ps/library/datanew/cre6/68.pdf>

تم التحميل يوم: 2004/04/21

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

تتعدد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى العاملين ، حيث نجد العوامل المرتبطة بالتنظيم (العوامل التنظيمية) و العوامل المرتبطة بالأفراد العاملين (العوامل الشخصية)، بحيث يبقى لكل واحد منها درجته في التأثير على الرضا الوظيفي.

أولاً: العوامل المرتبطة بالتنظيم:

هناك العديد من العوامل المرتبطة بالتنظيم و التي لها تأثير على شعور العاملين بالرضا الوظيفي نذكر منها:

1-سياسات المؤسسة: وهي تشير إلى الاجراءات و القواعد التي تنظم العمل و توضح التصرفات و تسلسلها بشكل ييسر العمل و لا يعيقه، مما يؤدي إلى زيادة قدرة العاملين على التحكم في عملهم، و بالتالي زيادة مستوى رضاهم الوظيفي.1

2-محتوى العمل و تنوع المهام: يمثل محتوى العمل كل ما يتضمنه العمل من مسؤولية و صلاحية و درجة تنوع المهام التي يتضمنها ، ودرجة أهميتها بالنسبة للعاملين، إذ أنه كلما كان العمل ذا محتوى قيم أي يتضمن عناصر إثراء ، كلما شعر الفرد بأهميته و هو يؤدي عذا العمل ب التالى يزداد شعور الفرد بالرضا الوظيفي.

3-الاستقلالية و درجة السيطرة على العمل: تختلف الأعمال في درجة سيطرة الفرد على أدائها حيث كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل و متى يبدأ و متى ينتهي من العمل أي له الحرية في جدولة عمله كلما زاد رضاه عن العمل.

4-نمط القيادة: توجد علاقة بين نمط القيادة و الرضا الوظيفي لدى العاملين، فالرئيس الذي يتبع الأسلوب البيروقراطي في قيادة مرؤوسيه لا يكسب ولائهم، و يؤدي إلى مشاعر الاستياء تجاهه، أما القائد أو الرئيس الذي يعتمد الأسلوب الديمقراطي في القيادة، فهو يجعل المرؤوسين موضع اهتمامه في القرارات التي يتخذها و هذا يؤدي الى تطوير علاقات الدعم و الولاء بين العاملين والمنظمة، و هذا لع تأثير إيجابي على رضاهم عن العمل.2

5-عدالة العائد: يمثل العائد مختلف الحاجات المادية و غير المادية التي توفرها المؤسسة لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية مهامهم، و تعني عدالة العائد ان يكون معدل دخل الفرد مساويا لمجهوده، بحيث شعر العامل بان المرتب الذي يحصل عليه لا يتلاءم مع الجهد المبذول فسوف يشعر بالظلم و يرى بعض الباحثين ان الأجر لا يمثل سوى مصدر لإشباع حاجات الدنيا و إن وجوده لا يسبب الرضا أو السعادة و إنما يمنع مشاعر الاستياء من

1محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سبق ذكره ، ص 202.

2سهيلة محمد عباس و على حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، 2008، ص: 178-179.

ان تستحوذ على العامل لكن الواقع يشير الى الدور الكبير للأجر الذي يمتد ليعطي الشعور بالأمان ، إضافة الى أنه يرمز إلى المكانة الاجتماعية، كما ينظر اليه العامل كرمز لتقدير و عرفان المنظمة لأهميته.

6-إمكانيات الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل: حيث كلما كان العمل وفقا بإمكانيات وقدرات ومعارف العاملين أدى ذلك إلى إمكانية القيام بأداء افضل وهذا يؤثر على درجة رضا الافراد، وبمعنى آخر تحقيق العامل لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه، يثير لديه الاحساس بالفشل و يحرك مشاعر الاستياء بداخله، وعلى العكس من ذلك فإن مستوى الأداء الجيد يزيد من مستوى طموحه و يثير احساسه بالنجاح و يحيك مشاعر السرور لديه وهو ما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.1

7-ظروف العمل المادية: تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة و حرارة و ضوضاء و نظافة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ورضائه عنها.كما و تؤثر هذه الظروف على بعض الظواهر السلوكية للأفراد العمليين كمعدلات دوران العمل و الغيابات ، معدلات الحوادث و الأمراض ، فكلما كانت ظروف العمل جيدة كلما زاد رضا الأفراد عن العمل.

8-فرص التطور و الترقية المتاحة للفرد: غن المنظمة التي تتيح للعاملين فرصة للترقية وفقا لكفاءتهم في الأداء تحقق درجة رضا عالية لهم، حيث ان العاملين ذوي الكفاءات المتميزة لديهم طموحات و تصورات عن العمل و الأداء لا بد أن تقابل من قبل المنظمة بسياسات للتطورة الترقية تتوافق مع معدلات أدائهم و طموحاتهم.2

9-جماعة العمل: تؤثر جماعة العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر تؤثر له، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله، وكلما كان تفاعل العمال فيما بينهم يخلق توترا او يعيق اشباع حاجاتهم او تحقيق أهدافهم، كانت جماعة العمل مسببا لاستياء العمل من عمله و عليه فإن جماعة العمل تؤثر على الرضا الوظيفي لدى العاملين.3

ثانيا: العوامل المرتبطة بالأفراد العاملين

هناك عوامل محددة ترتبط بالأفراد انفسهم ولها تأثير على درجة رضائهم عن العمل، و من هذه العوامل ما يلي:

1-الجنس: إن العلاقة بين جنس الفرد كونه رجلا أو امرأة، و بين الرضا عن العمل ليست علاقة ثابتة و انما تعتمد على درجة التمييز بين كلا الجنسين من قبل الإدارة، ففي الكثير من الأحيان يقارن أداء المرأة و خبراتها

1 موفق عدنان عبد الجبار الحميري و أمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، اتراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 176.

2 سهيلة محمد عباس و علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 179
3 أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1983، ص 149.

بالرجل و أداءه و خبراته على أساس القيم الاجتماعية و التصورات السائدة على ان الرجل أفضل أداء من المرأة العاملة و ليس على اساس الخبرة و الأداء الفعلي.1

2-السن: يشير العلماء الى ان العلاقة بين عمر العاملين و رضاهم الوظيفي ليست علاقة خطية بسيطة فالعاملين في بداية حياتهم الوظيفية يكونون متحمسين و لديهم دوافع و تحدي للعمل، ثم ما يلبث ذلك إلا ان يزول نتيجة لاختلاف توقعاتهم من واقع العمل، و يؤدي ذلك الى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لديهم و يظل ذلك التدني حتى نقطة معينة تاخذ فيها توقعاتهم الشكل الواقعي مما يزيد من تقبلهم لعملهم.

3-المستوى التعليمي: تشير الدراسات الى ان العلاقة بين المستوى التعليمي و الرضا الوظيفي للأفراد تأخذ شكل علاقة عكسية للأفراد ، فالأفراد ذوي المستوى التعليمي المرتفع يضعون معايير عالية لرضاهم الوظيفي و يستخدمون لذلك جماعات مرجعية عالية المستوى مما يزيد من توقعاتهم و يصعب مقابلتها في الواقع الفعلي مما يؤدي الى انخفاض الرضا الوظيفي لديهم 2، إلا ان عددا من الباحثين توصلوا إلى نتائج مختلفة لذلك، فقد وجدوا ان العلاقة بين المستوى التعليمي و الرضا الوظيفي علاقة ايجابية فكلما ارتفع المستوى التعليمي للفرد كلما زاد ما يحصل عليه الفرد من عائد سواء كان ذلك في شكله المادي او المعنوي، و ادى ذلك بالتالي الى زيادة الرضا الوظيفي لديه.

4-الاقدمية في العمل: تؤثر الأقدمية في العمل على مستوى الرضا لدى الفرد، حيث انه كلما زادت عدد السنوات التي يمضيها الفرد في العمل كلما أصبحت لديه خبرة و معرفة و تكيف اعلى للعمل مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لديه.3

5- احترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى الفرد للإعتزاز بنفسه و احترام ذاته، و العلو بقدره ، كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل و العكس بالنسبة للفرد الذي لا يملك خاصية الاعتزاز بالنفس و تقدير الذات.4

6- تحمل الضغوط: كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل و التعامل و التكيف معها كلما كان أكثر رضا أما أولئك الذين ليس لهم القدرة على تحمل الضغوط و ينهارون فور وجود عقبات فعادة ما يكونون غير راضين.

7-المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية او الوظيفية لدى العامل كلما زاد رضاه الوظيفي اما إذا قلت مكانته وظيفيا و اجتماعيا فإن ذلك يؤدي الى عدم رضاه الوظيفي.

1 سهيلة محمد عباس و علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص: 179- 180.

2محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، مصر، 1999 ، ص 123.

3موفق عدنان عبد الجبار الحميري و أمين أحمد محبوب المومني، مرجع سبق ذكره، ص 177

4محمد سعيد أنور سلطان، ص 203

8- الرضا عن الحياة: إن العاملين السعداء في حياتهم الاجتماعية عموماً والحياة العائلية خصوصاً عادة ما تنتقل هذه السعادة إلى عملهم والعكس بالنسبة للعاملين التعساء الغير راضين عن حياتهم الاجتماعية فهم عادة ما ينقلون مشاعر الاستياء إلى عملهم.1

9- قدرات الفرد: المتعارف عليه أن قدرات العاملين تختلف وتباين هذا ما يشير إلى اختلاف درجة تأثيرها على رضا العامل، فالقدرات تمثل الاستعدادات والقدرات الذهنية والبدنية لأداء مهام متعددة، وترتبط القدرات الذهنية بالقدرة على أداء المهام الذهنية، أما القدرات البدنية فتربط بالقدرة على أداء مختلف المهام البدنية التي تشتمل على متغيري القوة والمرونة، بحيث أنه كان الفرد قادراً على القيام بالعمل كلما زاد رضاه عن العمل وكلما انخفضت قدرته في إنجاز عمله انخفض رضاه عن العمل.2

المطلب الرابع: طرق تقييم الرضا الوظيفي

أولاً: محددات الرضا الوظيفي:

هناك بعض المحددات التي تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي ومن ضمن هذه المحددات نجد:³

1/ التباعد: وقد تم مناقشته أي أن الرضا الوظيفي يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الفرد في تحقيقها وتلك التي يحصل عليها فعلاً في مجال العمل.

2/ العدالة: أي شعور الفرد بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أن يستحقه من العمل.

3/ الوضع الشخصي المسبق للفرد: فقد تؤثر شخصية الفرد على مدى شعوره بالرضا في العمل فبالرغم من إمكانية التأثير على مستوى الرضا من خلال تغيير بيئة العمل، إلا أن الموقف الشخصي المسبق للفرد قد يؤثر على مستوى شعوره بالرضا بالرغم من المتغيرات الإيجابية في بيئة العمل.

ثانياً: طرق قياس الرضا الوظيفي:4

تعتبر عملية قياس وتحليل الرضا الوظيفي في المنظمات من العمليات الهامة والمطلوبة لتغيير الاتجاهات حيث أنها توفر للمديرين الأفكار والمجالات الممكنة لتغيير هذه الاتجاهات في حالة معرفة وجود اتجاهات سلبية للعاملين نحو الأجور أو الترقية يمكن تطوير سياسة الأجور والترقيات بالمنظمة لتغيير هذه الاتجاهات، وباعتبار عملية قياس الرضا الوظيفي من أهم العوامل المؤثرة والمعبرة عن موقف الأفراد، نجد معظم الباحثين يستعملون

1 أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 231
2 زهية عزيون، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمررد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة - وحدة نوميديا بقسنطينة، مذكرة مكملة النيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة، 2007، ص 83.
3 راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، ب ط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2002، ص 172.
4 سامر جلدة، مرجع سابق ذكره، ص 95.

عدة طرق و تقنيات للقياس، و يمكننا أن نفرق بين مجموعتين من مقاييس الرضا الوظيفي و هما المقاييس الموضوعية و المقاييس الذاتية كالآتي:1

أولا / المقاييس الموضوعية: تعتبر طريقة تحليل وئائق و سجلات المنظمة مثل سجل الغيابات و ترك الخدمة و سجلات الإنتاجية كأداة لقياس الرضا من أهم الأساليب و ذلك لدقتها و سهولة الحصول على المعطيات ، و هناك دراسات تجريبية اثبتت وجود علاقة عكسية بين الرضا و متغيرات الغياب و ترك العمل، و فيما يلي أهم المقاييس:2

معدل الغياب: يعرف الغياب على انه عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت المحدد الذي يتوقع منه الحضور طبقا لبرنامج العمل ، اي انه مدرج في جدول العمل، أما إذ كان العامل في إجازة رسمية او في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيبا.

إن التغيب في مثل هذه الحالات يؤدي إلى ارتباك و تأخير في جداول العمل ، الأمر الذي يؤدي إلى تنقلات فورية غير مدروسة بين العاملين، و العمل في غير أوقات العمل لمواجهة نقص العمال، أضف ما يترتب على الغياب من نقص الإنتاج و عن التأخير في تسليم الطلبات في المواعيد المحددة الأمر الذي يضر بسمعة و مركز المنظمة. و يحسب معدل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الأمريكية كالتالي:3

معدل الغياب خلال فترة معينة:

مجموع أيام الغياب للأفراد

100=

متوسط عدد الافراد العاملين في عدد أيام العمل

بحيث: مجموع أيام الغياب للأفراد يعبر عن مجموع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.
*متوسط عدد الأفراد العاملين و يمثل متوسط عدد الأفراد في اول الفترة و في آخرها.
*أيام العمل تمثل عدد الأيام التي عملت في المؤسسة بإستثناء أيام العطل الأسبوعية و الرسمية التي لم تعمل في المؤسسة.

1صديقي محمد عفيفي ، أحمد ابراهيم عبد الهادي ، السلوك التنظيمي ، ط 10 المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 35.

2مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق ذكره ، ص 115.

3 د مصطفى محمود بوبكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ب ط، الدار الجامعية للنشر و التوزيع الإسكندرية 2005، ص 277.

ترك العمل: من النتائج السلبية لعم الرضا الوظيفي الإستقالة وترك العمل بالمنظمة ثم القيام بإحلال الموظفين الجدد.¹

إن هذه النتيجة تنطوي على تكاليف عالية تلحق الضرر بالمنظمة، و التي تتمثل فيما تم اتفاهه على الموظف الذي إستقال من عمله من خلال تدريبه و مكافأته ، ثم تعيين بديل له ثم إعداده و تدريبه مهنيًا.

ولمعدل دوران العمل دور هام في قياس مستويات الأفراد العاملين، و يتخدم مصطلح ترك العمل للإشارة إلى معدل الأفراد الذين يتركون المؤسسة خلال مدة زمنية معينة و يتم دراسة هذا التغيير في ظل علاقته بالإشراف و بصورة عامة بالرضا عن العمل ، مما سبق يتبين لنا أن قياس الغياب و ترك العمل يقتصر على التنبيه بوجود مشكلات دون تحليل أسبابها و تقديم وسائل علاجها ، ليس سهلا معرفة أسباب التغيب و الاستقالة لعدم حدوثها لسبب واحد بل بعدم تراكم أسباب كثيرة تجعل بقاء العامل غير ممكن ، فمن الصعب الربط بينهما و بين الرضا ، لكن يكفي أنهما ينهتان لوجود خلل أو مشكل يستوجب الإهتمام بها.

ثانيا/المقاييس الذاتية تعتبر أساليب القياس الذاتية للرضا من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي، و يضم قائمة أسئلة يقوم الأفراد المستهدفون بالدراسة بالإجابة عليها من أجل الحصول على تقارير من جانب الأفراد عن درجة رضاهم عن العمل و عن مشاعرهم إتجاه الجوانب المختلفة للعمل، و من هذا نجد معظم الباحثين يستعملون عدة طرق و تقنيات للقياس دون الاكتفاء بمقياس واحد، و يمكن الإشارة إلى هذه التقنيات من خلال

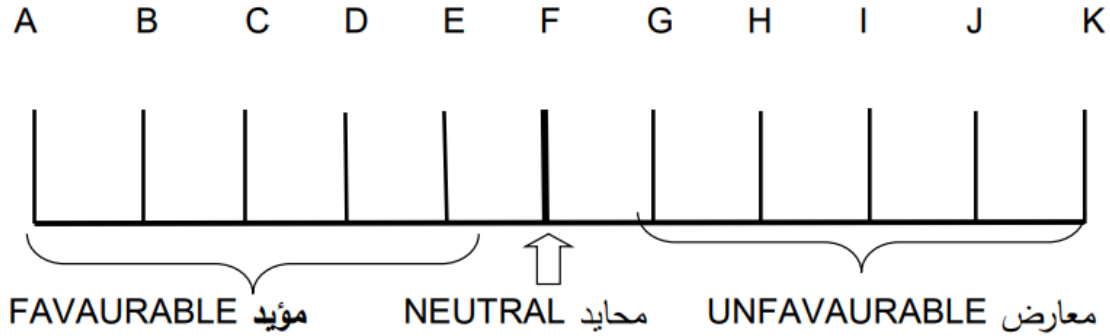
1/ طريقة الفواصل المتساوية ظاهريا ل ثرستون:2

قدمت هذه الطريقة لبناء مقياس الرضا الوظيفي و الإتجاه سنة 1928، بحيث تقوم هذه الطريقة على المسافات المتساوية البعد، ففي حالة الرضا الوظيفي تحدد متغيراته ثم يبني المقياس بوضع عبارات تصنف مختلف العناصر التي تمسه، و عادة ما تفوق المائة عبارة و تبدأ هذه الطريقة بتجميع مفردات تصنف مختلف العناصر المتعلقة بالعمل، أو تصنف الإشباع التي يحصل عليها الفرد من عمله، ثم يقوم المحكمين درجة صدق المفردات التي أعدت لقياس الرضا و بعد ذلك يتم إستبعاد العبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الإختيار، و يكون متوسط التقييم لهذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا الوظيفي الذي تشير إليه العبارة وفق تقييم المحكمين، و استخدام مقياس العبارات لثرستون في قياس الرضا عن العمل لا يطلب من العمال تقديم درجات، و إنما إستجابة لكل مفردة تترجم هذه الاستجابة بعدة اختبارات وفقا لإعتقاد العامل و احساسه و تقديره ما إذا كان يوافق أو لا يوافق على كل عبارة من العبارات التي تشملها القائمة، و يكون مجموع الدرجات التي تقابل استجابة العامل حول كل بنود الإستفتاء، أو المقاييس التي وافق عليها هي الدرجة التي تترجم

1 سامر جلد ، مرجع سابق ذكره ، ص 98.

2د بوذن نبيلة: محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة قسنطينة، 2007، ص ص 76، 77

رضاه عن العمل ، و العكس صحيح بالنسبة لعدم الرضا ، لكن في الحقيقة طبق ثرستون طريقته هذه أول مرة لقياس الاتجاه نحو الكنييسة (تشايف) وكان المقياس على النحو التالي:

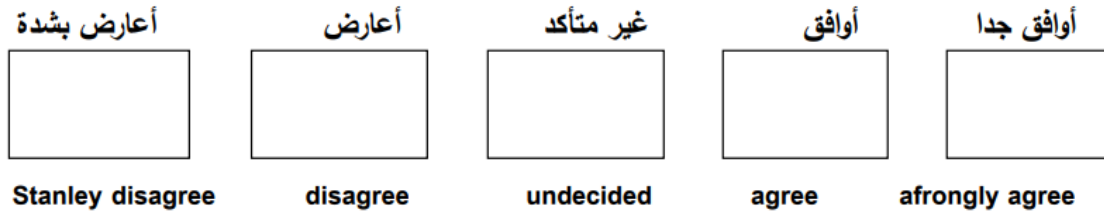


*كل مجموعة تحمل حرف ، ثم تحول الحروف الى درجات

A=1.....K=11

طريقة التدرج التجميعي ليكارت:

بدأ ليكارت في شرح مقياسه سنة 1932، عند نشره لمقال في مجلة أرشيف علم النفس تحت عنوان تقنية الإتجاهات وهو أسهل من مقياس ثرستون ، لا يتطلب جهدا كبيرا في حساب قيم أو درجات العبارات، و يشير إلى أن العبارات يجب أن تشير الى خصائص إيجابية للعمل، و يكون مطلوبا من الفرد أن يقرر بالنسبة لكل عبارة من هذه العبارات درجة موافقته عليها بأن يختار واحدة من بين عدة بدائل وللتوضيح نأخذ المثال التالي:



و تعطي الاستنتاجات التي يقررها الفرد درجات تتراوح بين 1 و 5 حسب درجة موافقته أو عدم موافقته على العبارة ، و بتجميع الدرجات التي يحصل عليها الفرد في عبارات مختلفة يتعين في صدق العبارة وفق الارتباط بين الدرجة التي يتحصل عليها و الدرجة الكلية لمجموع العبارات.

التأكيد على ضرورة إحتواء المقياس و المصمم وفق تقنية ليكارت، عبارات صممت بصيغة الإيجاب، و عبارات أخرى صممت بصيغة السلب، بحيث تكون العبارات متوازنة نوعا ما و لإستعمال مقياس ليكارت يجب إتباع الخطوات التالية:

1/بناء مقياس يحتوي على عبارات مختارة صمم بعضها بصيغة الإيجاب، و بعضها الآخر بصيغة السلب.

2/اختيار عينة لإجراء البحث، و جمع الإجابات المختلفة.

3/ جمع كل النقاط لمجموع العبارات والأفراد المكونين للعينة.

4/ فحص إنسجام نسق الإجابة لكل عبارة و مقارنة ذلك بمجموع النقاط المحصل عليها.

5/ إستبعاد العبارات الغير منسجمة مع مجموع العبارات الأخرى.

6/ تحديد العبارات النهائية للمقياس، وإعادة حساب مجموع النقاط التي يحصل عليها أفراد العينة بعد استبعاد العبارات الغير ملائمة.

3/ طريقة الفروق الفردية ذات الدلالة لأزواج وزملائه¹

يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لطريقة الفروق الفردية من خلال تقديم مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من الجوانب التي تحتويها الوظيفة، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين متعارضين بينهما عدد من الدرجات، و يطلب من المورد البشري قياس مستوى رضاه الوظيفي و هذا بإختياره للدرجة التي تمثل مشاعره ، مثال ذلك : ما رأيك في العمل اليومي الذي تؤديه؟

ممل	1	2	3	4	5	6	7	مثير
-----	---	---	---	---	---	---	---	------

و يجمع الدرجات التي أعطاهها المورد البشري لكل مجموعة من المقاييس الجزئية يكون هذا المجموع ممثلا لدرجة رضاه الوظيفي العام أو عن جانب من جوانبه.

4/ طريقة الوقائع الحرجة لهرزيرج:

تقوم طريقة الوقائع الحرجة على توجيه سؤالين رئيسيين للموارد البشرية المراد قياس مستوى رضاهما الوظيفي وهما:

* حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالسعادة الشديدة اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية (شهر، سنة ، 3 سنوات ، إلخ) مه تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور.

* حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالإستياء الشديد اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية ، مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور.

و تجدر الإشارة هنا الى الكثير من البحوث الميدانية إن لم نقل أغلبها، و تستخدم طريقة التجميعي للبيانات في قياس مستوى الرضا الوظيفي ، وهذا بسبب ما تتميز به هذه الطريقة من سهولة كبيرة في جمع الكثير من

1 شاطر شفيق: أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز بجيجل، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2009/ 2010 ص 36.

البيانات المتعلقة بمشاعر الموارد البشرية اتجاه وظائفها غي وقت قصير ، وكذا امكانية ترجمة هذه البيانات الى أرقام يتم من خلالها تحديد مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا أو عدم الرضا الوظيفي.

5/ طريقة معدلات القياس و الرد على الأسئلة:

وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا عن العمل و تستخدم معدلات القياس الكاملة و فيها يقوم الأفراد بالإجابة عن الأسئلة التي تسمح بتسجيل ردود فعلهم عن العمل و من أشهر المعدلات:1

أ/ الأجنحة الوصفية للعمل: و الأسئلة بها تتناول خمسة جوانب مختلفة و هي : العمل نفسه – الأجر – فرص الترقية – الإشراف – الزملاء.

: قائمة إستقصاء جامعة مينسوتا لقياس الرضا: (MSQ) ب/ طريقة

وهي تستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونوا إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة عن عملهم (أجرهم فرص التقدم فيه) ، وهاتان الطريقتان تركزان على جوانب متعددة و مختلفة من الرضا عن العمل، و هناك مقاييس أخرى تركز على جانب أو عدد من جوانب العمل مثل قائمة إستقصاء الرضا عن الأجر الذي يهتم بالحالات النفسية اتجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور ، و يوفر قياسات مختلفة عن هذه العوامل النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات ، الزيادة في الأجر ، المزايا الإضافية ، و إدارة نظام الأجور.

ج/ المقابلات الشخصية (مقابلات المواجهة):

يتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعامل بنظام معين لتسجيل إجاباتهم ، و في ذلك الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، و تتم المقابلة المواجهة في البيئة ، يشعر فيها العاملين بحرية في الكلام ، و بهذا تتم أول خطوة اتجاه تصحيح او محو المشاكل ، وتكون مقابلة المواجهة (أي نوع من القياس الفردي) ناجحة إذا أجاب الأفراد بأمانة ، بالتالي يكونون قادرين على التقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لاستجاباتهم و حقهم في الخصوصية.

1محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، ب ط ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية 2004 ، ص 198.

المبحث الثاني : النظريات الرئيسية في تفسير الرضا الوظيفي

و قد حاز مفهوم الرضا الوظيفي على اهتمام كثير من الباحثين على حسب وجهة نظره، ويبقى الأساس القائم في هذا الموضوع ذات صلة بالعنصر البشري المتطلع دائما للأمام، فكيف يعلن الفرد رضاه؟ وكيف يبني اتجاهه نحو العمل؟ والإجابة ندرجها في النظريات التالية: 1

المطلب الأول: نظرية الحاجات في تفسير الرضا الوظيفي

أو ما يعرف بنظرية ماسلو، حيث قدم أبراهام ماسلو هذه النظرية والتي تعتبر من أكثر النظريات جاذبية عند الحديث عن الدافعية، حيث اعتبر ماسلو ان القوة الدافعية للناس و سبب انضمامهم للمنظمات و بقائهم فيها و عملهم اتجاه اهدافها هي في الحقيقة سلسلة من الحاجات، و ان هذه الحاجات يمكن تنظيمها على شكل هرم يتضمن عدة مستويات أساسية من الحاجات تتطلب من الأفراد أن يشبع حاجاته منها، أو ان هرم ماسلو الخاص بالإحتياجات هو كذلك (نظرية الإحتواء) الخاص بالتحقيق.

و تحتوي نظرية ماسلو على جزئيهما :

1-تصنيف الإحتياجات البشرية.

2-الإهتمام بكيفية ارتباط المستويات واحد بالآخر.

هرم الحاجات لماسلو أو نظرية الإحتواء: تتدرج الحاجات في نظرية ماسلو من الحاجات الأساسية و الفسيولوجية و تنتقل الى أعلى عبر حاجات الأمان، ثم حاجات الإنتماء و الحب و حاجات التقدير للذات، ثم الرغبة في المعرفة و الفهم، و الحاجات الجمالية، ثم حاجات تحقيق الذات، و تكون على شكل هرم و هو كالاتي:

أ/الحاجات الفسيولوجية PhysiologicalNeeds

تعمل هذه الحاجات أساسا على الحفاظ على الفرد و المحافظة على نوعه و هي تمثل حد الكفاف بالنسبة للإنسان، و هذه الحاجات هي الطعام و الشراب و المسكن و الراحة و النوم و غيرها، و عند اشباعها يصل الفرد الى خد الرضا.

ب/الحاجات الى الأمان SafetyNeeds

بمجرد أن يشبع الفرد الحاجات الفسيولوجية بطريقة مرضية، فإنه ينتقل على حاجات الأمان و عدم الخوف من خلال تأمين حياته و حمايتها من أي خطر يحدق له أو يهدد حياته، أي حاجاته الى الإطمئنان من خلال أنظمة الأمن الصناعية و التأمينات الاجتماعية في الرعاية الصحية و غيرها.

ج/ حاجات الإنتماء والحب

متى أشبعت الحاجات الفيسيولوجية و حاجات الامان إشباعا أساسيا فإن الفرد يدفع بالحاجة إلى النواد، و الناس بحاجة الى أن يكونوا موضع حب و إلى أن يحبوا ، و إذا لم تشبع هذه الحاجات فإن الشخص يشعر بالوحدة.

د/ حاجات التقدير

يتم التركيز على حاجات الفرد إلى المكانة الاجتماعية المرموقة ، و الشعور بإحترام الآخرين و حاجاته إلى احساسه بالثقة في النفس و القوة ، و المقدرة و الكفاءة و التقدير عن الأعمال التي يقدمها، و تلعب الألقاب البراقة و الترقيات و الحوافز دورا هاما في إشباع حاجات التقدير.

هـ/ حاجات تحقيق الذات

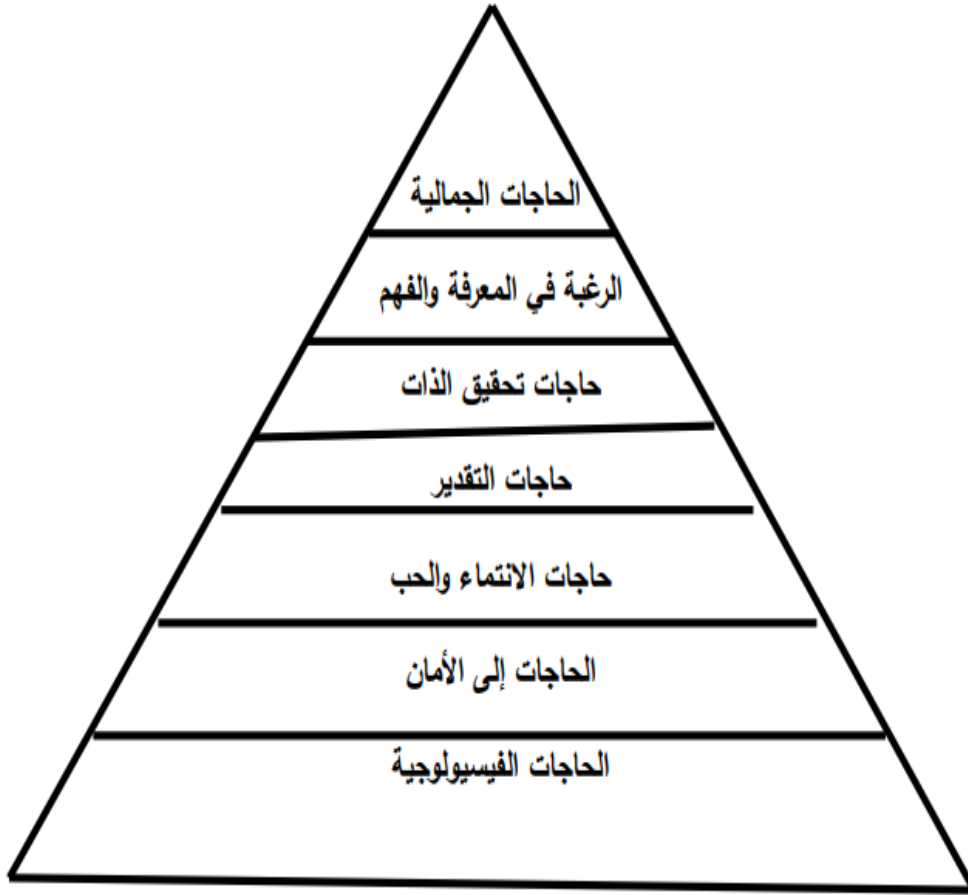
هنا يحاول الفرد أن يحقق ذاته من خلال تعظيم إستخدامه لقدراته و مهاراته الحالية و المحتملة في محاولة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الانجازات التي تسعده شخصيا، حيث يبحث عن مهام ذات طبيعة متحديّة لقدراته و مهاراته و يطورها نحو الإبداع و الابتكار.

و/ الرغبة في المعرفة و الفهم

شعر ماسلو بان الرغبة في المعرفة و الفهم مرتبطة بإشباع الحاجات الأساسية ، و مازالت و بعبارة أخرى فإن المعرفة و الفهم أدواتان تستخدمان لحل المشكلات و التغلب على العقبات ، و بالتالي إتاحة الفرص لإشباع الحاجات الأساسية.

ز/ الحاجات الجمالية

وهي الحاجة إلى الأشياء كالنظام و التماثل و البنية و إتمام العمل التي تراها لدى الراشدين، و نكاد نراها شائعة لدى الأطفال أيضا.¹



سلم الحاجات لماسلو

سامي محسن الختاتنة ، مبادئ علم النفس ، ط3 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان 2013 ، ص 1.215

المطلب الثاني: نظرية العدالة لتفسير الرضا الوظيفي

ADMAS1 نظرية العدالة ل 'أدمز'

اشتق آدمز نظريته من نظرية المقارنة الاجتماعية التي تقول ان الاتجاهات و المواقف عمل معين ، يبني على أساس الظروف السائدة في العمل وعلى أساس التجارب السابقة.

قد بين آدمز في نظريته للعدالة ذلك حيث رأى ان الفرد يكون مدفوعا في سلوكه الذي يحقق الشعور بالعدالة و هو شعور وجداني عقلي ، يتم الوصول إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية و التمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمه.

النقاط الأساسية لهذه النظرية هي:

- 1-الفرد كائن مدفوع حيث يحدث لديه حالة من التوازن الداخلي بين ما يقدم من مساهمات و ما يحصل عليه من عوائد في المنظمة.
- 2-يتم وضع هذه المقارنة في نسبة بسطها العواشد التي يحصل عليها الفرد، مثل الأجر و الترقية و الشكر و الحافز المادي، أم مقامها فهو إسهامات الفرد و تمثل المجهودات و الآراء و الخبرة و العمل و الجودة.
- 3-يتجدد شعور الفرد بالعدالة من عدمه عندما تقارن النسبة السابقة مع أفراد يعملون معه في داخل المنظمة.
- 4-عندما يشعر الفرد بعدم العدالة سيؤدي إلى تخفيض التوترو انتهاء حالة عدم العدالة بإتباع سلوك معين.

هناك يجب ان تسأل ماذا يحدث عندما يشعر الفرد بعدم العدالة؟

حاولت بحوث كثيرة للإجابة عن هذا السؤال و توصلت الى إحتمالين :

الاحتمال الأول: ان تكون النسبة الحاصلة بالفرد أقل من النسبة الحاصلة من الآخرين من حيث العوائد بصورة عامة.

الاحتمال الثاني: تكون العوائد اعلى ، و هذه العوائد هي مرتب ثابت او أجر قطعة ، و هناك أربعة حالات وهي :
الحالة الأولى : عندما يكون الأجر بالقطعة و يشعر الفرد أن عوائده قليلة فيعمل لزيادة كمية الانتاج حتى لو كان على حساب الجودة و رغبة منه في تحسين العوائد.

1سليمان حامد ، مرجع سابق ذكره ، ص 83-84 .

الحالة الثانية: عندما يكون الأجر بالقطعة و يشعر الفرد ان العائد أقل فيحاول التغلب على حالة عدم الاتزان ، هذه من خلال زيادة الجودة حتى لو كان على حساب الكمية ، هنا ستقل عوائد الفرد المادية ، لكن التقدير الذاتي ربما يزيد كنتيجة للتوصل الى حالة من العدالة.

الحالة الثالثة: مرتب ثابت ، و يشعر الفرد عوائد اعلى ن حيث يعمل على رفع مساهماته سواء ما من الناحية الكمية او الجودة في العمل.

توضح هذه النظرية أن حالة الرضا عند الفرد تكون عندما يشعر بأنه يحصل على عوائد نتيجة للجهد الذي يبذله مقارنة بالآخرين ، وما يقدموه من خلال ربط الحوافز بالعوائد وقيسا فعالية الأداء وفق برنامج تضعه المنظمة و ذلك لتوضيح سبب ارتفاع دخل بعض العاملين عن غيرهم.

المطلب الثالث: نظرية لولير لتفسير الرضا الوظيفي

عام 1968 بطرح نظرية لتفسير الرضا الوظيفي Edward Lawler قام ادوارد لولير تركز على بعدين رئيسيين وهما: 1:

البعد الأول: إدراك المورد البشري لكمية العوائد المفروض الحصول عليها.

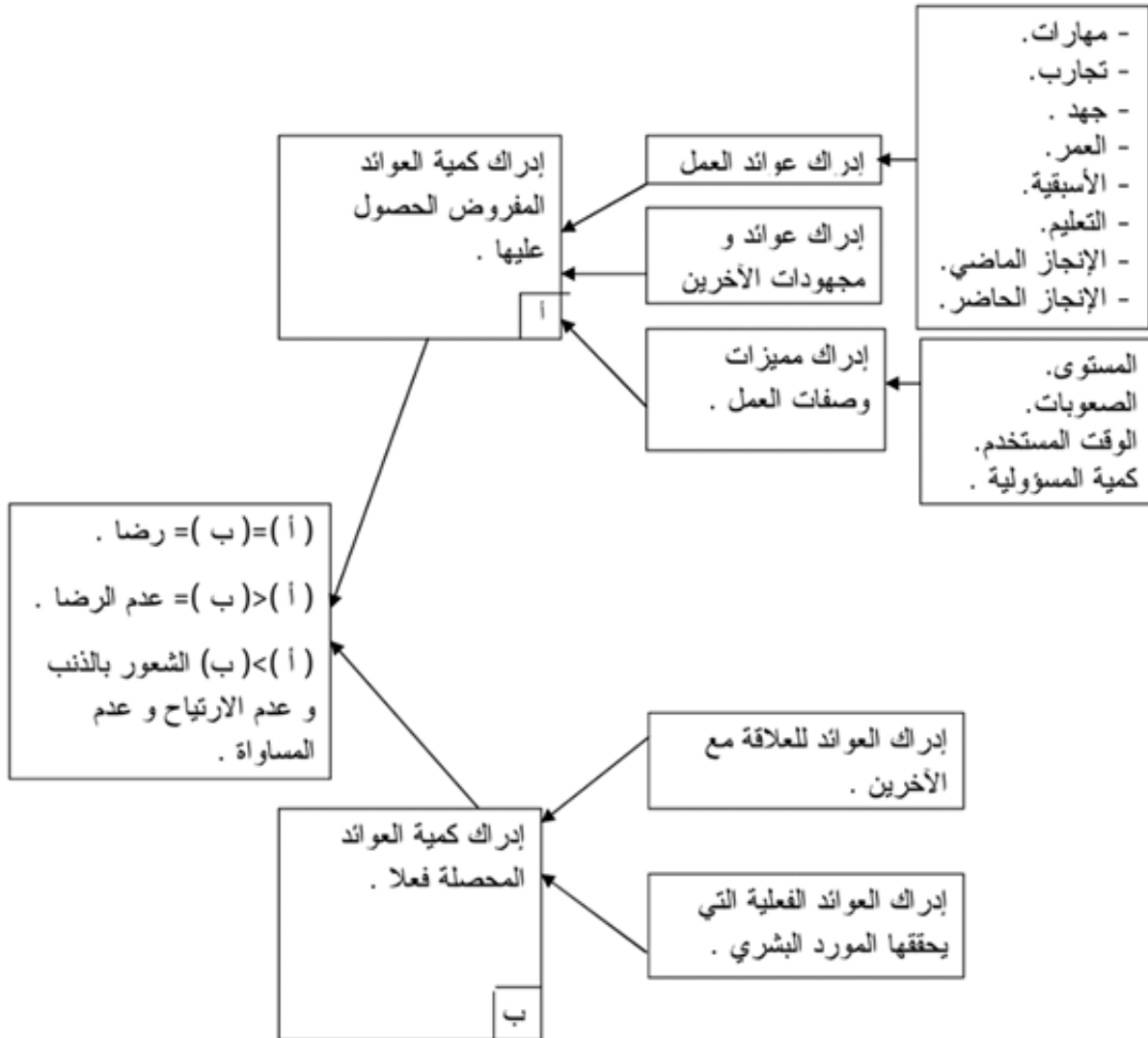
البعد الثاني : إدراك المورد البشري لكمية العوائد المحصلة فعلا.

و يرى لولير أن هذين البعدين لهما علاقة مع ثلاثة عناصر مرتبطة بالوظيفة هي الراتب ، الإشراف و محتوى العمل.²

1 د محمد الصيرفي ، السلوك الإداري : العلاقات الإنسانية ، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2007 ، ص ص : 151- 152

و الشكل التالي يلخص نظرية لولير في تفسير الرضا الوظيفي:

الشكل رقم 02-02: نظرية لولير في تفسير الرضا الوظيفي



المصدر: المرجع السابق ، ص 152 نقلا عن :

E. Lawler, Motivation in work, organization publishing comp, New York, 1973, p: 75.

يوضح الشكل السابق رأي لولير، وهو ان الرضا الوظيفي للمورد البشري يحدده مقدار الفرق ما بين (أ) "إدراك المورد البشري لما ينبغي الحصول عليه من عوائد" و (ب) "ما أدرك المورد البشري انه حصل عليه بالفعل". ففي الحالة التي يدرك فيها المورد البشري ان مقدار العوائد التي كان من المفروض أن يحصل عليها (المتوقعة) ، تفوق كمية العوائد المحصل عليها فعلا ، تكون النتيجة عدم الرضا الوظيفي. وفي الحالة التي يدرك فيها المورد البشري ان كمية العوائد المفروض الحصول عليها مساوية للعوائد المحصل

علمها فعلا، يكون الرضا الوظيفي هو النتيجة . أما إذا أدرك المورد البشري أن العوائد المحصل عليها فعلا تفوق كمية العوائد المفروض الحصول عليها، تكون النتيجة هي الشعور بالذنب وعدم الارتياح. في ختام هذا المطلب يمكن القول انه بالرغم من ادخال هذه النظرية مبدأ مهم على الرضا الوظيفي ن وهو مبدأ الادراك ، إلا ان نتائجهما تبقى محل شك ، وهذا بسبب حصرها عناصر الرضا الوظيفي في ثلاث عناصر فقط وهي الراتب ، الإشراف و محتوى العمل ، وهذا بالرغم من تعدد عناصر الرضا الوظيفي ، وهي النقطة التي قام لوك باستغلالها لبناء فروض نظريته.

المطلب الرابع: نظرية القيمة لتفسير الرضا الوظيفي

عام 1976 من أهم النظريات (Edwin Locke) تعتبر نظرية القيمة التي قدمها دوين لوك المفسرة للرضا الوظيفي ، ووفقا لهذه النظرية فإن الرضا الوظيفي يتحقق الى المدى الذي يحدث فيه التوافق بين ما يحصل عليه المورد البشري من عوائد و ما يرغب فيه.¹ ويشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا المورد البشري عن أحد عناصر وظيفته

(الأجر، الترقية، الإشراف... الخ) تحدها ثلاث أبعاد رئيسية هي:²

أولاً: مقدار ما يرغب المورد البشري في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي.

ثانياً: مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.

ثالثاً: أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

فبالنسبة للعناصر ذات الأهمية العالية للمورد البشري ، فكلما كان هنالك فرق كبير سلبي بين مقدار ما يرغب فيه من عوائد و ما يحصل عليه فعلا، كلما كانت درجة عدم الرضا الوظيفي مرتفعة و العكس صحيح في حالة وجود فرق إيجابي بين العوائد المتوقعة و المحصلة فعلا ، وعليه فغن قدرة الوظيفة على توفير العوائد ذات القيمة العالية للمورد البشري يعني الوصول إلى درجة عالية من الرضا الوظيفي.³

و تجدر الإشارة هنا الى أن لوك في نظريته لم يحصر للعناصر التي تجعل المورد البشري يشعر بالرضا الوظيفي، وهذا خلافا لكل من ماسلو، هيرزبيرج ولولير، الذين حصروا العناصر التي تؤدي الى هذا الشعور ن حيث يرى لوك أن أي عنصر يكون ذو قيمة و أهمية عالية للمورد البشري بغض النظر عن ماهيته، فإنه يؤدي الى الشعور بالرضا الوظيفي.

1 رواية محمد حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 171.

2 جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون ، مرجع سابق ذكره ، ص 209-210.

3 أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ذكره ، ص 229.

مما تقدم ذكره في هذا المطلب تتضح لنا الأهمية الكبيرة التي تكتسبها فروض هذه النظرية، حيث أنها تنبه المؤسسات الراغبة في خلق قوة عمل راضية على الأخذ بعين الاعتبار مقدار ما ترغب فيه من عوائد عن تأدية العمل.

من خلال ما تم عرضه في هذا المبحث توصلنا الى ان الرضا الوظيفي يتحقق لدى المورد البشري في حالات عدة هي:

*الحالة التي تشبع فيها الوظيفة حاجات الموارد البشرية (نظريات الحاجات لماسلو ، ألدرفر، ماكلياند)؛

*الحالة التي تتوفر في الوظيفة على العوامل الدافعة (نظرية ذات العاملين لهيرزبرج)؛

*الحالة التي يشعر فيها المورد البشري بالعدالة (نظرية العدالة لأدامز)؛

*الحالة التي يحدث فيها التوافق بين ما يحصل عليه المورد البشري من عوائد و ما يرغب فيه (نظرية لوك و نظرية لولير)؛

المبحث الثالث : نتائج ومظاهر الرضا الوظيفي

المطلب الأول : مظاهر الرضا الوظيفي

يمكن ان يستدل على الرضا الوظيفي من خلال بعض المظاهر التي تتصل بسلوك العاملين في العمل ويمكن تسمية هذه المظاهر بنواتج الرضا عن العمل وهي: 1:

. قلة الفقد من مستلزمات الانتاج وهي تكون عادة من عمال راضين عن عملهم.

. انخفاض معدلات الغياب و قلة الشكاوى و ندرة الصراعات و المنازعات في مجال العمل كلها مظاهر تدل على الرضا و استقرار العمال.

. ان الابداع و تطوير العمل و تحسينه و انخفاض معدل دوران العمل كلها منشورات تدل على رضا العاملين الى حد كبير من عملهم.

. الصورة الذهنية الايجابية المحببة للمنشأة او المنظمة ، نوعها ، نوع العمل بها، طريقة الأفراد العاملين تعد مؤشرا هاما للرضا عن العمل و خاصة ان هذه الصورة الذهنية الايجابية عن العمل و المنظمة في اذهان العمال تؤدي دائما الى أن يدافع العمال عن منظماتهم و أن يقفوا بجانبها و ان يكون لهم ولاء و انتماء لها و هذا مظهر من مظاهر رضا العاملين عن عملهم.

. استجابة العاملين السريعة و تقبلهم لكل اجراءات التعديل و التطوير و ادخال التكنولوجيا و غيرها في مجال العمل و مشاركتهم الحقيقية لدفع و تطوير العمل و نظمه تدل على مدى الرضا و قرته المرتفع لدى العاملين الراضين عن عملهم.

أشرف محمد عبد الغاني ، علم النفس الصناعي ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2001 ، ص 1
335.

المطلب الثاني: برامج الرضا الوظيفي

سنتعرض لمجموعة البرامج التي تهدف الى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي ، حيث لوحظ أن هناك مجموعة من البرامج تستهدف التأثير في السلوك الإنساني للاملين بالمؤسسات بما يحافظ على المستوى المطلوب من درجة رضاهم و يدفعهم باتجاه تحقيق أهداف تلك المؤسسات ن و من اهم البرامج:1

1.برامج صيانة القوى العاملة:

مثل برامج التدريب و تنمية المهارات الإبداعية ، برامج إعادة النظر في سياسيات الأجور و الحوافز ، وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات و خبرات العاملين ، إضافة الى قابليتهم للإبداع و الابتكار.

2.برامج تحسين بيئة و ظروف العمل:

و تشمل الإجراءات التالية:

*تهيئة مكان عمل نظيف و مرتب من حيث الإضاءة ، التهوية، الحرارة ، الرطوبة ، الأثاث ،...الخ.

*معالجة حالات التعب و الارهاق ، وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل، و الاعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة و تحديد النشاط ، فمثلا يمكن للمؤسسة أن تلجأ الى استخدام ساعات العمل المرنة، أو أسبوع العمل المضغوط.

*تقليل الضوضاء بعزل مصادرها، عن طريق عزل الآلات و المعدات التي تصدر عنها الأصوات المزعجة ن و تزويد الجدران بالمواد العازلة.

*التقليل من رتابة الاعمال و الروتين باللجوء الى برامج الإثراء الوظيفي.

3.برامج الرفاهية الاجتماعية:

تعني زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي و الأسواق و دور الحضانة ، وتوفير وسائل مريحة كالمواصلات و أبنية سكنية مميزة للعاملين ،فهذه الاجراءات سوف تدفع العاملين لاداء أفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من العاملين انفسهم ن كما يشترط في هذه الحوافز ان تكون مستمرة و شاملة لأكبر عدد من العاملين.

1محمد الصيرفي (ب) ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار قنديل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2003 ، ص ص 276-281.

4. برامج الأمن والسلامة المهنية:

تكون هذه البرامج في المؤسسات الصناعية ذات الأعمال الخطيرة و المعرضة للكثير من الحوادث ، و يتم تصميم هذه البرامج وفقا للخطوات التالية:

*تجزئة العمل ، ويقصد بها دراسة و تحليل كل عمل على حدة ، منذ بدايته الى نهايته ، وذلك للتعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزء و الخطورة المصاحبة له.

*تحديد مصدر الخطر، و الذي إما ان يكون بيئة العمل المادية و ظروفها، بيئة العمل الاجتماعية ، او الفرد نفسه كضعف خبرته و تدريبه.

*تحديد نوع المخاطر المهنية و الحد من حدوثها ، فالمخاطر المهنية تصنف الى فئتين:

- فئة الحوادث و الإصابات الفيسيولوجية ، كالجروح و الحروق و التي يكون مصدرها
- عادة ظروف العمل المادية و يمكن الوقاية منها بمراعاة الترتيب في مكان العمل، توفير الإضاءة و الحرارة ، و التهوية المناسبة...الخ.
- فئة الامراض المهنية الناتجة عن الاعمال التي يمارسونها و التي يمكن الوقاية منها من خلال استخدام الكمامات و الالبسة الواقية و كذا أخذ الإجراءات للراحة....الخ.
- تدريب العاملين : لزيادة المهارة و تدريبهم على كيفية التصرف السليم عند تعرضهم او تعرض زملائهم للخط. و لشرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية و كيفية تجنبها.
- سجلات حوادث و اصابات و امراض المهن : تهدف الى المساعدة في تقييم إجراءات الامن و الحماية التي تتبع في مكان العمل.
- المتابعة و التفتيش: و الوقاية المستمرة من طرف إدارة الموارد البشرية للتأكد من تطبيق تعليمات و قواعد الامن بشكل سليم، و معرفة المخالفات و الإبلاغ الفوري عنها.¹

5. برامج الرعاية الصحية:

في الكثير من الدول هناك تشريعات قانونية تفرض التزاما صحيا على المؤسسة، لتقوم من خلاله بتقديم خدمات طبية تهتم بالناحية النفسية و العقلية للعاملين، فالاعتبارات الإنسانية تقضي بضرورة وقوف المؤسسة الى جانب العامل المريض ، كما ان المؤسسات التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل و انتاجية أعلى.

1محمد الصيرفي (ب) ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار قنديل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2003 ، ص ص 276-279.

6- برامج فرق العمل المدارة ذاتيا:

وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال المسؤولين عن انتاج سلعة او تقديم خدمة و الموجودين في قاعدة الهرم التنظيمي، وهي جماعات تسعى الى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال و تضع الحلول المناسبة لها، ويرتكز عملها فقط على الجوانب الفنية و ليس على الجوانب الإدارية، و مثل هذه الجماعات تساهم زيادة الانتاجية و تحسين النوعية و تقليل التكاليف.

7.برامج حلقات الجودة:

يقصد بها فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية ، فيمكن لاي فرد من المؤسسة أن ينضم إليها مهما كانت وظيفته او منصبه الإداري، و تسعى هذه الحلقات الى دراسة العمليات و تحسينها و دراسة بعض مشاكل العمل و اقتراح حلول لها . و من أهدافها الأخرى نجد:

-تحسين الروح المعنوية للعاملين.

-تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين.

-رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة.

و تجدر الإشارة الى ان هناك من يخلط بين برامج فرق العمل و حلقات الجودة رغم وجود فرق بينهما.

8.برامج الجودة الشاملة:

لقد انتشرت في المؤسسات الحديثة بمجموعة من الظواهر التي تعرقل سير العمل الإداري لها ، مثل زيادة الاجتماعات غي المنتجة ، غياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة ، تسرب العاملين الأكفاء، طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات ، و غيرها من الظواهر التي تسبب انخفاض الروح المعنوية للعمال و من ثم انخفاض درجة الرضا ما ينعكس سلبا على الانتاجية ، وهذا ما أدى الى ضرورة اللجوء الى برامج الجودة الشاملة ، و التي تعني القيام بالعمل بالشكل الصحيح من أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء.¹

1محمد الصيرفي (ب) ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية،مرجع سابق ذكره ، ص ص 279-281.

المطلب الثالث: نتائج عدم الرضا الوظيفي

تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين يشكل مسعى مهم لكل المؤسسات نظرا للأهمية البالغة في نجاحها وفعاليتها و لكن تأثير حالة الرضا التي تنشدها كل المنظمات قد لا ينتج عنه التأثيرات و الانعكاسات المتوقعة و أحيانا تكون دون المتوقعة و لذلك من المهم بحث النتائج التي تترتب عن الشعور بعدم الرضا ، و فيما يلي بعض النتائج:

1. الانسحاب من العمل:

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

(أ) الغياب:

يقصد به نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور الدائم، و هو أمر يسبب ارتفاع التكاليف في المنظمة ، و لاسيما تكاليف تعويض العطل المرضية و الاجازات السنوية ، و نقص الانتاجية ، بالاضافة الى التكلفة المعنوية التي يتحملها الأفراد الذين يقع على عاتقهم تحمل عبئ تعويض النقص الذي يتركه الغائبون.

(ب) ترك العمل:

يعبر ترك العمل عن استقالة العامل من منظمته طواعية ، و هذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المنظمة كتكلفة الإحلال، تكلفة التدريب و تكلفة التعيين و التي تزداد كلما ارتقينا في السلم او الهرم التنظيمي ، بالإضافة الى المنظمة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة (التكاليف الخفية في الموارد البشرية) مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الفرد المستقيل ، و تعظم التكاليف أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذوي الأداء و الخبرات العالية.¹

و يقود التفكير المنطقي الى افتراض أنه كلما زاد الرضا الوظيفي، زاد الدافع لديه الى البقاء في هذا العمل ، و قل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية ، و لقد أجريت عدة دراسات تهدف الى اختبار صحة هذا الفرض، فأظهرت بدرجات متفاوتة ان هناك علاقة سلبية بين الرضا و معدل دوران العمل بمعنى كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل الى الانخفاض.²

2. التمارض و الاصابات:

و هي وسائل الانسحاب غير المباشرة من العمل عن طريق اتخاذ الذرائع و الحجج.

1 راوية حسن ، مرجع سابق ذكره ، ص 175.

2 محمد سعيد انور سلطان ، مرجع سابق ، ص 204.

(أ) التمارض:

التمارض (ادعاء المرض) ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل، وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة او خارجها ويلجأ العامل الى الحالات المرضية المقنعة للإبتعاد عن محيط العمل تهربا من الواقع المعاش او التقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها اثناء عمله.

(ب) الإصابات:

ان الحوادث الصناعية و الاصابات شأنها شأن التغيب او ترك العمل ، و انما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي ن و بالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة و عدم الرغبة في العمل ذاته ، و على هذا الأساس يميل الباحثون الى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي و بين معدلات الحوادث و الاصابات في العمل ، و تفسر هذه الظاهرة بان العامل لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب الى الاصابة ، إذ ان ذلك هو سبيله الى الابتعاد عن جو المل الذي لا يحبه ، غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب ، لذا نجد فروم يرجح الرأي القائل بان الاصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي وليس العكس.¹

3. التظلمات ، الشكاوى و عدم الاهتمام:

و هي في نفس الوقت مؤشر يدل على الرضا و وسيلة للتقليل منه ، و المظالم تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة ، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشرا مباشرا لانخفاض الروح المعنوية الفردية ، و تنصب معظم المظالم على ساعات العمل الزائدة و الترقيات ، و نظام الاشراف و الأجور ، كما ان عدم الاهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعا الذي يؤدي الى عدم الاستقرار الوظيفي و كثيرا ما يعبر ذلك عن التعب و الملل، و بذلك يدخل التعب و الملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية ، كما يدخل في هذا الاطار حالات الاهمال و اللامبالاة و اللذان يؤديان بدورهما الى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج او حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته.²

المطلب الرابع: آثار غياب الرضا الوظيفي

كونه عامل هام في مجال العمل والتنظيم ، يمتد تأثير الرضا الوظيفي على مستويات عدة يمكن تصنيفها في ثلاث :

• الآثار على المستوى الشخصي للعامل :

• الآثار على مستوى جماعة العمل :

• الآثار على مستوى التنظيم ككل (المؤسسة)

لذا فان منح هذا الموضوع الأهمية القصوى لا يعد هدرا.

1 نفس المرجع السابق ، ص 205.

2 منصور فهمي ، انتاجية العمل في ضوء الدوافع و الحوافز ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 1984 ، ص 141.

آثار الرضا الوظيفي على المستوى الشخصي للفرد العامل:1.

في هذا الإطار يؤثر الرضا الوظيفي على المستوى الجسدي النفسي والعقلي للعامل كما يمتد تأثيره إلى حياته العائلية ومكانته الاجتماعية .

آثار الرضا الوظيفي على الصحة العقلية والجسمية للعامل :

أثبتت العديد من الدراسات أن العمال الذين لديهم درجة مرتفعة من الرضا الوظيفي أقل عرضة للإصابة بالأمراض المهنية خصوصا (السكري ، ضغط الدم ، ...الخ) كما أن لهم اتجاهات ايجابية نحو ذواتهم مما يجعلهم أقل عرضة لنوبات الاكتئاب ومختلف الاضطرابات النفسية ، وأنه يحدث العكس في حالة الشعور بعدم الرضا .1

ومن أشهر الدراسات في هذا الإطار دراسة " هيرزبرغ " وزملاءه الذين أكدوا أن استمرار حالة عدم الرضا الوظيفي لدى العامل تؤدي إلى الإحساس بألم الرأس وفقدان الشهية وعسر الهضم ، أما (برك) فقد وجد ارتباطا بين عدم الرضا وبعض الأعراض العضوية كالتعب وصعوبة التنفس وصداع الرأس وغيرها ، وفي نفس الصدد وجد (وايت) أن 18 % من حالات القرحة التي ظهرت في معمل واحد كانت عند العمال الغير راضين وظيفيا .2

آثار الرضا الوظيفي على الصحة فريق وعلاقات العمل :

أ- آثار الرضا الوظيفي على الغياب :

يعرف الغياب عموما على أنه : "نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور الدائم" ، وأسبابه حسب Hailbronz عديدة تتمثل في : المرض، عطل الأمومة، حوادث العمل، عطل لأسباب عائلية أو إدارية عطل غير موافق عليها أو التكوين خارج المنظمة .3

وقد قسم كل من Baudwin و Jardilliller عوامل الغياب إلى عوامل شخصية وأخرى مهنية.

- العوامل الشخصية:

1LOCK.E.A. The nature and causes of Job Satisfaction. Maervind.D,Dunette, Hand book industrial and organisational psychology, chicago, rand ,mc nally, college publishing company, 1974,P79.

2إيمان محمد علي الحنيطي، مرجع سابق، ص 17
3أحمد صقر عاشور ، نفس المرجع ، ص 74.

وتشمل السن، الحالة الصحية، الجنس، الحالة العائلية، المستوى التأهيلي الأقدمية، النشاطات الشخصية بالعمل وظروف السكن والمواصلات.

- العوامل المهنية :

وتحتوي تأثير مستوى العمل بمختلف أنواع الإنتاج، مستويات التأهيل، تأثير ظروف أداء المحيط وأوقات العمل ثم تأثير الظروف الاجتماعية للعمل والتي تشمل نمط الاتصال وطريقة المكافأة، إلى جانب كل الإجراءات ذات التأثير النفسي كالمعاملة والإشراف وجماعة العمل. وقد أكد بعض الباحثين على وجود علاقات قوية بين عدم الرضا الوظيفي ومعدل الغياب مثل **Brayfield , Crockett , Herzberg** و **Vroom** وأن ارتفاع مستوى الرضا يؤدي إلى انخفاض نسبي التغيب والتسرب، وهذا ما أكدته دراسات أقيمت في شركة "هارفستر أنترناشيونال" حيث توصل الباحثون إلى معدل ارتباط سالب بين الرضا ومعدل الغياب قدره (-0.25) وفي دراسات أخرى (-0.38). (04) في عام 1989 قام فريد (Fred) ببحث حول علاقة الرضا الوظيفي بالتغيب ، وأظهر البحث بوضوح وجود علاقة ارتكازية بين المتغيرين ، فعندما يكون الرضا عالية ، يتجه الغياب نحو الانخفاض وعندما يكون الرضا منخفضة يصبح الغياب مرتفعة ومع ذلك فإن هناك متغيرات وسيطية بين هذين المتغيرين مثل درجة شعور الأفراد بأهمية وظائفهم ، ودرجة الرقابة والإشراف.

وكخلاصة عامة خلص الباحث إلى أنه ليس بالضرورة أن يؤدي الرضا الوظيفي المرتفع إلى انخفاض الغياب، غير أن الرضا الوظيفي المنخفض من المرجح أن يؤدي إلى تغيب أكبر.¹

فعدم الرضا عن العمل لا يؤدي بالضرورة إذن إلى الغياب وإن كان لا يمنع أن يكون أحد الأسباب الهامة المؤدية للغياب وليس كل الأسباب.

فغياب الموظفين يرتبط بشكل مباشر على إدراكهم بعدم وجود عدالة ، وعليه فإن معاملة الموظفين بطريقة عادلة يعتبر نظام إدارية مفيدا لتخفيض الغياب.²

ب/- آثار الرضا الوظيفي على الدوران الوظيفي (ترك العمل) :

تصب معظم البحوث في هذا الموضوع إلى أنه إذا كان هناك عدم رضا وظيفي ملحوظ فمن المرجح أن يكون هناك ارتفاع في دوران العمل.³

1Luthans , ibid, P 167.

2Kreitner , Robert & Kinicki ,Angelo, organizational behavior , second edition ,IRWIN1999 P 233

3Luthans , ibid, P 185.

وترتبط الرضا الوظيفي بالدوران الوظيفي علاقة سلبية غالبا، وهي أقوى من العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والتغيب.1

و تجدر الإشارة إلى أن هناك عوامل أخرى تلعب دورا هاما في العلاقة بين الرضا والدوران الوظيفي ، فبسبب ظروف اقتصادية لايتخيل الأشخاص أنفسهم يعملون في أي مكان آخر وبالتالي يستمرون في العمل بمؤسستهم بغض النظر عن شعورهم بعدم الرضا و العكس يحدث عندما تسير الأمور على خير ما يرام في الاقتصاد ، و تنخفض البطالة إجمالا فيكون هناك زيادة في الدوران الوظيفي (ترك العمل) ، لان الأفراد سيتطلعون إلى فرص أفضل في مؤسسات أخرى، وقد يحدث هذا حتى في حالات وجود درجة عالية أو مقبولة من الرضا الوظيفي .

فعوامل ظروف سوق العمل ، والتوقعات حول فرص العمل المتعددة ، والمسافة التي يقضيها الموظف في المنظمة منذ التثبيت بعد فترة الاختبار إلى وقت التسريح من الوظيفة كلها تتحكم بدرجة العلاقة بين الدوران الوظيفي والرضا.2

حيث أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والدوران الوظيفي علاقة متينة ، وهي علاقة عكسية حسب الكثير من الدراسات، إلا أن هذه العلاقة علاقة غير مباشرة ، يتوسطها الانسحاب المادي.3

2- آثار الرضا الوظيفي على التنظيم (المؤسسة) :

- آثار الرضا الوظيفي على الأداء العام للعمال

لقد كانت العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعا لكثير من أعمال البحث ، فمنهم من يعتقد أن الرضا والأداء يؤثران في بعضهما باعتبارها علاقة سببية بين الرضا كمتغير سببي والأداء كمتغير تابع . ومن أشهر الدراسات حول هذا الموضوع دراسة (ارجريس) (1972) (ARGYRIS) ودراسة (بيلي) 1982 BILLY وتوصلت الدراسات إلى نتائج متقاربة كان فحواها أن العمال الأكثر رضا يميلون إلى تحقيق مستويات أفضل من الأداء.

- آثار الرضا الوظيفي على الإنتاجية :

1 Spreitze ,Gretchen &Kizilos,Mark&Nason,Stephen ibid ,P155 .
2ibid ,P156.

3الحيدر عبد المحسن بن طالب ، إبراهيم مرجع سابق ، ص 75.

هل العمال الراضون أكثر إنتاجية من نظرائهم الذين يشعرون برضا اقل ؟ حيث أن العلاقة بين الرضا والإنتاجية مهم جد دراستها وفهم اتجاهها .

لقد كان الاعتقاد السائد أن الروح المعنوية العالية تؤدي أو تعود إلى إنتاجية عالية ، بمعنى أن العلاقة بين الروح المعنوية وبين الإنتاجية هي علاقة سببية .1

إلا أن ذلك غير صحيح في كل الحالات فيجب ألا ننظر إلى العلاقة بين هذين المتغيرين أنها علاقة مباشرة بين حدين ، بل يجب الأخذ بعين الاعتبار دور العوامل الوسطية ، مثل الأجور والمكافآت فقد يكون الموظف غير راض عن أجره مثلا أو أساليب العمل لكنه راض بصفة عامة عن عمله والعكس صحيح أيضا .2

إلا أنه في الوقت الحاضر تبين أن العلاقة بينهما ضعيفة ، كما أوضح بورترو ولولر هذه العلاقة كما يلي :
"إذا افترضنا أن المكافأة تسبب الرضا ، وفي بعض الحالات يؤدي الأداء للحصول على المكافآت ، إذن من الممكن أن تكون العلاقة التي وجدت بين الأداء والرضا الوظيفي قد نتجت بسبب عامل ثالث وهو المكافأة3

1العديلي ، ناصر محمد، مرجع سابق ، ص 195.

2 جرينبرج ، جيرالد ، بارون ، روبرت. مرجع سابق ، ص 212.

3لحيدر ، عبد المحسن وبن طالب ، إبراهيم ، مرجع سابق ، ص 49.

خاتمة

في ضوء التحولات الجديدة التي أحدثها التطور العلمي وتدفق المعارف وتزايد الحاجات الاجتماعية والاقتصادية، وفي إطار التوجهات المتنوعة للمنظمات والتي أبرزها تدعوا إلى الاهتمام بالموارد البشري حتى لا تضيع قيمة الوقت والجهد في التأهيل وإعادة التأهيل بقصد امتلاك إطارات وكفاءات عالية.

إن وجوب استخدام عددا من الأساليب والأدوات والوسائل والمسماة بالحوافز من شأنها تعديل سلوك الأفراد وتنشيط دافعيتهم وإقبالهم على العمل بجدية وحماس خاصة إن تميزت بالعديد والتنوع والعدالة في منحها فهي الأداة المسؤولة عن توجيه سلوك الفرد وتعديلها، ما يحقق الرضا الوظيفي لديه.

فالرضا لا يمكن إرجاعه إلى عامل واحد بل تعود إلى جملة من العوامل المتنوعة والمتداخلة منها عوامل خارجية كبيئة العمل وعوامل داخلية تتعلق بالعمل ذاته وكليهما يؤديان إلى شعور الفرد بالرضا عن عمله أو تعزيز عدم الرضا، والملاحظ أن رضا الفرد على وظيفته يعتبر الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي وهذا الأخير مرتبط بالنجاح في العمل الذي يمثل المعيار الموضوعي الذي يقوم على أساسه تقييم الأفراد ومؤشرا لنجاحه في مختلف جوانب حياته.

اختبار الفرضيات:

من خلال الدراسة التي توصلنا إليها في الجانب النظري يمكن الإجابة على الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: التي نصت على العلاقة الطردية بين تحفيز الموارد البشرية والرضا الوظيفي تساهم في فعالية المؤسسة ونجاحها.

وبعد النتائج التي سبق ذكرها يتأكد لنا صحة الفرضية الأولى.

أما بالنسبة للفرضية الأخيرة والتي نصت على: أن الرضا الوظيفي يتحقق من خلال مجموعة من العوامل التي تساعد في التحفيز المادي والمعنوي داخل المؤسسة.

تأكدنا من صحة الفرضية الأخيرة وذلك بعد توصلنا للنتائج التي سبق ذكرها.

إن الاهتمام بمقومات الرضا الوظيفي ومصادره يعني الاهتمام بالفرد ومحاولة تفهم سلوكه وإدراك نقائصه ومحاولة إيجاد حلول لمشاكله وتحقيقه يستوجب أن يكون من أولويات المنظمة وأهدافها الأولى حتى تصل إلى الهدف الأسسى الذي تصبو إليه، فتجاهل المنظمة للفرد وعدم الاهتمام به يجعل أي تقدم وتطور أقل نجاحا وفعالية كما وأنه يقلل من رغبة على الأداء والقبول على العمل وإذا بقي الحال كما هو فإن المنظمة ستقع في مشاكل أخرى متمثلة في الغيابات ودوران العمل، وكثرة الإصابات والإضرابات على الإدارة الناجحة أن تهتم أكثر بمواردها البشرية وتحاول الاستثمار منها بأكبر قدر ممكن حتى تحقق الأهداف المطلوبة وتتحصل على نتائج إيجابية ومرضية ما يؤدي إلى واستمراريتها وتكيفها مع المستجدات.

والمؤسسات بصفة عامة قد تواجه تحديات كبرى مما يلزم عليها تكثيف الجهود للاهتمام بمواردها البشرية، حيث تجسدت الجهود المبذولة أساسا في مجال الخدمات الاجتماعية خاصة الضمان الاجتماعي القروض التأمينات العمل التربوي تطوير مناهج التكوين وتأهيل العنصر البشري كل هذا من أجل الارتقاء بها وجعلها في المستوى.

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من التوصيات التي نرجو أن تؤخذ بعين الاعتبار نذكر منها:

- إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات ضرورة كونها دليلا للإدارة الديمقراطية، وتزايد الولاء والانتماء للمنظمة.
- الإبقاء على الاحترام والتقدير المتبادل والدائم بين العاملين كونه يؤدي إلى تنمية روح التعاون والتفاهم الترقية المتواصلة لأنها تمثل مقابلا للمجهود المبذولة وتؤدي إلى زيادة الروح المعنوية لدى الموظفين.
- اللجوء إلى دورات تدريبية متنوعة من فترة لأخرى لتبادل المعلومات وتنمية المعارف خدمات ذات جودة ونوعية.
- تفعيل العملية الاتصالية بين الموظفين والرئيس والعكس بتجنب سوء التفاهم والاداء.
- الاهتمام بإنجازات وجهود الموظفين والأداء المهني الناجح وتقديرها .
- الاهتمام لمدى رضا الموظفين حول سياسة الحوافز المعتمدة في المؤسسة ومدى نجاحها.
- إشاعة روح المسؤولية المشتركة والثقة المتبادلة قبول رأي الآخر مع تحدي المصادقية الاعتراف بالتميز وتشجيع المبادرات بسط حرية الإبداع والتجديد.

قائمة المراجع

القائمة المراجع

الكتب

1. أبو شيخة، نادر. (2000). إدارة الموارد البشرية، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان:الأردن.
2. شاويش، مصطفى نجيب. (2000). إدارة الموارد البشرية، ط3 ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان:الأردن
3. برنوطي، سعاد. (2001). إدارة الموارد البشرية، ط1 ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان:الأردن،
4. التويجري، محمد إبراهيم والبرعي، محمد عبد لله. (1993). معجم المصطلحات الإدارية، ط1 ، مكتبة العبيكان.الرياض:المملكة العربية السعودية.
5. أشرف محمد عبد الغاني ، علم النفس الصناعي ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2001
6. محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للطباعة والنشر2002
7. يوسف جحيم الطائي ، مؤيد عبد الحسن الفضيل، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى عمان، الوراق للنشر والتوزيع، 2006
8. معمر داود، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، بحث علمي في الجوانب الاجتماعية وال نفسية والقانونية الطبعة الأولى، القاهرة، دار الكتاب الحديث 2006
9. أمين عبد العزي حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي عشر، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر، 2001
10. زياد منير عبري، سامي محمد هشام حريز، مدخل إلى إدارة العامة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006.
11. مهدي حسن زويلف، الإدارة: نظريات ومبادئ، الطبعة الأولى، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001
12. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، عمان، داررائل للطباعة والنشر والتوزيع 2001
13. طارق المحذوب، الإدارة العامة، العملية الإدارية و الوظيفية والإصلاح الإداري، الإسكندرية، الدار الجامعة للطباعة والنشر، 2000
14. عادل جودة ، الحوافز ، دمشق ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، دون تاريخ نشر
15. مصطفى كامل أبو العزم عطية ، مقدمة في السلوك التنظيمي ، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، دون تاريخ نشر
16. جمال الدين لعريسات ، السلوك التنظيمي والتطور الإداري ، الجزائر ، دار هوية للطباعة والنشر والتوزيع ، 2002
17. محمد قاسم القريوتي ، مبادئ الإدارة : النظريات والعمليات والوظائف ، الطبعة الثانية ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 2004
18. مهدي حسن زويلف ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، 2001

19. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003
20. محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2012
21. فؤاد إفرام البستاني، منجد الطلاب، دارالمشرق، ط 36، بيروت، لبنان، 1990
22. خضير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي، دار اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
23. صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982
24. محمد مرعى مرعى ، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام العربي ، مرجع سابق
25. محمد فالج صالح ، إدارة الموارد البشرية ، عرض وتحليل، الطبعة الأولى ، عمان ، دار حامد للنشر والتوزيع ، 2004
26. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، دليل الادارة الذكية لتنمية الموارد البشرية ، المنصورة ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، 2007
27. سهيلة محمد عباس و على حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
28. موفق عدنان عبد الجبار الحميري و أمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011
29. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1983
30. محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، مصر، 1999
31. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003
32. راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، ب ط ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية 2002
33. صديقي محمد عفيفي ، أحمد ابراهيم عبد الهادي ، السلوك التنظيمي ، ط 10 المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 2003
34. د مصطفى محمود بوبكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ب ط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية 2005
35. محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، ب ط ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية 2004
36. د سليمان حامد: الإدارة التربوية المعاصرة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
37. سامي محسن الختاتنة ، مبادئ علم النفس ، ط3 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان 2013
38. محمد الصيرفي ، السلوك الإداري : العلاقات الإنسانية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2007
39. رواية محمد حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004
40. محمد الصيرفي (ب) ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار قنديل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2003
41. محمد الصيرفي (ب) ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار قنديل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2003
42. منصور فهبي ، انتاجية العمل في ضوء الدوافع و الحوافز ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 1984

1. شاطر شفيق: أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز بجيجل، مذكرة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2010/2009
2. نور الدين شنوفي، " فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية مع حالة خاصة، لسائقي المؤسسة للنقل الحضري في مدينة الجزائر وضواحيها"، رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الجزائر، 1992
3. شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010
4. عارف بن ماطل الجريدة التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007
5. نبيلة بووذن ، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماركيلاند للدافعية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك - وحدة فرجيو، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2007
6. زهية عزيزون ، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمررد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة - وحدة نوميديا بقسنطينة، مذكرة مكملة النيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة، 2007.
7. بووذن نبيلة: محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماركيلاند للدافعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قسنطينة، 2007

المراجع باللغة الاجنبية

1. Mari Do mini que pujol, Ressources Humaines: la boite à outils de l'entrepreneur 2éme Edition, paris, Editions d'organisation, 2003, p 182.
2. Oman Aktoof. Le Management entre tradition et Renouveau, 4 éme édition, Canada : Gaëtan Morin, Edition p 171
3. 1Colin. P. Silverthorne, Organizational psychology in across cultural perspective, University Press, New York, 2005,P171.
4. 1LOCK.E.A. The nature and causes of Job Satisfaction. Maervind.D,Dunette, Hand book industrial and organisational psychology,chicago,rand ,mc nally,college publishing company, 1974,P79.
5. 1Luthans , ibid, P 167.

6. 1Kreitner , Robert & Kinicki ,Angelo, organizational behavior , second edition ,IRWIN1999 P 233
7. 1Luthans , ibid, P 185.
8. 1 Spreitze ,Gretchen &Kizilos,Mark&Nason,Stephen ibid ,P155 .
9. 1ibid ,P156.

الملخص :

الهدف الرئيسي من هذا البحث هو دراسة النظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية. إذ يحلل الفرد أحد أهم العناصر الفاعلة التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة والارتقاء بها. وكانت أهم نتائج الدراسة متمثلة في العناصر التالية: هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة. ويعد رضا القرد ورفع الروح المعنوية لديه أحد أهم الركائز الأساسية لتوفير الاستقرار الوظيفي الذي يساعده على أداء عمله بكل كفاءة وبأقصى جهد لتقدم المؤسسة محل الدراسة مجموعة من الحوافز المادية منها الأجر، مكافآت العمل الإضافي، فروض اجتماعية، تؤثر بدورها في الرضا الوظيفي للمورد البشري. أما الحوافز المعنوية فتتمثل في تشجيع العمال ومدحهم وتؤثر بنسبة قليلة في الرضا الوظيفي للموارد البشرية. وقد أوصت الدراسة بالعمل على إعادة النظر في نظام الحوافز والأجور بما يتماشى وطموحات الموارد البشرية للوصول إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ومن ثم زيادة أذواقهم والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

1/ التحفيز 2/النظام الحوافز 3/ الرضا الوظيفي 4/ المورد البشري 5/ المؤسسة الاقتصادية

abstract

The main objective of this research is to study the incentive system and its role in achieving job satisfaction for human resources in the Algerian public economic establishment. As the laser analyzes the individual one of the most important actors that contribute to achieving the goals of the institution and advancing them. The most important results of the study were represented in the following elements: There is a statistically significant correlation between the incentive system and job satisfaction in the institution under study. The monkey's satisfaction and raising its morale is one of the most important pillars of providing job stability that helps it to perform its work efficiently and with the utmost effort to provide the institution under study with a set of material incentives, including wages, overtime rewards, and social assumptions, which in turn affect the job satisfaction of the human resource. As for the moral incentives, they are represented in the encouragement and praise of workers and have little effect on job satisfaction of human resources. The study recommended work to reconsider the incentives and wages system in line with the aspirations of human resources in order to achieve job satisfaction among workers and then increase their tastes and contribute to achieving the goals of the institution.

Key Words :

1/ motivation 2/ incentive system 3/ job satisfaction 4/ human resource 5/ economic institution