

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في " العلوم الاقتصادية "
التخصص: تسيير و اقتصاد المؤسسات
العنوان:

دور التحفيز في تحقيق

الرضا الوظيفي في المؤسسة

دراسة حالة اتحاد التعاونيات الفلاحية " مستغانم "

تحت إشراف الأستاذ(ة):

أ/ بن حمو عبد الله

من إعداد الطالب:

- مهدي سمير

أمام لجنة المناقشة المكونة من الأساتذة:

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	بن زيدان ياسين	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مقررا	بن حمو عبد الله	أستاذ مساعد	جامعة مستغانم
مناقشا	بلعياشي بومدين غوثي	أستاذ مساعد	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2017/2016

كلمة شكر

حمداً لله و شكراً له أولاً و أخيراً على ما أنعم و أعطى، ثم أعرب بكل فخراً و اعتزاز عن عظيم تقديري و خالص شكري للأستاذ(ة) المشرف "بن حمو". كما لا يفوتني أن أسجل عرفاني بمجهودات كل من أمدني يد العون من بعيد و قريب لإنجاز هذا البحث المتواضع شكلاً و مضموناً.

إلى كل عمال و أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، و كل عمال مؤسسة اتحاد تعاونيات الفلاحية مستغانم، لكم مني سادتي فائق التقدير و الاحترام و جزاكم الله خيراً.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى قرة عيني الوالدين الكريمين، أمي التي
سهرت على تربيتي ودراستي و كانت سندي طيلة مشواري
الدراسي بفضل دعواها لي بالنجاح، وإلى أبي العزيزو الذي أنار
شمعة مستقبلي.

إلى من قضيت معهم حياة كريمة و أيام سعيدة و هنيئة إخوتي
الكرام ، إلى جميع الأصدقاء و كل الأحباب.



	إهداء و شكر
I.....	الفهرس
IV.....	قائمة الجداول
VI.....	قائمة الأشكال
1.....	مقدمة
الفصل الأول: عموميات حول الموارد البشرية و التحفيز	
6.....	تمهيد
7.....	المبحث الأول:مدخل الموارد البشرية
7.....	المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية
8.....	المطلب الثاني: نشأة الموارد البشرية
8.....	المطلب الثالث: أهمية الموارد البشرية
9.....	المبحث الثاني: ماهية التحفيز
9.....	المطلب الأول: مفهوم التحفيز و أهميته و طبيعته
13.....	المطلب الثاني: أهداف و مراحل تطور التحفيز
15.....	المطلب الثالث: أنواع الحوافز و العوامل المؤثرة عليها
22.....	المبحث الثالث: نظام الحوافز في المؤسسة
22.....	المطلب الأول: الخطوات المتبعة قبل وضع نظام الحوافز و العوامل المؤثرة فيه
24.....	المطلب الثاني: قواعد و خصائص نظام الحوافز نظام الحوافز
26.....	المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز

المطلب الرابع:تقييم و أسباب فشل نظام الحوافز27

الفصل الثاني : علاقة الرضا الوظيفي بالتحفيز

تمهيد

المبحث الأول : مفهوم الرضا الوظيفي35

المطلب الأول : تعريف الرضا الوظيفي وأهميته35

المطلب الثاني : عناصر وعوامل الرضا الوظيفي37

المطلب الثالث : أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي44

المبحث الثاني : قياس الرضا الوظيفي47

المطلب الأول : طرق قياس الرضا الوظيفي47

المطلب الثاني : كيفية حدوث الرضا والبرامج الداعمة له49

المطلب الثالث : آثار و نتائج الرضا الوظيفي وإرشادات تحسينه54

المبحث الثالث : علاقة التحفيز ببعض المتغيرات الأخرى60

المطلب الأول : علاقة التحفيز بالرضا والأداء60

المطلب الثاني : العلاقة بين الدافعية والرضا والأداء62

المطلب الثالث : علاقة الرضا الوظيفي بالأداء وإنتاجه63

الفصل الثالث: دراسة حالة اتحادية التعاونيات الفلاحية

المبحث الأول:معلومات خاصة بالمؤسسة وتحديد هيكلها
التنظيمي.68

المطلب الأول: تعريف المؤسسة وتحديد أهدافها68

الهيكل التنظيمي لإتحاد التعاونيات الفلاحية69

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة74

المطلب الأول: التنبؤ بالنظام والعرض الداخلي للموارد البشرية74

78	المطلب الثاني: الخطة النهائية للموارد البشرية داخل المؤسسة وأثرها على أداء الأفراد
79.....	المطلب الثالث :: التحفيزات المقدمة داخل المؤسسة
81.....	المبحث الثالث: تقييم التحفيز والرضا الوظيفي في المؤسسة
81.....	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات
81.....	المطلب الثاني: عينة البحث
82.....	المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان
98	الخاتمة العامة
102.....	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	عملية التحفيز عند الأفراد	01
24	قواعد نظام الحوافز الفعال	02
30	نموذج و عناصر نظام الحوافز	03-
70	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	04

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أنواع الحوافز الأكثر شيوعاً تحت التقسيمات	20
02	عدد الأفراد الذين تقدموا بطلب الإحالة على التقاعد المسبق وتم قبول طلباتهم	76
03	العرض الداخلي المتوقع من الموارد البشرية داخل المؤسسة	77
04	الخطة العامة للموارد البشرية داخل المؤسسة لسنة 2015	78
05	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	83
06	يبين سن أفراد العينة	83
07	يبين سنوات الأقدمية لأفراد العينة	84
08	يبين معنى التحفيز بالنسبة لأفراد العينة	84
09	يبين درجة منح المؤسسة حوافز في العمل	85
10	يبين رأي أفراد العينة في أجرهم	85
11	يبين مدى توفير العمل علاوات وتعويضات للأفراد	86
12	يبين مدى استفادة أفراد العينة من فرض الترقية	86
13	يبين كيفية الترقية في المؤسسة	87
14	يبين تقديم الإدارة والشكر والعرفان لأفراد العينة	87
15	يبين مدى تقدير الجهود والاعتراف بإنجازات أفراد العينة	87
16	تحسين ظروف وشروط العمل باستمرار	88
17	درجة ثقة والاحترام لأفراد العينة	88
18	تلبية الإدارة نجاحات ورغبات موظفيها	89

89	مدى التعريف بالمؤسسة لأفراد الجدد	19
89	مدى تناسب العمل مع قدرات ومؤهلات أفراد العينة	20
90	يبين كيفية توجيه أفراد العينة في العمل	21
90	يبين مدى شعور بالحماس والرغبة لأفراد العينة في العمل	22
91	يبين رؤية قواعد وإجراءات العمل بالنسبة لأفراد العينة	23
91	يبين مدة توافق مؤهلات الموظف مع وظيفته	24
91	يبين درجة الرضا عن الحوافز بالمقدمة بالنسبة لأفراد العينة	25
92	يبين درجة الرضا على منصب العمل	26
92	يبين وضعية ظروف العمل بالنسبة لأفراد العينة	27
93	يبين درجة الرضا على أسس الترقية لأفراد العينة	28
93	يبين قيام المؤسسة بتحسين مستوى رضا عن العمل	29
93	درجة الرضا عن ساعات العمل لأفراد العينة	30
94	يبين درجة الرضا عن العلاقة بالرؤساء والزملاء	31
94	يبين أسس اعطاء التحفيز بالنسبة لأفراد العينة	32
95	يبين معرفة مدى الشعور بالعدالة في اعطاء الحوافز بالنسبة لأفراد العينة	33
95	يبين درجة الرضا على أسس اعطاء الحوافز بالنسبة لأفراد العينة	34

المقدمة

العامه

المقدمة العامة:

تنشط المنظمة اليوم في بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار ومحيط بالمخاطر والتحديات ومصدرها التغيرات والتطورات المتسارعة التي تحدث في البيئة الخارجية ، لذا تسعى المنظمات للوصول إلى الزيادة و التميز عن منافسيها وهذا بدوره يتطلب قدرة ومقدرة لمواكبة مختلف هذه التطورات ، فتحقيق أي منظمة لأهدافها وبقائها واستمرارها أصبح مرهونا بمدى قدرتها على التكيف ومواجهة التحديات والفعالية في مواجهتها تعتمد اليوم بالأساس على درجة الكفاءات البشرية للمنظمة باعتبارها أحد الركائز الأساسية الثمينة لها والأكثر تأثيرا على الإنتاجية والربحية والاستمرارية، فالعنصر البشري أساس أي عمل كونه يتولى تحقيق الاستغلال الأمثل والعقلاني لكل عوامل الإنتاج ، فالفرد أساس القوة والثروة ، فلا قوة ولا ثروة بدون المورد البشري.

وتظهر الأهمية القصوى للعنصر البشري من خلال تنوع الاختصاصات التي أسندت لإدارته من تحليل العمل، الاختيار، التعيين، التكوين، الترقية، النقل، الاتصالات والمعلومات، تحسين ظروف العمل، العلاقات الاجتماعية، التحفيز وهذا الأخير أصبح موضوعه يحتل أهمية كبيرة لدى المنظمة والعاملين بها، فهو ممارسة ووسيلة لتحقيق الفوز والنتائج التي تقاس على أساسها نجاح الأعمال وتطورها، خصوصا إذا كان يمارس وفق أسس ومبادئ منصفة وموضوعية وشفافة، فمن خلاله تتميز المنظمة بكفاءة الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وكذا كسب ولائهم وزيادة انتمائهم للمنظمة.

يحضى التحفيز حاليا باهتمام كبير و اعتراف الإدارة الناجحة بالحاجات الإنسانية و ضرورة احترامها الأفراد و الجماعات كل حسب كفاءته و قدراته، فتحفيز العاملين يثير دوافعهم و يحرك طاقاتهم و قدراتهم الكامنة و يولد الرغبة و الحماس في العمل و دفعهم لزيادة أدائهم عن طريق الاهتمام بهم و حسن المعاملة و الأخذ بمشاعرهم و طموحاتهم و رغباتهم، و هذا بدوره يحفز الفرد على إشباع حاجاته و رغباته و ملء نفوس العاملين بالرضا و الطمأنينة و من ثم ضمان تفانيهم في أدائهم و التعامل بكفاءة و فاعلية مع المهام الملقاة على عاتقهم و إبعاد مظاهر القلق و التوتر و غيرها.

يمثل التحفيز ميزة من ميزات المنظمات الناجحة من خلال توفير كل من التشاور و التفاهم الجماعي و خلق الثقة و الاحترام المتبادل، و الاعتراف بالعامل بتلبية طموحاته و تحسين شروط العمل و الحصول على الترقيات و المكافآت و غيرها، كون دور كل إدارة هو بلوغ الأهداف و تحقيق النتائج، و أن دور كل مسؤول هو جلب الظروف الملائمة لتحقيق تلك النتائج و هو الذي يقوم بتحسينات الفردية مع إقرار تغيير الهياكل غير الملائمة و توزيع المسؤوليات على الأفراد، و على الإدارة تحسين نوعية العمل بإعطاء أهمية كبيرة للعمال و مساهمتهم في التسيير و تحديد الأهداف و تنفيذها و أخذ اهتمامهم و انشغالهم بعين الاعتبار.

تسعى المنظمة لتحقيق الرضا الوظيفي لعاملها كون إنتاجيتها و ربحيتها و ضمان بقائها و استمراريتها مرهونة برضا الأفراد على العمل، و تحقيق الرضا يتطلب تلبية عد حاجات من اجتماعية و مادية و نفسية و غيرها، فالرضا قضية لها أهمية كبيرة في حياة الأفراد و الجماعات للحصول على مساهمة و تعاون الجميع في المنظمة لتحقيق الأهداف و النتائج و هذا يقابله جبرا و لزاما بتلبية احتياجات و رغبات و طموحات العاملين و هذا من جهة ، في حين لا يمكن الحصول على تعاون الأفراد عن طريق القوة و الإخضاع و الإكراه.

يعد رضا الفرد عن عمله أساسا لتوافقه النفسي والاجتماعي ويرتبط ذلك بالنجاح في العمل و يعكس مكانته داخل مجتمعه ، فالرضا الوظيفي أحد الركائز الأساسية لتوفير الاستقرار الوظيفي و البيئة المناسبة للعامل التي تساعده على أداء عمله على أكمل وجه ، و بذل قصارى جهدهم ، وهذا أيضا يرتبط بالزملاء و جماعات و فرق العمل و الرؤساء و العلاقات الطيبة بين مختلف هذه العناصر تترك أثرا طيبا نفسية الفرد و تساهم في رفع الروح المعنوية لديه مما يزيد من انتمائه و ولائه للمنظمة. وهذا ما يدفعنا إلى طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي في المنظمة ؟

و لمعالجة هذه الإشكالية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية الآتية:

ما المقصود بالتحفيز و ما هي أهميته ؟

ما المقصود بالرضا الوظيفي و ما هي أهميته ؟

كيف يتم قياس الرضا و ما علاقة التحفيز به ؟

فرضيات البحث :

من الإشكالية المطروحة و للإجابة على هذه الأسئلة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

التحفيز ممارسة يثير دوافع الفرد و يولد الرغبة و الحماس له لإشباع مختلف حاجاته و رغباته؛

كلما كان الفرد راضيا عن عمله كلما زاد عطائه و جهده للمنظمة؛

مراعاة الانصراف في التحفيز يزيد من شعور العامل بالرضا.

أهداف الدراسة :

إن الأهداف المراد الوصول إليها من خلال دراسة التحفيز و الرضا الوظيفي كثيرة و متنوعة فالمنظمة

التي تقوم بتحفيز عاملها تريد الحصول على عوائد ألا و هي الرضا الوظيفي ، و بناء على هذا يتبين

أن أهداف هذا البحث يمكن حصرها فيما يلي :

التعرف على مفهوم التحفيز و طبيعته و كذلك مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته؛

معرفة عملية التحفيز و مختلف أنواعه؛

التعرف على مدى تأثير التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي؛

التعرف على نظام الحوافز المطبق في مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية" بإيجابياته و سلبياته؛

الخروج بتوصيات و اقتراحات لإعداد نظام حوافز فعالة في المنظمة؛

التعرف على خصائص و قواعد نظام الحوافز و كذا شروطه؛

معرفة التحديات التي تواجه عملة التحفيز؛

تحفيز مسؤوليات الإدارة لممارسة مهامها في ممارسة التحفيز و دورها في تحقيق أهداف الفرد

و أهداف المنظمة؛

إبراز الأهمية القصوى التي يكتسبها التحفيز و الرضا الوظيفي في التكيف و مواكبة التغيرات و

التطورات التي تحدث في بيئة معقدة و تتغير يوما بعد يوم؛

معرفة أسباب نقص الرغبة و الحماس للعمال في المؤسسات الجزائرية.

أسباب اختيار الموضوع :

انطلاقاً من أهمية التحفيز والرضا الوظيفي في المنظمة، يمكن حصر الأسباب والدوافع التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع عن سائر المواضيع الأخرى فيما يلي:

هناك خلل ومشكلة فالتحفيز موجود في بعض المؤسسات الجزائرية ولكن في المقابل نجد أن الرضا الوظيفي نسبي و ضئيل جدا وإن لم أقل غير موجود ، ولهذا حاولت معرفة أين يكمن الخلل وهذا من خلال كيف يتم التحفيز، وما هي أسس إعطائه في المؤسسة وما هو نظام الحوافز المتبع؟ ذ محاولة التعرف على أسباب تردي الأوضاع في المؤسسات الجزائرية وانخفاض الأداء والإنتاجية؛ الرغبة والإرادة والإحساس للدراسة والبحث في هذا الموضوع؛

حاجة التخصص العلمي الذي أزال فيه الدراسة لهذا الموضوع؛

الميل الشخصي لهذا الموضوع بهدف الإثراء العلمي والمعرفي وللتوسع والتعمق أكثر في تسيير الأفراد والبحث عن رضاهم؛

الشعور بالأهمية والقيمة الحقيقية لهذا الموضوع؛

معرفة درجة صعوبة تسيير الموارد البشرية ومعرفة درجة تعقيدها واحتياجاتها اللامتناهية؛ كونها مرتبطة مباشرة بالعنصر البشري والذي يعتبر أهم مورد وركيزة في المنظمة؛

معرفة أسباب عدم الرضا الوظيفي للأفراد، الشيء الذي يخلق التوتر والقلق مما أدى إلى الامبالاة، الاضطرابات والاحتياجات، الغيابات...؛

نقص الاهتمام والعناية بالعاملين من خلال عدم التوازن بين الجهود المبذولة والأجور.

الصعوبات :

من خصائص الباحث الجيد أن يتسلح بالشجاعة والإرادة والعزيمة، وأن يتحدى الصعاب والمشاكل وتجاوز العقبات، فمن غير المعقول أن ينجز الباحث بحثه أو دراسته في موضوع ما أو قضية ما دون مشاكل وعراقيل تواجهه.

ومن بين وأهم الصعوبات والعراقيل التي واجهتني ووقفت أمامي في هذا البحث هي:

قلة النسخ وانعدامها لبعض المراجع والكتب؛

صعوبات ومشاكل عويصة وإن لم أقل أن استحالة في إيجاد مكان للتربص؛

معظم الكتب قديمة لم تتناول الموضوع بالتفصيل؛

نقص المراجع التي تناولت وعالجت موضوع الرضا الوظيفي؛

التنقلات المتكررة إلى جامعات أخرى مثل العلوم الإنسانية والاجتماعية للبحث عن مراجع الرضا الوظيفي.

منهج وأدوات البحث :

من أجل الوصول إلى هدف البحث ولكي نجيب على الأسئلة التي تم الاعتماد على المنهج

الوصفي في دراسة موضوع التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي إضافة إلى منهج دراسة حالة، و

لتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث سيتم الاعتماد على المراجع المتوفرة والمتمثلة في الكتب،

الرسائل الجامعية، ليسانس، ماجستير، دكتوراه القوانين والتشريعات و مواقع الإنترنت بهدف إثراء الموضوع وإضافة مصداقية أكبر مع احترام الأمانة العلمية كونها من خصائص الباحث الجيد.

هيكلية البحث :

قصد إيجاد حل للإشكالية التي قمنا بطرحها ولكي نتحقق من الفرضيات، قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول أساسية وهي:

الفصل الأول: الذي يتحدث عن عموميات حول الموارد البشرية والتحفيز وهو ينقسم بدوره إلى ثلاث مباحث رئيسية المبحث الأول تطرقنا فيه إلى مدخل إلى موارد بشرية من خلال جملة من المفاهيم المرتبطة بالموارد البشرية من تعريف ونشأة وأهمية، ثم المبحث الثاني الذي تضمن ماهية التحفيز في المؤسسة وأهميته وطبيعته، وأهداف ومراحل تطوره بالإضافة لأنواع الحوافز وكذا و كذا العوامل المؤثرة فيها، ثم المبحث الثالث تم تخصيصه لنظام الحوافز من خلال ما يشمله من خطوات متبعة قبل تصميمه والعوامل المؤثرة فيه كذلك قواعد و خصائص ومراحل تصميمه بالإضافة إلى تقييم وأسباب فشل نظام الحوافز.

أما الفصل الثاني والمتضمن مدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز وهو ينقسم بدوره إلى ثلاث مباحث رئيسية، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى ماهية الرضا الوظيفي من خلال جملة من المفاهيم للرضا الوظيفي وكذلك أهميته، وعناصره وعوامله وأنواعه ومظاهره، بينما المبحث الثاني خصصا لقياس الرضا الوظيفي من خلال طرق قياسه وكيفية حدوثه والبرامج الداعمة له، بالإضافة إلى آثاره ونتائجه وإرشادات تحسينية، ولقد قمنا باختيار المبحث الثالث يتم من خلاله توضيح علاقة التحفيز ببعض المتغيرات وتأثيره فيها من علاقة الحافز بالرضا والأداء والعلاقة بين الدافعية والرضا والأداء وكذا علاقة الرضا الوظيفي بالأداء والإنتاجية.

أما الفصل الثالث والمضمون بالدراسة الميزانية والتي تتضمن حالة التحفيز والرضا الوظيفي في شركة إتحاد التعاونيات الفلاحية (UCA) يقع بمستغانم. من خلال إسقاط الجانب النظري على حالة هذه الشركة بهدف جمع البيانات الأولية من الجانب التطبيقي؛ والذي بدوره ينقسم إلى ثلاث مباحث رئيسية :

المبحث الأول: تتضمن التقديم الشركة إتحاد التعاونيات الفلاحية من خلال تعريفها وتحديد هيكلها التنظيمي وبالإضافة إلى تحديد أهدافها في حين المبحث الثاني: يتضمن العلاقة التحفيز بالموارد البشرية وكذا التحفيز المقدمة من طرف الشركة، وأخيرا المبحث الثالث: يتضمن تقييم التحفيز والرضا الوظيفي في ممارسة إتحاد تعاونيات الفلاحية (UCA) والذي يتطرق إلى أدوات جمع البيانات وعينة البحث بالإضافة إلى تحليل نتائج الإستبيان.

الفصل الأول

عموميات حول الموارد

البشرية و التّحفيّز

التمهيد:

يعتبر التحفيز محل اهتمام الكثير من العلماء والباحثين سواء الاقتصاديين أو النفسانيين أو الاجتماعيين وهذا لما له أهمية بالغة، فالتحفيز ممارسة للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع و الرغبات و الحاجات لغرض إشباعها و جعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما لديهم، وهذا بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة ، فالتحفيز قوى مؤثرة في سلوك الفرد بطرق وأساليب و وسائل معينة قد تكون مادية أو معنوية بهدف إشباع الحاجات و الرغبات الإنسانية و تحقيق الغايات المطلوبة هذا من جهة ، و من جهة أخرى فإن معرفة هذه القوى تصبح ضرورية لجعل التحفيز مثمرا في المنظمة، فالتحفيز من الأسس المهمة لضمان تحقيق الأهداف و توفير الرغبة عند الأفراد في العمل، و يعتبر حاليا جوهر نشاط المنظمات الناجحة و الفاعلة التي تتنافس على إيجاد توليفة مثلى من الحوافز و قدرتها على إثارة حماس الأفراد وهذا من خلال أنظمة التحفيز الملائمة التي تتماشى مع طبيعة العمل و العاملين كأفراد و جماعات ، و كذلك اعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية و ضرورة احترامها للأفراد و الجماعات كل حسب كفاءته و قدراته و مهاراته.

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية

المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية

تستخدم المؤسسات على اختلافها نوعين من الموارد لتحقيق أهدافها و الموارد المادية و الموارد البشرية و هذا النوع الأخير هو المحرك و المستخدم للنوع الأول و يقصد بالموارد البشرية في المشروعات جميع الأفراد الذين يحملون جنسية هذه الدولة و يقيمون بها بصفة دائمة و مفهوم الموارد البشرية يضع الانسان على نفس مستوى الموارد الأخرى الا أنه مورد من أعلى الموارد فهو القادر على تحويل المورد الطبيعية الأخرى إلى طاقة منتجة و نافعة لذلك ان الانسان هو صانع هذا التحول في الموارد في الموارد الأخرى و هو الموظف لها.¹

هناك تعاريف أخرى للموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "البرامج و الوظائف و الأنشطة المصممة لتنظيم كل من أهداف الفرد و المنظمة"².

كما تعرف بأنها حجم القوى العاملة لبلد ما و مستوى مهارات هذه القوة.³

تنقسم الموارد البشرية إلى مجموعتين موارد بشرية اقتصادية التي تشير إلى جزء من الموارد البشرية التي تملك القدرة و الرغبة في العمل، و تتمثل المجموعة الثانية في الموارد البشرية غير الاقتصادية و التي تشير إلى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي.⁴

المطلب الثاني: نشأة الموارد البشرية

لقد استهلت الدراسات المعمقة الخاصة بإدارة الموارد البشرية مع القرن العشرين حيث ظهرت إيديولوجية جديدة تخص عنصر الأفراد كعنصر أساسي في تحريك العجلة الاقتصادية ، و كان رائد هذه الدراسات هو "فريدريك تايلور" ، و ذلك لأن ارتفاع تكلفة الفرد و التكاليف الرأس مالية جعل المنظمات تهتم بالكفاية الإنتاجية للعاملين ، حيث أن الحاجة إلى تطوير أساليب العمل و إيجاد معايير للحكم على مدى كفاءة الفرد مما أدى إلى ظهور حركة عملية نشأت و بدأت مع أفكار تايلور صاحب نظرية الإدارة العلمية التي تعني استخدام المعرفة و الاستقصاء العلمي و تهدف إلى مبدأ تقسيم العمل .

فكانت مساهمة "تايلور" في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال ما توصلت إليه من نتائج أدت إلى تغير النظرة تجاه العنصر البشري و ظهور قاعدة جديدة تعتبر العنصر البشري عاملاً هاماً في تنمية المنظمة و بالتالي و بناء الاقتصاد فلم تكن الحاجة إلى إنشاء جماعة أو نقابة عمالية متخصصة في حل النزاعات الإنسانية

إلا في الحرب العالمية التي كانت تمثل عمال المؤسسات .

¹ لعلبيوكيميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان، 2011، الأردن، ص 15-16.

² عدلي علي أبو طاحون، إدارة و تنمية الموارد البشرية و الطبيعية، المكتب الجامعي الحديث مصر، 2003، ص 25.

³ مصطفى محمود أبوبكر، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 52.

⁴ كمال نور الله، إدارة الموارد البشرية، سوريا، دمشق، دار طلاس، 1992، ص 15.

وتمارس على العمال سلطة كاملة و بسبب الضغوطات مثل الإضراب و النزاعات انتعشت حركة العمل , مما دفع بحكومات الدول المتقدمة في تلك الفترة جماعة قادرة على حل المشاكل المتعلقة بظروف العمل والمنظمة , ومنه ظهرت وظيفة جديدة أو كلت لها مهمة إدارة الموارد البشرية في المنظمة.¹

كما أحدثت الثورة الصناعية تحولا كبيرا حتى في مجال إدارة الموارد البشرية, فأصبحت هذه الأخيرة تشغل حيزا هاما في فكر الإداريين , فالتغيرات التي حدثت في مجال الأفراد ليست وليدة التقدم التكنولوجي و المعارف الجديدة التي تولد عن الثورة الصناعية فقط , وإنما هي نتيجة التغير في تركيب قوة العمل , و التطور في المفاهيم المتعلقة بالسلوك الإنساني .

وقد عكس التوجه الذي سار عليه بعض المفكرين الإداريين أمثال تايلور الذي يعد أحد رواد هذه المرحلة الذي نادى بتطبيق المنهج العلمي التنظيم في العملية الإنتاجية و إيجاد معايير محددة للحكم على كفاءة الفرد , تأثرت إدارة الأفراد بحركة الإدارة العامية التي ترتب عنها توتر العلاقات مع الأفراد نتيجة الصدمات المتكررة معهم .

- وقد عمل تايلور على تطبيق مبادئ رئيسية اعتبرها سر نجاح المؤسسات و أهم هذه المبادئ .
- العمل بمبدأ العمل و توزيع المسؤوليات .
- إتباع السبيل العلمي في اختيار العمال مع تعهدهم بالتدريب و التعليم لتحسين مستوياتهم .
- تشجيع التخصص بين المهارات .

مع حلول النصف الثاني من القرن العشرين ظهر مفهوم جديد لإدارة الموارد البشرية أضفى عليها بعدا استراتيجيا دفع بالعلاقات الصناعية بين المجموعات العمالية و الإدارية إلى تكييف نشاطاتها , بغية تقليص الفجوة بينها و خلق جو عمل مناسب تحكمه طبيعة العلاقات السائدة بين عناصره و امتداد لمفهوم العلاقات الإنسانية بقيادة "التون مايو" و التي توصلت بعد نصف قرن من الدراسة و التجارب إلى أهمية العنصر البشري من خلال تنمية مهاراته و قدراته و إشباع حاجاته فالتطورات المستمرة التي عرفها العالم في نهاية القرن العشرين أدت إلى تغيير تسيير الموارد البشرية من وظيفة عملية إلى وظيفة إستراتيجية تمكنها من مواجهة أكبر التحديات .

إضافة إلى أن الموارد البشرية المتوفرة لها, تتوقف على مدى قدرة تنظيمها في المساعدة على النمو و التطور الصحيحين لشخصيات العاملين فيها.²

المطلب الثالث. أهمية الموارد البشرية

إن العنصر البشري هو قلب موازين النظر إلى الأفراد و أظهر أهميتها باعتباره الوحيد القادر على تحسين الموارد المادية و المالية المتاحة بالكفاءة و الفعالية المطلوبة و تكمن أهميته فيما يلي .

- 1- مساهمة المورد البشري في صياغة استراتيجية المؤسسة . و من أهم المواقف التي تظهر فيها أهمية المورد البشري كقوة دافعة لتكوين الاستراتيجية عند خلق قسم جديد للتكنولوجيا أو التكوين الذي يقدم فرصة لخلق ميزة تنافسية للاستجابة السريعة لطلبات العملاء .

¹ سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 1999، ص43.

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيم و إدارة الأفراد، المكتب العربي، 2000، ص120

وما زاد أهمية الموارد البشرية ظهور منهجية إدارة الجودة الشاملة حيث تؤكد هذه المنهجية أن بقاء المنظمة واستمراريتها يعتمدان على رضا المستهلك يجعل حصة المنظمة في السوق أكبر وهذا ما يزيد من أرباحها و يضمن لها الاستمرارية والبقاء.

2- الموارد البشرية الفعالة أساس القدرة التنافسية . حيث تحقق المشاركة الفعالة للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال اعتماد الإدارة المبادئ التالية .
تنمية الموارد البشرية عملية متكاملة و متصلة تبدأ بتوصيف الوظيفة و تستمر ما دام الفرد قائما بالفعل .

أهمية تكوين مجموعة من السياسات التي تواجه الممارسات الادارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق مع أهداف المؤسسة.

-تكوين المهارات البشرية المطلوبة لتحقيق الميزة التنافسية بناء على دراسة و تخطيط هادف .

3- دور المورد البشري في تحسين إنتاجية المؤسسة . إن فعالية المنظمة و المتمثلة في تقديم سلعة بجودة عالية و خدمة بعد البيع و سعر مناسب لإرضاء الزبائن هي مسؤوليات جميع الموارد البشرية في المنظمة و بالتالي بقاء المنظمة و استمرارية يعتمد على كفاءة وجودها البشرية ' التي تمثل العنصر الأساسي الذي يخلق قيمة مضافة لجميع موارد المؤسسة التي تملكها .

المبحث الثاني: ما هية التحفيز في المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم التحفيز و أهميته و طبيعته

يعتبر التحفيز أساسا مهما لضمان تحقيق الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها ، إذ لا يكفي أن يتم تعيين أفضل الأشخاص من حيث الكفاءات و القدرات بل لا بد و أن تتوفر الرغبة في العمل ، و لا يتم ذلك إلا من خلال إتباع وسائل عديدة لتحفيزهم ، فالتحفيز يختلف من فرد لآخر و من مستوى لآخر في المنظمة ، و قبل الدخول في مفهوم التحفيز، لا بد من توضيح المفاهيم المرتبطة به.

أولا- المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتحفيز:

1. الدافع: الدافع هو مجموع العوامل الداخلية المنشطة و القوى الموجهة لتصرفات الفرد أي أن الدافع هو الرغبة أو القوى الداخلية التي تحرك الفرد للقيام بتصرفات معينة، و على هذا الأساس فورا كل سلوك دافع و وراء كل دافع حاجة و وراء كل حاجة سبب، و السلوك يسعى دائما لتحقيق هدف، فمثلا تؤدي قلة الماء في جسم الإنسان إلى شعوره بالعطش (سبب) وهذا ما يولد حاجة الفرد إلى الماء و ما ينتج عن ذلك حدوث قوى داخلية تدفع الفرد للبحث عن الماء، و ذلك ما يعبر عنه بالدوافع، و الفرد ينتج سلوكا معيناً للبحث عن هذه المادة لإشباع حاجاته و هذا هو الهدف أما عملية التغذية العكسية فتقدم إيعازا لاستمرار السلوك في حالة عدم تحقيق الهدف أو إيقافه في حالة تحقيقه².

2- الحاجة: تعبر عن النقص و الحرمان من شيء ما الذي يسبب التوتر و القلق، و تمثل رغبات طبيعية يهدف الكائن الحي إلى تحقيقها و إشباعها لتقليل هذا التوتر³

¹ - عمروصيفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، داروائل للنشر، جامعة حلب، 2005، ص.11.

² - عبد الفتاح بوخمم، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2011، ص.221.

³ - سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية ، داروائل للنشر و التوزيع ، الأردن، ط.2007، ص.344.

3- السلوك الإنساني: يقصد به النشاطات المتعددة التي يقوم بها الإنسان، ليشبع حاجاته ورغباته ويحقق أهدافه¹.

ثانيا- مفهوم التحفيز:

وردت تعاريف كثيرة توضح مفهوم التحفيز، من بينها:

- يقصد بالتحفيز تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وأدائهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد².

- التحفيز: هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم، وإكسابهم الثقة في أنفسهم بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه ودون شكوى أو تدمر وعلى المدير أن يحفز رؤوسه وذلك بعمل إجراءات مختلفة لذلك، فكل واحد أو شخص يختلف عن الآخرين وله مفتاح خاص به وعلى المدير أن يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز رؤوسه، بمعنى مراعاة الفروق الفردية بينهم فعلى سبيل المثال يوجد موظف يجب أن يعلن مديره أمام الجميع في اجتماع عام ويشيد به بالأعمال التي أنجزها، وهناك نوعية أخرى من الرؤوسين يريد أن يجلس منفردا مع المدير ويسمع منه بعض كلمات المديح والشكر والعرفان على الجهود الذي يقوم به، وهناك فئة أخرى يمكن أن يتم تحفيزهم بمكافآت مالية أو زيادة في رواتبهم³.

- التحفيز ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء ومجهود لتحقيق أهداف المنظمة⁴.

الحوافز حسب "pinder" هي مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيط في آن واحد، وهي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله⁵

- عرف "Dimok" الحوافز على أنها: "العوامل الخارجية التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبدلون معه جهدا أكبر مما يبذله غيرهم"⁶.

- الحوافز هي عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين أي أنها تمثل العوائد والتي يتم من خلالها استشارة الدوافع وتحريكها، وبهذا المعنى فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أداءه لعمل معين، تتوقف فاعلية مع هدف الفرد وحاجته ورغبته⁷.

¹ - خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط. 2005، ص. 254.

² - محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص. 254.

³ - مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية إلتجاهات الحديثة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص. 337.

⁴ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص. 459.

⁵ - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص. 151.

⁶ - طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص. 115.

⁷ - نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ط. 2005، ص. 3، 208.

- وهناك من يعرف الحوافز على أنها: "فرص و وسائل توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع، من أجل السعي للحصول عليها عن طريق العمل والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم"¹ من خلال كل التعاريف السابقة أستخلص وأستنتج أن:
 - الحوافز عوامل خارجية و مؤثرات تشجع الفرد و تحفزه لأداء أفضل، و تدفعه إلى القيام بمختلف الأنشطة التي بدورها تؤدي لإشباع حاجاته و رغباته.
 - الدافعية هي مؤثرة داخلي في الإنسان، تحرك و تنشط سلوكه و توجهه نحو تحقيق الأهداف التي يرغب الإنسان في تحقيقها، فالدافعية بكل بساطة هي خلق رغبة لدى الإنسان تحركه و توجهه نحو تحقيق شيء ما، بينما الحافز هو أمر يحث على القيام بعمل أو جهد معين و هو خارج عن كيان الفرد بينما الحاجة هي حالة أو موقف يطلب فيه شيء مرغوب .
 - و يمكن توضيح العلاقة بين الدافع و الحافز و الحاجة كما يلي: هي أن الحافز يثير الدافع الذي ينشط الحاجة التي أظهرها الحافز و اقتنع بها الدافع، فيتحرك الإنسان لتحقيق تلك الحاجة، و بناء على ما سبق سوف نحاول إعطاء تعريف شامل للتحفيز و هو كما يلي:
 - هو عملية التأثير في السلوك الوظيفي و الإنساني للعاملين و تحريكه و توجيهه باستخدام مجموعة من العوامل و الوسائل بغية استمراره لتحقيق دافعية العمل التي ترتكز على رضا العاملين لتحقيق هدف محدد و هو يشكل فن إدارة البشر لبذل كل الطاقات و جوهر نشاط إدارة الموارد البشرية و وسيلتها للفوز و تحقيق النتائج التي تقاس على أساسها نجاحات الأعمال و تطورها و يعتبر اعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية و ضرورة احترامها للأفراد و الجماعات كل حسب كفاءته و قدراته و مهاراته.
- ثالثا- أهمية التحفيز**
- للتحفيز أهمية كبيرة و تشير إلى مجموعة الأغراض و المكاسب و النتائج التي تحققها المنظمة خصوصا إذا تم التحفيز وفق أسس و معايير عادلة و هذه المكاسب تتمثل فيما يلي²:
1. الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد و إشباع حاجته للتفكير: طالما أن العمل السيئ سرعا ما ينال صاحبه الجزاء و العقاب و التوبيخ و الخصم و الفصل أحيانا، لذا يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد و أتقن الأداء و أخلص في العمل بتشجيعه و حثه على الاستمرار كما يمكنه من الإبداع و الحرص على دوام التقدم و النمو.
 2. أداء للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير تجاهها استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات و البيانات عن أدائهم، و إشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع.
 3. الدعم المالي: يمثل أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.
 4. تحمل المسؤولية: يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال و تحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، و الأفراد يبحثون عن المكانة

¹ - مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق و النشر و التوزيع، الأردن، ط 2005، ص 3، ص 208.

² - زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 142-143.

الاجتماعية و الدور الفعال و الإحساس بالفخر و كلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية بالإضافة إلى كل هذا، فهناك أهمية الحوافز على مستوى الجماعات و على مستوى المنظمة.

◆ أهمية التحفيز على مستوى الجماعات: و تكمن هذه الأهمية فيما يلي:

- إثارة حماس الجماعات و تشجيع روح المبادرة و المنافسة بين أفراد الجماعة: يجب الأفراد إثبات ذاتهم و من هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة و التحدي.
- تنمية روح المشاركة و التعاون: بمعنى تنمية روح الفريق الجماعي و تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم و تفاعلهم لتنفيذها، و شعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم و وجهات نظرهم.

- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تشجيع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية و التدريب أثناء العمل.

◆ أهمية الحوافز على مستوى المنظمة:

يمكن إبراز أهمية الحوافز على مستوى المنظمة ككل من خلال ما يأتي:

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية و الخارجية: تسهم الحوافز في الاستجابة السريعة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية الاجتماعية و التكنولوجية و الحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق و الوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها و الحفاظ على مكانتها، و هذا يسعى بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية و البشرية المتاحة.

- التكامل و الترابط بين نشاط التحفيز و أنشطة الموارد البشرية المختلفة: و منها تخطيط الموارد البشرية، و تحليل الوظائف و الاستقطاب و الاختيار و التعيين و التدريب و التنمية و تقييم الأداء و الأجور و المنافع و الخدمات و الترقيات و تؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة للمنظمة.

- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تساهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة و السعي لزيادة الإنتاجية و تحقيق أهداف المنظمة.

رابعاً- طبيعة التحفيز **The nature of motivation**

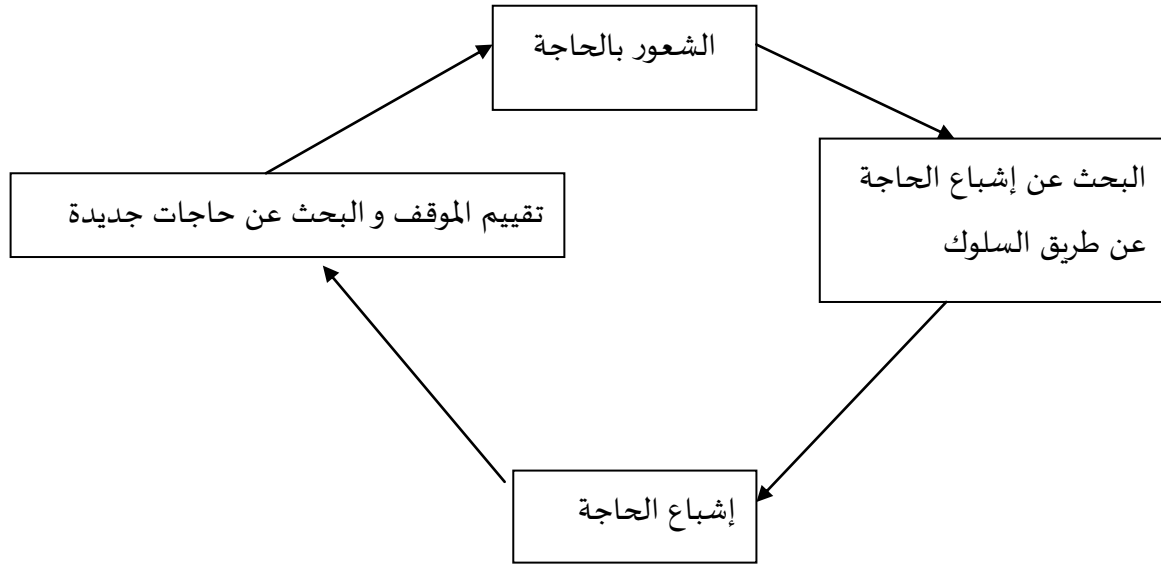
يمكن توضيح طبيعة التحفيز من خلال ما يلي¹:

يعرف الحفز بأنه قوة أو شعور خارجي يحرك و ينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات و رغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات و الرغبات و بشكل أكثر تحديداً فقد وصف الحفز بأنه متغير وسيط يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة و يؤثر على سلوك الفرد و على هذا الأساس فإن الحفز متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو الشعور به، و لكننا يمكننا استنتاجه من السلوك، فعن طريقة ملاحظة سلوك الفرد أثناء قيامه بعمل ما يمكن الاستنتاج فيما إذا كان محفزا أم لا، و ذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل و هنا تقاس مؤشرات عرضية للحفز و ليس الحفز نفسه، فلو لاحظنا أن عاملاً ينتج أكثر من الآخر نستنتج بأن هذا العامل محفزا و هذا الاستنتاج تم بطريقة غير مباشرة، و يتفق العلماء السلوكيين أن كل أنواع السلوك قابلة للحفز و إن كان هناك أسباباً معينة تؤدي بالفرد إلى قيامه بعمل معين

¹-عمر محمود غباين ، القيادة الفعالة و الفائدة الفعال، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 170-171

أو سلوكه بطريقة معينة وهذا يعني أن السلوك الإنساني مصمم لتحقيق أهداف معينة وهي الرغبة في إشباع حاجات معينة، ويمكن وصف العلاقة بين السلوك والحاجات كما في الشكل الموالي، بحيث يبين بأن نقطة البداية في التحفيز عند الفرد.

الشكل رقم (1-01): عملية التحفيز عند الأفراد



المصدر: عمر محمود عباين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، مرجع سبق ذكره، ص 170

بحيث يبين هذا الشكل بأن نقطة البداية في تحفيز الأفراد تبدأ بالشعور بالحاجة أو الشعور بالنقص وهذا الشعور يعطي الإشارة إلى بداية البحث عن طريق الإشباع للحاجة وهذا البحث قد ينتهي بإشباعها وتكتمل دورة الحفز بتقييم الموقف والبحث عن حاجات أخرى والعمل على إشباعها، إن الحاجات غير المشبعة تؤدي إلى الضغط والتوتر للفرد، وهذا يدفعه إلى البحث عن السلوك الملائم لإشباع هذه الحاجة وتجدر الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة القول بأن كل سلوك يقوم به الفرد ينتهي بإشباع الحاجة، فقد يكون هناك إشباع جزئي أو شبه كلي وهذا يبرر للفرد أو يدفعه للانتقال للبحث عن حاجات أخرى وإشباعها.

المطلب الثاني: أهداف ومراحل تطور التحفيز

تسعى المنظمة من خلال تحفيز عاملها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج بما يضمن بقائها ونموها واستمراريتها.

أولاً- أهداف التحفيز:

تسعى المنظمة إلى تحقيق الأهداف التالية:

ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين: فالمنظمة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال أداء وإنتاجية عمالها وهذا من خلال الحوافز التي تقدمها لهم؛

تتكيف وتكيف العمال داخل المنظمة؛

تكيف المنظمة و العاملين بها مع التطورات و المتغيرات البيئية؛

تحقيق المرونة و الاستجابة السريعة للظروف الخارجية؛

تنمية روح التعاون و روح الفريق في العمل الجماعي و بالتالي تحقيق الولاء و الانتماء للمنظمة؛

تحقيق الرضا الوظيفي و الأمن و الاستقرار الداخلي؛

تخفيف الصراعات و التراعات بين العاملين و تضارب المصالح؛

الاهتمام بالعاملين و ضمان احترامهم و الثقة فيهم: من خلال إشباع حاجاتهم و رغباتهم المادية و النفسية و

الاجتماعية مما يجعلهم يبذلون قصار جهدهم و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

تحسين علاقات العمل و ظروف و شروط العمل و بالتالي الحصول على تعاون جميع الأفراد و مساهمتهم في

تحقيق النتائج و الأهداف؛

المحافظة على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز؛

الاستثمار في العنصر البشري من خلال جعله متطور عبر الزمن لاستغلال قدراته و إبداعاته.

ثانيا- مراحل تطور التحفيز:

لقد مر التحفيز بعدة تطورات و مراحل، و كان لكل مرحلة من مراحل التطور إطارها البيئي الذي يتكون من

فلسفة و افتراضات و قيم معينة، و يمكن إبراز هذه المراحل فيما يلي¹:

1.مرحلة النظريات التقليدية أو الكلاسيكية: و في هذه المرحلة اعتبرت فيها المنظمة وحدة اقتصادية مثالية

لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، و أن أهدافها هي تعظيم الأرباح و زيادة الإنتاج و تعتبر الفرد أداة للإنتاج و

جزءا من الآلة التي يعمل عليها، و محور اهتمام هذه المرحلة هو الإنتاجية و زيادتها عن طريق ما اصطلح عليه

بالإدارة العلمية و ترشيد الأداء، لذا فقد أخذت الحوافز خلال هذه المرحلة شكلا ماديا تمثل بالأجرو

ملحقاته.

2.مرحلة ظهور ما يسمى بالعلاقات الإنسانية: حيث امتازت بتطور واضح في مجال النظرة إلى الإنسان و

كيفية التعامل معه، فالمنظمة وفق هذه المدرسة تتمثل نظاما معقدا يتكون من مجموعة متباينة من الأجزاء

أبرزها ز أهمها الجزء الإنساني، فالفرد عضو جماعات رسمية و غير رسمية داخل المنظمة و هو نشيط و

طموح و تتوقع منه الإدارة أن يحافظ على الانسجام بين مجموعات العمل و الالتزام بالتعليمات لذا ركزت

هذه المرحلة المعنوية على الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية.

3.مرحلة النظريات الإدارية الحديث: وهي التي استفادت من تجارب المرحلتين السابقتين في وضع فلسفتها

الخاصة بالحوافز فقد نظرت إلى المنظمة باعتبارها مفتوحا و أنها وحدة اجتماعية فنية تتكون من أجزاء

¹ طاهر محمود الكلالدة ، التنمية و إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ،ص120-121.

متداخلة و متفاعلة، يؤثر بعضها مع بعض الآخر، وتعيش المنظمة في مجتمع كبير له ظروفه و بيئته سواء كانت اقتصادية أم اجتماعية أم تعليمية، و أن هناك تفاعلا و تأثيرا متبادلا بين المنظمة و المجتمع الذي تنشط فيه، و قد قدمت نظريات هذه المرحلة توليفة من الحوافز و أكدت على أهمية الربط بين الحوافز و النتائج المحققة التي تعتبر معيارا لتحديد ما يستحقه الفرد من المحفزات المادية و المعنوية و نلاحظ من ذلك بأن التطورات التي مرت بها عملية التحفيز لم تفلح بوضع مفهوم محدد للعملية بشكل نهائي كما أنها لم تؤدي إلى وضع آليات تحفيز المنظمات يمكن المفاضلة بينها و تختار ما يناسبها.

المطلب الثالث : أنواع الحوافز و العوامل المؤثرة عليها

بما أن التحفيز يحقق عدة فوائد و أغراض و مكاسب و بالتالي هناك عدة أنواع و كذلك هناك عوامل مؤثرة عليه.

أولا- أنواع الحوافز:

هناك عدة أنواع للتحفيز و عدة تصنيفات و سوف أعتمد في تصنيفي هذا على معايير و هذا حسب كل نوع و لا يمكن أخذ معيار واحد للتصنيف، لأن هذه المعايير تختلف من منظمة إلى أخرى و كذلك باختلاف العنصر البشري.

1. تقسيم الحوافز حسب طبيعتها: وفقا لهذا المعيار نجد الحوافز المادية و الحوافز المعنوية و يمكن إبرازهما و توضيحهما فيما يلي¹:

أ- الحوافز المادية: تعتبر من أكثر الحوافز استعمالا و شيوعا، و ذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد، أمثلة هذه الحوافز نذكر:

- المكافآت و الزيادات الدورية؛

- المشاركة في الأرباح؛

- تأقلم الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر بالإنتاج.

تتعدد أشكال هذه الحوافز و تختلف صورها من منظمة لأخرى، و تتمثل في المكافآت المادية و يعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه، كون النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريبا و هي حقيقة واقعة و قابلة للتداول بعكس الوسائل الأخرى التي تعتبر مجردة و زائلة و بالإضافة لذلك فإن النقود تنسق مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة عن العمل كنشاط يقدمه العمال و غيرهم لقاء وسائل كالنقود و هذه الوسائل تهئ بالتالي أن يشبعوا حاجاتهم الفطرية خارج نطاق عملهم و يرجع اعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل إلى أنه عن طريق المال تشبع ضرورات الحياة من مأكلا و ملبس و مسكن، كما أنه ضروري للصحة و التعليم و بالإضافة إلى أن توفير كماليات الحياة و المركز الاجتماعي يعتمد على المال إلى حد كبير، و

¹- فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 85.

يتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل و يوزع هذا الأجر على الإنسان بطرق شتى ولكل طريقة من هذه الطرق أثره في حفزه ودفعه على العمل و من هذه الطرق:

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

الأجر بالقطعة: يرتبط أجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به، لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية و بطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالمعرفة و بالصحة و الحيوية و هذه الطريقة تلتقي بعبء الإنتاج على العمال أنفسهم فإذا زاد فهو في مصلحتهم و إذا قل انخفض أجرهم.

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

الأجر حسب احتياجات الفرد: أي يزداد أجره كلما زادت حاجته و مع زيادة عدد أفراد أسرته و إذا كانت الأنواع السابقة تمثل أكثر الحوافز المادية انتشارا إلا أن هناك أنواعا أخرى مثل:

العلاوات المستحقة بداية كل عام؛

العلاوات الاستثنائية؛

الأجور التشجيعية؛

العمولات؛

الخدمات التي تشبع في الفرد الكثير من الحاجات الأساسية كالخدمات الغذائية و الصحية و التعليمية و السكنية.

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

ضمان العمل و استقراره؛

الحوافز الاجتماعية المعنوية؛

التقدم الوظيفي؛

المشاركة في اتخاذ القرارات؛

العمل الجماعي و العلاقات الاجتماعية؛

المركز و المكانة.

وهناك أمثلة أخرى يمكن إضافتها ضمن التحفيز المعنوي كما يلي¹:

الترقية والترفع والتنقلات الوظيفية؛

الأمان والاستقرار الوظيفي؛

تطبيق الإدارة بالأهداف؛

ديمقراطية الوظيفية من خلال هامش حرية إبداء الرأي والإصغاء والاستماع الجيد للعاملين؛

تحسين الاتصال الفعال وتطوير أساليبه ونماذجه؛

تحسين وتطوير العلاقات الوظيفية غير الرسمية وكسبها واستثمارها إيجابياً؛

- تشجيع التدريب وإعادة التدريب والتأهيل؛

- عدالة توزيع المسؤوليات وتوازنها مع الصلاحيات المعطاة لها؛

- عدالة الوظيفة والرواتب المقابلة داخلياً وخارجياً،

- بناء ثقافة تدفع بعامل الإنتماء الوظيفي للمنظمة.

2. تقسيم الحوافز حسب أثرها: تبعاً لهذا المعيار هناك الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية:

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

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

المرغوب فيه من طرف المنظمة التي تحدد السلوك الإيجابي والحافز المادي أو المعنوي المستعمل لتحقيقه².

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

الأساسي وأهم تلك الحوافز نذكر منها:

- الرواتب والأجور وغيرها من التعويضات المادية التي يحصلها الأفراد كمشاركة في الأرباح؛

- المكافآت النقدية (زيادة ساعات العمل المدفوعة، عمولة على حجم المبيعات)؛

- التقديرات الاجتماعية والصحية (طب، منح، تعليم، سكن...):

- منح تدريب و عطل سنوية؛

- تقديمات المحافظة والتنمية البشرية (مكاتب لائقة، تدفئة، مستوصف، إنارة مناسبة، نظافة،

ملابس...).

1. ب_ الحوافز السلبية: وهي حوافز ردعية تجنباً للأخطاء وتكرارها وبالتالي خوفاً من العقوبة و

نتائجها، وتعتبر هذه الحوافز هادفة وتوجيهية أكثر منها عدائية وإحباطية وفيما يأتي سوف أقدم أهم هذه

الحوافز.

- التنبيه الشفهي أو الخطي؛

¹ - موسى خليل ، الإدارة المعاصرة المبادئ ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، لبنان ، 2005 ، ص 179.

² - خضير كاضم حمود ، ياسين كاسب الخرشنة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007 ، ص 186.

- الإنذار الشفهي أو الخطي؛
- حسم الراتب أو التعويضات جزئياً أو كلياً؛
- وقف الترقية أو الترفيع أو المناقلات أو تجميدها مؤقتاً؛
- إنزال الرتبة أو سحب الصلاحيات جزئياً أو كلياً؛
- الإبعاد الجغرافي؛
- وقف المكافآت النقدية مؤقتاً؛
- الانصراف أو التسريح المؤقت أو النهائي؛

تقسيم الحوافز من حيث المصدر:

وتصنف حسب هذا المعيار إلى حوافز داخلية وأخرى خارجية¹:

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

تقدير زملاء العمل و المهنة (الاحترام من قبل الزملاء في المهنة)؛

_ الترقيات في الوظيفة (مثل الارتقاء في المناصب و التعيين في وظائف جديدة)؛

_ علاوات الصداقة (حوافز تشمل فرصة الاختلاط و التفاعل مع الآخرين و لعب أدوار قيادية؛

_ الحصول على راتب بعد تقاعد الشخص عن العمل.

4. تقسيم الحوافز من حيث المستخدمين منها:

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

أ_ الحوافز الفردية: هي حوافز موجهة لكل فرد على حدى، فهي مرتبطة بالأداء الفردي وقد تدفع الأفراد للتنافس من أجل الحصول عليها².

ب_ الحوافز الجماعية: وهي حوافز تهدف إلى تشجيع روح الفريق و تعزيز التعاون بين العاملين، بحيث يحرص كل واحد منهم على أن يتعارض عمله مع زملائه، لأن ذلك يحدث ضرر بالأهداف الرئيسية للعمل، و يدخل هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن إدارة في وزارة أو فرع في شركة أو بنك أو كلية في جامعة ما، فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد

¹ -عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة، في القرن 21، دار الغرب الإسلامي، الجزائر، 2006، ص 40_41.

² - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية المستقبلية، جامعة الإسكندرية كلية التجارة، مصر، ص 309.

التناقض أحيانا فيمكن للإدارة و من أجل تحقيق التنافس الفردي الإيجابي وروح الفريق في آن واحد أن يستعمل الأسلوبين معا ولا تقصر على أسلوب واحد، بحيث تكون حوافز على مستوى الفرد و الجماعة و على مستوى المنظمة ككل¹.

5. تقسيم الحوافز من حيث موقعها:

وفق هذا المعيار نجد أنه تندرج ضمنه الحوافز المباشرة و الحوافز غير مباشرة، و سوف نوضحها و نقدمها فيما يأتي.

أ. الحوافز المباشرة: هي التي يشعر بها الفرد بشكل ملموس و نجد فيها الحوافز المالية مثل المكافآت و المنح و الحوافز العينية كالعلاج المجاني بالمنظمة، و تقديم الخدمات الاجتماعية و كذا الحوافز المعنوية مثل الميداليات، لوحة الشرف.

ب. الحوافز غير المباشرة: هي الحوافز التي لا تمس العامل بصفة مباشرة و من الأمثلة على ذلك لدينا: ظروف العمل الملائمة، العلاقات التي تربط العاملين ببعضهم البعض و بالآخرين خصوصا المسؤولين، التكوين... الخ²

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

¹ - محمد قاسم القريوتي ، مبادئ الإدارة النظريات و العمليات و الوظائف ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 2، 2004، ص 302.

² - نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع ، الجزائر ، 2011، ص 145.

جدول (1-1) : تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعا.

جماعية	فردية	حوافز الإنتاج	
<ul style="list-style-type: none"> _ المشاركة في الأرباح _ التأمينات ضد المرض و العجز و الوفاة _ والشيخوخة _ الوجبات الغذائية _ توفير النقل _ العلاج المجاني للعاملين و عائلاتهم _ مكافآت عند انتهاء الخدمة _ بعثات و منح دراسية تكوينية. 	<ul style="list-style-type: none"> _ الأجر _ المكافأة التشجيعية للتفوق في الأداء _ البدلات المختلفة للعمل _ المكافآت عن طريف الاقتراحات و الاختراعات. 	إيجابية	حوافز مادية
<ul style="list-style-type: none"> _ الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعمال 	<ul style="list-style-type: none"> _ الخصم من المرتب _ الحرمان و المكافآت أو جزء منها _ الوقف عن العمل _ تأخير الترقية _ تخفيض الدرجة 	سلبية	
<ul style="list-style-type: none"> _ ظروف عمل ملائمة _ الاشتراك في الإدارة _ علاقة طيبة بين الزملاء و الرؤساء _ نشاطات اجتماعية و رياضية _ فترات راحة أثناء العمل _ توفير وسائل الأمن _ الاهتمام بالشعائر الدينية للعاملين _ شعور العاملين بالمساهمة في البناء الوطني _ قيادة عالية ذات كفاءة 	<ul style="list-style-type: none"> _ جوائز تقديرية _ شهادات الامتياز _ الوقف عن العمل _ تأخير الترقية _ تخفيض الدرجة 	إيجابية	حوافز معنوية
<ul style="list-style-type: none"> _ الحرمان من النشاطات الاجتماعية أو الرياضية _ التهديد بالعقاب و توجيه الإنذار _ التحويل للتحقق 	<ul style="list-style-type: none"> _ توجيه الإنذار و التوبيخ _ التأديب و التهديد _ بالعقاب أو الطرد _ النقل إلى عمل أقل أو مكان عمل صعب _ نشر أسماء المهملين في القائمة السوداء 	سلبية	

المصدر: نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع، الجزائر ، ص145.

- وبناء على ما سبق من أنواع الحوافز يمكن أن نستنتج ونستخلص ما يلي:
- تواجد عوامل عديدة يمكن أن تحفز العاملين لبذل المزيد من الجهد خصوصا إذا كانوا راضين عن عملهم؛
 - الحوافز متعددة ومتنوعة، فالحوافز المادية أصبحت ضرورة حتمية على المنظمة ولكن دون إهمال و تجاهل الحوافز المعنوية والاجتماعية، فالحوافز من أهم مثيرات الدافعية لدى العمال، كونها تساهم في تلبية حاجاتهم الاقتصادية والنفسية غير المشبعة لديهم وعليه تضمن هذه الحوافز استمرار بذل العامل لجهود أكبر وتحسين مستوى أدائه وتمثل في الأجر المكافآت، المشاركة في الأرباح، ملكية العاملين لأسهم الشركة وغيرها؛
 - بينما الحوافز المعنوية فهي ترتبط بشكل مباشر بالحاجات الاجتماعية والذاتية للإنسان فهي تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى لتحقيقها ونذكر منها التكوين والتدريب، ظروف العمل، الأمن والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي، تقدير جهود الآخرين، إشراك العاملين في الإدارة؛
 - الحوافز متداخلة مع بعضها البعض، فيكون الحافز معنويا وماليا وفي الوقت نفسه إيجابيا مثل الترقية؛
 - إن النقود (الحوافز المالية) ليست هي الدافع الوحيد للعمل، فقد أكدت العديد من الدراسات أن كثيرا من الناس يستمرون في العمل حتى ولو كان الراتب غير مناسب، وذلك لتحقيق أهداف أخرى مثل إشباع حاجاتهم إلى النجاح والطموح والتقدير وتحقيق الذات.
- ثانيا- العوامل المؤثرة على الحوافز:**
- هناك ثلاثة عوامل تؤثر بشكل مباشر على الحوافز لدى الموظف أو الفرد والتي تتلخص في الاختلاف في الحاجات والمواقف الفردية والممارسات داخل المنظمة بالإضافة إلى خصائص الوظيفة، وسوف نقوم باستعراض كل عامل من هذه العوامل على حده كما يلي¹:
1. الاختلافات الفردية: إن الأفراد يختلفون فيما بينهم من حيث الحاجات والرغبات والقيم والمواقف والاهتمام الذي دفعهم لهذه الوظيفة وبسبب هذه الاختلافات في الصفات ما بين فرد وآخر تختلف أيضا الحوافز، فما يحفز شخص ليس بالضرورة أن يكون هو نفسه ما يحفز شخصا آخر، فبعض الأفراد يحفزهم ويدفعهم المنصب الوظيفي وآخرون يحفزهم المرتب وآخرون ربما يحفزهم خطاب شكر وتقدير أو منح الموظف فرصة أو إرساله إلى دورات تدريبية، ومن هذا نجد أن الاختلافات في الصفات بين العاملين في المنظمة تؤثر بشكل مباشر على نوع الحافز الذي يدفع العامل عن غيره.

¹- أحمد عبد الله الصباب وآخرون ، أساسيات الإدارة الحديثة ، خورزم العلمية للنشر والتوزيع ، السعودية ، 2005 ص 144 ،

2. صفات الوظيفة: وهي تمثل المهارات اللازمة ودرجة إمكانية هذا الموظف على أن يقدم مهام هذه الوظيفة على أكمل وجه وأهمية صفات كل وظيفة تختلف من وظيفة إلى أخرى وبالتالي فإن كل صفة من هذه الصفات لها طريقة لتحفيزها.
3. الممارسات والتطبيقات للقوانين داخل المنظمة: هذه الممارسات والتطبيقات هي اللوائح والقوانين التنظيمية والسياسات والأنشطة الإدارية المختلفة وقانون المكافأة، بدل النقل كلها تشجيع وتجعل الموظف يقوم بعمله خير قيام وينعكس على إنتاجيته من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

المطلب الأول: الخطوات التحفيز والعوامل المؤثرة فيه

قبل وضع نظام الحوافز وتصميمه هناك خطوات يجب إتباعها في ذلك.

أولاً- الخطوات المتبعة قبل وضع نظام الحوافز:

حتى تتمكن من إعداد برنامج سليم للحوافز هناك خطوات لا بد من إتباعها حتى يتحقق الغرض من تصميم نظام الحوافز وذلك من خلال دراسة واقع المنظمة يجمع البيانات عن¹:

1. الإنتاج: يجب التعرف على عدد العمال وفئاتهم وتكلفة أجورهم وكذلك ومهاراتهم وأنواع التدريب الذي حصلوا عليه، وأخيراً تطور العمالة خلال عدة سنوات سابقة ومعدلات دوران العمال، كما يجب معرفة نوع العمل هل هو عمل يدوي أو آلي أو تجميعي، بالإضافة إلى وصف طبيعة العمل.
2. التسويق: يجب معرفة أسعار البيع وكمية المبيعات ومناطق البيع وكمية العمولات ومصاريف الإعلان والتخزين.
3. الظروف والإمكانات المتاحة: يجب التعرف على الطاقة الإنتاجية العاطلة المباني غير المستعملة و العمال، كذلك الأماكن والمعدلات.
4. نظم العمل: القيام بحصر وتجميع القرارات المنظمة للعمل وجداول الحضور والانصراف وجداول الغياب على اختلاف أنواع وكذلك الإجازات المرضية.
5. التكاليف: دراستها وتحليلها وانعكاساتها على مجمل نشاطات المنظمة، اتتخلص نتائج معينة من دراسة الموقف مثل: الوقوف على المشاكل القائمة في المنظمة، إعداد كشف بالمشاكل المتوقعة، مدى علاقة الحوافز بالمشاكل القائمة أو المتوقعة وعلاقتها بإمكانية التطور، تحديد أنواع الحوافز الملائمة بعد دراسة رغبات الأفراد، وضع مشروع الحوافز ويمثل نوع الحوافز لكل فئة وطريقة حساب الحوافز وطريقة صرفها والمدة المقررة لصرف هذه الحوافز.

¹ -جوادى حمزة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية، 2005/2006، ص45-46.

6. تحديد الرقم الإجمالي للحوافز: وذلك عن طريق وضع ميزانية تقديرية للحوافز موزعة على أقسام الإنتاج والخدمات بطريقة مناسبة.
7. أساس وطريقة الدفع: يفضل بعض الكتاب أن تتم المحاسبة على أساس دفع مبالغ شهرية تحت الحساب ثم تتم التسوية في نهاية الربع الأخير من السنة إلا أن هذه الطريقة من شأنها أن تضعف من قيمة الحافز وقوته.
8. متابعة نظام الحوافز وتقويته: حتى يتم التأكد من أن نظام الحوافز الموضوع سليماً يجب أن تتابع النظام على أساس مدى تحقيقه لأهداف الإنتاج وتأثيره على خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية، أن تتم عملية تقويم النظام من وقت لآخر، باستخدام بعض النسب والمؤشرات للتأكد من صلاحيته وفعاليتها.

ثانياً- العوامل المؤثرة في نظام الحوافز:

هناك عوامل تؤثر في نظام الحوافز وفي اتخاذ قرار سياسة التحفيز منها ما يدخل في إطار المنظمة ومنها ما يتعلق بالسياسة العامة للدول كما يلي¹:

1. على مستوى الدولة: حيث تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين:

- سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية: والتي تظهر كقوانين تعمل المنظمات من خلال إدارتها على تطبيقها وبالتالي فهي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشكلات الناجمة عن التطبيق.
- القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد: والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم والأولويات في ذلك.

2. على مستوى إدارة المنظمة: حيث يتأثر النظام بالعوامل الآتية:

- نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه وقدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب؛
- اقتصاديات المنظمة نفسها ومدى فعالية نشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني؛
- نوع القوى العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي والثقافي.

وسواء وضع النظام على مستوى الدولة أو على مستوى المنظمة فإنه يتأثر ب:

- الوضع الاقتصادي للمنظمة؛
- النظام الضريبي المتبع؛
- الوضع العام للعمالة؛
- المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز؛

¹ -جوادي حمزة ، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية ، مرجع سبق ذكره ، ص46.

- هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد والحاجات؛
- الواقع الاجتماعي الذي يعيشه العامل؛
- انسجام العامل مع عمله وتأثيره الظروف المحيطة عليه؛
- حب العامل لعمله واندفاعه وبذل ما يستطيع من أجل زيادة إنتاجه وأدائه.

ومن خلال ما سبق نرى أن العوامل الخارجية والمحيطية بالمنظمة ونشاطها تؤثر تأثيراً مباشراً في وضع نظام الحوافز، طالما أن الحوافز مكسب هام لجميع العاملين فالكمل يسعى للحصول عليها، وتخلق جو تسود فيه المنافسة للوصول إلى الامتياز والتفوق، لهذا نستطيع أن نؤكد على أن نظام الحوافز هي من أقل النظم استقراراً حيث يقتضي الحال إعادة النظر فيها بين كل فترة وأخرى، حتى يبقى النظام منسجماً مع الظروف المحيطة والمتطورة.

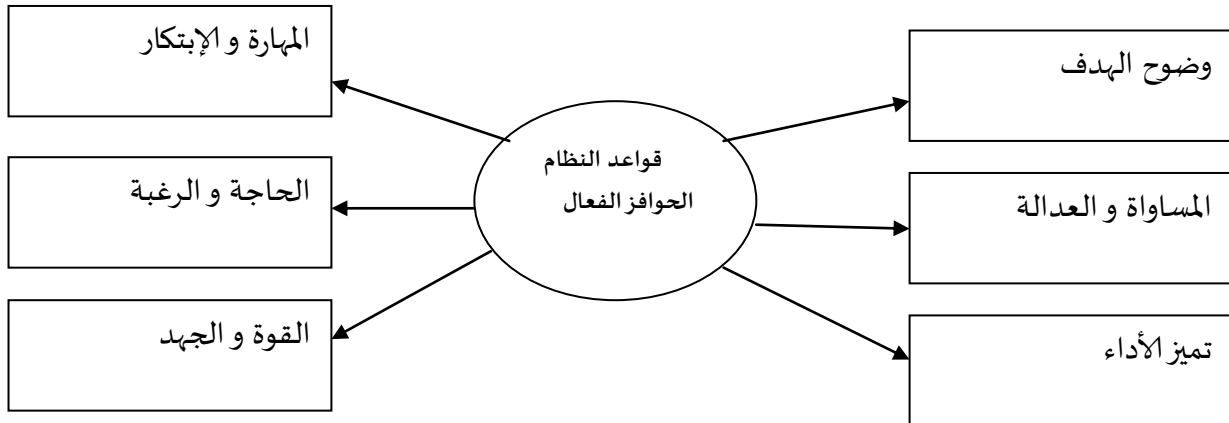
المطلب الثاني: قواعد وخصائص نظام الحوافز الفعال

يبني نظام الحوافز على عدة قواعد يجب احترامها والاهتمام بها، حتى يحقق النظام فعاليته، وهذا يجب أن يتسم ذلك النظام بالعديد من الخصائص والمقومات التي تضمن له النجاح.

أولاً - قواعد نظام الحوافز:

يبني نظام الحوافز على عدد من القواعد يوضحها الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-02): قواعد نظام الحوافز الفعال



المصدر: أحمد عبد الله الصباب وآخرون ، أساسيات الإدارة الحديثة ، خورزم العلمية للنشر والتوزيع ، السعودية ، 2005 ص 147،

ومن أهم القواعد التي يجب أخذها في عين الاعتبار عند تحديد نظام الحوافز ما يلي¹:

1. وضوح الهدف والغاية: يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير وال المدى البعيد بحيث تسعى جميع الأطراف، الفرد، الجماعة، المنظمة إلى تحقيقه.
2. المساواة والعدالة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة، ومن ثم فلكل فرد الحق أن يتقاضى نصيباً متساوياً من الحوافز ما دام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة، ويمثل اتفاق المساهمين على تقسيم أرباح المنظمة بالتساوي بينهم حسب عدد الأسهم طبقاً لهذه القاعدة حيث يحصل كل منهم على حصة متساوية من الأرباح.
3. تمييز الأداء: يعد تمييز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، إذ يجب أن تزيد كمية الأداء وجودته أو تنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته، حتى يتم حساب الحوافز.
4. القوة والمجهود: يتم توزيع الحوافز وفق قدرة الشخص أو الجماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز مع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول.
5. الحاجة والرغبة: يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم ورغباتهم، وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية.
6. المهارة والابتكار: تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكاراً وحلولاً إبتكارية لمشكلات العمل والإدارة. بالإضافة لهذه القواعد والأسس هناك مجموعة من الشروط يجب توفرها لتصميم وتنفيذ نظام الحوافز بفعالية يمكن ذكر منها ما يلي²:
 - تعريف النظام والإعلان عنه: بمعنى أن يكون مفهوم من طرف المنفذين، المسؤولين والعمل به ويعلم الجميع بوجوده؛
 - تحديد السلوك المنتظر: أن يكون السلوك والتصرفات المنتظرة محددة منذ البداية واحتمال تحقيقها وارداً؛
 - إمكانيات قياس الأداء والسلوك المرغوب فيه بسهولة: يعني وجود معايير محددة قابلة للقياس والتحقيق؛
 - ربط الحوافز بالأداء بصورة واضحة ومفهومة: لتشجيع العاملين على رفع مستوى الأداء؛
 - أن يكون النظام عادلاً ومتنوعاً: يشمل الحوافز المختلفة لتلبية كافة الاحتياجات.

¹ - بشاريزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 147-148.

² - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 158.

ثانيا- خصائص نظام الحوافز الفعال: يمتاز نظام الحوافز الفعال بخصائص وسمات و من بين هذه الخصائص نذكر منها:¹

1. القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات و التصرفات و الإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره و قياس أبعاده؛
2. إمكانيات التطبيق: و يشير هذا إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام؛
3. الوضوح و البساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز و إمكانيات فهمه و استيعاب أسلوبه، و الاستفادة منه و ذلك من حيث إجراءات تطبيقه و حسابه؛
4. التحفيز: يجب أن يتسم بإثارة الأفراد و حثهم على العمل و التأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك و تدقيق الأداء المنشود؛
5. المشاركة: يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبنيهم و تحمسهم، و زيادة اقتناعهم به و الدفاع عنه؛
6. تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة و واضحة و موضوعية للأداء و يجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات؛
7. القبول: يتسم النظام الفعال بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، و إلا فقد أهميته و تأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة؛
8. الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها و طرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية و الأعمار السنوية و الحاجات الإنسانية و الكميات و الأرقام و الجودة و غيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز؛
9. المرونة: يجب أن يتسم بالاستقرار و الانتظام، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معايير إذا استدعى الأمر ذلك؛
10. الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة على شكل زيادة إيراداتها و أرباح أو نتائج أعمالها و يتم ذلك بمقارنة النتائج قبل و بعد النظام؛
11. التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل و التصرف.

المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز

تختلف نظم الحوافز التي يتم إعدادها من قبل المنظمات باختلاف المنظمة و إمكاناتها المادية و البشرية و التقنية في ضوء نظرتها للتحفيز لإثارة دوافع الأفراد لتحقيق الأهداف و لكل منظمة أساسيات و مراحل لتصميم نظامها للحوافز و لتصميم نظام الحوافز يجب مراعاة و إتباع ما يلي:

¹- زاهر عبد الرحيم عاطف ، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ،ص148-149.

✓ _ تحديد هدف النظام: تسعى المنظمات إلى تحقيق أهداف معينة وخاصة بها وإستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، فقد يكون هدف نظام الحوافز مثلا تعظيم الأرباح، رفع المبيعات تخفيض التكاليف، التشجيع على الابتكار والإبداع وروح المبادرة، تحسين الجودة وغيرها من الأهداف .

_ دراسة الأداء: الهدف من دراسة الأداء هو تحديد و توصيف الأداء المطلوب، من خلال تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، وذلك يستدعي ما يلي:

_ تصميم سليم للوظائف؛

_ وجود عدد كاف من العاملين؛

_ وجود ظروف عمل ملائمة؛

وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

_ تحديد ميزانية للحوافز: هو ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير إدارة الموارد البشرية لكي ينفق على نظام الحوافز، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود الجوانب التالية:

✓ قيمة الحوافز والجوائز: وهي تمثل الغالبية لميزانية الحوافز وهي تتضمن جوانب جزئية مثل المكافآت، الرحلات، الهدايا، وغيرها .

✓ التكاليف الإدارية: حيث تغطي تكاليف تصميم النظام وتعديله، الاحتفاظ بسجلاته وتدريب المسؤولين على النظام .

✓ تكاليف الترويج: تعطي جوانب عديدة مثل النشرات والكتيبات التعريفية، الملصقات الدعائية، خطابات الشكر، الحفلات... الخ .

المطلب الرابع: تقييم وأسباب فشل نظام الحوافز

بعد تصميم نظام الحوافز وفق القواعد والشروط التي ذكرناها سابقا، ثم يأتي دور التطبيق والتنفيذ و ترجمته في واقع المنظمة، وفي النهاية يتم الوقوف والحكم على نجاح هذا النظام أو فشله من خلال ما تم تحقيقه من أهداف مسطرة ونتائج مرغوبة، ثم بعد ذلك القيام بما يجب عمله من إجراءات تصحيحية، و يعتبر رضا العاملين أهم مؤشر ومعياري لتقييم نظام الحوافز من خلال قبولهم ورغبتهم فيه.

أولاً_ تقييم نظام الحوافز:

هناك ثلاثة مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز، والتي أن تخطى بالعناية الفائقة وأن تؤخذ بعين الاعتبار قبل وبعد تطبيق هذا النظام ونذكر منها ما يلي:¹

1. مؤشر الأداء: يستخدم لتقييم أثر النظام على أداء العاملين، مع افتراض ثبات العوامل الأخرى، فإنه بقدر ما كان نظام الحوافز المعتمدة مؤثراً على الأفراد فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه.
2. مؤشر تكلفة العمل بالنسبة للوحدة: فبقدر ما تمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة الواحد أو تحقيق استقرار في تكلفتها، فإن هذا النظام فعال وكفاء.
3. رضا العاملين: تمثل درجة رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق أحد أهم المعايير لقياس مدى نجاح هذا النظام، فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق منظم ومصاغ بأسلوب علمي ما دام غير مرغوب فيه من طرف العاملين، لذا لا بد من الإدارة أن تضمن توفر القبول والقناعة بنظام الحوافز من العاملين في المنظمة.

ثانياً_ أسباب فشل نظم التحفيز:

هناك عدة أسباب تؤدي إلى فشل نظم التحفيز، يمكن ذكر أهمها فيما يلي:²

- 1- الأجر المحفز لا يعد بديلاً للإدارة الجيدة والفعالة، فمكافأة الفرد عن مستوى أدائه يفترض أنها تقوم بتحفيزه على بذل المزيد من الجهد، ولكن ليس الحافز هو المهم في كل الأحوال، فقد تكون هناك أسباب أخرى تكون الإدارة هي الوحيدة المسؤولة عنها مثل: غموض التعليمات، عدم وضوح الأهداف، عدم الثقة، الأخلاقيات، الصراعات، عدم العناية بسياسات الاختيار والتدريب.
- 2- التركيز فقط على ما يمنح الحافز من أجله، حيث يشير علماء النفس إلى أن الأفراد يبذلون أقصى ما لديهم من جهد إذا عرفوا أنهم سوف يكافئون عليه، ولكن هذه الجهود غالباً ما تركز على ناحية معينة دون الأخرى، فلو أن الحافز سوف يمنح على أساس عدد الوحدات المنتجة فسوف يبذل الفرد أقصى ما لديه من جهد لإنتاج أكبر عدد من الوحدات بغض النظر عن مستوى الجودة.
- 3- إن الأجر ليس الحافز الوحيد، حيث أشار عالم النفس fredrickherzberg (فريدريك هيرزبرغ) إلى أن المال يحقق حالة من الهدوء والاستقرار المؤقت لدى الفرد وسرعان ما يزول تأثير هذا الحافز ولذا فهو يرى أن تقديم المزيد من الأموال لن يزيد من دافعية الفرد ولذلك يقترح هذا العالم هيرزبرغ أن تقدم المنظمة قدر ملائم من الحوافز المالية بالإضافة إلى مجموعة من الحوافز غير المادية مثل زيادة فرص إحساس الفرد بالإنجاز وتحقيق النجاح النفسي في وظيفته.

¹ ليلى غضبان ، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين ،مذكورة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ،جامعة الحاج لخضر ،باتنة 2010/2009 ص 8.

² مدحت محمد أبو النصر ، ادارة و تنمية الموارد البشرية – الاتجاهات الحديثة ،مرجع سبق ذكره ،ص345-347.

4-مكافأة المخطئ، فالبعض ينظر إلى المكافأة والعقاب على أنهم وجهان لعملة واحدة، ولذلك فإن العبارة التالية:

" افعل هذا وسوف تحصل على تلك" لا تختلف كثيرا عن عبارة: " افعل هذا أو لماذا لم تحصل على تلك".

5-إن المكافآت قد تمزق العلاقات بين الأفراد ولذلك فهي تقلل من فرص تشكيل فرق العمل بسبب التركيز الفرد على تحقيق مصلحته الخاصة.

6- قد يؤدي منح المكافآت إلى إعاقة الأداء، حيث يشير بعض الخبراء إلى أن تحقيق التميز قد يسير في أحد الاتجاهات و المكافآت تسير في اتجاه آخر، حيث يتم إخبار الأفراد بأن دخلهم سوف يعتمد على الإنتاجية أو نتائج تقييم الأداء، و من ثم زيادة عدد الوحدات المنتجة بغض النظر عن مستوى الجودة، وقد يسلكون سلوكا لا أخلاقيا في سبيل تحقيق المعايير الموضوعة.

7- قد تقلل المكافآت من درجة استجابة الأفراد، نظرا لأن التركيز الأساسي لديهم هو تحقيق أهداف معينة مثل خفض التكلفة ، ولذلك فإن حدوث أية تغييرات يعني صعوبة تحقيق هذا الهدف، وبالتالي يلعب الحافز دورا وسيطا بين حدوث التغيير ودرجة استجابة العاملين.

8- قد تقلل المكافآت الحافز الداخلي لدى الفرد، ونظرا لأنها تشعره بأنه لا يستطيع الأداء الجيد لواجبات وظيفته اختياريا.

9- أن الأفراد يرغبون في الحصول على حوافز معنوية إضافة إلى الحوافز المادية، فالفرد يرغب في أن يستمتع بعمله وأن يشعر بقيمته وهو يمارس واجبات وظيفته، ولذلك فإن التركيز على الحوافز المادية فقط سوف يقلل من درجة الولاء العاملين للمنظمة.

بناء على ما سبق يمكن استنتاج أو إعطاء حصيلة استنتاجيه على نظام الحوافز كما يلي:

_ يجب تصميم نظاما موضوعيا و عادلا و منصفيا للتحفيز؛

_ التوازن بين ثقافة المنظمة و نظام التحفيز المستخدم؛

_ عند تصميم نظام الحوافز من قبل الإدارة يجب معرفة و الالتزام بما يلي:

_ البساطة: أن يكون النظام مختصرا و واضحا و مفهوما لدى الجميع؛

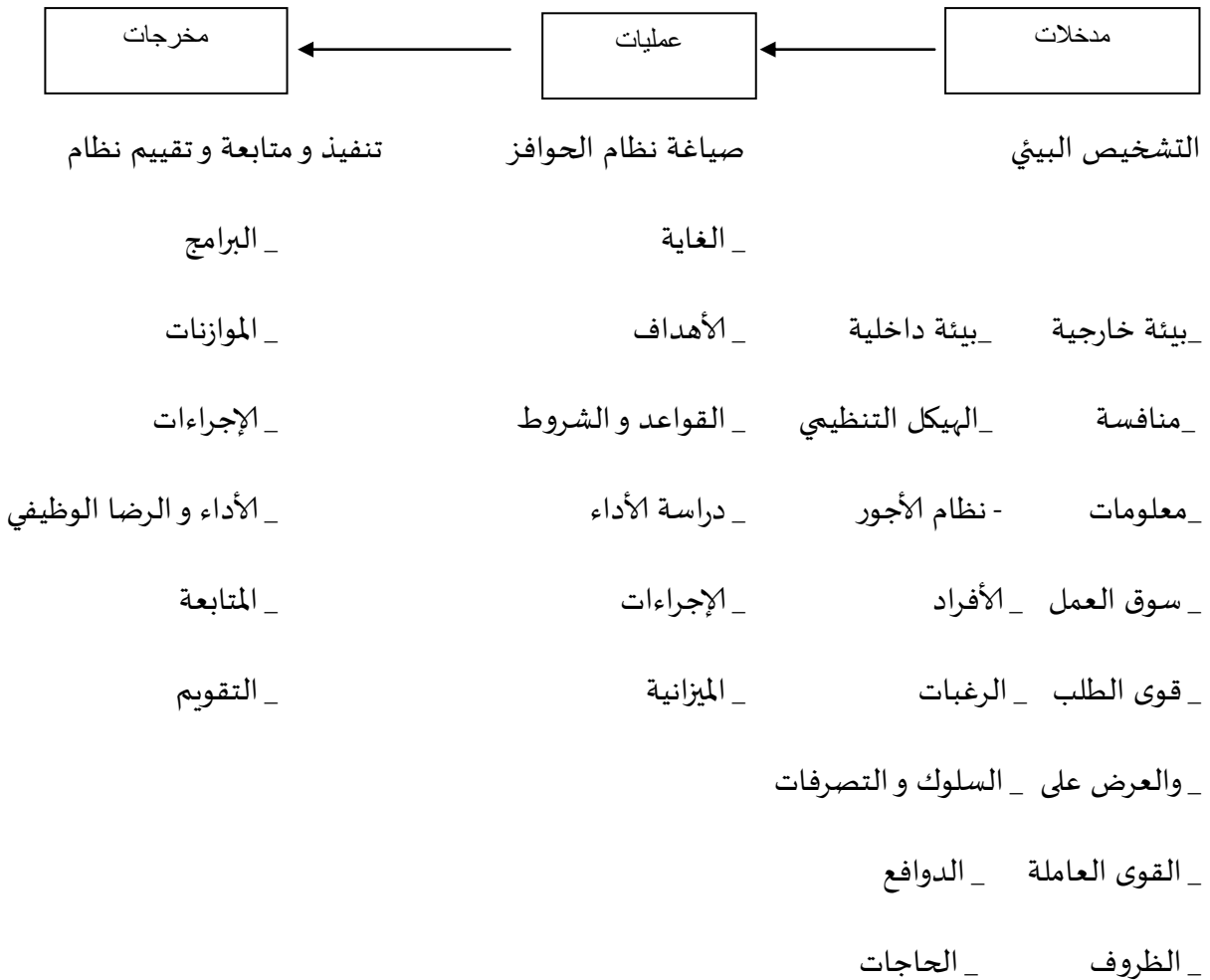
_ ربط الحوافز بالأداء: بمعنى أن الفرد يشعر بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين؛

_ التفاوت: و معناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح؛

_ المشاركة: أي على الإدارة الأخذ بآراء و اقتراحات و أفكار العمال في وضع نظام الحوافز؛

- _ التنوع: تنوع الحوافز؛
 - _ الهدف: أن يكون للحوافز هدفاً معروفاً ومعيناً؛
 - _ العلانية: وهي إعلان الجزاء إيجابياً كان أم سلبياً على كافة العاملين؛
 - _ تدريب المشرفين: وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام؛
 - _ الشمولية: بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل العاملين في المنظمة كل حسب وظيفته؛
 - _ أن يكون مناسباً: بمعنى أن يكون الحافز متناسباً مع حاجات كل فئة من الأفراد؛
 - _ الوقتية: ظهور الحافز وقت ظهور الحاجة إليه.
- يمكن توضيح نظام الحوافز من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-03): نموذج وعناصر نظام الحوافز



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الشكل نقدم بعض التوضيحات وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة:

_ هل المنظمة مؤهلة لاستخدام نظام الحوافز (وعي أعضاء المنظمة) ؛

_ هل المنظمة مارست نظام الحوافز من قبل وبالتالي تعرف أهمية نظام الحوافز؛

_ ما هو الوضع الحقيقي الحالي للمنظمة داخليا وخارجيا (تشخيص داخلي وتشخيص خارجي)

_ لماذا تقوم المنظمة بنظام الحوافز وبالتالي تحدد الغاية من هذا النظام، ثم ما هي الاتجاهات التي تحرك

المنظمة إلى الأمام وهنا معرفة كل توجهات وطموحات الأفراد والمنظمة؛

_ ثم تحدد الهدف الخاص بالمنظمة من هذا النظام وبالتالي على شكل برامج وإجراءات وخطط، ثم ماذا

تفعل المنظمة بعد ذلك؟ ثم نبدأ بأول خطوة تمكن من تنفيذ ومتابعة وتقييم نظام الحوافز والعمل و
بالتالي هل حققنا الهدف المسطر من قبل، ثم بعد ذلك لا نتوقف ثم القيام بالتصحيات اللازمة، لذا ينبغي
على إدارة المنظمة إجراء المراجعة الدورية (التغذية العسكرية) لذلك الحوافز من خلال:

_ عدالة الحافز، ارتكاز الحافز على أساس مقبولة، صرف الحوافز في مواعيد ثابتة، ضرورة ارتباط الحوافز

بدوافع العمل، وبالمجهودات المبذولة للعاملين، التأكد من فهم العاملين للطريقة التي يتم بها تقدير قيم
الحافز.

وفي الأخير لا يوجد نظام مثالي للحوافز يمكن تطبيقه على جميع المنظمات والسبب في ذلك هو راجع إلى
سياق وظروف ومواقف المنظمة، فلكل منظمة سياق خاص بها وظروف خاصة بها، وكذلك طبيعة الأفراد
من حيث التعقيد والسلوك والتغيير، وكما هو معروف أصعب تسيير هو تسيير الموارد البشرية.

الخلاصة:

يكتسي التحفيز أهمية كبيرة وبالغة في المنظمة، فمن الواجب على المسؤولين والإداريين إعطائه عناية فائقة وأخذه بعين الاعتبار في سياساتهم وبرامجهم واستراتيجياتهم، فأهمية بالنسبة للفرد تتمثل في تحريك الطاقات والقدرات الكامنة والرضا عن عمله، مما يجعله مستقرا في وظيفته وبذله أقصى الجهود الممكنة و شعوره بالسعادة والاطمئنان، بينما على مستوى الجماعة يقوم بتنمية روح الفريق في العمل الجماعي و التعاون و التماسك و الانسجام و الابتعاد عن الصراعات و النزاعات، في على مستوى المنظمة فيقوم على زيادة الأرباح و بالتالي ضمان البقاء و الاستمرارية و مواكبة التطورات البيئية و تخفيض التكاليف و الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، و تحقيق الفوز و التميز و النتائج التي تقاس على أساسها نجاحات الأعمال و تطويرها، فعنده ممارسة الإدارة التحفيز فعلها أن تدرك بأن للأفراد حاجات مختلفة فما هو مهم لشخص قد يكون غير مهما لشخص آخر، و ما هو مدعم لشخص لا يعتبر مدعما بالنسبة للآخر و عليه فالتحفيز يختلف من منظمة لأخرى و من فرد لأخر.

و عليه يجب معرفة كل الاختلافات الفردية في إدارة و منح التحفيز و المكافآت و أن تكون الشفافية و الموضوعية و العدالة في إعطاء الحوافز و عليه فعلمية التحفيز لا بد لها من العدل و الإنصاف، و بعد أن يتم اختيار الحافز المناسبة ينبغي على الإدارة أو المسؤولين إجراء المراجعة الدورية لذلك الحافز مثل التأكيد من عدالة الحافز إرتكاز الحافز على أساس مقبولة، ليس هناك شخصان متماثلان تماما، كما أن الشخص الواحد قد يتغير من وقت لآخر، و التحفيز أن يشعر العاملين ب العدالة التنظيمية خصوصا من نظام الحوافز فلا بد أن يكون هناك توازن بين الجهد المبذول و الحافز المقابل له حتى يملأ نفوس العاملين ب الرضى عن العمل و من ثم تفانهم في أدائهم و إبعاد أسباب و مظاهر القلق و التوتر.

الفصل الثاني
علاقة الرضا الوظيفي
بالتحفيز

تمهيد:

تساهم الإدارة في تحفيز العاملين ودفعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، كما أن اهتمام الإدارة بالفرد ومساعدته ومساندته في العمل وحسن المعاملة معه، والأخذ بمشاعره وطموحاته ورغباته، ذات تأثير إيجابي واضح على الفرد، وهذا بدوره يحفزه على التعامل بكفاءة وفاعلية مع المهام الملقاة على عاتقه، لهذا جاءت أهمية ربط عملية التحفيز وا دوافع والرضا الوظيفي ببعضها البعض.

وموضوع الرضا الوظيفي بدأ الاهتمام به لأول مرة في مجال الصناعة، وهناك عدة دراسات له وفي مختلف الميادين لماله من أهمية وكذلك كونه موضوعا يتناول مشاعر الأفراد العاملين تجاه المؤثرات الداخلية في العمل أو المؤثرات الخارجية في البيئة المادية المحيطة، فهو من الركائز الأساسية الذي يوفر الاستقرار الوظيفي والبيئة المناسبة للعامل التي تساعد على أداء عمله على أكمل وجه وبأعلى فعالية ممكنة، فرضا الفرد العامل من طموحات واهتمامات كل منظمة مهما كان نوعها، فالكمل يسعى لإرضاء عامليه، خصوصا في ظل وجود بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار وكذلك نقص الكفاءات والمهارات البشرية الرفيعة للتعامل والتصرف مع هذه البيئة، وكذلك التطورات التي عرفها الفرد في الحياة الوظيفية والعملية بعدما كان عاملا ثم موظف فمتعاون، فأهم ما يميز المنظمات حاليا هو العمل الجماعي من خلال العمل في شكل فريق، فالفريق الراضي عن عمله يكون لديهم روح الفريق في العمل الجماعي والارتباط بالزملاء والتعاون والانسجام مع الرؤساء فالعلاقات الطيبة بين هذه العناصر تترك أثرا طيبا في نفسية الفرد ورفع الروح المعنوية وتزيد من انتمائه إلى بيئة العمل.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

لقد اختلفت المفاهيم المقدمة لمصطلح الرضا الوظيفي وذلك من خلال ارتباطه بمشاعر الأفراد التي يصعب تفسيرها، لأنه في تغيير مستمر وهذا حسب المواقف والظروف، وعليه فمفهوم الرضا الوظيفي متعدد الجوانب والأوجه والأبعاد، فهو يختلف من باحث إلى آخر كل حسب نظرته وموقفه.

أولاً - مفهوم الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من المفاهيم التي لم يتم الاتفاق على تعريفها من قبل الباحثين والمهتمين في هذا المجال كما أنه من الصعب إيجاد تعريف شامل وموحد له، فهناك تعريفات كثيرة للرضا الوظيفي وكثيراً ما يختلط مفهوم الرضا الوظيفي بمفهوم الروح المعنوية، ولهذا الغموض والإشكال كان علينا أن أوضح هذا بإعطاء مفهومًا للروح المعنوية قبل الدخول في مفهوم الرضا الوظيفي.

الروح المعنوية Morale: عرف البعض الروح المعنوية العالية بأنها "الرغبة عند الفرد في أن يكرس وقته وجهده من أجل تحقيق أهداف المنظمة، كما عرفت بأنها التزام أدبي من قبل الفرد ببذل الجهد اللازم لتأييد سياسات المنظمة وتحقيق أهدافها، ويقصد الروح المعنوية في العمل أو المنظمات الاقتصادية ذلك الاستعداد الوجداني الذي يساعد الأفراد على زيادة الإنتاج وإجادته، دون أن يعرّيه مزيد من الإجهاد والتعب، إنه ذلك الاستعداد الذي يبيء الفرد والإقبال بحماس على التعاون ويجعله أقل استعداداً للتعامل من المؤثرات الخارجية¹

- كما يعرف البعض الآخر بأنها "مجموعة المشاعر المتصلة والمتعلقة بالروح أو الحماس والتي تشير إلى الجو العام لدى العاملين

- ويرى البعض الآخر أن الروح المعنوية تعبر عن الشعور السائد بين الأفراد ومدى الحماس تجاه الأداء والمشاركة في تحقيق الأهداف

أما الرضا الوظيفي فهناك عدة تعريفات ومفاهيم يمكن توضيحها وإبرازها فيما يلي :

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

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

¹ مصطفى محمود أبوبكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، . 2008 ص 358

- وكما يعرف الرضا عن العمل بأنه " درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه، اعتراف بواسطة الآخرين."
- وكذلك يعرف بأنه " الاتجاه العام للفرد نحو وظيفته، وعادة ما يؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا، ويكون الفرد راضيا بدرجات متفاوتة عن الجوانب المختلفة في عمله مثل: العمل ذاته، والأجور، والترقيات، وظروف العمل وشروط العمل، وسياسة المنظمة."
- ويعرف أيضا أنه " يتكون من عدد الاتجاهات والمشاعر نحو الوظيفة، والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يعتقد الفرد أنه يحصل عليه من عمله، وأنه كلما كان اعتقاد الفرد إيجابيا كانت مشاعره إيجابية ودرجة رضاه عالية."
- ويعرف أيضا أنه " عبارة عن إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية من خلال العمل، ويعتبر الرضا هو الاتجاه الإيجابي الذي يعمل الفرد نحو عمله، وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي أثر في هذا الشعور النفسي بالارتياح على أداء الإنسان وولائه وانتمائه للمنظمة التي يعمل بها ، وقد دلت كثير من الدراسات على وجود علاقة جدلية بين الرضا عن العمل ومستوى تطور المنظمة وتقدمها."
- كما يعرف رضا العاملين بأنه " عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة أو العمل لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم (أعمالهم)، وعليه فإنه كلما قلت الفجوة بين الإدراكين كلما زاد رضا العاملين، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل في المنظمة¹"
- يقصد بالرضا الوظيفي الحالة الشخصية للفرد العامل والتي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل، ودرجة الرضا عن العمل بهذا المعنى تمثل سلوكا ضمينيا يكمن في وجدان الفرد وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفس الفرد، وقد تظهر في سلوكه الخارجي، ويتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس بها اتجاهاتهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجي، ويمكن القول بصفة عامة أن قوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثر في درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي، فكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية كلما زاد احتمال ظهور هذه الاستياء على سلوك الفرد ببحث عن كل عمل آخر بزيادة نسبة غيابه أو زيادة معدل تأخيرها، وكلما تراكمت هذه المشاعر السلبية لفترة طويلة زاد هذا من احتمالات قيامه بالسلوك المذكور آنفا.
- ومن خلال التعاريف التي تم استعراضها سابقا فنلاحظ بأنه هناك العديد من المصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، فهناك مثلا الروح المعنوية وهنا يجب التأكيد أن مفهوم الروح المعنوية مرتبط بالجماعة، باعتبارها ولاء يربط أفراد الجماعة ويدفعها إلى إنجاز عملها على أكمل وجه بينما مفهوم الرضا الوظيفي أمر يتعلق بالفرد، فهو حالة يصل فيها الفرد إلى التكامل مع عمله من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه من خلال تحقيق أهداف العمل ذاته، وهناك أيضا مصطلح الاتجاه النفسي نحو العمل، الرضا عن العمل وغيرها، ويمكن أن هذه المصطلحات تعددت في اللفظ

¹ فاروق عبد فليبه وآخرون، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سبق ذكره، ص 261-264

واختلفت في تفاصيل مدلولاتها تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو عمله والذي يعبر على مدى رضاه أو عدم رضاه عن العمل.

-وفي ضوء التعاريف السابقة توجد هناك صعوبة في تحديد تعريف شامل لمفهوم الرضا الوظيفي لارتباطه بالجانب الوجداني في حياة الإنسان، الذي يصعب الوصول له من طرف الإنسان نفسه، مع عجزه عن التعبير عنه في كثير من الأحيان، إضافة إلى قدرة الإنسان على إخفاء مشاعره

المطلب الثاني: عناصر وعوامل الرضا الوظيفي

الرضا عن العمل يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم، ومدى ارتياحهم وسعائهم في العمل على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الأجر وسياسات المنظمة والرؤساء والزملاء والمرؤوسين، وفرص النمو والترقية وفرص تحقيق الذات وغيرها من العناصر والعوامل.

أولا-عناصر الرضا الوظيفي:

هناك عدة عناصر مكونة للرضا الوظيفي ومن أهم العناصر المكونة والمختلفة للرضا الوظيفي نذكر منها¹

1-الأجر: يعتبر الأجر بمثابة مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا، وأن توافره لا يسبب الرضا أو السعادة وإنما يمنح فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد، ومضمون هذا القول هو أن الأجر لا يمثل عنصرا هاما من عناصر الإشباع في مجتمع يتوفر للعاملين فيه مستوى أجر يوفر لهم الاحتياجات الأساسية للعيش.

2-مستوى العمل: رغم أن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضاه عن عمله، إلا أن الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثا نسبيا، فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل، وطبيعة أنشطة العمل، وفرص الإنجاز التي يوفرها، والنمو الذي يتيح الفرد وأيضا تقدير الآخرين تمثل المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا وأهم هذه المتغيرات هي:

أ-درجة تنوع مهام العمل: يمكن القول بصفة عامة أنه كلما كانت درجة تنوع العمل عالية، كلما قل تكرارها زاد الرضا عن العمل والعكس.

ب-درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل، ويمكن أن نفترض هنا أنه كلما زادت الحرية في اختيار طرق أداء العمل واختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل وتدل الشواهد على أن زيادة الحرية في هذا المجال تتيح له تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية العمل.

¹أحمد بن سعيد بن سالم ميلكان المشيخي، الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم رسالة ماجستير، جامعة

نزوى،

ج- استغلال الفرد لقدراته: إن استخدام الفرد لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات.

د- خبرات النجاح والفشل في العمل: فتحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل، وتحقيقه لمستوى أداء يزيد على مستوى طموحه أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح وأثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقديره واعتزازه بذاته.

3. فرص الترقية Promotional Opportunities:

إن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية، فكّما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل والعكس، ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة، والعكس فعدم حصول فرد كان توقعه للترقية كبيرا يحدث له استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة.

4. نمط الإشراف Style of supervision: حيث إنه بالدرجة التي يكون المدير حساسا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم فإنه يكسب ولائهم له ورضاهم عن عملهم، ويجب أن نورد تحفظا صغيرا هنا وهو أن تأثير المدير على رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه ويتوقف على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم، فوسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرته تزيد من تأثير سلوك المدير تجاه مرؤوسيه على رضاهم عن العمل، فالمدير الذي يفوض سلطات وحرريات واسعة لمرؤوسين يفضلون

الاستقلالية في العمل ويتمتعون بقدرات عالية، تشبع احتياجاتهم وتحقق رضاهم عن العمل، أما المدير الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتباكا وتوترا لدى مرؤوسيه ويشير بذلك استيائهم تجاه العمل.

5. العمل الجماعي Work Group:تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي يمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له، فتفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم أما إذا كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد أو العامل عن عمله وكان تفاعل الفرد مع زملائه يخلق توترا لديه أو يعيق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه اعتبر ذلك جماعة العمل مسببا لاستيائه من عمله، وهذا بالإضافة إلى أن أثر جماعة العمل له أثر قوي في التفاعل مع جماعة العمل على درجة الرضا كبيرا، فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية، أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر منافع أو التعامل مع جماعة العمل عليه يكون ضعيفا.

6. ساعات العمل Hours Work: يمكننا أن نفترض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت، بالقدر الذي يزيد به الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة والحرية في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل، وتجدر الإشارة إلى تأثير ساعات

العمل على الإجهاد، فإطالة وقت العمل يدي إلى الإجهاد وبالتالي انخفاض معنوي عن العمل ومن الطبيعي أن كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمن كلما كان أثر وقت العمل على الإجهاد وعلى درجة الاستياء أكبر

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

ثانيا -عوامل الرضا الوظيفي:

أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا الوظيفي على أنه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل، أو أن درجة رضا الأفراد عن عامل من عوامل العمل تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى، فهناك عدة عوامل منها عوامل مساهمة وأخرى محددة وأخرى مؤثرة، وهذا ما نوضحه فيما يأتي:

أ-العوامل المساهمة في الرضا الوظيفي: يمكن القول أن هناك بعض العوامل التي يمكن أن تساهم غالبا في الشعور بالرضا الوظيفي وأهمها¹:

عمل ينطوي على تحدي ذهني Mentally challenging Work:

إن مثل هذا النوع من العمل أو الوظائف يختبر قدرات ومهارات العاملين، ومن ثم يساهم في زيادة الرضا الوظيفي لبعض العاملين، وبالطبع هناك البعض الآخر من العاملين الذين يميلون إلى الأعمال التي لا تنطوي على التحدي بل على الروتينية، كما أن زيادة درجة التحدي التي ينطوي عليها العمل قد تؤدي إلى الفشل في أداء العمل ومن ثم الشعور بعدم الرضا الوظيفي.

الأجر المرتفع High Pay: هناك علاقة طردية بين الأجر و الرضا الوظيفي، حيث أن مستويات عالية من الأجر تؤدي إلى مستويات عالية من الرضا، ولكن يلاحظ أنه ليس جميع الأفراد في المنظمات يرغبون في الحصول على أجر أكبر مقابل العمل الإضافي أو عمل ينطوي على مسؤوليات أكبر، ومن ثم فإن رضاهم عن العمل يتأثر بذلك أي يشعرون بالرضا عند القيام بوظائف لا تنطوي على مسؤوليات أكبر أو ساعات عمل أطول، وبالرغم من أن الأجر الذي يحصلون عليه من هذه الوظائف أقل.

الترقيات Promotions: تساهم الترقيات التي تتم وفقا لنظم عادلة بالمنظمة في الشعور بالرضا الوظيفي، حيث أن الترقية تنطوي على عدد من مؤشرات القيم التي تتعلق بإحساس الفرد الذاتي بجدارته سواء كانت مؤشرات مادية أو معنوية أو اجتماعية، ويلاحظ أن نظم الترقية يجب أن تكون عادلة وفقا لإدراكات العاملين حتى تساهم في زيادة الشعور بالرضا الوظيفي، كما يلاحظ الاختلافات الفردية، حيث أن هناك البعض الذي يفضل نظام الأقدمية المطلقة في الترقية، بينما يفضل البعض الآخر نظام الترقية وفقا للأداء الوظيفي.

¹ سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص97.

الأفراد الآخرين Other People: ليس من المفاجأة أن يساهم الآخريين مثل زملاء العمل، الرؤساء المرؤوسين، في الرضا الوظيفي للفرد في المنظمة، حيث كلما كان هؤلاء الأفراد متعاونين كلما ساعد ذلك على زيادة الرضا الوظيفي للموظف.

ب-العوامل المحددة للرضا الوظيفي:

يمثل الرضا أو الروح المعنوية محصل , نهائية للتفاعل بين عديد من العوامل المرتبطة ببعضها البعض ويشير العديد من الكتاب إلى أن رضا الفرد عن العمل هو نتاج التفاعل بين المتغيرات الآتية ومنها .

-خصائص ومحتوى العمل ؛

-ظروف وشروط العمل ؛

-نظم وفرص الترقية ؛

-الأنظمة الإشرافية والرقابية والتغذية العكسية ؛

-خصائص جماعات العمل ؛

-أنظمة الدفع وهيكل الأجور ونظم التحفيز.

وهناك من يضيف عوامل أخرى مثل:

عوامل ذاتية: متعلقة بالأفراد أنفسهم مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، الدافعية ؛

عوامل تنظيمية: محتوى العمل والرضا عنه، أساليب وإجراءات العمل، العلاقات مع الرؤساء والزملاء ؛

عوامل بيئية: منها الانتماء الاجتماعي، الثقافي، الديمغرافي ، تقدير المجتمع ونظرة للعمل .

ج-العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

وتمثل العوامل المؤثرة على رضا الفرد عن وظيفته حيث أن بعضها يتعلق بذاتية الفرد نفسه وبعضها يتعلق بالتنظيم وقد اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد هذه العوامل ومن بين هذه العوامل نجد عوامل شخصية وعوامل تنظيمية وعوامل تنظيمية) بيئية (والآن سنوضحها فيما يلي.

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

-أن العاملين في الوظائف الإدارية والمهنية المتخصصة أكثر رضا عن العمل من مجموعة العاملين في الوظائف اليدوية ؛

-أن الناس الأكبر سنا بوجه عام أكثر رضا عن عملهم بالمقارنة مع صغار السن ؛

-أن الأفراد الذين لديهم خبرة أكثر في العمل أكثر رضا من هم أقل خبرة.

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

وقد يكون السبب في ذلك ربما يكون في أن طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة، وبالتالي لا يقابلها في أغلب الحالات الحاجات التي يشبعها في الواقع الفعلي للوظيفة، ويتسبب ذلك في عدم الرضا الوظيفي ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي، ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي.

وكي يتحقق هذا الارتباط الإيجابي يجب توفر بعض الشروط من وجهة نظر خاصة وهي¹:

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

-زيادة في القيمة التي يحضى بها العامل والتقدير الذاتي والتقدير من قبل الآخرين في الوظيفة ؛

-طبيعة العمل وطبيعة مهامه الموكلة للموظف من حيث المرونة والتناسب مع العمر الوظيفي.

درجة التعليم : بين أن العامل الأكثر تعليماً يكون أقل رضا عن العمل من العامل الأقل تعليماً ربما يرجع السبب في ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعليماً مرتفعة، والأفراد الذين يقارن نفسه بهم يحتلون وظائف مختلفة وهي بالعادة مرتفعة إدارياً، وهذا قد لا يجده في عمله، وبالتالي تقل درجة رضاه، مقارنة بالعامل الأقل تعليماً

المركز الوظيفي : بالنسبة للوظيفة التي يشغلها الفرد فلها تأثير على الرضا الوظيفي، فأصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالباً ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري.

¹هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية

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

2-عوامل تنظيمية:

وهي تلك المتعلقة بالتنظيم ذاته، وما يسود هذا التنظيم من أوضاع أو علاقات وظيفية ترتبط بالوظيفة والموظف ومن هذه العوامل على سبيل المثال.

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

-الرضا عن الأجر: حيث يعد الأجر وسيلة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح، ويتضمن تناسب الأجر مع العمل، وتناسب الأجر مع تكلفة المعيشة وإتباع سياسات المكافآت التحفيزية والمتكررة، فيما يعرف بعدالة العائد التي وضحها آدمز صاحب نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته) مهاراته، قابليته، خبراته، مستوى تعليمه (..مع معدل عوائد العاملين معه قياساً

بمدخلاتهم ، وأن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا، وبعض الكتاب قد أفرد الحوافز في تصنيف منفرد عن الأجر في تأثيره على الرضا، وتأخذ الحوافز تأثيراً مختلفاً على الرضا الوظيفي، وذلك أن الحوافز تتخذ مجموعة متنوعة من الأشكال بالإضافة إلى المكافآت المتنوعة

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

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

-الرضا عن مجموعة العمل: ويتضمن الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة، تقارب درجة الثقافة والناحية العلمية والفكرية للمجموعة.

-الظروف المادية للعمل: تؤثر ظروف العمل المادية كالتهدية والإضاءة والرطوبة والضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل

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

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

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

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

وبناء على ما سبق من عناصر وعوامل الرضا الوظيفي يمكن القول بأن الرضا عن العمل عامل عام يمثل محصلة عوامل فرعية كما يلي¹.

يمكننا أن نعتبر الرضا عن العمل كعامل أو متغير يمثل محصلة مختلفة المشاعر التي تكونت لدى الفرد أو العامل تجاه

عمله، وهذا نستطيع أن نشير إلى درجة الرضا التي يشعر بها تجاه عمله بصفة عامة، ودرجة الرضا العام تعبير عن الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله، ويمكننا تصوير العلاقة بين كل ما نسميه عامل الرضا العام وعوامل الرضا الفرعية وذلك من خلال الشكل التالي.

يتضح من الشكل السابق أن الرضا العام عن العمل والذي يمثل عامل عام هو محصلة لرضا الفرد عن أجره، محتوى عمله، فرصته في الترقى، رئيسه، الجماعة التي يعمل فيها، ساعات العمل، وظروف هذا العمل.

ويمكننا الآن أن نتصور أن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الناظر أن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديدا مسترشدين بالعوامل الفرعية للرضا التي احتواها الشكل السابق.

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

1فاروق عبد فليبه وآخرون. السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. مرجع سبق ذكره، ص261

ويلاحظ أن الرضا عن العمل يمثل الإشباعات التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها، وبالتالي فيقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة، ويزداد بالتالي ارتباطه بها .

المطلب الثالث: أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي

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

أولا - أنواع الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي متعدد الأبعاد والأوجه وعليه توجد عدة أنواع لتصنيفه وهذا وفقا للمعايير الآتية¹:

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

- الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب الذاتية (للموظف مثل الاعتراف والتقدير، القبول، الشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات).

الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل المدير، زملاء العمل، بيعة ونمط العمل.

- الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا.

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

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

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

وهناك من يصنف الرضا الوظيفي إلى قسمين أو نوعين وهما:

- الرضا الكلي: يمثل رضا الموظف عن جميع الجوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها، لأن

1 زاهر محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 45

هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة وبالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

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

ثانيا -مظاهر الرضا الوظيفي:

هناك مظاهر عديدة للرضا الوظيفي، هذه المظاهر مع اختلافها وتعددتها إلا أنها تؤثر بشكل إيجابي على العمل ومعدلاته، فالعامل عندما يرضى عن العمل فذلك يجعله شخصا قادرا على الأداء ويتم توضيح هذه المظاهر فيما يلي¹:

1- زيادة معدل الأداء: لمعدل الأداء أنواع، فهناك المعدلات الكمية وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الخدمات التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط هذا الأداء، وهناك معدلات نوعية وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان، وهناك معدلات كمية ونوعية وهذا المعدل هو مزيج من النوعين السابقين إذ بموجبه أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان وقد حدد الفكر الإداري أن هناك اتجاه يرى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء، وهناك اتجاه آخر يرى أن الأداء يؤدي إلى الرضا، واتجاه

ثالث يرى أن الرضا هو نتيجة لحصول العامل على مكافآت عادلة التي هي بدورها نتيجة لربط الحصول على المكافآت بضرورة القيام بأداء معين.

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

2- زيادة معدل الحضور: تشير بعض الدراسات إلى أن العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية ليست مؤكدة بدرجة عالية، ولكن بعض الأبحاث والدراسات تشير إلى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى معدل مرتفع للحضور إلى العمل، وبشكل آخر يمكن القول أنه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب وزاد معدل الحضور وخاصة إذا كان لا يوجد عقاب عن الغياب أو أن الحضور ليس إجباريا وربما كان السبب في ذلك أن الحضور عن العمل يمثل سلوكا معيناً، فإذا كانت لديه توابع هذا السلوك إيجابية مثل حب العمل أو الرضا عنه سوف يكرر العامل ذلك السلوك أو يكون لديه رغبة في تكرار الحضور إلى العمل لأن

¹فايزة محمد رجبني، الرضا الوظيفي للعاملين، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص 41، 43.

حضوره يتبعه حصوله على شيء إيجابي وهو كونه سعيدا في جو العمل، أما إذا كان العامل غير سعيد أو غير راض عن العمل وبالتالي فحضوره إلى العمل تتبعه عواقب سلبية.

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

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

ومما سبق يمكن القول حتى في حال عدم التأكد من وجود علاقة مباشرة بين الرضا عن العمل والإنتاجية فالرضا عن العمل له تأثير على عناصر أخرى مثل معدل الغياب والتفاهم مع العاملين وقلة المشكلات الاجتماعية مما ينعكس بشكل أو بآخر على إنتاجية الفرد وكذلك يساعد على خلق مجتمع أفضل ذي نظرة محبة ومتفائلة للحياة. بالإضافة لهذه المظاهر هناك مظاهر أخرى تدعى بمظاهر عدم الرضا الوظيفي ونذكر منها¹:

-التغيب عن العمل: ويقصد به التخلف عن أداء العمل الموكول به العامل بدون سابق إنذار وما يترتب عليه من إرباك للعمل الذي يؤثر على الإنتاجية في مجال العمل، وهناك عوامل كثيرة تؤدي إلى تغيب العامل

عن عمله إما عدم ملائمة قدراته الجسمية مع نوع العمل أو إصابة العامل بمرض أو عجز أو عدم ملائمة مهارات العامل مع متطلبات العمل أو سوء معاملة الرؤساء والزملاء أو سوء بيئة العمل بالنسبة للعامل.

ويؤثر التغيب عن العمل بدوره على معدل ساعات العمل المفقودة، فالتغيب يمثل مظهرا من مظاهر عدم الرضا عن العمل وأن هناك علاقة بين الرضا عن العمل أو عدم الرضا عنه وتغيب أو حضور العامل إلى العمل والذي بدوره يؤثر على آراء العامل وإنتاجيته.

-سوء التوافق المهني: إن سوء التوافق المهني يعد من المظاهر الخاصة بعدم الرضا الوظيفي وهو أحد المشكلات التي تؤثر بالسلب على العمل وذلك بدوره يؤثر على الإنتاج، فالعامل عندما يتعرض لسوء التوافق المهني فذلك يعرضه إلى اللامبالاة وسوء العلاقات وبذلك يؤثر بدوره على أدائه لمهامه والأعمال التي توكل إليه، وذلك يؤثر على معدل إنتاجيته.

1-فايزة محمد رجيني، الرضا الوظيفي للعاملين، مرجع سبق ذكره، ص44

-إصابات العمل والأمراض المهنية: تعد إصابات العمل من المشكلات الهامة التي تعيق التقدم الصناعي، حيث أنها تسبب للعامل أضراراً كثيرة مثل الإصابة بإعاقة أو تشوه يؤدي إلى عجزه أو تعطله عن العمل، وما يترتب على ذلك من مشكلات مثل ترك العمل، وهناك عوامل كثيرة تؤدي إلى إصابات العمل والأمراض المهنية مثل تهاون العامل أثناء عمله، واستهتار العامل أثناء تأديته لعمله وعدم التزامه بإتباع إجراءات الأمن وعدم ملائمة ظروف العمل وعدم توفر معدات الوقاية المهنية وكل ذلك قد يكون مرجعه عدم الرضا عن العمل.

المبحث الثاني: قياس الرضا الوظيفي

المطلب الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي

نعني بقياس الرضا الوظيفي إعطاء دلالة أو مؤشر على وجود مستوى معين مقبول من الرضا عن العمل ويفيد في عملية رسم السياسات بغرض تنمية الرضا الوظيفي للعاملين، وعليه فقد كان تطوير قياس الرضا الوظيفي هدفاً جوهرياً لبحوث العلوم السلوكية، أما المديرون فهم يهتمون بقياسه باعتباره مؤشراً للكفاءة التنظيمية، وهناك طرق عدة تستعمل لقياس الرضا الوظيفي ونذكر منها¹:

1- قياس الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم:

ولمعرفة يتم استخدام الاتجاهات التالية:

-التصنيف الأحادي الشامل: ويشمل إعطاء استجابات لسؤال معين من قبل الموظفين، والاستجابات تتراوح بين خمسة درجات، تبدأ ب: راضي تماماً إلى عدم الرضا بشدة، وهذا الأسلوب المهم يسعى بنظام تسجيل النقاط التجميعية، حيث يتم سؤال الموظف عن مشاعره تجاه العوامل الأساسية في العمل.

-حيث يمكن سؤال العاملين سؤالاً معدلاً كالآتي: "هل أنت راض عن العمل؟"، وتكون الإجابة بنعم أو لا وقد يطرح السؤال بطريقة أخرى كالآتي: "ما مدى رضاؤك عن العمل؟".

1- راضي تماماً 2- راضي 3- متوسط الرضا 4- غير راضي 5- غير راضي بالمرة

-أداة مؤشر الوصف الوظيفي: يتم قياس الرضا الوظيفي باستعمال هذه الأداة لسميث وزملائه، حيث تتكون من خمس خانات فرعية خاصة بالرضا الوظيفي، وهذه المقاييس الفرعية تخص كلا من الرئيس والعمل والراتب والترقية وعلاقة الزملاء في العمل، وتعد هذه من الاستبيانات ذات المقاييس المقننة وهي من أشهر المداخل لقياس الرضا الوظيفي.

1- هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة، مرجع سبق ذكره ص20

مقياس مينيسوتا (MSQ) وهو مقياس شائع الاستخدام، حيث يعبر الفرد في هذا المقياس عن مدى مقياس رضاه عن بعض النواحي المتعلقة بالعمل مثل الأجر وفرص الترقية، ويعتبر رضا العاملين واحداً من أكثر المقاييس الوصفية أهمية هي الفوائد أو الأضرار المرتبطة مباشرة ببرنامج الموارد البشرية والتي لم يتم تحويلها إلى قيم مالية.

2- أسلوب الأحداث الهامة:

يتم قياس الرضا عن العمل بسأل العاملين عن الأحداث البارزة المتعلقة بالعمل التي خلقت لديهم الإحساس بالرضا أو عدم الرضا عن العمل.

3- بيانات مسح الاتجاهات:

يرتبط الرضا الوظيفي للعاملين بالتغيب ومعدل الدوران اللذان يرتبطان ببعض برامج الموارد البشرية ويعد ضمن تحليل ظواهر العمل المتعلقة بتبيان المشاعر التي يحملها الموظف تجاه العمل، وتحليل مثل هذه المؤشرات يمكن الحكم إلى حد ما على درجة رضا العاملين.

4- طريقة قياس الالتزام التنظيمي:

وهي من الطرق الهامة التي تساعد على فهم دافعية العاملين وغالباً ما ترتبط المستويات المرتفعة للالتزام التنظيمي بالمستويات المرتفعة للإنتاجية والأداء (ونعني بالالتزام التنظيمي مدى الولاء تجاه المنظمة ككل واحترام الفرد لانتماهه للمنظمة واعتزازه بالعمل في).

5- بيانات مسح المناخ:

تعد أكثر عمومية وتركز على مجموعة من القضايا المتصلة بمكان العمل والعوامل البيئية الدافعية والمعيقة ويقصد بمسح المناخ هو الكشف عن التغير في مناخ العمل مثل الاختلاف في الاتصالات والانفتاح والثقة.

6- إتباع أسلوب المقابلة:

بسؤال العمال مباشرة عن مدى رضاهم أو عدمه، كذلك استخدام الملاحظة المباشرة لسلوكيات الموظفين إلا أن هذه الطريقة لا تأتي بفائدتها كلها بالصورة المطلوبة، إذ أنه من الوارد أن يخفي الموظف مشاعره الحقيقية تجاه وظيفته، خاصة إذا تبين له أن ذلك سيلحق به أذى وهي أكثر فعالية في معرفة الرضا عن العمل، وخاصة إذا كان حجم المنظمة صغيراً.

7-تكملة الجمل:

حيث تقدم جملة ناقصة للمبحوث ويطلب منه إكمالها، ويفترض في مثل تلك الحالة أن طبيعة المضمون الذي تستكمل به الجملة سيعكس رضاه عن عمله:

8-استخدام قائمة الأسئلة:

حيث أن هذه القائمة تحتوي على أسئلة عن عوامل مثل طبيعة أو نوع العمل، ساعات العمل، ظروف العمل، الترقية، اتجاهات الإدارة، حرية التعبير، الأجر، الإشراف وزملاء العمل وغيرها.

وبصفة عامة فإن هذه المقاييس والطرق تهدف إلى:

- معرفة كيف تختلف مؤشرات ومحددات الرضا الوظيفي بين جماعات أو أقسام العمل المختلفة في المنظمة ومن ثم التوصل لمتوسط عام للرضا بين المجموعات على مستوى المنظمة.

- محاولة الربط بين مستوى الرضا وبعض السلوكيات والظواهر السلوكية في المنظمة كالتغيب وترك العمل وتعد الطرق سألقة الذكر كوسيلة تستعملها الإدارة لمعرفة عناصر الرضا الوظيفي المناسب للعاملين ومعرفة آثار عوامله عليهم، من أجل تحسين حالة الرضا لديهم، وذلك باختيار الطريقة المناسبة لطبيعة المنظمة مع مراعاة مزايا وعيوب كل طريقة.

ومن خلال ما تم استعراضه من طرق ومقاييس للرضا الوظيفي يمكن القول بأنه هناك نوعان من مقاييس الرضا الوظيفي، المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية.

فبالنسبة للمقاييس الموضوعية فإنها تقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية مثل الغياب وترك الخدمة، وباستخدام وحدات قياس موضوعية لمعرفة السلوك ومن خلاله يمكن التعرف على المشكلات الخاصة برضا الأفراد. أما المقاييس الذاتية: مرتبطة بالذات، تتم عن طريق أسئلة موجهة للأفراد عن مشاعرهم واتجاهاتهم تجاه جوانب العمل، حاجاتهم، وهذه المقاييس أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا أو من عدمه وتستعمل طريقة الملاحظة المباشرة لسلوك العاملين، المقابلات الشخصية، قوائم الاستقصاء من خلال استقصاءات واستبيانات أعدت بدقة ومن أشهرها مينيسوتا للرضا الوظيفي المذكور سابقا.

المطلب الثاني: كيفية حدوث الرضا الوظيفي والبرامج الداعمة له

تسعى المنظمات في الوقت الحالي للوصول إلى التوازن بين الموارد البشرية والأهداف الاقتصادية التي تسطرها لأن كل خلل في هذه المعادلة سوف يؤدي إلى مشاكل، بينما حدوث التوازن يؤدي إلى تحقيق الأهداف والأغراض والمصالح، فالفرد والمنظمة كلاهما يعملان بغية الوصول لأهداف معينة ونتائج معينة.

أولاً - كيفية حدوث الرضا الوظيفي:

يعمل الأفراد لكي يصلوا إلى أهداف معينة، وينشطون في وظائفهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم الأهداف ومن ثم فإن بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا عما هم عليه، وحين نظرنا للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي نتحقق بها والعوامل التي تسبقه تعد مسؤولة عن حدوثه والرضا يحدث نتيجة نسق من التفاعلات هي كما يلي:

- الحاجات: لكل فرد حاجات يريد أن يسعى إلى إشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة.
- الدافعية: تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها.
- الأداء: تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد وبوجه خاص في عمله، اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة إلى إشباع حاجات الفرد.
- الإشباع: يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.
- الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفء في عمله يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي يتسنى من خلاله إشباع حاجاته.

ثانيا - البرامج الداعمة:

سوف نعرض الآن مجموعة من البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي، حيث أن هناك مجموعة من البرامج تستهدف التأثير في السلوك الإنساني للعاملين بالمنظمات بما يحافظ على المستوى المطلوب من درجة رضائهم ويدفعهم باتجاه تحقيق أهداف تلك المنظمات ومن أهم هذه البرامج ما يلي¹:

1- برامج صيانة القوى العاملة:

تتمثل تلك البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع والابتكار، ومن أمثلة تلك البرامج، البرامج الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية وكذا البرامج الخاصة بإعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز.

2. برامج تحسين بيئة وظروف العمل: ويشتمل ذلك البرنامج عادة على الإجراءات التالية:

- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة والأثاث ؛

¹ - محمد الصيرفي، ادارة الأفراد و العلاقات الانسانية،، دارقنديل للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2003، ، ص276

- معالجة حالات التعب والإرهاق وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل، وذلك من خلال الابتعاد عن الأنماط التقليدية واللجوء إلى الاعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة وتحديد النشاط فقد تلجأ المنظمة مثلاً إلى استخدام ساعات العمل المرنة أو أسبوع العمل :

- تقليل مصادر الضوضاء وذلك عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات المزعجة ؛

- التقليل من رقابة الأعمال وذلك من خلال اللجوء إلى برامج الإثراء أو التوسع الوظيفي.

3. برامج الرفاهية الاجتماعية:

وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي ودار الحضارة وتوفير وسائل مريحة للمواصلات وبنائات سكنية مميزة للعاملين، فهذه الإجراءات وغيرها سوف تدفع العاملين نحو الأداء الأفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من قبل العاملين أنفسهم، كما يشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة وشاملة لأكبر عدد من العاملين.

4. برامج الأمن والسلامة المهنية:

وهذه البرامج تكون في المنظمات الصناعية ذات الأعمال الخطيرة والمعرضة لكثير من الحوادث ويتم تصميم هذه البرامج وفقاً للخطوات التالية:

- تجزئة العمل: ويقصد بتجزئة العمل هنا دراسة وتحليل كل عمل على حدة منذ بدايته وحتى نهاية بكامل جزئياته، وذلك بهدف التعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزئية والخطورة المصاحبة لأداء كل منها.

- تحديد مصدر الخطر: فعلى نتائج الخطوة " تجزئة العمل " يمكننا تحديد ومعرفة مصادر الخطر

والتي إما أن تكون:

بيئة العمل المادية وظروفها ؛

بيئة العمل النفسية والاجتماعي ؛

الفرد نفسه كضعف مستوى خبرته أو ضعف قدراته أو ضعف تدريبه .

-تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها:

وهنا يمكننا أن نصنف المخاطر المهنية إلى فئتين:

الفئة الأولى: وتضم الحوادث والإصابات الفسيولوجية التي يتعرض لها العمال الصناعيون خلال ممارستهم لأعمالهم كالجروح بأنواعها وهذه الحوادث والإصابات يكون مصدرها عادة ظروف العمل المادية ويمكن الوقاية من هذه الحوادث والإصابات بوسائل متعددة منها:

- مراعاة النظافة والترتيب في مكان العمل ؛
- توفير الإضاءة والتهوية والحرارة المناسبة في مكان العمل ؛
- وضع أجهزة إنذار في مكان العمل وتزويد الآلات؛
- تغيير كلى لطريقة العمل التي تشكل خطر على الفرد ؛
- استخدام أجهزة ضبط الكترونية بحيث تتوقف الآلة عن العمل عندما يقع الفرد في خطأ عند أدائه العمل.

الفئة الثانية: وهي تضم الأمراض المهنية التي يصاب بها الأفراد ونتيجة عن الأعمال الممارسة وتنقسم إلى:

- أمراض مصاحبة للعمال الصناعيين والعاملين في المخاطر على اختلاف أنواعها ؛
 - أمراض مصاحبة لأعمال المديرين والوظائف الكتابية.
- هذا ويمكن الوقاية من هذه الأمراض من خلال إلزام العاملين باستخدام الكمامات والألبسة الواقية وكذا إلزام المديرين بأخذ إجازات للراحة وزيادة عدد فترات الراحة للأعمال الروتينية المملة.
- . تدريب العاملين: والتدريب الذي نقصده هنا مكون من أربعة أقسام هي:

القسم الأول: ويختص بزيادة مهارة الفرد في العمل على اعتبار أن هناك علاقة مباشرة بين خبرة الفرد في العمل واحتمال تعرضه لإصابات العمل ؛

القسم الثاني: ويختص بتدريب الفرد على كيفية حماية نفسه من أخطار عمله واستخدامه لوسائل الوقاية والأمن

القسم الثالث: ويختص بتوعية الأفراد على كيفية وحسن التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم لإصابات العمل ؛

القسم الرابع: ويختص بشرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية للعاملين وكيفية تلافيها .

-سجلات حوادث وإصابات وأمراض المهن:

حيث يتم هنا تنظيم سجلات تحتوي على بيانات تفصيلية على كل حادثة وأسبابها والمتضررين فيها والإجراءات التي اتخذت حيالها، وذلك بهدف المساعدة في تقييم إجراءات الأمن والحماية التي تتبع في العمل.

- المتابعة والرقابة:

وهنا ينبغي أن تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية متابعة ورقابة مستمرة للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها.

5. برامج الرعاية الصحية:

وهنا يلاحظ أن التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض التزام صحي على المنظمة تلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعاملين كما أن الاعتبارات الإنسانية تقتضي بضرورة وقوف المنظمة الصناعية إلى جانب الفرد العامل المريض وهنا ينبغي الإشارة إلى أن مثل هذه البرامج تتباين بتباين نوع وطبيعة أعمال المنظمات الصناعية كما يلاحظ أن المنظمات الصناعية التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي وأفضل إنتاجية أعلى.

6. برامج فرق العمل المدارة ذاتيا:

وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال في قاعدة الهرم التنظيمي وهم مسؤولون عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة وتسعى هذه الجماعات إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها وهي تركز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس لها أي علاقة بالجوانب الإدارية، كما أن طبيعة عملها متحركا وليس ثابتا، ومثل هذه الجماعات تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وتقليل التكلفة.

7. حلقات الجودة:

يقصد بحلقات الجودة فرق عمل تشكل بشكل تطوعي وإرادي من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة، حيث يمكن لأي عضو في المنظمة أن ينضم إليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري وتسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلول لها كما أن عملها لا يقتصر على مجال معين. وهناك العديد من الأهداف التي يمكن لبرنامج حلقات الجودة تحقيقها ومن بين هذه الأهداف هي:

- تطوير شخصية العاملين المنتسبين للحلقة ؛

- تحسين الروح المعنوية للعاملين

- تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين ؛

-رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة ؛

-تطبيق ومتابعة الأفكار الجديدة التي سبق أن اعتمدها الإدارة.

8 . برامج الجودة الشاملة:

يقصد بالجودة الشاملة القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء.لقد باتت المنظمات الحديثة تتميز بمجموعة من الصفات التي تعرقل سير العمل الإداري بها وأهمها:

- غياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة ؛

- زيادة الاجتماعات غير المنتجة ؛

- عدم معالجة الشكاوي بالرغم من زيادتها ؛

- طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات ؛

- عدم الاهتمام بالمعلومات وعدم تحديثها ؛

- ضعف عملية الرقابة والمتابعة بالرغم من زيادتها ؛

- ضعف الثقة بالعاملين وعدم الاستماع لآرائهم ؛

- تسرب العاملين الأكفاء ؛

- الافتقار إلى النظرة الشاملة والانشغال بالجزئيات والتفصيلات.

ولمواجهة تلك الظواهر والتي تسبب بلا أدنى شك في انخفاض الروح المعنوية للعاملين ومن ثم انخفاض درجة الرضا الأمر الذي ينعكس سلبا على الإنتاجية، لذا لا بد من اللجوء إلى ما يعرف بالجودة الشاملة التي تقوم بتحسين وتطوير المنظمة والعاملين بشكل مستمر وتحقيق مستويات عالية من الرضا.

المطلب الثالث: آثار ونتائج الرضا الوظيفي وإرشادات تحسينه

على الرغم مما يظهر من أن الرضا الوظيفي قد لا يقود إلى تشجيع الإنتاجية الأعلى، فإن هناك عددا من الإيجابيات الأخرى التي يحققها، فالاتجاهات الإيجابية للأفراد ترتبط بانخفاض دوران العمل وتقليل ظاهرة التغيب، ويميل الأفراد من ذوي الأداء العالي بوجه خاص نحو ارتفاع الدوران المذكور إذا انخفض رضاهم الوظيفي، بسبب قدرتهم على إيجاد فرص بديلة لعملهم، وللرضا الوظيفي نتائج عديدة تعود على الفرد والمنظمة ككل وكذلك تختلف

درجات الرضا من عامل لآخر، فهناك عاملين ذو رضا مرتفع وعاملين ذو رضا منخفض، الأمر الذي يقود إلى وضع إرشادات وإجراءات لتحسينه.

أولا - آثار الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي محل اهتمام الكثير من الباحثين والعلماء، خصوصا المدراء في المنظمات بشتى أنواعها فهم يركزون ويهتمون بالرضا الوظيفي لأنه يؤثر مباشرة على الأداء الكلي للمنظمة، وللرضا الوظيفي عدة آثار ويمكن حصر هذه الآثار فيما يأتي¹:

1. آثار الرضا على الدوران الوظيفي (ترك العمل):

بمعنى هل الرضا الوظيفي العالي للموظف يؤدي إلى دوران منخفض، وهل يحتفظ الرضا الوظيفي المرتفع بانخفاض في الدوران ولكنه يساعد على ذلك، ومن جهة أخرى إذا كان هناك عدم رضا وظيفي ملحوظ فمن المرجح أن يكون هناك ارتفاع في الدوران.

ويرتبط الرضا الوظيفي بالدوران الوظيفي علاقة سلبية غالبا، لكن هذه العلاقة التبادلية أقوى من العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والتغيب.

وهناك عوامل أخرى تلعب دورا هاما في العلاقة بين الرضا والدوران الوظيفي:

- الأشخاص لا يتخيلون أنفسهم يعملون في أي مكان آخر وبالتالي يستمرون في المنظمة بغض النظر عن شعورهم بعدم الرضا؛

- وكذلك عامل الاقتصاد، فعندما تسير الأمور على خير ما يرام في الاقتصاد، وانخفاض في معدل البطالة إجمالا سيكون هناك زيادة في الدوران الوظيفي ترك، لأن الأفراد سيتطلعون إلى فرص أفضل في منظمات أخرى، حتى إذا كانوا راضين سيرغب الكثير منهم بترك العمل إذا كانت الفرص في مكان آخر أفضل ومن جهة أخرى إذا كان من الصعب الحصول على وظيفة، فإن الموظفين غير الراضين سيبقون في عملهم؛ - ومن العوامل الأخرى التي تحكم العلاقة بين الدوران الوظيفي والرضا الوظيفي أيضا مثل ظروف سوق العمل والتوقعات حول فرص العمل المتعددة والمدة التي يقضيها الموظف في المنظمة منذ التثبيت بعد فترة الاختيار إلى وقت

التسريح من الوظيفة.

2. تأثير الرضا على التغيب:

هناك علاقة إرتكازية بين الرضا والتغيب، عندما يكون الرضا عاليا يتجه الغياب نحو الانخفاض وعندما يكون الرضا منخفضا يصبح الغياب مرتفعا ومع ذلك مثل العلاقات الأخرى مع الرضا، هناك متغيرات وسيطية بينهما

1 هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة، مرجع سبق ذكره، ص 17 و 18

مثل درجة شعور الأفراد بأهمية وظائفهم، ينبغي التذكير بأنه في حين ليس بالضرورة أن يؤدي الرضا الوظيفي المرتفع إلى انخفاض الغياب، فإن الرضا الوظيفي المنخفض من المرجح أن يؤدي إلى تغيب أكبر.

3. آثار انخفاض الرضا الوظيفي:

عندما تنخفض درجة رضا الفرد يؤدي ذلك لآثار سلبية على الأداء وكذا على معدل دوران العمالة وتتنوع هذه الآثار السلبية لتشمل ما يلي¹:

. الاستمرار في الخدمة أو الوظيفة لكن دون أداء فاعل مثمر؛

- الاستمرار في العمل لكن بسلوك سلبي أو معاكس يؤثر سلبا على فاعلية الأداء الفردي والجماعي؛

- ترك العمل مما يسهم في رفع معدل الدوران.

بالإضافة لهذه الآثار السلبية هناك بعض المشكلات المرتبطة بعدم الرضا الوظيفي.

4. المشكلات المرتبطة بعدم الرضا الوظيفي:

يرتبط بعدم الرضا الوظيفي الكثير من المشكلات التي لها آثارها السلبية ويمكن أن نحدد بعض هذه المشكلات التي تتماشى مع عدم الرضا، ويمكن تحديد هذه المشكلات في الآتي:

- عدم الرضا عن نوع العمل؛

- عدم الرضا عن الأجر؛

- عدم الرضا عن العلاقة بالرؤساء؛

- عدم الرضا عن العلاقة بالزملاء.

وسوف يتم تناول هذه المشكلات الأربعة كما يلي:

نوع العمل: يؤثر نوع العمل على مستوى الرضا الوظيفي للفرد باعتباره الأساس الذي يبنى عليه العلاقات وهناك متطلبات حتى يتحقق الرضا عن العمل وهي:

- المتطلبات التشريعية؛

- الزملاء في العمل.

- درجة ومستوى المخاطر؛

1 مصر الهندسية، الدار مطابع معاصرة، استراتيجيات رؤية البشرية، الموارد إدارة مصطفى، سيد أحمد - ط2008، ص472

- السياسات التنظيمية والتي تؤثر على مستوى الأداء.

هذا ويجب الإشارة إلى نوع العمل قد لا يتناسب مع طبيعة مؤهلات الأفراد أو قد يسند إليهم أعمال بعد قيامهم بالعمل لا تتماشى مع طبيعة مؤهلاتهم، بالإضافة إلى أن نوع العمل وطبيعته قد لا يوفران للفرد الشعور بالأمن والاستقرار، حيث أن عملهم مرهون بمدة محددة قد تنتهي في أي وقت، كل هذه أمور قد تجعل الفرد غير مطمئن وضعيف الإنجاز، قليل الانتماء، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف الرضا الوظيفي لديه.

الأجر: يعد الأجر أحد العوامل وأكثرها تأثيراً على مستوى الرضا الوظيفي فالحصول على الثواب أساس الإنجاز والدافعية في الحصول على الاحتياجات والتدعيم وتحقيق الانتماء بجماعات العمل والتي تعطي جميعها مستوى الإشباع والرضا يأتي من خلال الحصول على الأجر أو المرتب الذي يتقاضاه العامل من العوامل الهامة والتي تؤثر في الرضا الوظيفي وعلى درجة الأداء في المنظمات، ومن العوامل التي قد تؤثر على مستوى الرضا عند الفرد وعلى مدى انتمائه وإنجازه وهو ضعف الأجر الذي يحصل عليه والذي قد لا يفي بمستلزمات العمل واحتياجات أسرته.

العلاقات بالرؤساء:

العلاقة بين القائد وجماعات العمل تتوقف على مجموعة من العوامل التي ترتبط بالعلاقات الشخصية وجماعات العمل، فمثل هذا النوع من العلاقة هو انعكاس لطبيعة الممارسة، كما وان تحقيق أهداف المنظمة وسياساتها يرتبط بالجانب الإشرافي والعلاقة مع رؤسائها ومدى المعلومات المتاحة عن طبيعة ونوع العمل.

العلاقة مع الزملاء:

تعتبر العلاقة مع الزملاء من أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للفرد فكلما كانت هذه العلاقة طيبة وحسنة يزيد ذلك من ارتباط الفرد بالعمل وبالمنظمة ويقوي انتمائه إليها ويسعى لتحقيق إنجاز الأعمال المطلوبة منه وعكس ذلك قد يؤثر بشكل سلبي على مستوى الرضا الوظيفي ويقل انتماءه سواء للعمل أو المنظمة التي يعمل بها ويصبح معيق لأي أعمال مطلوب إنجازها.

ثانياً- نتائج الرضا الوظيفي:

اعتماداً على ما درست فإن الرضا الوظيفي لديه النتائج التالية:

- بذل الأفراد العاملين قصارى جهدهم وقدراتهم ؛

- الاطمئنان والسعادة والارتياح النفسي ؛

- الإخلاص والتفاني في العمل وتحقيق معدلات كبيرة من الإنجاز ؛

- غياب تضارب المصالح ؛

- تفادي الإضرابات والاحتجاجات وتقليل الشكاوي ؛
 - تحقيق النجاح والذات والرضا العام عن الحياة ؛
 - الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين ؛
 - أخلاقيات المهنة ؛
 - اندماج وتكليف العمال داخل المنظمة ؛
 - حسن المعاملة والتعاون والانسجام بين العاملين ؛
 - تحقيق أهداف وطموحات الفرد في النمو وأهداف المنظمة في الربحية والإنتاجية ؛
 - تخفيف الصراعات والتراعات والمشاكل بين العمال ؛
 - تقليل معدلات دوران العمل والغيابات ؛
 - الحفاظ على المهارات والكفاءات البشرية التي ترسخت فيها السياسات والاستراتيجيات ؛
 - المحافظة على ممتلكات المنظمة وتقليل التكاليف ؛
 - تجنب حوادث العمل والأمراض المهنية ؛
 - تفجير طاقات الابتكار والإبداع لدى العاملين ؛
 - تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسؤولية في العمل ؛
 - تمكين الأفراد وتسليحهم بالتحديات ؛
 - تحقيق طموحات العمال وتأسيس السلام الاجتماعي داخل المنظمة ؛
 - تقليص التراعات الاجتماعية (الحسد، الغيرة، المحسوبية)
- ثالثا- إرشادات تحسين الرضا الوظيفي:

هناك بعض الإرشادات لتحسين مستوى الرضا عن العمل ويمكن تحقيق الرضا الوظيفي في المجالات التالية¹:

¹ هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة، مرجع سبق ذكره، ص23

- في مجال أوضاع الموظفين أي ما يمر بالموظف من مراحل في حياته المهنية، وتشمل التعيين والنقل والتدريب، وكذلك التقارير المكتوبة عن الموظف لقياس كفاية أدائه من قبل رؤوسيه، والتي تستخدم لقياس وتقدير الأداء وكفايته :
- وكذلك في مجال حقوق الموظفين، وتتضمن الرواتب والعلاوات والبدلات والمكافآت التشجيعية والترقيات والإجازات والمعاشات والمكافآت التقاعدية :
- أيضا يجعل العمل مسليا، كثير من الأعمال خاصة الروتينية منها تثير الضجر والملل مما يضيء الكآبة على جو العمل، ويخلق الإحساس بعدم الرضا :
- العدالة في الأجور والمكافآت :حينما يعتقد الناس أنهم يحصلون على أجور ومكافآت غير عادلة فإن ذلك من شأنه أن يخلق لديهم إحساس بعدم الرضا، لذا لا بد أن تحرص المنظمة على بناء نظام الأجور والمزايا الإضافية يستشعر معه الأفراد بالعدل في المعاملة :
- تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم :فكلما كان هناك شعور قوي لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم كلما كانوا أكثر رضا عن عملهم ؛
- تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لدى الأفراد لأن الفرد يكون أقل رضا عن عمله إذا كان مملا ؛
- احترام العاملين والسماح لهم باتخاذ القرارات في مجال عملهم، فإن مستوى الرضا الوظيفي يتحسن كثيرا. بالإضافة إلى كل هذا، هناك بعض الإجراءات والسياسات لزيادة الرضا الوظيفي.
- الإجراءات والسياسات لزيادة الرضا الوظيفي_ :
- هناك العديد من الإجراءات والسياسات التي يمكن إتباعها لزيادة الرضا الوظيفي عند الأفراد ومنها¹ :
- زيادة الأجور والمميزات لتتلاءم مع أسواق العمل الخارجية ؛
- إثراء الوظيفة وجعلها أكثر تشويقا للموظف وذلك عن طريق العمل الجماعي والتنوع في المهمات ؛
- تدريب الموظفين للحصول على مهارات وقدرات جديدة ؛
- تحسين ظروف وبيئة العمل ؛
- العدالة في السياسات والمعايير لكل الموظفين.

1إسيوني محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004 ، ص59

- إعطاء الفرص للموظفين للتطوير من خلال الترقيات.
 - زيادة الاتصالات الفعالة في المنظمة ما بين الإدارة والموظفين.
 - الاستخدام الفعال للتحفيز المادي.
- وأهم من ذلك كله يجب أن تدقق المنظمة في اختيار المديرين الذين لديهم القدرة على التعامل مع العاملين وإسناد المهام لهم وتحفيزهم وتشجيعهم وتفجير طاقات الابتكار والإبداع لديهم.

المبحث الثالث: علاقة التحفيز ببعض المتغيرات الأخرى

المطلب الأول: علاقة الحافز بالرضا والأداء

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

أولاً -علاقة الحافز بالرضا:

اعتماداً على ما درست يمكن القول بأنه توجد علاقة وتأثير بين التحفيز والرضا الوظيفي، فالمنظمة التي تقوم بعملية التحفيز تسعى إلى أغراض ومكاسب تحققها، ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال ما يلي:

- هناك علاقة ارتباط بين التحفيز والرضا الوظيفي باعتبار الحافز تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة، وعليه فإن توافر أنظمة حوافز مناسبة وملائمة ومتنوعة بين الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، فكلما كان مستوى الإشباع للحاجات كبير كلما زاد الرضا الوظيفي ؛

. التحفيز له تأثير على العمل نفسه يؤدي إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وذلك بتحسين أحواله المعيشية وظروف العمل والحياة ؛

- التحفيز يحقق الرضا عن العمل كنتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية:

ارتباط الأداء بمكافآت العمل وحوافزه، وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتوافق مع الأهداف المحددة ، إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له، وإدراكه بالعدالة التنظيمية والعدالة في التوزيع بالنسبة للحوافز والعوائد، ومبادئ الإنصاف والمكافآت العادلة بمعنى هناك تناسب مع تقدمه من عمل المنظمة ؛

إن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل وهذه الحاجات تختلف درجات الإشباع فيها من شخص لآخر وتبعاً لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال العمل، فكلما كان هناك توفر لهذه الحاجات وإشباع مناسب كلما ارتفعت لديه نسبة الرضا عن العمل.

وعليه فالتحفيز بمختلف أنواعه ومتغيراته له تأثير في الرضا الوظيفي وهذا من خلال:

- إذا كان الفرد أو العامل يحس ويشعر ويدرك بالعدالة في التحفيز والمكافآت وأن التحفيز يتم وفق أسس ومعايير عادلة وموضوعية ومنطقية، فهنا نقول أن التحفيز يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

- إذا كان العامل يشعر ويرى أن التحفيز لا يتم وفق أسس ومعايير عادلة وموضوعية ولا توجد هناك عدالة في التحفيز وهذا بدوره يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي ويخلق توتر وقلق.

وفي الأخير يمكن القول أنه كلما أشبعت حاجات الفرد في مجال العمل، وقدم له مزيج من الحوافز المناسب ساهم ذلك في رضاه وساعد على إثارة دافعيته أي حثه وحفزه نحو الأداء الفاعل، حيث يعد الرضا عن العمل محصلة لكل من قيمة الحوافز المشبعة ومدى إدراك الفرد لعدالتها.

ثانياً- علاقة الحافز بالأداء:

يعتقد الكثيرون في تأثير الحوافز على أداء الأفراد بالمنظمات، ويتضح ذلك من خلال دراسة دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل والغياب والمساهمة في جلب العناصر الفعالة للالتحاق بالمنظمة، كذلك دورها في إشباع الحاجات، وأهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك، ويوضح الشكل التالي العلاقة بين الحوافز والأداء.

يجب أن يتم الربط مباشرة بين الحوافز والمكافآت والسلوك والأداء هذا من جهة ومن جهة أخرى تحاول المنظمات ربط قرارات الترقية بالأداء وعلى ذلك يؤدي الموظف عمله بمستوى متميز للحصول على الترقية وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال، فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها، المساواة والقوة ونوع الحاجة، وعدالة التوزيع، ويمكن القول أن الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في أعمال وأنشطة المنظمة ويتجلى ذلك من استقراء دورها في:

- جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل بالمنظمة؛

- الأداء الفعال لمهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من المنظمات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء؛

- الحد من الغياب والتأخر عن مواعيد العمل؛

- الاحتفاظ بالعاملين المهاريين.

المطلب الثاني: العلاقة بين الدافعية والرضا والأداء

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

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

أعتبر الرضا عاملاً تابعا بدلاً من كونه عاملاً مستقلاً، ومن هذا المنطلق حاول بورتير ولولر Porter et Lawler " تفسير العلاقة بين الجهد والأداء والنتائج ولا بد من الإشارة إلى ثلاث ملاحظات مهمة في نموذج بورتير ولولر الذي يمكن توضيحه لاحقاً.

- الجهد أو الدافعية هي نتيجة لجاذبية المكافأة من ناحية ولكيفية إدراك الفرد للعلاقة بين الجهد والمكافأة؛

- من أجزاء النموذج المهمة هي العلاقة بين الأداء والمكافأة، ففي بعض المنظمات لا ترتبط المكافآت الخارجية كالرواتب والترقيات مباشرة بأداء العمل، فالزيادة في الراتب ترتبط عادة بطول الوقت الذي يقضيه الشخص في العمل إضافة إلى علاوة معنوية صغيرة، أما المكافآت الداخلية فإنها تأتي على شكل تقدير الآخرين أو الشعور الذاتي بأنه تم إنجاز العمل على أعلى مستوى، فهي مكافآت داخلية للفرد نفسه؛

وأهم أجزاء النموذج العدالة، فمن الضروري أن يشعر الناس بأن المكافآت توزع على أساس عادل.

ويمكن توضيح العلاقة بمعنى آخر أن المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضائهم عن العمل، أي أنه بقدر ما تزيد العوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته بقدر ما يزايد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل فزيادة دافعية الفرد لأداء العمل هو نتاج لشعور بالسعادة والرضا عن العمل فإذا كان الإشباع الذي تحققه عوائد معينة والرضا الذي يتحقق فيها من واقع خبرات الفرد السابقة يؤثر على تقييم الفرد لقيمة ومنفعة العوائد بناءً على هذه الخبرات السابقة فإن الرضا يتحدد بناءً على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره مدى عدالة هذه العوائد، أما العوائد التي يحصل عليها الفرد فهي تتحدد على أساس ما يحققه الفرد من أداء.

إن تعبير الجهد المبذول استخدم ليعبر عن الدافعية للأداء، وهذه الدافعية تتحدد في النموذج بتفاعل قيمة العوائد مع إدراك الفرد لاحتمال تحققها، هذا ولأن من الإشارة هنا إلى ثلاث ملاحظات مهمة في هذا النموذج هي:²

- الجهد المبذول هو نتيجة لجاذبية المكافأة من ناحية ولكيفية إدراك الفرد للعلاقة بين الجهد والمكافأة.:

1- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، طبعة 2003 ص 55

2- محمد الصبري، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، مرجع سبق ذكره، ص 272

- من أجزاء النموذج المهمة العلاقة بين الأداء والمكافأة ؛

- العدالة: يجب أن تكون المكافأة موزعة على أسس عادلة.

المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء وبالإننتاجية

من بين المشكلات التي تستقطب الاهتمام في التحفيز مدى العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء

وكذلك بالإننتاجية، ومن المنطقي أن نتوقع مسبقاً وجود علاقة إيجابية وقوية بين الاثنين، غير أن الواقع يشير إلى أن الفرد السعيد والمقبول في مجتمع المنظمة قد يقضي جزءاً مهماً في وقته ليس في العمل الجاد وإنما في تمتين روابط علاقاته الاجتماعية فيها، وبعبارة أخرى فإن الشواهد العلمية ما تزال قاصرة عن إثبات كون الفرد السعيد هو دائماً الفرد الأنشط في العمل وإنتاجية أعلى.

أولاً -علاقة الرضا الوظيفي بالأداء:

إن من البديهي أن نفترض أن هناك علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء، فالعامل الراضي يفترض أن ينتج أكثر وأن يؤدي عمله بشكل أكثر اتقاناً من العامل غير الراضي.

ويمكن توضيح علاقة الرضا الوظيفي بالأداء من خلال ما يلي:

إذ تشير الدراسات المعاصرة إلى أن كلا من الرضا الوظيفي والأداء يرتبط بالمكافآت فهذه الأخيرة للعامل أو المرؤوس الرضا، إذا كان هو يقيم المكافآت المعينة، وإذا كانت المكافآت تقدم بالقدر المطلوب غير أنه لا يحتمل أن تؤثر المكافآت في الأداء إلا إذا أدرك المرؤوس أن جهده سيؤدي إلى الأداء الأعلى وإن ذلك الأداء سيحظى بالمكافآت المرغوبة، فلو أن المرؤوس ضعيف الأداء يحقق نفس الزيادات في الراتب التي يحققها المرؤوس عالي الأداء، فإن الأخير قد يكون راضياً عن المكافأة، ولكن ليس من المتوقع تحقيق أي تحسين في مستوى أدائه، أن من سمات منظومة الحوافز السليمة أنها لا ترضي الفرد ضعيف الإرادة لأنها لا تعطيه المكافآت التي يبتغيها، وهنا تصبح مسؤولية المدير في مساعدته على ترجمة عدم رضاه إلى تحسين جهده وفي أدائه¹.

ومن جهة أخرى يزداد رضا المرؤوسين من ذوي الأداء العالي كلما اتسمت مكافأة أدائهم بالوضوح والعلنية بينما ينخفض رضاهم عندما لا ترتبط المكافأة بالأداء، وفي الحالات النادرة لا تأخذ فيها منظومة المكافأة بعين الاعتبار مستوى الأداء فإن حالة المنظمة ستؤول إلى وجود أفراد من ذوي الأداء المنخفض الراضين عن مكافأتهم وأفراد من ذوي الأداء العالي غير الراضين عن مكافأتهم، وسوف تبحث موعة الأخيرة باستمرار عن منظمات أخرى تكافئ الأداء المتميز وذلك للانتماء إليها.

¹ - خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، الأردن، ط5 2007ص24.

ثانيا- علاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية:

في هذه العلاقة يطرح تساؤل وإشكال ألا وهو: هل يؤدي رضا الفرد لزيادة إنتاجية؟ هل العلاقة طردية بين تزايد الرضا وتزايد الإنتاجية؟

قد تبدو الإجابة للوهلة الأولى بنعم، ولكن الأمر ليس بهذه السهولة والبساطة. لتأمل الآن الحالات التالية التي يمكن أن تحدث في هذا الصدد وهي كما يلي:

1. قد يزيد الرضا ولا تزيد الإنتاجية: وهذا يعود للأسباب التالية:

- تواضع وضعف الولاء والانتماء للمنظمة؛

- انخفاض مستوى القدرات بالنسبة لمتطلبات العمل؛

- انخفاض فاعلية القيادة بالمنظمة بشكل عام، وكذلك نظم العمل.

وفي هذه الحالة حتى ولو قامت المنظمة بزيادة التحفيز والأجور والمكافآت فإن الإنتاجية لن تزيد.

2. قد ينخفض الرضا الوظيفي لكن الإنتاجية تزيد: وتعود أهم أسباب هذه الحالة إلى ما يلي:

- يقظة ضمير الموظف؛

- كون هذه الوظيفة هي الوظيفة الوحيدة المتاحة للعامل ولا توجد أمامه خيارات أخرى.

3. قد يزيد الرضا الوظيفي وتزيد الإنتاجية: وذلك عندما يؤدي الرضا الوظيفي المرتفع إلى زيادة ولاء العامل

للمنظمة وشعوره بالانتماء لها، وتقارب أهدافه مع أهداف المنظمة¹.

4. قد ينخفض الرضا وتنخفض الإنتاجية: وذلك عندما يؤدي انخفاض الرضا لانخفاض دافعية الأفراد للعمل،

ويزيد الأمر سوءا إذا اقترن ذلك بتواضع فرص التدريب أو سوء نمط القيادة.

بالإضافة لهذه الحالات الأربعة لا بد من الإشارة إلا أن العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية في بعض الحالات لا تكون مباشرة، وإنما تكون من خلال عوامل وسيطة مثل الأجور والمكافآت، فقد يكون الموظف غير راض عن أجره مثلا أو أساليب العمل، قواعد وإجراءات العمل، لكنه راض بصفة عامة عن عمله والعكس صحيح، وعليه أقول بأن العلاقة بين الإنتاجية والرضا معقدة وغير واضحة وهذا راجع إلى تناقض نتائج الأبحاث والدراسات حول هذه العلاقة ومثال على ذلك: أوضح بورتير ولولر هذه العلاقة كما يلي " :إذا افترضنا أن المكافأة تسبب الرضا، وفي بعض الحالات يؤدي الأداء للحصول على المكافآت وبالتالي من الممكن أن تكون العلاقة التي وجدت بين الأداء و الرضا الوظيفي قد نتجت بسبب عامل ثالث وهو المكافأة.

1 أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية و رؤية استراتيجية معاصرة، مطابع دار الهندسة، مصر، ط2، 2008، ص ص471

خلاصة:

الرضا الوظيفي قضية لها أهميتها في حياة الأفراد والجماعات، ذلك أن رضا الفرد عن عمله يعد أساساً لتوافقه النفسي والاجتماعي ويرتبط ذلك بالنجاح في العمل ويعكس مكانة الفرد داخل مجتمعه ولا شك أن تحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي أمر مهم بالنسبة للمنظمة، نظراً لتأثيراته الواضحة على مستوى الطموح والإنتاجية والأداء ومعدل الغياب والحوادث.

وعليه فالمنظمة تنتهج ميكانيزمات ووسائل لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها، مثل مساعدة ومساندة العامل في الوظائف الصعبة والغامضة، توفير وتحسين ظروف العمل، توفير جو يسوده الاتفاق والتعاون والثقة والعدالة والمساواة، للوصول للأهداف المشتركة مما يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي وأيضاً معالجة مشاكل العاملين مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي وبالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

فإذا أشبعت الحاجات لدى الفرد فإنه يتولد لديه الشعور بالرضا والاطمئنان ومن ثم بالانتماء والولاء، وينشأ الرضا الوظيفي من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه وكما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، وعدم الرضا الوظيفي قد يرجع لأسباب متعددة منها ما يرتبط بعدم الرضا عن الأجر أو عدم رضاه عن نظرة المنظمة له، عدم الرضا عن العلاقة مع الزملاء، بالرؤساء وغيرها وعليه عدم الرضا عن العمل يؤثر على أداء المنظمات مثل ترك الخدمة، الغياب، ضعف المردودية، الإنتاج، ضعف الانتظام في العمل، تكاليف تتحملها المنظمة.

الفصل الثالث

دراسة حالة شركة اتحاد

التعاونيات الفلاحية

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الدراسة على واقع مؤسسة عمومية "مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية" لمعرفة تحفيز الفرد في المؤسسة والرضا الوظيفي وتمحورت دراستنا حول موضوع دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، ولذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: معلومات خاصة بالمؤسسة وتحديد هيكلها التنظيمي.
- المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.
- المبحث الثالث: تقييم التحفيز والرضا الوظيفي في شركة اتحاد التعاونيات الفلاحية.

المبحث الأول: معلومات خاصة بالمؤسسة وتحديد هيكلها التنظيمي

اتحاد التعاونيات الفلاحية (UCA) يقع بمستغانم يرجع تأسيسه إلى سنوات الستينات ، انظم إلى تعاونيات الحبوب والخضر الجافة (CCLS) التابعة لولاية غليزان ليصبح بعدئذ وحدة كاملة بذاتها تابعة للديوان الجزائري المهني للحبوب (OAIC) في 1977/06/01.

يرتكز نشاطه الرئيسي في استقبال وتخزين وتسويق الحبوب القادمة عن طريق الاستيراد والإنتاج المحلي.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة وتحديد أهدافها

1- تعريف المؤسسة:

- الاسم أو الصفة الاجتماعية: تسمى المؤسسة التي تمفها التربص اتحادية التعاونيات الفلاحية، فرع مستغانم: Union des coopératives agricoles de Mostaganem
- الإطار القانوني للمؤسسة: بالنسبة لوحدة التعاونيات الفلاحية فقد أنشأت قبل الاستقلال أنشأتها الحكومة الفرنسية بالتعاون مع المعمرين و الفلاحين الجزائريين، لذلك فالإطار القانوني شبه منعدم قبل الاستقلال، وبعد الاستقلال ومع إنشاء الديوان كان لا بد من وجود دعائم لممارسة هذه المهمة في كل ولاية ووضعها تحت وصاية الديوان، وقد دخلت وحدة مستغانم تحت الوصاية سنة 1976.
- نشاطها: تعد الوحدة مؤسسة ذات طابع عمومي خدماتي EPIC، حيث تقوم باستقبال البواخر الآتية من الخارج، تخزين، وتسويق الحبوب لحساب الديوان الذي يقوم بالشراء والاستيراد.
- المقر الاجتماعي للمؤسسة: طريق تحلاطي عثمان ص.ب 476 مستغانم.
- رأسمالها الاجتماعي للمؤسسة: هو رأسمال تضعه الشركة جانبا من أجل الضمان عند الإفلاس، ويقدر رأسمالها سنة دخول وحدة العمل تحت وصاية الديوان عام 1976 ب 80 مليون سنتيم.

2- تحديد أهداف المؤسسة:

دور (UCA) اتحادية التعاونيات الفلاحية بمستغانم يكمن في استقبال وتخزين وتسويق الحبوب لحساب (OAIC) الديوان الجزائري المهني للحبوب المستوردة أو الإنتاج المحلي.

الهدف الرئيسي للمؤسسة هو إرضاء قدر المستطاع حاجيات المطاحن الخاصة والعامة للولاية، من المنتجات المستوردة أو المحلية، وكذلك تعاونيات أخرى تحت وصاية المؤسسة الأم (OAIC).

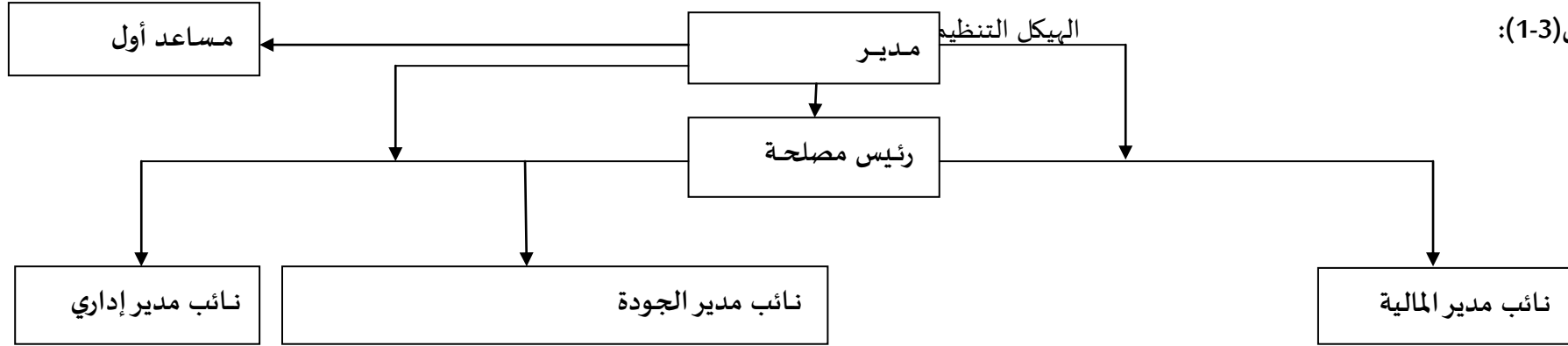
ومع دخول الخواص في دائرة استيراد الحبوب، وكنتيجة لذلك نهاية احتكار الدولة لهذا المنتج فإن مؤسسة (UCA) واجهت في السنوات الأخيرة منافسة القطاع الخاص.

هذه الحالة أدت إلى تقليص النشاط إلى 40% مع هذا التقليص فإن المؤسسة تعرضت لأزمة مالية حادة نجمت عن سوء التسيير العقلاني للموارد على المدى المتوسط، هذه الإستراتيجية سمحت للمؤسسة بإيجاد توازنها المالي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
يعتبر الهيكل التنظيمي لإتحاد التعاونيات الفلاحية (UCA) أحد المخططات التي تساعد في تقييم العمال وتحديد الوظائف وترتيبها حسب السلم الإداري.

الشكل رقم (01-III): الهيكل التنظيمي لإتحاد التعاونيات الفلاحية

الشكل (1-3):



الإدارة والوسائل العامة	مصلحة الصيانة	مصلحة الأمن	مصلحة الجودة	مصلحة الإستغلال
مصلحة المحاسبة المصلحة الاجتماعية مصلحة الوسائل العامة مهندس في الإعلام الآلي رئيس مصلحة العبور موزع المكالمات الهاتفية عاملة النظافة	رئيس مصلحة تقني سامي ميكانيكي رئيس مصلحة المخزن الرئيسي تقني سامي الإلكتروني كمسؤول صيانة السيارات ميكانيكي الآلات سائق	رئيس مصلحة الوقاية والأمن رئيس مجموعة الوقاية والأمن منشط في النظافة والأمن عون الوقاية والأمن	قسم حماية الحبوب قسم التحاليل	رئيس الإستغلال رئيس مركب مراقب أشغال البناء رئيس وحدة التخزين رئيس قسم محاسبة المادة عامل يدوي

المصدر: وثائق المؤسسة

شرح المصالح:

المدير: يعتبر المدير المسؤول الأول والأخير، وتعود إليه مسائل اتخاذ القرارات ودراسة كل القضايا، ورسم السياسة العامة من التخزين، ومراقبة نشاط الوحدة وكذلك تسيير وتوجيه رؤساء المصالح لمساعدتهم على تنفيذ مهامهم.

وينصب هذا الأخير عن طريق المديرية العامة (OAIC) ويتم إقالته عن طريق هذه الأخيرة.

والتعاونية الفلاحية تتكون بدورها من عدة مصالح ونيابات متمثلة فيما يلي:

نائب مدير المالية: ويتمثل دوره في استلام الفاتورات والوثائق التي تثبت وتبين العمليات التي قامت بها

الوحدة وكذلك تسديد مبالغ هذه الفاتورات ومراقبة التحركات برصيد البنك.

نائب مدبر الجودة: حيث يقوم بتخزين الحبوب وحفظها وحمايتها من جميع الخواطر التي تتمثل هذه الأخيرة في الحشرات والتحليل المستمر.

نائب مدير إداري: ومن مهامه:

✓ رسم مخطط لتسيير المسار المهني.

✓ تسيير الموارد البشرية والمتابعة القانونية.

✓ يساعد اللجنة في تسيير الاجتماعية.

✓ يهتم ويتابع المكاتب وأدواتها في المؤسسة.

الأمانة العامة: تعمل على استقبال البريد الوارد وتسجيل كل الوثائق الصادرة والواردة من المديرية العامة وتوجيه قرارات المدير إلى الميادين الخاصة بنشاطات العمل والتخزين والتنسيق بين المدير ورؤساء المصالح وتنظيم الاجتماعات من أجل السير الحسن داخل المؤسسة.

(1) الإدارة والوسائل العامة: تتكون من مجموع المصالح وهي كالآتي:

- مصلحة المحاسبة: وتتكون من ثلاث محاسبين، حيث يتمحور دورهم في جمع المعلومات المحاسبية وتسجيلها ومراقبتها، وتوجيه وتقييم حسابات المحاسبة وهذا بعد إنشاء الميزانية السنوية الافتتاحية والختامية.
- مصلحة الشؤون الاجتماعية: هذه المصلحة تتكفل بملفات حوادث العمل، توفيقات العمل لأسباب مرضية وسداد التكاليف الطبية.
- يباشر على تصفية حساب ملفات المتقاعدين.
- يتبع الأجهزة الطبية ويضمن تصرف الطب الاجتماعي للعمال.
- مصلحة الوسائل العامة:
- تشرف على ملفات التأمين وعلى مسؤولية الحفاظ على المكاتب والوسائل الأخرى الموجودة بالمؤسسة.
- وضع قوائم للحاجيات وتسليمها للمورد لجلب المستلزمات من مكاتب الغيار.

-مراقبة وتسيير مخازن المادة الأولية الموردة لتجنب نفاذها في المخازن والسهرة على سلامة مختلف وسائل الاتصال مثل: الهاتف، الفاكس.....الخ.

-ضمان تنظيم البيانات والمساحات الخضراء في الشركة والإشراف على تسيير مرائب السيارات، ووضع الحاجات الدورية وتوجيه السائقين الذين لديهم مهام خارج المؤسسة.

- متابعة حالة الاستهلاك، وتنظيم فواتير الغاز والكهرباء وكذا إعداد الميزانية للدوائر وتقديمها للسلطة السليمة.

- قسم الإعلام الآلي: يسهر على شبكة الإعلام الآلي وتطوير ثقافة المعلومات داخل المؤسسة، لتسهيل العمل والبحث والسرعة في التنفيذ.
- مصلحة العبور: ويتمثل دور هذه المصلحة في:

التخليص الجمركي، وذلك بالترخيص بدخول المنتج (الحبوب) ومعاينته وتحديد جودته، والتصريح باستيراده.

- موزع المكالمات الهاتفية: يقوم هذا القسم بالتنسيق بين جميع المصالح ومتطلباتها وذلك باستقبال المكالمات الداخلية وتحويلها حسب الطلب وكذلك استقبال المكالمات الخارجية والتعامل معها، والسهرة على التسيير الحسن داخل المؤسسة.
 - عاملة النظافة: تقوم بتنظيف جميع المكاتب والمحافظ عليها، والحفاظ الجيد والتنوع على العتاد.
- (2) مصلحة الصيانة: يتمثل دور هذه المصلحة في:

-مراقبة نشاط المصالح التي تشملهم مسؤوليتها.

-تؤمن الصيانة والمحافظ على الوسائل ضد الحريق.

- تطبيق صيانة وقائية لتجنب الوقوع في الخسائر.

- ضمان الصيانة والحفاظ الجيد على ممتلكات المؤسسة.

وتحتوي هذه المصلحة على مجموعة من العمال موضحين حسب وظائفهم كآلاتي:

- رئيس مصلحة تقني سامي: وهو المسؤول على جميع آلات المؤسسة وصيانتها ومراقبتها، وكذلك مسائل الكهرباء وغيرها.
- ميكانيكي: ويقوم بصيانة جميع الأعمال التي تصيب الآلات والمحركات.

- رئيس مصلحة المخزن الرئيسي: يقوم رئيس المصلحة بتخزين جميع احتياجات المؤسسة من قطع غيار والأدوات الكهربائية... الخ وتتعامل هذه المصلحة مع مصلحة الصيانة لتلبية حاجياتها ومتطلباتها.
 - تقني سامي في الإلكترونيك: ويقوم بصيانة ومراقبة جميع الآلات والمحركات الإلكترونية والكهربائية.
 - مسؤول صيانة السيارات: وهو يقوم بصيانة آلات المؤسسة وتصليح أعطائها لعدم الوقوع في المشاكل التي تعيق عمل المؤسسة.
 - سائق: ومهامه متمثلة في:
 - الاستجابة لمتطلبات المصلحة وتلبية حاجياتها وذلك بالقيام بالخروج مع العمال لقضاء حاجات المؤسسة مع الأفراد والموردين والمؤسسات المتعامل معها.
- (3) مصلحة الأمن: يتمثل دورها في مراقبة دخول وخروج الشاحنات وكذلك مراقبة العمال وإثبات مزاوله عملهم، كذلك ضمان الأمن داخل المؤسسة.
- كما تحتوي هذه المصلحة على أعوان ومنشطين ورؤساء مجموعات وهم كالآتي:
- رئيس مصلحة الأمن والوقاية: ويقوم بتحديد مهام كل عون أمن ووقاية ومراقبتهم على حسن سير عملهم المتمثل في العمال من المخاطر وحرص الأمن على المؤسسة وعلى وسائل العمل.
 - رئيس مجموعة الوقاية والأمن: وتتمثل مهامه في:
 - مراقبة دخول وخروج العمال والبضائع المحملة.
 - يؤمن الصيانة والمحافظة على الوسائل ضد الحريق.
 - منشط في النظافة والأمن: ويقوم هذا الأخير ب:
 - الحرص على نظافة الساحة والتكفل بالمساحات الخضراء والمحافظة عليها وتوفير الأمن داخل المؤسسة.
 - عون الوقاية والأمن: وتتمثل مهامه في:
 - توفير الأمن داخل المؤسسة.
 - مراقبة العمال عند دخولهم وخروجهم المؤسسة والبضائع المحملة.
 - المحافظة على ممتلكات المؤسسة وعلى الوسائل ضد الكوارث.
- (4) مصلحة الجودة: تقوم هذه المصلحة على مراقبة البضائع المخزنة بالمؤسسة والمحافظة عليها وتحديد مدة تخزينها.

كما تحتوي على قسمين هما:

- قسم حماية الحبوب: ودورها يتمثل في حفظ الحبوب لأقصى مدة من الحشرات.
 - قسم التحليل: ويقوم هذا القسم بتحليل البضائع المخزنة وتحديد نوعيتها ومدة صلاحيتها.
- (5) مصلحة الاستغلال: تقوم هذه المصلحة بإدخال البضائع وتخزينها ثم إعادة توزيعها حسب مهام المؤسسة.

وتتكون هذه المصلحة من رؤساء ومحاسبين ومراقب هم كالآتي:

- رئيس الاستغلال: وهو المسؤول عن المصلحة، بحيث يقوم بالتحكم في جميع عمال المصلحة، وتحديد مهام ووظيفة كل عمال كما يحرص على تنظيم وتسيير المؤسسة على أحسن ما يرام.
- رئيس المركب: وترتكز مهامه على استقبال البضائع الآتية عبر البواخر من الخارج وإفراغها، بحيث يقع المركب بالميناء (ميناء مستغانم).
- رئيس وحدة التخزين: بحيث يقوم هذا الأخير بالتخزين فقط، والمحافظة على المخزونات لأقصى مدى.
- رئيس قسم محاسبة المادة: يقوم بتسجيل جميع البضائع (الحبوب) الآتية من المركب والخارجة من المؤسسة، والتدقيق الجيد في الحسابات.
- مراقب أشغال البناء: ويتمثل دوره في مراقبة البناءات الخاصة بالمؤسسة والمركب والتكفل بجميع الترميمات.
- عامل يدوي: ويقوم بجميع الأعمال اليدوية الخاصة بالمركب والوحدة والتفريغ والملاء وكذلك تنظيف المخازن وإلى غير ذلك.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة

المطلب الأول: التنبؤ بالنظام والعرض الداخلي للموارد البشرية

1- النظام الداخلي للمؤسسة: يحدد النظام الداخلي للمؤسسة مجموعة من الشروط للتوظيف والترقية كما أنه يضبط الحالات التي يتم تعليق أو إنهاء العقد.

أ- شروط وإجراءات التوظيف:

- إن السن القانوني الأدنى لكل مترشح للعمل هو 16 سنة ولا يوظف القاصر إلا بتصريح من ولي أمره.

- لا بد أن تتوفر في المترشح مجموعة من المؤهلات التي تمكنه من شغل المنصب، إضافة إلى تقديم ملف إداري والخضوع إلى الاختبارات والامتحانات والقيام بفحص طبي.

- يتم التوظيف بموجب عقد مكتوب يتضمن: منصب العمل، التوجيه الأجرى القاعدي، التعويضات والعلاوات، مدة الفترة التجريبية، مدة العقد، مدة العطلة.

- يمكن أن تبرم عقود العمل لمدة محدودة ولتوقيت كامل أو توقيت جزئي.

ب- الترقية: إن العامل المترشح للترقية لا بد أن تتوفر فيه الشروط اللازمة لشغل المنصب، كما أنه عليه أن يثبت أنه يفي بمتطلبات هذا المنصب والتي يتم تحديدها في الاتفاقية الجماعية لكل مؤسسة.

ج- تعليق وإنهاء علاقة العمل:

➤ تعليق عقد العمل: يتم إنهاء علاقة العمل في الحالات التالية:

- الاتفاق المتبادل بين المؤسسة والعامل.

ن - عطل المرض أو العطل المماثلة والحجز وفقا لما هو محدد في التشريع والتنظيم المتعلق بالضمما الإجتماعي.

- أداء واجب الخدمة الوطنية وفترات الإبقاء في الخدمة أو الإستدعاء في إطار الإحتياط العسكري.

➤ إنهاء عقد العمل: يتم إنهاء علاقة العمل في الحالات التالية:

-الإبطال أو الإلغاء القانوني لعقد العمل.

-إنهاء مدة عقد العمل.

-الإستقالة.

-الفصل.

-التسريح لوجود فائض في الميزانية.

-التوقف القانوني لنشاط المؤسسة.

-الإحالة للتقاعد.

-الوفاة.

يتم الفصل في الحالات التالية:

✓ لأجل أسباب اقتصادية.

- ✓ لأسباب تأديبية حسب ما تنص عليه الاتفاقية الجماعية والقانون الداخلي للمؤسسة.
- ✓ في حالة تخفيض أو توقيف النشاط أو في حالة خصصة المؤسسة.
- ✓ إدخال تكنولوجيا جديدة أو إعادة تنظيم مبرر للمؤسسة.
- ✓ أما الاستقالة فهي حق معترف به بحيث يتقدم الموظف الذي ينوي إنهاء علاقته بالمؤسسة باستقالته كتابيا.

2- التنبؤ بالعرض الداخلي من الموارد البشرية: سوف نقوم بتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية الناتجة عن الإحالة للتقاعد والتقاعد المسبق، الاستقالة والإقامة والفصل وغيرها.

أ- الضياع الناتج عن الإحالة للتقاعد المسبق:

➤ الإحالة على التقاعد:

يمكننا تحديد عدد الأفراد الذين سيغادرون المؤسسة خلال السنتين 2015/2014 بسبب الإحالة على التقاعد و هم الأفراد الذين ينتمون إلى الفئتين العمريتين الأخيرتين ويبلغ عددهم 60 عاملا موزعين على النحو التالي:

جدول (1-III) : عدد الأفراد الذين سيغادرون المؤسسة خلال فترة (2015/2014) بسبب الإحالة على التقاعد

البيان	العدد
إطارات (cadre)	15
تقنيون وأعاون تحكم (maitrises)	01
عمال تنفيذ (exécution)	44
المجموع	60

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات المؤسسة

➤ التقاعد المسبق:

حسب رئيس دائرة الموارد البشرية والذي أوضح لنا أن عدد الأفراد الذين تقدموا بطلب الإحالة على التقاعد

المسبق وتم قبول طلباتهم يبلغ 16 عاملا موزعين حسب المستوى التأهيلي كما يلي:

الجدول (III-2): عدد الأفراد الذين سيغادرون المؤسسة خلال الفترة (2014/2015) بسبب الإحالة على التقاعد المسبق

البيان	العدد
إطارات (cadre)	02
تقنيون وأعوان تحكم (maitrises)	03
عمال التنفيذ (exécutions)	11
المجموع	16

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المديرية الفرعية للموارد البشرية للمؤسسة

ب- الضياع الناتج عن الاستقالة والإقامة والفصل:

حسب المعلومات التي تحصلنا عليها من خلال الدراسة الميدانية فإن معظم حالات الفصل والإقامة والاستقالة في المؤسسة تتم في شريحة عمال التنفيذ وأهم أسباب الفصل والإقامة والاستقالة في هذه الشريحة ترجع إلى امتناع العمال عن تنفيذ الأوامر أو رفضهم لقرار النقل الذي يصدر في حقهم وعددهم حوالي 18 عامل.

وبناء على الخطوات السابقة يمكننا تحديد العرض الداخلي المتوقع من الموارد البشرية داخل المؤسسة في سنة 2015 وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (III-3): العرض الداخلي للموارد البشرية المتوقع في نهاية سنة 2015

البيان مستوى التأهيل	الموارد البشرية في نهاية سنة 2015 (1)	التقاعد (2)	التقاعد المسبق (3)	الإستقالة الإقالة الفصل (4)	العرض الداخلي المتوقع لسنة 2015 [(1)-(2+3+4)]
إطارات	79	15	02	-	62
تقنيون وأعوان تحكم	34	01	03	-	30
عمال التنفيذ	206	44	11	18	133
المجموع	319	60	16	18	225

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المديرية الفرعية للموارد البشرية للمؤسسة

المطلب الثاني: الخطة النهائية للموارد البشرية داخل المؤسسة وأثرها على أداء الأفراد

لوضع الخطة النهائية للموارد البشرية يجب إيجاد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في نهاية سنة 2015 وذلك عن طريق مقارنة كل من العرض و الطلب المتوقعين كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول (III-4): الخطة العامة للموارد البشرية داخل المؤسسة لسنة 2015 تظهر الاحتياجات الإضافية وفق المستوى التأهيلي

البيان مستوى التأهيل	العرض الداخلي المتوقع من الموارد البشرية في نهاية سنة 2015 (1)	طلب المؤسسة من الموارد البشرية المتوقع في نهاية سنة 2015 (2)	احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في نهاية سنة 2015 (2)-(1) = (3)
إطارات	62	74	12
تقنيون وأعاون تحكم	30	32	02
عمال التنفيذ	133	192	59
المجموع	225	298	73

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعداد على المديرية الفرعية للموارد البشرية للمؤسسة

نلاحظ من الجدول (III-4) أن العرض سيكون أقل من الطلب وهو ما يستدعي سد هذا الفارق عن طريق إضافة 73 عامل موزعين كما يلي: 12 إطار، 02 تقني، 59 عامل تنفيذ بحيث يتم توزيعهم بصفة دائمة أو مؤقتة حسب متطلبات العمل داخل المؤسسة، وحجم الموارد البشرية داخل المؤسسة سيمر من 319 إلى 298 فرد وهو ما يعكس إستراتيجية المؤسسة الرامية إلى تخفيض النشاط ومن ناحية أخرى توظيف عمال جدد.

وحسب الإحصائيات ستقوم المؤسسة بتوظيف 73 عاملا (225-298) من بينهم 12 إطار، 02 تقني، و59 عامل تنفيذ، ويظهر في التقديرات المتوصل إليها أن إجمالي الضياع في الموارد البشرية داخل المؤسسة بلغ في السنتين (2015/2014) 94 عاملا (225-319) من بينهم 17 إطار، 04 تقنيين، 73 عاملا.

ومن هنا نلاحظ فارق 21 عامل وهو ما يمثل التراجع في حجم الموارد البشرية الناتج عن تخفيض النشاط. ويبقى على المؤسسة أن تسد الفجوة بين ما هو مستهدف وما هو متاح بالبحث عن المداخل المناسبة عن طريق وضع خطط لاستقطاب واختيار وتعيين الأعداد والأنواع المطلوبة من الموارد البشرية. ومن هنا نقول أن الخطة المتوصل إليها تحمي المؤسسة من ظاهرتي العجز والفائض في الموارد البشرية، ومن شأنها تحسين أداء الأفراد داخل المؤسسة ودفعه إلى الأحسن، إلا أن هذه الخطة تبقى غير كافية مادامت وظيفة الموارد البشرية داخل المؤسسة بعيدة على أن تكون شريك إستراتيجي أساسي في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة ما يجعلها غير قادرة على القيام بدورها الإستراتيجي.

المطلب الثالث: التحفيزات المقدمة في الشركة

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

أولاً: التحفيزات المادية:

من بين التحفيزات المادية التي تقدمها هذه الشركة بموظفيها نجد ما يلي:

- التعويضات المباشرة: تشمل الأجور، الرواتب والمكافآت،
- التعويضات غير المباشرة: تشمل الإجازات، العلاج الطبي، المصايف، رحلات الحج والعمرة،
- المكافآت التشجيعية: وهي تستعمل للتفوق في الأداء وكذلك المكافآت عن الاقتراحات للأفكار والآراء،
- تقوم الشركة العمال (الحماية الاجتماعية، الميزانية الاجتماعية، الضمان الاجتماعي)، وهذا كله يضمن استقرار الموظفين،
- دفع الإجازات والعطلات،
- الوجبات الغذائية، العلاج المرضية، علاوات المرض،
- خدمات اجتماعية وثقافية وترفيهية : نادي رياضي وفرق التعليم، رحلات، حفلات، استشارات اجتماعية ومالية وثقافية،
- تسهيلات معيشية مثل الإسكان، التغذية،
- زيادة عد ساعات العمل المدفوعة، التقديرات الاجتماعية والصحية (طب، منح الولادة، بدلات نقل)،
- أجور الساعات الإضافية،

ثانياً- التحفيزات المعنوية:

من بين التحفيزات المعنوية التي تقدمها لموظفيها نذكر ما يلي:

- الهدايا: إعطاء هدية للموظف المتميز وهذه الهدايا والجوائز تمنح في المناسبات،
- الترقية: انتقال الموظف من منصب إلى آخر ولكن مع زيادة الأجر والرتبة والمسؤوليات،

-الترفيه والأمان والاستقرار الوظيفي وهذا من خلال توفير الشركة للأمن وسلامة الموظفين وهذا من خلال توفير ملابس الشغل الوقاية من حوادث العمل،

-تحسين الاتصال الفعال

-توفير مراكزراحة لعطل خاصة بعمال الشركة في المناطق السياحية الموسمية،

-إعطاء شهادات تشريفية ونشر اسم العامل في لوحة الشرف

-خطابات الشكر والتقدير والاعتراف بإنجازات الغير،

-مساهمة العمال في قرارات المؤسسة،

-المشاركة في الأرباح،

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

-إثراء النشاطات: فالإدارة تقوم مسؤوليات للعمال، نشاطات الصيانة، تسيير الترقيات، الأمن داخل الشركة إمكانية تقديم الاقتراحات، تقسيم العمال إلى اختصاصات حسب الأفواج،

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

-تقسم وقت العمل داخل الشركة بين الأمور الثقافية والعطل الأسبوعية واحتياجات التكوين،

-المسار والتكوين: استفادة العمال من دورات تدريبية حسب الاختصاصات والاحتياجات،

-التقدير والشكر والجوائز التقديرية للأفراد المتميزين.

-ثالثا-التحفيزات السلبية (العقاب):

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

-الخصم من الراتب والإنذارات والتوبيخات، وقف الترقية، إنزال الرتبة، وقف المكافآت النقدية، الحران من العلاوات والتعويضات،

-التأديب: إحالة الموظف على المجلس التأديبي.

وهذه التحفيزات السلبية تطبق على الأشخاص المهملين والمتهاونين في تأدية مهامهم وواجباتهم.

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

المبحث الثالث: تقييم التحفيز والرضا الوظيفي في شركة اتحاد التعاونيات الفلاحية

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

لقد اعتمدنا في جميع البيانات المتعلقة بالتحفيز والرضا الوظيفي في شركة اتحاد التعاونيات الفلاحية على الأدوات التالية:

-وثائق الشركة: فهي تعتبر أول مصدر للحصول على المعلومات من قوانين ولوائح والتزامات مستخرجة من الجريدة الرسمية كونها تعطي لنا معلومات رسمية ورئيسية مؤكدة، خاصة بالنسبة لتعريف وتقديم هذه الشركة ومختلف التطورات التي عرفتها الهيكل التنظيمي الذي تعمل وفقه.

-المقابلة نظرا لنقص المعلومات الموجودة في وثائق الشركة علينا الأمر واقتضت الضرورة علينا بإجراء بعض المقابلات مع بعض الموظفين والمسؤولين خاصة المتعلقة بقسم إدارة الموارد البشرية كونها مباشرة مرتبطة بتحفيز الأفراد وتنميتهم حيث تمت المقابلات من خلال أسئلة طرحناها على المبحوثين على سبيل المثال المهام الملقاة على عاتقهم ومسؤولياتهم وأسئلة متعلقة بالحوافز للعاملين التي قدمناها في المطلب السابق في المبحث الثاني.

-الاستبيان: يتم التطرق إليه بالتفصيل لاحقا.

المطلب الثاني: عينة البحث

نقصد بها اختبار جزء من مجموعة معينة بحيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها، حيث من الصعب أن تخضع كل وحدات وأقسام وفروع شركة اتحاد التعاونيات الفلاحية لدراسة كلية وتفصيلية وهذا راجع لعدة أسباب نذكر على سبيل المثال: ضيق الوقت وإمكانيات البحث والتكلفة وكذلك لتعدد وحدات المؤسسة من جهة وتباين لمواقع والوظائف التي تتواجد فيها من جهة أخرى وعليه فإن مجتمع الدراسة في هذا البحث يمثل في الأفراد العاملين في شركة.

لذا تحتم الأمر اختبار عشوائية متكونة من 80 عاملا من فئة العمال الذي يقدر عددهم الإجمالي بـ 114 عامل موزعين على مختلف إدارات الشركة حسب المعلومات التي تحصلنا عليه، وتمثل هذه العينة ما يقارب (40%).

أولاً-تقديم الاستبيان:

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على استمارة بها مجموعة من الأسئلة وذلك بغرض جمع البيانات اللازمة وهذا الاختبار فرضيات البحث والمساعدة في تقييم التحفيز والرضا الوظيفي العاملين في شركة اتحاد التعاونيات الفلاحية.

-موضوع الاستبيان: والذي تم توضيحه في مقدمة الاستبيان.

-غرض الاستبيان: والموضح كذلك من خلال المقدمة المدرجة فيه.

-شرح طريقة الإجابة: وذلك من خلال وضع العلامة x في المكان المناسب والملائم.

-نوع الأسئلة: اعتمدنا في الاستبيان على أسئلة من النوع المغلق والنوع المفتوح، كما تضمنت بعض الأسئلة عددا من الاختبارات التي يتم المفاضلة والاختبار بينها.

-مكونات الاستبيان:

-يتكون الاستبيان من أربعة محاور وهي :

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

المحور الثاني: يتضمن معلومات حول التحفيز

المحور الثالث: يتضمن معلومات حول الرضا الوظيفي

المحور الرابع: والذي خصص لمدى العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي

-طريقة توزيع وجمع الاستبيانات: اعتمدنا على طريقة الاستبيانية واسترجاعها فور إجابة المبحوث عنها حتى نضمن استرجاع جميع الاستبيانات بالإضافة إلى شرح المصطلحات الغامضة غير المفهومة لدى بعض العاملين وهذا من خلال إجراء مقابلات مباشرة معهم.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

يعد عملية استرجاع الاستبيان الموزع على أفراد العينة المدروسة والمتمثلة في العاملين بشركة اتحاد

التعاونيات الفلاحية نقوم بتفريغ الاستبيان من خلال تبويب البيانات المتحصلة في جدول قصد تحليلها ومعالجتها لإعطاء لها معنى وقيمة.

ولذلك نقوم بعملية تحليل الاستبيان من خلال ما يلي:

من خلال النتائج المتحصل عليه من إجابات العاملين نستنتج ما يلي:

1-معلومات شخصية:وتتلخص في

-الجنس

الجدول رقم (III-5): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	الذكور	إناث	المجموع
التكرار	60	20	80
النسبة	%75	%25	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من الجدول أن نسبة أفراد العينة من الذكور أكبر بكثير من نسبة أفراد العينة من الإناث حيث تقدر الأولى بنسبة (75%) بينما تمثل الثانية نسبة (25%) من إجمالي أفراد العينة، وهذا راجع لأولويات الشركة في توظيف الذكور وهذا بما يتلائم مع طبيعة النشاط الفلاحي.

-سن أفراد العينة: يتراوح سن أفراد العينة ما بين (20-60) سنة والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-6) يبين سن أفراد العينة

السن	من(20) إلى أقل من (30)	من(30) إلى أقل من (40)	من(40) إلى من (50)	50 سنة فأكثر	المجموع
التكرار	16	49	8	7	80
النسبة	%20	%61,25	%10	%8,75	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة

يتضح من خلال الجدول أن أغلب الفئات دون سن الأربعين، حيث نلاحظ أن الفئة العمرية من (30) إلى أقل من (40) سنة تمثل أعلى نسبة من أفراد العينة وتقدر بـ 61,25 ثم تليها الفئة العمرية من (20) إلى أقل من (30) سنة بنسبة (20%) بينما تمثل الفئة من (40) إلى أقل من (50) سنة بنسبة (10%) في حين تمثل الفئة العمرية 50 سنة فأكثر أضعف النسب من بين السابقة والتي تقدر بـ (8,75%).

-سنوات الأقدمية لأفراد العينة:

الإجابات المحصل عليها موضحة في جدول التالي:

الجدول رقم (7-III): يبين سنوات الأقدمية لأفراد العينة.

السنوات	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 20 سنة	20 سنة فأكثر	المجموع
التكرار	41	22	6	11	80
النسبة	51,25%	27,5%	7,5%	12,75%	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح لنا من الجدول أن الفئة العمالية والتي أقل من 5 سنوات تمثل أعلى نسبة سجلناها وتقدر بـ (51,25%) وهذا يدل على قلة سنوات الخدمة ولتوظيف أفراد جدد كل سنة من طرف الشركة ثم تليها فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (27,5%) ثم فئة سنة فأكثر بنسبة (13,75%) وأخيرا الفئة من 10 إلى أقل من 20 سنة بنسبة تقدر بـ (7,5%)

2-معلومات حول التحفيز:

لجمع المعلومات حول التحفيز قمنا بطرح الأسئلة التالية:

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

والنتائج المتحصّل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (8-III): يبين معنى التحفيز بالنسبة لعينة.

معنى التحفيز	مساعدة العامل في تلبية واشباع حاجاته ورغباته	زيادة في الأجر وملحقاته (علاوات، مكافآت، منح، تعويضات)	اثارة الدوافع والحماس وتوليد الرغبة لدى العامل لبذل أقصى الجهود	المجموع
التكرار	6	19	55	80
النسبة	7.5%	23.75%	68.75%	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة

يتضح من الجدول أن (68,75%) من الموظفين ينظرون أو يفهمون معنى التحفيز على أنه إثارة الدوافع والحماس وتوليد لدى العامل أقصى الجهود وهذا معناه أن التحفيز أثر عليهم من خلال الحماس والرغبة في

بدل الجهد وبالتالي تحقيق الرضا عن العمل، في حين (23,75%) ينظرون إليه أنه زيادة في الأجور وملحقاته من علاوات ومكافآت ومنح وتعويزات وغيرها، بينما(7,5%) ينظرون على أنه مساعدة العامل في تلبية وإشباع حاجاته ورغباته، وعليه فالتحفيز يختلف من شخص لآخر

-درجة منح المؤسسة حوافز في العمل : وهي عبارة عن إجابة لسؤال التالي: هل تمنحك المؤسسة حوافز في عملك؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول (رقم III-9): يبين درجة منح المؤسسة حوافز في العمل

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	35	45	80
النسبة	%43,75	%56,25	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة

نلاحظ من خلال الجدول أن (43,75%) من موظفي شركة اتحاد التعاونيات الفلاحية يؤكدون ويقرون على أن الشركة تمنح لهم حوافز في عملهم، بينما نجد (56%) من العاملين يقرون بأن الشركة لا تمنح لهم حوافز في العمل

فالشركة تمنح حوافز العمل حسب استحقاقات واحتياجات الوظائف وشاغليها من أداء وجهد مبدول ومسؤوليات.

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

الجدول رقم (III-10): يبين رأي أفراد العينة في أجرهم

رأي الأفراد	كافي	مقبول	غير كافي	المجموع
التكرار	12	36	32	80
النسبة	%15	%45	%40	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة

نلاحظ من الجدول أن (45%) من العمال المستجوبين ترى بان أجرها مقبول يسد بعض احتياجاتها في حين نجد (40%) من أفراد العينة بأن أجرها غير كافي لا يسد جميع احتياجاتها أما (15%) ترى بأن الأجر كافي لسد جميع الاحتياجات من خلال تحسن القدرة الشرائية لها.

-مدى توفير العمل علاوات وتعويضات بالنسبة لأفراد العينة: وتعد إجابة للسؤال التالي:

هل يوفر عملك علاوات وتعويضات؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (III-11): يبين مدى توفير العمل علاوات وتعويضات للأفراد

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	37	43	80
النسبة	%46,25	%53,75	%100

المصدر: بالاعتماد الاستبيان الموجه لعينة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن (%46,25) أقرت بأنها يوفر عملها علاوات وتعويضات مما يدل على أن الشركة تراعي الفروق بين أداء العمل مما يؤثر إيجاباً على أدائهم وعلى رضاهم وبالتالي تقوي عزيمتهم وترتفع معنوياتهم في حين (%53,75) أقرت بأن العمل لا يوفر علاوات وتعويضات لها راجع لعدم مراعاة الفروق والاختلافات في الأداء

-مدى استفادة أفراد من فرص الترقية: وهي عبارة عن إجابة للسؤال الموالي: هل استفدت من فرص الترقية؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-12): يبين مدى استفادة أفراد العينة من فرص الترقية

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	24	56	80
النسبة	%30	%70	%100

المصدر: بالاعتماد الاستبيان الموجه لعينة

يتضح من الجدول أن (%30) من أفراد العينة أجابوا بـ نعم، مما يعني أنهم استفادوا من فرص الترقية مما يزداد شعورهم بالحماس والرغبة ورفع رضاهم وروحهم المعنوية، بينما (%70) من العاملين قد أجابوا بـ لا وهذا ما يعني أنهم لم يستفيدوا من فرص الترقية مما يؤثر عليهم سلباً وعدم رضاهم عن عملهم وانخفاض روحهم المعنوية

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

الجدول رقم (III-13): يبين كيفية الترقية في المؤسسة

نظام الترقية	حسب الأقدمية	حسب الكفاءة	أخرى	المجموع
التكرار	48	32	00	80
نسبة	%60	40%	00%	%100

المصدر: بالاعتماد الاستبيان الموجه لعينة

نلاحظ من الجدول أن (60%) من أفراد العينة وأكدوا أن كيفية الترقية تكون حسب الأقدمية في حين (40%) أفروا على أن الترقية تتم حسب الكفاءة وهذا يؤثر إيجابا على نفسية ومعنويات العمال، وبالتالي ظهور هؤلاء العمال الولاء لرؤساء وشركتهم

-مدى تقديم الإدارة الشكر والعرفان للأفراد العاملين: وتعد إجابة عن السؤال التالي:

هل تقدم الإدارة الشكر والعرفان لأحدكم أمام الجميع على ما قام به من جهود متميز؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(III-14): يبين مدى تقديم الادارة الشكر والعرفان لأفراد العينة

الاجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	24	56	80
النسبة	%30	%70	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة

نلاحظ من خلال الجدول أن (30%) من العاملين أجابوا بـ نعم أي الإدارة تقوم بتقديم الشكر والعرفان لهم وهي قليلة مقارنة مع (70%) من الأفراد الذين بـ لا بمعنى الإدارة لا تقدم الشكر والعرفان للعاملين مما يؤثر معنويا عليهم وينقص من حماسهم ورغبتهم

-مدى تقدير جهود أفراد العينة والاعتراف بإنجازاتهم: وتعد إجابة عن السؤال التالي: هل يتم تقدير جهودكم والاعتراف بإنجازاتهم؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-15): يبين مدى تقدير الجهود والاعتراف بانجازات أفراد العينة

الاجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	35	45	80
النسبة	%43.75	%56.25	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة

نلاحظ من خلال الجدول أن (43,75%) من العاملين يتم جهودهم والاعتراف بإنجازاتهم في حين نجد (65,25%) من العاملين لم يتم تقدير جهودهم والاعتراف بإنجازاتهم وهذا يؤثر سلبا على معنوياتهم ونفسياتهم وشعورهم بالاستياء.

-ظروف وشروط العمل وتعد إجابة على السؤال التالي: هل تقوم الشركة بتحسين ظروف وشروط العمل باستمرار؟ النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-16) يبين مدى تحسين ظروف وشروط العمل باستمرار

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	29	51	80
النسبة	%36.25	%63.75	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة

يتضح من الجدول أن (36,25%) يرون أن الشركة تقوم بتحسين ظروف وشروط العمل باستمرار بينما (63,75%) من العاملين يقرون بأن الشركة لا تقوم بتحسين ظروف وشروط العمل باستمرار وهذا ما يؤكد تأثيره السلبي على أداء وصحة العاملين.

-درجة الثقة والاحترام: وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي: هل هناك ثقة واحترام متبادل بينكم والإدارة؟ والنتائج المتحصل عليها وموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-17): يبين درجة الثقة والاحترام لأفراد العينة

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	71	9	80
النسبة	%88.75	%11.25	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة

يتضح من الجدول أن (88,75%) من الإجابات كانت الأغلبية والتي تدل على وجود ثقة واحترام متبادل بين العمال والإدارة في حين (11,25%) من الإجابات كانت بـ لا والتي على عدم وجود ثقة واحترام متبادل بين العمال والإدارة، وبصفة عامة توجد هناك ثقة واحترام متبادلين.

-مدى تلبية الإدارة نجاحات ورغبات موظفيها : وتعد إجابة للسؤال : عل تلبية الإدارة حاجاتكم ورغباتكم؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-18) نجاحات ورغبات موظفيها

الاجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	36	44	80
النسبة	%45	%55	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة

يتضح من الجدول أن (45%) من العاملين تلي لهم الإدارة حاجاتهم، في حين نجد (55%) من الأفراد لا تلي الإدارة حاجاتهم ورغباتهم مما يؤدي لشعورهم بعدم الرضا الوظيفي.

3-معلومات حول الرضا الوظيفي:

لجمع المعلومات حول الرضا الوظيفي قمنا بطرح الأسئلة الموالية:

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

الجدول رقم (III-19): يبين مدى التعريف بالمؤسسة للإفراد الجدد

الاجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	65	15	80
النسبة	%81.25	%18.75	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة

نلاحظ من الجدول أن نسبة الموظفين المجيبين بـ نعم تقدر بـ (81,25%) وهذا كون الشركة تقوم بالتعريف للعاملين من خلال إعطائها لإشكاليات وحقيقة العمل وكذلك شروطه وقواعده وكذلك حقوقهم وواجباتهم، بينما نسبة المجيبين بـ لا تقدر بـ (18,75%) وهذا بصدد أن الشركة لا تقوم بتعريفهم بها

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

الجدول رقم (III-20): يبين مدى تناسب العمل مع قدرات ومؤهلات أفراد العينة

الاجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	55	25	80
النسبة	%68.75	%31.25	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة

نلاحظ من خلال الجدول أن (68,75%) من العاملين بأنه هناك تناسب العمل ومؤهلاته العلمية وهذا يربط الرجل المناسب في المكان المناسب في حين نجد (31,25%) من أفراد العينة لا تناسب العمل مع قدرات ومؤهلات الفرد.

-كيفية التوجيه في العمل: وهي عبارة عن إجابة للسؤال الموالي : كيف يتم توزيعكم في العمل والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-21): يبين كيفية توجيه أفراد العينة في العمل

الطريقة	باحترام ولطف	بالقوة والاجبار	أخرى	المجموع
التكرار	72	8	00	80
النسبة	90%	10%	00%	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان للعينة

يتضح من الجدول بأن (90%) من الإجابات كانت كيفية توجيه الفرد باحترام ولطف وهذا يساعد على خلق جو من التعاون والمساهمة والمشاركة لتحقيق الأهداف، بينما (1%) من إجابات أفراد العينة كانت كيفية توجيههم بالقوة في حين لم تسجل أي كيفية أخرى.

-مدى الشعور بالحماس والرغبة في العمل:

وتعد إجابة للسؤال التالي: هل تشعر بالحماس والرغبة في العمل والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-22): يبين مدى الشعور بالحماس والرغبة لأفراد العينة في العمل

الإجابة	نعم	لا	نوعا ما	المجموع
التكرار	37	5	38	80
النسبة	46.25%	6.25%	47.5%	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان للعينة

يتضح من خلال الجدول ان (46,25%) من إجابات أفراد العينة كانت ب نعم بمعنى أنهم يشعرون بالحماس والرغبة في العمل في حين سجلنا نسبة (6,25%) ب لا أي عدم الشعور بالحماس والرغبة نجد (47,25%) وهي أغلب نسبة بنوعا ما وهي تؤكد شعور الأفراد بالحماس والرغبة في العمل.

-رؤية قواعد وإجراءات العمل بالنسبة لأفراد العينة: وهي عبارة عن إجابة لسؤال التالي: كيف ترى قواعد وإجراءات العمل في المؤسسة؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-23) يبين رؤية قواعد وإجراءات العمل بالنسبة لأفراد العينة

الرؤية	معيقة	محفزة	مقبولة	صارمة ومشددة	أخرى	المجموع
التكرار	9	2	55	14	08	80
النسبة	%11.25	%2.5	68.75%	17.5%	%00	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة

نلاحظ من الجدول أن (68,75%) من أغلب الإجابات كانت حول رؤية قواعد وإجراءات العمل بمقبولة ثم تليها نسبة (17,5%) بصارمة ومشددة ، ثم (11,25%) من الإجابات حول قواعد وإجراءات العمل بأنها معيقة في حين سجلنا (2,5%) من إجابات أفراد العينة بأنها محفزة للعمل، في حين لم نسجل أي رؤية أخرى متعلقة بقواعد وإجراءات العمل.

-مدى توافق مؤهلات الموظف مع وظيفته وهي عن إجابة للسؤال التالي: هل ترى أن مؤهلاتك أعلى من الوظيفة التي تشغلها حالياً؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-24): يبين مدى توافق مؤهلات الموظف مع وظيفته

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	55	25	80
النسبة	%68.75	%31.25	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة

نلاحظ من الجدول أن (68,75%) من الإجابات كانت بـ نعم وهذا معناه أن مؤهلات الموظف أعلى من الوظيفة التي يشغلها حالياً وهذا يدل على أن مواصفات شاغل الوظيفة التي يشغلها والباقي بنسبة (31,25%) أي هناك توافق بين المؤهلات والمتطلبات للوظيفة وعليه فإن أغلب العمال يمتلكون قدرات عالية ومهارات ذات كفاءة.

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

الجدول رقم (III-25): يبين درجة الرضا عن الحوافز المقدمة بالنسبة لأفراد العينة

درجة الرضا	راض	غير راض	نوعاً ما	المجموع
التكرار	13	27	40	80
النسبة	%16.25	%33.75	50%	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة

يتضح من الجدول أن (50%) من أفراد العينة رضوان نوعا ما عن الحوافز المقدمة لهم، بينما (33.75%) فهم غير راضون عن الحوافز المقدمة لهم، في حين نجد (16.25%) راضون عن الحوافز المقدمة لهم وهذا بين اختلاف درجات الرضا بين العمال.

درجة الرضا على منصب العمل: وهي عبارة عن اجابة للسؤال التالي: هل أنت راض على منصب عملك؟

والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-26): يبين درجة الرضا على منصب العمل

الاجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	59	21	80
النسبة	%73.75	%26.25	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة

نلاحظ من خلال الجدول أن (73.75%) من العاملين راضين عن منصب عملهم، أما (26.75%) منهم غير راضين عن منصب عملهم.

-مدى تقديم المساعدة في حالة صعوبات ومشاكل في العمل: وتعد اجابة السؤال التالي: إذا واجهتك صعوبات ومشاكل في العمل هل يتم مساعدتك في حلها؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الآتي:

معرفة وضعية وحالة وظروف العمل: وهي عبارة عن اجابة للسؤال التالي: كيف هي ظروف العمل التي تعمل فيها؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-27): يبين وضعية ظروف العمل بالنسبة لأفراد العينة

الوضعية والحالة	جيدة	مريحة	مملة	خطيرة	المجموع
التكرار	8	35	28	9	80
النسبة	%10	%43.75	35%	11.25%	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة

نلاحظ من خلال الجدول أن (43.75%) من اجابات أفراد العينة كانت ظروف مريحة وهي أعلى نسبة سجلناها، ثم تليها نسبة 35% بانها ظروف مملة، ثم تأتي نسبة 11.25% والتي ترى بأن ظروف العمل خطيرة، وأخيرا 10% والتي ترى بأن الظروف جيدة.

وكل هذا يعكس المكنة أو الوظيفة التي يتواجد فيها كل عامل.

-درجة الرضا على سن الترقية: وتعد اجابة للسؤال التالي: هل أنت راض على أسس الترقية في المؤسسة؟
والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (III-28): يبين درجة الرضا على أسس الترقية للأفراد العينة

درجة الرضا	راض	غير راض	نوعا ما	المجموع
التكرار	15	29	36	80
النسبة	%18.75	%36.25	45%	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة

نلاحظ من خلال الجدول أن 45% من أفراد العينة راضين نوعا ما على أسس الترقية بينما 36.25% فهم غير ارضين على أسس الترقية، في حين 17.75% فنجدهم راضين علما أن الترقية تتم حسب الأقدمية والكفاءة.

-مدى قيام المؤسسة بتحسين مستوى ارضا عن العمل: وهي عبارة عن اجابة للسؤال التالي : هل تقوم المؤسسة بتحسين مستوى رضاكم عن العمل؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-29): تقوم المؤسسة بتحسين مستوى رضاكم عن العمل

الاجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	25	55	80
النسبة	%31.25	%68.75	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة

نلاحظ أن الجدول أن 68.75% من أغلب الاجابات كانت لا وهذه تدل على عدم قيام الشركة بتحسين مستوى الرضا عن العمل، بينما 31.25% فنرى أن الشركة تقوم بالتحسين.

وعليه فالشركة لا تولي اهتمام كبير لتحسين مستوى الرضا عن العمل.

-درجة رضا عن الساعات العمل: وتعد اجابة للسؤال التالي : هل أن تراض عن ساعات العمل؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-30): يبين درجة الرضا عن ساعات العمل لأفراد العينة

الاجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	57	23	80
النسبة	%71.25	%28.75	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة

يتضح من الجدول أن 71.25% من أفراد العينة راضي عن ساعات العمل، في حين 28.75% فهم غير راضين عن ساعات العمل.

-درجة الرضا عن العلاقة بالرؤساء وبالزملاء: وهي عبارة عن اجابة للسؤال التالي : هل أنت راض عن العلاقة بالرؤساء وبالزملاء؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-31): يبين درجة الرضا عن العلاقة بالرؤساء وبالزملاء

الاجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	67	13	80
النسبة	83.75%	16.25%	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة

يتضح من الجدول أن 83.75% من الاجابات بأغلبية ساحقة وهي تدل على الرضا عن العلاقات بالرؤساء والزملاء، في حين (16.25%) فهم غير راضين، وهذا يدل على اهتمام الادرة بالعلاقات سواء الرسمية وغير الرسمية.

4-معلوما حول التحفيز والرضا والوظيفي:

لجمع معلومات حول مدى وجود العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي قمنا بطرح الأسئلة التالية:

-معرفة أسس اعطاء التحفيز بالنسبة لأفراد العينة: وهي عبارة عن اجابة للسؤال التالي : حسب رأيك ما هي أسس اعطاء التحفيز في المؤسسة؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-32): يبين اسس اعطاء التحفيز بالنسبة لفراد العينة

الأسس	الأداء	الكفاءة	الجهد المبذول	المجموع
التكرار	37	15	28	80
النسبة	46.25%	18.75%	35%	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة

يتضح من الجدول أن 46.25% من أفراد العينة يرون أن التحفيز يمنح وفق معيار الأداء بينما 35% يرون بأن التحفيز يمنح حسب الجهد المبذول، في حين نجد 18.75% يرون أن التحفيز يمنح وفق الكفاءة.

وعليه فالشركة تمنح التحفيز وفق أسس مقبولة خاصة الأداء والجهد المبذول.

معرفة مدى الشعور بالعدالة في اعطاء الحوافز: وتعد اجابة للسؤال التالي: هل تشعر بالعدالة في اعطاء الحوافز للعاملين؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(III-33): يبين معرفة مدى الشعور بالعدالة في إعطاء الحوافز بالنسبة لأفراد العينة

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	20	60	80
النسبة	%25	%75	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة

نلاحظ من خلال الجدول ان 75% من إجابات أفراد العينة كانت لا، فهي تدل على عدم وجود عدالة في إعطاء الحوافز لها بينما نجد 25% من الإجابات ب نعم والتي تبين بأنه هناك عدالة في إعطاء الحوافز لها.

وعليه نقول هناك نقص العدالة في إعطاء التحفيز للعاملين مما يؤدي إلى شعور الأفراد بعدم الرضا الوظيفي.

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

الجدول رقم (III-34): يبين درجة الرضا على أسس إعطاء الحوافز بالنسبة لأفراد العينة

نسبة الرضا	راض	غير راض	نوعا ما	المجموع
التكرار	13	35	33	80
النسبة	%16.25	%43.75	41.25%	%100

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة

يتضح من الجدول أن 43.75% غير راضين على أسس إعطاء الحوافز، ثم تليها 41.25% نوعا ما ثم 16.25% فهم راضين على أسس إعطاء الحوافز

خلاصة:

من خلال دراستنا للتحفيز والرضا الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة، تبين لنا بأنه هناك حوافز مختلفة مادية ومعنوية ايجابية وسلبية، كلها ذات تأثير على مستوى الرضا للأفراد العاملين، فالتحفيز في هذه الشركة يختلف من شخص إلى آخر ومن مستوى إلى آخر وهذا حسب الوظيفة والمكانة التي يحتلها شاغلها.

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

الخطمة

العامّة

الخاتمة العامة:

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

نتائج الدراسة:

- توصلنا من خلال دراستنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية
- النتائج النظرية: وهي النتائج العامة التي توصلنا إليها من خلال الجانب النظري ويمكن حصرها فيما يلي:
- التحفيز يثير الدوافع ويحرك الطاقات والقدرات الكامنة ويولد الرغبة والحماس في العمل
 - الرضا يأتي من خلال إشباع الحاجات والرغبات
 - الحوافز بمثابة المقابل للأداء، المتميز الذي يدفع الأفراد إلى بذل قصارى جهدهم والعمل بصورة أفضل لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.
 - تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجاته ورغباته
 - عملية التحفيز عند الأفراد تبدأ بالشعور بالحاجة أو الشعور بالنقص
 - التحفيز يحافظ على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز
 - الاستثمار في العنصر البشري من خلال جعله متطور عبر الزمن لاستغلال قدراته وإبداعاته
 - تنمية روح التعاون وروح الفريق في العمل الجماعي وبالتالي تحقيق الولاء والانتماء للمنظمة
 - الحوافز متنوعة ومتعددة منها الايجابية والسلبية
 - الحوافز المعنوية مرتبطة بشكل مباشر بالحاجات الاجتماعية والذاتية للفرد
 - الحوافز المادية ضرورة حتمية على المنظمة فيه تثير الدوافع كونها تساهم في تلبية الحاجات الاقتصادية
 - هناك اختلافات فردية أثناء ممارسة التحفيز، فما يحفز شخص ليس بالضرورة ان يحفز الآخر
 - تبرز أهمية التحفيز من خلال تعدد النظريات المفسرة له وكذلك للرضا الوظيفي

-تحفيز الأفراد يتطلب معرفة ودراسة سلوكيات وتصرفات وأداء ودوافع الأفراد وعليه فعملية التحفيز تأتي بعد تقييم الأداء، وتحليل وتشخيص دقيق للعمل وتوصيف الوظائف

-التحفيز يتم وفق أسس ومعايير منها الأداء والجهد والمهارة والخبرة.

-نجاح العملية التحفيزية إذا كان العامل يشعر بالعدالة التنظيمية ومبدأ الإنصاف في التحفيز

-لا يمكن فصل عملية التحفيز عن العمليات الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة

-هناك ربط بن التحفيز والدوافع والرضا الوظيفي بعضها البعض

-من أهم عوائد التحفيز نجد الرضا الوظيفي فهو حالة من القناعة والقبول عن اشباع الحاجات والرغبات،

-بلوغ الفرد من مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله يجعله راضيا عن العمل

-الفرد الراضي يزيد انتمائه وولائه للوظيفة واعتزازه بالعمل وللمنظمة ككل،

-أهداف الفرد في المنظمة تعكس الرغبات والتوجهات لديه

-الرضا يتحدد بناءا على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد

-هناك علاقة بين التحفيز والرضا والأداء، فإذا كان الفرد يشعر ويدرك بالعدالة والإنصاف في التحفيز

والمكافآت ويتم وفق أسس ومعايير شفافة وموضوعية فهنا يزيد من شعور العامل بالرضا الوظيفي وإذا حدث العكس فهنا يخلق نوع من الصراع وعدم الرضا والتذمر والاستياء والقلق والتوتر،

-أما علاقته بالأداء فهناك ربط مباشر بين الحوافز والمكافآت والسلوك والأداء

-الرضا المرتفع يؤدي إلى زيادة الأداء

-الرضا يحدث نتيجة لحصول العامل على مكافآت عادلة مقابل عمله

اختبار صحة الفرضيات:

الفرضيات عبارة عن إجابات مؤقتة نضعها قصد التحقق منها، وعادة ما تكون في شكل علاقة بين

متغيرين أو شرط قابل للاختبار، ولقد توصلنا من خلال بحثنا ودراستنا إلى عدة نتائج وفق سياق، معرفي

ومنهجي مترابط ومتجانس مع الإشكالية محل الدراسة حيث:

-نؤكد صحة الفرضية الأولى والتي تنص على أن التحفيز ممارسة يثير دوافع الفرد ويولد الرغبة والحماس له لإشباع مختلف حاجاته ورغباته.

وهذا من خلال أغلب الإجابات التي تحصلنا عليها من طرف أفراد العينة المدروسة ميدانيا وكذلك

نظريا وعليه فالتحفيز يثير دوافع الفرد وتوليد الرغبة والحماس للقيام بتصرفات وسلوكات معينة، فهو

الوسيلة أو الأسلوب الذي يقدم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة وهذا من خلال تحريك الطاقات والقوى الكامنة للفرد.

-نؤكد صحة الفرضية الثانية والتي تنص على أنه كلما كان الفرد راضيا عن عمله كلما زاد عطائه وجهده للمنظمة، وإن دل هذا فإنما يدل على أغلب الإجابات التي تحصلنا عليها من طرف المبحوثين حول رضاهم عن منصب عملهم، وعليه فانه بقدر ما يكون الفرد راضيا عن عمله بقدر ما تزيد عوائده وبذل قصارى جهوده وعطائه وأدائه وبقدر ما يريد حماسه ورغبته لبذل جهد مكثف ومنه فالرضا يؤدي إلى زيادة الأداء.

-نؤكد صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على أن مراعاة الإنصاف في التحفيز يزيد من شعور العامل بالرضا، وعليه فمبدأ الإنصاف مهم في التحفيز كونه يساهم مباشرة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وبصفة عامة هناك نقص الاهتمام بهذا المبدأ في هذه الشركة مما جعل مستوى الرضا الوظيفي متوسط لدى أغلب العمال.

التوصيات:

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

-احترام مبدأ الإنصاف في إعطاء التحفيز للعاملين

-تقدير الأعمال المتميزة وانجازات الآخرين

-الإصغاء الجيد والفعال لاقتراحات وانشغالات العاملين.

أفاق البحث:

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

-التحفيزات في شركة متنوعة منها المادية والمعنوية

-أغلبية عاملي هذه الشركة ذو مستوى عالي وتكوينات لا بأس بها

-التحفيز يختلف من عامل إلى آخر ولكن معظمهم يرونه بأنه يثير الدوافع وخلق الرغبة والحماس الشركة تمنح للعمال حوافز في العمل نوعا ما

-رأي العمال حول أجورهم يختلف من شخص لآخر وهذا يعني عدم وجود توازن في الأجور في الفئات العمالية

قائمة المصادر

والمراجع