

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان

الملحقة الجامعية - مغنية



قسم العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم علوم الاقتصاد "التخصص: إدارة أعمال الموارد البشرية"

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

بعنوان

التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي

دراسة حالة بمؤسسة ATLAS CHIMIE بمغنية

تحت إشراف الأستاذ:

إعداد الطلبة:

\* بن لباد محمد

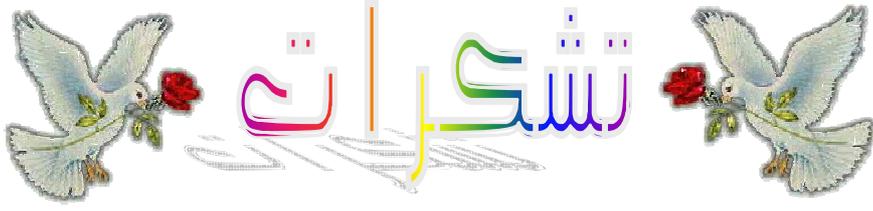
✓ محمد أمين بريكي

✓ جمال بلخير

أعضاء لجنة المناقشة:

أ. بن شعيب فاطمة الزهراء	أستاذة مساعدة "أ"	الملحقة الجامعية - مغنية	رئيسة
أ. بن لباد محمد	أستاذ مساعد "أ"	الملحقة الجامعية - مغنية	مشرفا
د. بن عزة محمد	أستاذ محاضر "ب"	الملحقة الجامعية - مغنية	مناقشا

السنة الجامعية: 1436 هـ / 1437 هـ - 2015 م - 2016 م



بحمد من لله وتوفيق منه ، أتم مجهودنا هذا العمل المتواضع ليكون لكم السند والمرجع في التحصيل العلمي إنشاء الله.

فالشكر وكل الشكر لمن شاركنا هذا المجهود وكان السند لنا وإلى التي لم تبخل علينا بأي معلومة وكانت الموجة والمشجعة حتى يكون هذا العمل في مستوى طموح الطالب الجامعي.

إلى الأستاذ : بلباد محمد

إلى كل عمال مكتبة الملحقة الجامعية بمغنية بدون استثناء، وإلى عمال مؤسسة أطلس كيمياء بمغنية وبالخصوص إلى السيد قرقابو عبد الكريم ، والسيد مختاري ومحلي.

وفي الأخير نشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد ، وإلى كل طالب للعلم وحريص على تعليمه. كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لنا يد العون في كتابة وطباعة هذه المذكرة.

# إلى من أحببته

- الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا أما بعد :

- أهدي هذا العمل إلى من ربنتني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات إلى أعلى الناس في هذا الوجود أمي الحبيبة أطال الله في عمرها.

- إلى من عمل بكدي في سبيلي و علمني الكفاح و أوصلني إلى ما أنا عليه أبي الكريم .

- إلى أفراد أسرتي سندي في الدنيا ولا أحصي لهم الفضل إختوتي وأختوتي.

- إلى من عمل معي بكدي بغية إتمام هذا العمل إلى صديقي ورفيق دربي أمين.

- وإلى كل الأحباب والأصدقاء دون استثناء وخاصة أختي العزيزة إلهام وزميلاتي فاطمة-أصيلة-

- عائشة-نفيسة-سليمة وأصدقائي سفيان إبراهيم- مهدي - رضوان - محمد - بوناب - ياسين -

بشير- وليد - خياط - عبد الرحيم هشام - قاسم - بوخاطب - بوحجر وبلعروسي.

- وإلى كل طلبة قسم موارد بشرية.

- وإلى كل من سقط من قلبي سهوا.

- وفي الأخير أرجو من الله ان يجعل عملي هذا نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة

المتربصين المقبلين على التخرج.

جمال

# الذمير

- الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا أما بعد:

- أهدي هذا العمل إلى من ربنتني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات إلى أعلى الناس في هذا الوجود أمي الحبيبة أطال الله في عمرها.

- إلى من عمل بكدي في سبيلي و علمني الكفاح و أوصلني إلى ما أنا عليه أبي الكريم .

- إلى أفراد أسرتي سندي في الدنيا ولا أحصي لهم الفضل إخوتي و أخواتي .

- إلى من عمل معي بكدي بغية إتمام هذا العمل إلى صديقي ورفيق دربي جمال

- و إلى كل الأحباب والأصدقاء دون استثناء وخاصة أختي العزيزة إلهام وزميلاتي فاطمة-أصيلة-

عائشة-نفيسة-سليمة وأصدقائي: طارق- إبراهيم - مهدي - عزالدين - بشير- محمد -

بوناب - ياسين - وليد - خياط - عبد الرحيم - هشام - قاسم - بوخاطب - بوحجر

ويوسف.

- وإلى كل طلبة قسم موارد بشرية.

- وإلى كل من سقط من قلبي سهوا.

- وفي الأخير أرجو من الله أن يجعل عملي هذا نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة

المتربصين المقبلين على التخرج.

أمين



يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج ولأهمية دورة في نجاح أي منظمة (اقتصادية، صحية، أمنية، إلخ)، تولي القيادات فيها عادة اهتماماً رئيسياً به من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين سلبيًا أو إيجاباً.

ويسعى المسئولون عن إدارة شؤون الأفراد في المنظمات إلى أن يصل العاملون في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة، ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الإدارات على توفير العمالة الجيدة المؤهلة سواء عند اختيارهم لشغل الوظائف أو الحرص على تدريبهم وإكسابهم المهارات المختلفة بعد تعيينهم من أجل رفع المقدرة على الأداء لديهم، ولكن المقدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف (العامل) بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما: المقدرة على العمل والرغبة فيه، وتتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات، والتي يكتسبها الفرد بالتعليم والتدريب والخبرة العملية، بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم والتدريب .

أما الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة. والحوافز تتمثل في العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والتميز، وتؤدي إلى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي إلى زيادة أدائه وإنتاجه مرة أخرى، والحوافز متعددة ومتنوعة فيمكن أن تكون ايجابية أو سلبية ويمكن أن تقدم بشكل فردي أو جماعي ويمكن أن تكون في شكل تحفيز مادي ملموس أو معنوي.

فالحوافز توظف الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل (أي كان مجال عمله) مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، كما أن الحوافز تعمل على منع شعور الفرد بالإحباط وتدفع العامل إلى المثابرة في عمله وتجعل كفاءته عالية.

ولقد تباينت وجهات نظر الباحثين في مجال الإدارة والمسؤولين في المنظمات نحو الحوافز ودرجة أهميتها، وتأثيرها المباشر وغير المباشر في دفع سلوك الأفراد، وعن الحوافز الملائمة لجميع فئات العاملين، والأسس التي يتم بموجبها وضع نظم الحوافز والتخطيط لها وكيفية التغلب على معوقات تنفيذ نظم الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية.

ويتناول هذا البحث عملية التحفيز ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي، الذي يعتبر من المتغيرات

الهامة، حيث يشير إلى شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله.

ويعد التحفيز من أهم الممارسات الإدارية لما له من تأثير كبير على مستوى الرضا للعاملين سلبيًا أو إيجابًا، فالتحفيز يثير دوافع الفرد ويولد الرغبة والحماس لديه في العمل والتحفيز متنوع منه المادي والمعنوي، فعملية التحفيز تحتاج إلى تخطيط وتنظيم ورقابة وشمولية ويجب أن تكون وفق أسس منصفة وعادلة وموضوعية لتحقيق الرضا الوظيفي، فكثيرا ما نسمع بمؤسساتنا عبارات تدل على سخط العمال وتذمرهم وعدم رضاهم وهذا نتيجة لأجورهم غير الكافية وسوء التسيير والعدالة التنظيمية.

إشكالية:

- ما مدى مساهمة الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة؟

التساؤلات الفرعية:

- ✓ ما مفهوم الحوافز وأهميتها في المنظمة؟
- ✓ ماذا يعني بالرضا الوظيفي وفيما تكمن أهميته في المنظمة؟
- ✓ كيف يسهم التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين؟
- ✓ ما هو واقع الحوافز وما أثره على الرضا الوظيفي للعاملين؟

الفرضيات؟

على ضوء هذه الإشكالية وبغرض معالجتها نطرح الفرضيات التالية:

- التحفيز ممارسة يثير دوافع الفرد ويولد الرغبة والحماس له لإشباع مختلف حاجاته ورغباته.
- كلما كان الفرد راضيا عن عمله كلما زاد عطائه وجهده للمنظمة.
- مراعاة الإنصاف في التحفيز يزيد من شعور العامل بالرضا.

أهداف البحث:

إن الهدف المراد الوصول إليه من خلال دراستنا لهذا الموضوع بالذات يتمثل في النقاط الأساسية

التالية :

- التعريف بنظام الحوافز المتبع من طرف المؤسسات
- تعريف الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه
- اكتشاف دور الحوافز الفعال في التأثير في الرضا الوظيفي

أسباب اختيار الموضوع:

لعل كل شخص منا يتساءل عن سبب نجاح بعض المؤسسات وفشل البعض الآخر منها ويرجع السبب في ذلك إلى عنصر البشري الذي يعتبر الأداة الوحيدة التي لها القدرة على التغيير والمنافسة والابتكار، وهذه الأسباب وغيرها اخترنا موضوعنا للبحث والمتمثل في:

"دور و أثر الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين"

- تقييم الكفاءة وفعالية نظام الحوافز في المؤسسات.
- معرفة مدى قدرة المؤسسات على قياس رضا عمالها.
- معرفة أسباب غياب الرضا الولاء وضعف الإنتاج في المؤسسات.
- أهمية نظام الحوافز في تحقيق الرضا في المؤسسة.

الدراسات السابقة:

من خلال إطلاعي على عدد من الدراسات الأكاديمية، كانت هناك عدة دراسات يلتقي مضمونها مع الموضوع محل الدراسات نذكر من بينها:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير بعنوان "دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي في المنظمة"، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة جامعة البويرة، من إعداد الطالب باجة حميدة حيث سعى إلى التعرف على الدور الذي تلعبه التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتوصلت الدراسة إلى أن التحفيز أصبح أحد اهتمامات المنظمات المعاصرة، حيث يصعب تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة دون اعتماد على التحفيز الأفراد.

بالإضافة إلى مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير بعنوان " التحفيز وأثره الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة " جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة من إعداد الطالبة غزيون زهية التي سعت إلى التعرف على دور نظام التحفيز وأثره

على الرضا الوظيفي وذلك من خلال دراسة نظام التحفيز داخل المؤسسة اقتصادية وحدة نوميديا وتقييم مدى فاعلية وأثره على الرضا الوظيفي وتوصلت الدراسة إلى أن التحفيز من أهم أنشطة الإدارة الموارد البشرية وهو يسهل بشكل كبير كسر في دفع العاملين للبدل الجهد والعطاء وتوصلت أن هناك تحفيز في المؤسسة نوميديا لكنها تفتقد لأسمى المبادئ الأساسية في تطبيقها أي النظام الحوافز لا يتوفر على الأسس ومتطلبات تقديم الحوافز.

هناك أيضا أطروحة ماجستير إدارة أعمال بعنوان "التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي في منشأة القطاع القياسي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة" من إعداد الطالب محمد حسن التيجاني يوسف وقد توصلت الدراسة أن الحوافز المادية تقدم أحيانا في المنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة ويجب القيام بتدعيم تطبيق حوافز المادية و الاهتمام بالحوافز الأخرى.



**مقدمة الفصل:**

يقاس النجاح في أي منظمة بقدره العاملين على تحقيق المطلوب أو المتوقع لمستوى أداء مهامهم الوظيفية، وترتكز جهود إدارة الموارد البشرية على كيفية الحصول على الإنتاجية المرتفعة من خلال التحليل الوظيفي أساليب الاستقطاب والاختيار الفعالة، توجيه العاملين والتصميم الملائم للبرامج التدريبية.

وعلى الرغم من أن هذه الأنشطة على درجة عالية من الأهمية، إلا أن من الصعب الافتراض بأنها كافية لوحدها لتحقيق النتائج المرغوبة والتي تتمثل في امتلاك قاعدة منتجة من الأيدي العاملة، فالمنظمة قد تستطيع استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات في سوق العمل وإعداد برامج فعالة للتوجيه وتصميم برامج جيدة لتطوير قدراتهم إلا أن ذلك لا يضمن الحصول على أداء مرض وفعال، لذلك فإذا أرادت إدارة المنظمة أن تدفع عاملين نحو زيادة الإنتاج وتنظيم المستوى أداء، فعليها أن تفكر في نوعية الحوافز التي تناسب دوافعهم فقد تلجأ إلى مكافآت المادية كالأجور، وقد تلجأ إلى مكافآت التقدير المعنوي كما يتم الجمع بين النوعين بنسب متفاوتة لتحقيق النظام التحفيزي الأنسب، لذلك أن ضمان استمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية يعتبر أحد المهام الأساسية لأي مسؤول في المنظمة، وحين يتحقق ذلك يجب فهم دوافع وتصرفات وأنماط سلوك العاملين ومدخل التأثير عليها، وبالتالي تحديد كيفية تحفيزهم بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الذاتية .

وقصد التعرف على هذا الموضوع والإلمام بمختلف جوانبه قد تم الاعتماد على خطة تتضمن ثلاثة مباحث، حيث سنتعرض من خلال المبحث الأول إلى ماهية التحفيز (التطور التاريخي، مفهوم وأهميته وأهدافه)، أما المبحث الثاني فيتم التطرق من خلاله إلى معايير منح الحوافز والنظريات وأنواعه وأخيراً نتناول في المبحث الثالث المبادئ ومراحل تصميم نظام الحوافز وشروط نجاحه والعوامل المؤثرة في الفعالية.

## المبحث الأول : ماهية التحفيز

### التمهيد:

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

### المطلب الأول: التطور التاريخي للتحفيز

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

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

هذه المدرسة ترى أن المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها مع البيئة الخارجية وهدفها تعظيم الأرباح.<sup>1</sup> حيث ركز فدريك تايلور 1856 - 1916 مؤسس حركة التنظيم العلمي للعمل على فكرة محورية هي تحقيق الرفاهية والتي ربطها بأجر العامل كالزيادة فيه و تقديم المنح والمكافآت، وكان أساس الفكرة عند تايلور هو إقناع كل من العمال وأصحاب العمل برفاهية المنظمة التي تعود على كلا الطرفين حيث كان دائما يركز على الجانب المادي الاقتصادي للفرد وهذا ما لخصه في فرضياته (الفرضية الاقتصادية).<sup>2</sup>

ومن أبرز الدراسات التي قام بها، دراسات الحركة والزمن بهدف الوصول إلى الأداء المثالي من جانب العاملين كما قام أيضا بدراسة علاقة الأجور التشجيعية بمستوى أدائهم لزيادة إنتاجيتهم ودرس

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

2- معمر داود، منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت، بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية الطبعة الأولى، القاهرة، دار الكتاب الحديث 2006، ص 45 .

العمل الإشرافي وفصل بين التخطيط والتنفيذ وعليه فان تايلور حاول تحديد الأساليب العلمية والقيم المادية التي تساعد الإدارة على الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل إنسانية الفرد وأساسها ما يلي:<sup>1</sup>

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

اعتمادا على المبادئ السابقة الذكر، فان مدرسة الإدارة العلمية تقود إلى التطبيقات العلمية التالية:<sup>2</sup>

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

ويعتبر تايلور من الأوائل الذين تحدثوا عن التحفيز وكان ذلك سنة 1910 عندما ركز على أهمية الحوافز المالية، وافترض أن العامل كسول بطبعه ولا يمكن تحفيزه إلا من خلال الأجور والحوافز المالية فقط، إلا أن مدرسة الإدارة العلمية قد أغفلت عدة أمور على رأسها الجانب الإنساني، بهذه

<sup>1</sup> - أمين عبد العزي حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي عشر، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر، 2001، ص: 17.

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

الطريقة تجاهل تايلور النقابات وأصبح لا يفرق بين العامل والآلة وركز على الجانب المادي للأفراد أغفل على جوانب الأخرى نفسية واجتماعية وروحية يمكن أن يكون لها أثر مساويا للجانب المادي أو يفوقه في تحفيز العاملين.

## 2- المرحلة الثانية : مدرسة العلاقات الإنسانية

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

وقد عرفت هذه المرحلة اتجاهها آخر، خاصة وقد صاحبها تطور ملحوظ في العلوم النفسية والاجتماعية فقد رأت أن الإنسان ليس مخلوقا اقتصاديا يعمل من أجل المادة فحسب وإنما لديه حاجات أخرى نفسية واجتماعية وذهنية.<sup>1</sup>

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

وقد اتبعت هذه المدرسة الأسلوب العلمي التحليلي الذي اتبعه تايلور في المدرسة الإدارية العلمية ولكن مع اختلاف في نقطة التركيز إذا أن مدرسة العلاقات الإنسانية وجهت عنايتها للعنصر البشري. فقد قام مايو وزملائه بإجراء دراسة أثر ظروف العمل المادية كالإضاءة والتهوية و فترات الراحة و الرطوبة والنظافة والضوضاء في المصانع هاوثورن بمدينة شوكاغو بالو.أ. م التي تشغل 30 ألف عاملا وعند بحث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية السابقة الذكر، اتضح أنها ليس هي العامل المؤثر على الكفاءة الإنتاجية، فالتجته الدراسة إلى علم النفس والاجتماع للبحث عن المحرك الأساسي لحوافز العمل المبنية على أساس العلاقات الإنسانية وبالتالي تحريك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.

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

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

### 3 - المرحلة الثالثة : المدرسة المعاصرة (Modern Sc Rooe)

تجسد هذه المرحلة الفكر الإداري السائد حالياً، حيث تطورت النظرة إلى المنظمة والعامل والحوافز إلى حد بعيد وأصبحت تعكس الواقع بشكل أكبر من السابق والمنظمة تؤثر وتتأثر بالمجتمع الذي تعيش فيه والعامل هو جوهر المنظمة وركزتها الأساسية في تحقيق أهدافها نظراً لتمتعته بمختلف الطاقات الإبداعية وفي هذه المرحلة تباينت أنواع الحوافز التي أخذت صوراً متعددة مادية ومعنوية وإيجابية وسلبية وفردية وجماعية كلها ترتبط بالإنجازات العامل وتحصيله من ناحية ودوافعه وحاجاته ودرجة أهمية هذه الدوافع والحاجات من ناحية الأخرى، كم اختلفت معايير تقديم الحوافز فبعد أن كانت سرية للغاية ولا يتم الإفصاح عنها إلا في أضيق الحدود في المرحلتين السابقتين، أصبحت في النظريات الإدارية المعاصرة واضحة وأكثر موضوعية وغالبا ما تقدم في صيغ كمية ويساهم العاملون في تحديدها مما يساعد على تشجيع الإبداع والتجديد وأصبحت الإدارة الموارد البشرية عضواً فعالاً حيث يقع على عاتقها التأكد من توفر العاملين الملائمين للمنظمة من حيث القدرات والمؤهلات، واستكشاف ميولاتهم وطموحاتهم ومدى رغبتهم في العطاء والابتكار وكذلك بحث الطرق الملائمة لترقيتهم في العمل وتحفيزهم على زيادة الإنتاج.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - الإداري 1998 ص 348.

## المطلب الثاني : مفهوم التحفيز وأهميته

### ❖ مفهوم التحفيز :

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

ويقصد بالتحفيز "توجيه سلوك العاملين وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة"<sup>1</sup>، ويعرف كذلك بأنه "قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة"<sup>2</sup>.

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

### أهمية التحفيز :

للحوافز أهمية كبيرة نبرزها في النقاط التالية:<sup>3</sup>

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

<sup>1</sup> - يوسف ححيم الطائي، إ. م . ب . مرجع سابق ذكره ص 404.

<sup>2</sup> - محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للطباعة والنشر 2002 ص 280.

<sup>3</sup> - هيم العاني ، الإدارة بالحوافز، الطبعة الأولى عمان، دار كنوز المعرفة والتوزيع ، 2007 ص . ص 15 - 16 .

### المطلب الثالث : أهداف التحفيز

تهدف عملية التحفيز في أي منظمة إلى ما يلي:<sup>1</sup>

ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين :

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

ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها بأهداف المجتمع :

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

<sup>1</sup>- محمد فالح صالح إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، الطبعة الأولى ، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع 2004 ص 122 .

## المبحث الثاني: معايير منح الحوافز ونظريات و أنواع

### تمهيد:

شغل موضوع عملية التحفيز العاملين وأثره على أدائهم والرضا عن عملهم بالباحثين والمفكرين فظهرت بذلك عدة نظريات ساهمت في تفسير مختلف الحوافز. فسوف نتطرق في هذا المبحث إلى أنواع و معايير منح الحوافز بالإضافة إلى نظريات المفسرة للتحفيز.

### المطلب الأول : معايير منح الحوافز

يرتكز نظام التحفيز إلى مجموعة من المعايير بغية تقديم الحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، فمنهم من يركز على الأداء، ومنهم من يركز على الاتجاهات السلوكية وآخرون يعتمدون على معيار الإبداع والابتكار ومعايير الكفاءات والمهارات ويمكن إظهارها كما يلي:

#### 1- معيار الأداء:

يعتبر من أهم المعايير في عملية التحفيز في المنظمة، إذ يتم تحليل الأداء ومن ثم وضع محددة قابلة للقياس لكل وظيفة ومن هذه المعايير نجد:<sup>1</sup>

#### أ - الأداء المتميز:

يتم تقديم الحافز اثر الأداء أو الانجاز المتميز لأنه عامل يساهم في تقديم العمل و ذلك بزيادة المعدل النمطي، سواء من حيث الكمية أو الجودة أو من الوقت وتكاليف العمل، فالعامل يكرم على الأداء المميز الذي لا يمكن تخيله قبل انجازه أو يصعب للآخرين تحقيقه و يمكن للحافز أن يأخذ أشكالاً مختلفة.

#### ب - التصويت على الأفضل في الانجاز :

تلجأ المنظمة إلى أسلوب التصويت على الأفضل في الانجاز أو الأداء ممن تجاوز أدائه المهام والأعمال الموكلة إليه، وتكرمه بعد إجراء التقسيمات الرسمية اللازمة وتطبيق معايير تقسيم الأداء من قبل إدارة المنظمة.

1 : أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة السادسة، 1998، ص 237 .

### ج - كمية العمل:

تختار المنظمة أصحاب الإنتاج الأعلى وفق معايير الإنتاجية المحددة بشكل موضوعي، وتكرم الأشخاص ذوي الإنتاج العالي.

### د - درجة تحقيق الأهداف:

تختار المنظمة الفريق أو الأفراد أو الفرد الذي حقق الأهداف المحددة له ، وفق المؤشرات الرقمية أو الوصفية من الإدارة وتكرمهم على ذلك، ويكون ذلك ماديا عن طريق المكافآت والعلاوات وغيرها أو معنويا عن طريق ذكر أسماء الفريق والأشخاص في لوحة خاصة وذكر نسبة تحقيقهم للأهداف وغيرها.

### 2- معيار المجهود:

يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وخاصة عندما يكون غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات بالإضافة إلى أن هناك من يعتبر بالمحاولة وليس بالنتيجة، وبهذا تأخذ في الحسبان مكافأة الجهد أو أسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد للوصول إلى النتائج والأداء، ويمكن الأخذ بمعيار المجهود عن الطريق:<sup>1</sup>

أ. اختيار الأكثر دواما في المنظمة: تختار المنظمات الأفراد الذين يمضون اوقاتا أكثر خارج الدوام الرسمي، بقصد إتمام مهامهم الصعبة وتمنحهم حوافز مادية ومعنوية تكريما على استمرارهم في التنفيذ أعمالهم طوعا بقصد إنجازها.

ب. اختيار الأكثر امتثالا للأوامر والقوانين: يمكن للمنظمة أن تعتمد في اكتشاف المجهودات المبذولة من طرف العاملين من خلال امتثالهم للأوامر والتعليمات والقوانين الصادرة بشأن العمل.

<sup>1</sup>- مرعى محمد مرعى، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 48.

**3- معيار الاتجاهات السلوكية:** تتبع الاتجاهات السلوكية الجيدة حوافز تقدم لمستحقيها وهذا وفق معايير معينة منها:<sup>1</sup>

**الموظف المثالي:** حين يؤدي الأفراد سلوكيات مثالية في العمل، تعمل المنظمة على اختيارهم كقدوة سلوكية أو مثلا تسميتهم "الموظفين المثاليين"، ويتم اختيار الأفراد والأكثر التزاما بأوقات الدوام، استنادا إلى سجلات الدوام والأكثر انضباط في العمل وغيرها من مؤشرات الموظف أو العامل المثالي، وبهذا تكرمهم على التزامهم في دوامهم وتمنحهم الحوافز المناسبة.

**الموظف الأكثر شعبية:** تختار المنظمة تبعا للاستقصاء الآراء موظف كل مدة زمنية معينة عادة تكون لمدة شهر ممن يجمع على شعبيته معظم الأفراد العاملين في المنظمة نظرا لسلوكه الايجابي أو علاقته الودية الواسعة وغيرها، وتمنحه الحوافز اللازمة .

**الأقدمية:** هو معيار شائع الاستخدام، يأخذ في اختيار المدة التي قضاها العامل في المنظمة والتي تشير إلى الولاء و الانتماء، وتستعمل المنظمة حوافز متنوعة في ذلك.

**التميز في خدمة الزبائن:** تنتقي المنظمة عبر العلاقات مع الزبائن الخارجين لمنتجاتها والمستفيدين من خدماتها، أفراد يتميزون في خدمة الزبائن وذلك من خلال سلوكياتهم الحسنة ويتم من خلال أخذ آراء هؤلاء الزبائن حول معاملات العامل معهم.

#### 4- معيار الإبداع والابتكار والمهارة:

يمكن للمنظمة أن تعتمد على معيار الإبداع والابتكار والمهارة من اجل تنفيذ عملية التحفيز ومنح الحوافز المناسبة ويظهر ذلك كما يلي:<sup>2</sup>

**المقترحات :** تختار المنظمة الأشخاص الذين يقدمون المقترحات والأفكار الجديدة ، وتعتبر تلك الأفكار الجديدة نظرا لارتباطها ببعض الموضوعات بشأن تقليل النفقات، تحسين جودة الخدمة أو المنتج، تحسين تصميم المنتجات وغيرها ويتم ذلك بالتوجيه مباشرة إلى المشرف أو من خلال وسائل عديدة مثل: صناديق الاقتراحات، حيث يتم فحصها وتقسيمها وبعدها يتم تقديم الحوافز اللازمة.

1- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص، 208.

2- مرعى محمد مرعى ، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام العربي ، مرجع سابق ص 52 .

**معيار المسابقات:** تحدد المنظمة برنامج مسابقات حول موضوعات معينة أو لإيجاد حلول متعلقة بالمشكلات، وتحفيز الفرد على ذلك.

**معيار الكفاءات والمهارات الشخصية:** بعض المنظمات تحفز الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو ا رخص أو براءات أو أدوات تكوينه، ويمكن استعمال هذا المعيار من اجل امتلاك المزيد من الكفاءات والمهارات الإدارية والفنية للفرد ولكي تستعمل المنظمات هذا المعيار ، تعد لائحة من الكفاءات الضرورية لتنفيذ مهام ونشاطات الخطط، تم يتم التحقق من مدى مطابقة الكفاءات للإعمال، فإذا توفرت ستقوم المنظمة بتحفيها لتنفيذ الخطط، وان لم تتوفر تتصرف المنظمة لتعويض النقص في هذه الكفاءات وتطويرها ، وهذا من خلال التعلم والتكوين، وإذا ما حقق الفرد تطويرا في كفاءاته واستخدمها في ميادين عمله وحقق الانجازات والخطط يستوجب عندئذ تحفيزه ويمكن للمنظمة أن تعتمد على عدد من المعايير المذكورة، وهذا حسب أهدافها وتوجهاتها وحسب التوليفات التي تختارها من الحوافز.

### المطلب الثاني: أنواع الحوافز

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

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

ومنهم من يصنفها إلى الأنواع الثلاثة التالية، وذلك حسب اختلاف المنظمات وإمكاناتها وتقديرها لما يحرك العاملين وهي:<sup>2</sup>

1 : مهدي حسن زويلف، الإدارة: نظريات ومبادئ، الطبعة الأولى، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص155.

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

- الحوافز من حيث مادتها وتضم الحوافز المادية والمعنوية.
  - الحوافز من حيث اتجاه تأثيرها و تشمل الحوافز الايجابية والحوافز السلبية.
  - الحوافز من حيث من يحصل عليها وتمثل في الحوافز الفردية والحوافز الجماعية.
- كما يمكن تصنيفها إلى الأنواع الأربعة التالية:<sup>1</sup>

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

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

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

- 1- حسب طبيعة الحافز.
- 2- حسب أثر الحافز.
- 3- حسب المستفيد من الحافز.
- 4- الخدمات الاجتماعية.

## 1 : الحوافز من حيث الطبيعة:

وفقا لهذا المعيار تنقسم الحوافز إلى مادية وأخرى معنوية:

### أ- الحوافز المادية:

تشمل الحوافز المادية التي تقدم للعاملين، الأجور والمكافآت التشجيعية والمنح والتعويضات المتنوعة المزايا ذات الطابع المادي لقاء الجهود التي يبذلونها خلال أدائهم لأعمالهم. وإذا كانت الحوافز

<sup>1</sup>- نور الدين شنوفي، " فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية مع حالة خاصة، لسائقي المؤسسة للنقل الحضري في مدينة الجزائر وضواحيها"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 1992، ص 40 - 47 .

المادية هي أقدم أنواع الحوافز، فمازالت لها أهميتها لحد الآن ، وان كانت درجة هذه الأهمية تختلف من العامل لآخر ومن جماعة لأخرى ومن مجتمع لآخر ، وذلك حسب توقعات العاملين وتطلعاتهم وكذلك حسب المستوى المعيشي الذي يعتبر لائق من جهة نظرا لمجتمع الذي يعيشون فيه، وتتعدد الحوافز المادية التي يمكن للمنظمات استعمالها حيث نذكر من أشكالها ما يلي:<sup>1</sup>

### أ. الأجر:

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

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

ويتعين على مستوى الأجر أن يكون متوافقا مع متطلبات جذب الأعداد الكافية من الأيدي العاملة إلى الأنشطة الإنتاجية المختلفة إضافة إلى ضمان نصيب عادل من الدخل للعامل

بالمقارنة مع نصيب رأس مال وهناك نوعين لدفع الأجر.

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

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

### ب. العلاوات:

تعد العلاوات من أكثر الحوافز جاذبية في زيادة نشاط العاملين ورفع إنتاجيتهم و ذلك لأنها تتوفر على الشروط التالية:<sup>2</sup>

- ارتباط الحوافز بالأداء وكمية الإنتاج .
- يتفق الحافز ورغبة العامل في زيادة دخله بزيادة إنتاجية.

<sup>1</sup>- طارق المجذوب، الإدارة العامة، العملية الإدارية و الوظيفية والإصلاح الإداري، الإسكندرية، الدار الجامعة للطباعة والنشر، 2000، ص 344 .

<sup>2</sup>- عادل جودة ، الحوافز ، دمشق ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، دون تاريخ نشر ، ص 27 .

• وجود ضمان في الحصول على المكافآت والأجر التشخيصي.

• سرعة دفع المكافآت بمجرد تحقيق الزيادة في الإنتاج.

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

■ **علاوة الكفاءة** : هي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناءً إنتاجية الفرد في عمله، وهي

تمنح بعد فترة سنة تقريبا وحيث يثبت الفرد إنتاجية العالية .

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

■ **علاوة استثنائية** : تمنح بسبب وجود أداء ومجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي

■ **الحوافز المعنوية** : من أهم الحوافز المعنوية ما يلي<sup>1</sup>:

### ب-1 : الوظيفة الملائمة :

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

### ب-2 : المشاركة في اتخاذ القرارات:

هو أسلوب من أساليب التحفيز الذي اعتمده نظريات التحفيز الحديثة والتي ركزت على مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطة القرار، كي يتسنى للعاملين المشاركين التعبير بحرية عن مساهماتهم في حل مشكلات العمل وتسريع وتطوير قدرات أداء هذا العمل وذلك إن العاملين أنفسهم هم الأقدر في اتخاذ القرارات بسبب احتكاكهم المباشر بالعمل وتفاعلهم مع المشكلات اليومية، فعندما يقوم العاملون بالحوار و المناقشة مع رؤسائهم يتم الوصول إلى أصوب القرارات مما ينعكس إيجاباً على

<sup>1</sup>- مصطفى كامل أبو العزم عطية ، مقدمة في السلوك التنظيمي ، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، دون تاريخ نشر ص

كل من المنظمة والعامل، وبالتالي شعوره بالرضا يكون أعلى ومستوى الأداء والانبجاز يكون مرتفعا بسبب تطبيق القرارات التي شارك في اتخاذها ويكون ذلك حريصا على أدائها بكراماته ودقة.

### ب-3 : الأمن والاستقرار في العمل:

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

### ب-4 : نمط الإشراف:

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

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

### ب-5 : التدريب

يعتبر التدريب عملية حصول العامل على المهارات والمعلومات والاتجاهات أو تزويده بها أو تطويرها لديه، بشكل يؤدي إلى تغيير سلوكه وأدائه، حيث انه يهدف إلى تنمية قدرة العاملين

ومهاراتهم في مجالات عملهم تنمية تكاملية علمية مهنية ، وتغيير اتجاهاتهم خاصة في مجال علاقات العمل ، وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتحسين أسلوب الأداء .

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

### ب-6 : الترقية

قد تلجأ المنظمة لشغل المناصب الشاغرة عن طريق الترقية ، وتكمن فاعلية هذه الأخيرة كحافز على العمل لاعتمادها على اساس إنتاجية العامل وكفاءته في المفاضلة بين العاملين ومستحقي الترقية، وكلما كانت الترقيات لمستوى أعلى مفتوحة والتقييم للترقية على أسس موضوعية بعيدا عن الميول والتحيز إلى جانب وضوح الشروط للترقي والوصول إليه سهل ومتاح للجميع، خاصة الذين يستوفون هذه الشروط أدى ذلك إلى زيادة إنتاجية المنظمات .

### ب-7 : بيئة العمل المناسبة :

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

### ب-8 : الاعتراف بجهود العاملين

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

## 2 : الحوافز حسب الاستفادة منها:

وفقا لهذا المعيار تنقسم الحوافز إلى حوافز فردية وحوافز جماعية:

### أ- الحوافز الفردية:

الحوافز الفردية هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز الأفراد معينين لزيادة الإنتاج كتخصيص مكافأة للفرد الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل عامل.<sup>1</sup> ويرجع اهتمام الإدارة بالحوافز الفردية إلى اعتقادها بان الزيادة الإنتاجية لن تتحقق ، وان العامل لا يقدم أحسن ما عنده إلا إذا اقتنع بان نتيجة ذلك هي إشباع رغبته واحتياجاته ، كما أن انعدام الثقة بين العمال والإدارة أو عدم وجود علاقة واضحة بين زيادة الإنتاجية من جهة وبين زيادة الدخول والاستقرار الوظيفي من ناحية أخرى يقضي على كافة جهود المنظمة في سبيل زيادة إنتاج العامل ورفع كفاءته الإنتاجية .

فالحوافز الفردية موجهة للفرد وليس للجماعة ومن شأنها زيادة التنافس الايجابي بين العاملين سعيا لتحقيق إنتاج اكبر والوصول إلى أداء أفضل ، وقد تؤثر الحوافز الفردية سلبيا على روح الفريق التي تمثل جوهر عملية الإدارة ، كما قد تؤدي المنافسة بينهم إلى توتر في العلاقات في كافة المستويات مما قد يضر بالعملية الإنتاجية ولذلك يجب مراقبة العمل والعمال بالإشراف الدقيق لتجنب هذه الآثار السلبية للحوافز.<sup>2</sup>

### ب- الحوافز الجماعية:

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

إن روح العمل كفريق عنصر أساسي، حيث يبذل فيه الجميع جهودهم لتعود الفائدة على الجميع فالعمل يكون معا وبذلك تكون النتائج مشتركة، ويحرص كل منهم على ألا يتعارض مع عمل زملائه لان في ذلك أضرار بالأهداف الرئيسية للعمل، كما أن العامل لا يتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج

<sup>1</sup>- جمال الدين لعريسات ، السلوك التنظيمي والتطور الإداري ، الجزائر ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، 2002 ، ص 23

<sup>2</sup>- محمد قاسم القريوتي ، مبادئ الإدارة : النظريات والعمليات والوظائف ، الطبعة الثانية ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 2004 ، ص 301 .

العمل، وبالمقابل فعدم وجود روح العمل كفريق يشكل سبب للتنافس التزايدات والتأخر في الانجاز وانشغال الرئيس باستمرار بمعالجة التزايدات والصراعات الناشئة بين العاملين.<sup>1</sup>

تعد مكافأة المردود الجماعي أو عقوبته جزاء عن إنتاجه لعمل قامت به جماعة من العمال وتكون شهرية وتدفع في الوقت الذي يدفع فيه اجر المنصب وتقاس بإنتاجية العمل، نتائج جماعة من العمال يؤدون مهام متكاملة وتتميز الحوافز الجماعية بما يلي:<sup>2</sup>

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

### 3 : الحوافز حسب أثرها:

وتنقسم إلى حوافز ايجابية وحوافز سلبية:<sup>3</sup>

#### أ- الحوافز الايجابية :

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

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

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

<sup>1</sup> - Mari Do mini que pujol, Ressources Humaines: la boîte à outils de l'entrepreneur 2ème Edition, paris, Editions d'organisation, 2003, p 182.

<sup>2</sup> - نور الدين شنوفي، فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية. مرجع سابق ذكره، ص 44.

<sup>3</sup> - صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982، ص 27 - 28.

### ب- الحوافز السلبية:<sup>1</sup>

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

كما أن العقاب قد يحبط العامل ويوقف نشاطه، خاصة إذا اتضح له إن هذا العقاب غير عادل وتكون نتيجة عكس ما هو مطلوب منه، فقد يتسبب في خفض الروح المعنوية للعامل أو اللجوء إلى بعض التصرفات غير مسؤولة وتمادي في الخطأ في أشياء الأخرى ونمو الشعور بالعداء نحو المنظمة واتجاه السلبي نحو الرؤساء والمشرفين وربما زملاء ولغرض تجنب الآثار السلبية لهذا النوع من الحوافز يجب مراعاة عدة اعتبارات من بينها ما يلي:

- ❖ أن يكون الحافز السلبي بحجم الخطأ الذي ارتكبه العامل، فلا يجوز معاقبة بشكل مفرط مجرد ارتكابه خطأ بسيطا.
- ❖ لا يجوز معاقبة العامل عن خطأ واحد بأكثر من حافز سلبي، فلا ينبغي إعطاء العامل إنذار عن الخطأ ما و الخصم من راتبه في الوقت نفسه عن الخطأ ذاته.
- ❖ إن يتم إعطاء الحافز السلبي للعامل وقت حدوث الخطأ حيث يكون له اثر، فعلا عليه وعلى زملائه.
- ❖ يجب أن تكون للمسؤولين ضوابط عند استخدام هذا النوع من الحوافز.
- ❖ أن يكون التأديب للسلوك وليس للاتجاهات، أي أن يكون للعمل الظاهر لا لشعور العامل أو لاتجاهه العام نحو شيء ما

<sup>1</sup>- صلاح بيومي، له حوافز الإنتاج في الصناعة، مرجع سابق ذكره، ص 29.

❖ أفضل ما يقبل به التأييد عندما يكون في جو إيجابي. بمعنى أن العاملين يمكن أن يقبلوا الحوافز السلبية بشكل أفضل لو أن الطرق الايجابية هي الأكثر استخداما وما تجدر الإشارة إليه إن الحوافز الايجابية عادة ما تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية بشكل أفضل.... الطرق الايجابية هي الأكثر استخداما .

وما تجدر الإشارة إليه أن الحوافز الايجابية عادة ما تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية ذلك لان طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع سواء المادي أو المعنوي.

#### 4 : الخدمات الاجتماعية :

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

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

➤ **التأمين الصحي:** هو التأمين الذي يغطي نفقات العلاج كليا أو جزئيا للعامل ولأفراد أسرته أو يقدم خدمات العلاج في مركز صحي داخل المنظمة.

➤ **التأمين ضد البطالة:** هو التأمين الذي يقدم تعويضا مناسباً للعاملين حين حدوث ظروف ينجم عنها تسريحهم من المنظمة .

➤ **التأمين على الحياة:** هو التأمين الذي يقدم تعويضات للعاملين عند الوفاة المؤمن عليه، ويمكن أن يتقاضى المبلغ وهو على قيد الحياة حين انتهاء مدة عقد التأمين .

➤ **التأمين ضد العجز وإصابات العمل والحوادث والأمراض المهنية:** والذي يقدم تعويضات للعاملين حين عدم تمكنهم من الاستمرار في أداء أعمالهم جراء إصابات أو أمراض تعرضوا لها.

➤ **خدمات الجمعيات الاستهلاكية:** والتي تقدم خدمات بيع السلع والأدوات والمواد المتنوعة للعاملين في المنظمة في موقع العمل بأسعار التكلفة.

➤ **الجمعيات السكنية:** وتقوم ببناء المساكن الخاصة بالمنظمة وتؤجرها للعاملين فيها بأسعار منخفضة أو تبيعها لهم بأسعار التكلفة.

<sup>1</sup> - محمد مرعى مرعى، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام العربي، مرجع سابق، ص 36 - 37.

**صناديق الادخار و التكافل الاجتماعي:** وهي التي تمنح الإعانات والتعويضات

والقروض للعاملين في المنظمة في المناسبات الاجتماعية والأحداث العائلية أو حين ترك العمل .

**المطاعم :** وهي التي تقدم خدمات الإطعام خلال فترات الاستراحة من يوم العمل وبأسعار

معقولة

**الأندية الترفيهية والاجتماعية :** وهي تقدم خدمات التسلية و الترفيه وقضاء وقت الفراغ

وممارسة الرياضة للعاملين بالمنظمة و أفراد أسرهم .

**المراكز الثقافية :** والتي تقدم خدمات الثقافية والمعرفة للعاملين في المنظمة و أفراد أسرهم من

كتب ومراجع وصحف وغيرها .

**خدمات النقل :** وهي تقدم خدمات النقل للعاملين في المنظمة من المنزل إلى العمل والعكس عبر

وسائل نقل تعود ملكيتها للمنظمة أو مستاجرة للغاية نفسها

ونستخلص مما سبق أن استخدام الحافز الملائم يتوقف على ظروف العاملين و دوافعهم و

متطلبات العمل ، كما أن استخدام الحافز المناسب يمثل مؤشرا لنجاح الإدارة ، والحوافز المتداخلة فيما

بينها ، فقد يكون الحافز معنويا و ماديا وفي نفس وقت ايجابيا ومن أمثلة ذلك الترقية ، ونشير أن

الحوافز المالية ليست هي الدافع الوحيد للعمل، فقد أكد الدراسات أن هناك الكثير من العاملين

يستمرون في العمل حتى ولو كان الأجر غير المناسب وذلك لتحقيق أهداف أخرى مثل : إشباع

حاجاتهم إلى النجاح والطموح وتحقيق الذات والتقدير الاحترام

### المطلب الثالث: نظريات الحوافز

من النتائج التي توصلت إليها نظريات علم النفس الحديثة من الصعب معرفة طبيعة الإنسان

ومعرفة تامة أو التنبؤ بسلوكه ، وذلك نتيجة للتداخل بين العوامل الشعورية واللاشعورية والعقلية

والانفعالية ، فسلوكه لا يخضع لقواعد محددة بل يختلف باختلاف الزمان والمكان و الموضوع ، هذه

اضافة إلى أن الشخصيات البشرية متميزة لوجود فوارق فيما بينها تنمو وتتسع مع الزيادة التجارب و

الخبرة ، و رغم كل هذه النتائج كان لابد للإدارة من الاسترشاد بما نادى به هذه النظريات لاستثمار

جهود وقدرات العاملين ودفعهم للعمل نحو الأفضل وفيما يلي أهم نظريات الحوافز

## 1. نظرية سلم الحاجات:

تعتبر هذه النظرية من أشهر النظريات في دراسة الحوافز في مجال العمل ، ففي دراسة القيمة المنشورة سنة 1943 بعنوان « نظرية التحفيز الإنساني » بين ابراهام ماسلو أن الفرد يسعى باستمرار لتلبية حاجاته وتحقيق غايته بأساليب تدريجية وبصفة متخصص في علم النفس ، فقد فسر سلوك الفرد بأنه مرتبط بحاجاته التي يريد إشباعها .

حيث استند ماسلو في هذه النظرية على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد وتعمل كمحرك ودافع للسلوك وتتلخص النظرية فيما يلي:<sup>1</sup>

❖ الإنسان هو كائن يشعر بالاحتياج لأشياء معينة، وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه، فالحاجات غير مشبعة تسبب التوتر لديه، والفرد يرغب في إنهاء حالة التوتر هذه من خلال مجهود وسعي منه للبحث عن إشباع الحاجة، وبالتالي فإن الحاجة غير مشبعة هي مؤثرة على السلوك الإنساني.

❖ تدرج الحاجات في هرم يعكس مدى أهمية أو مدى إلحاح هذه الحاجات.

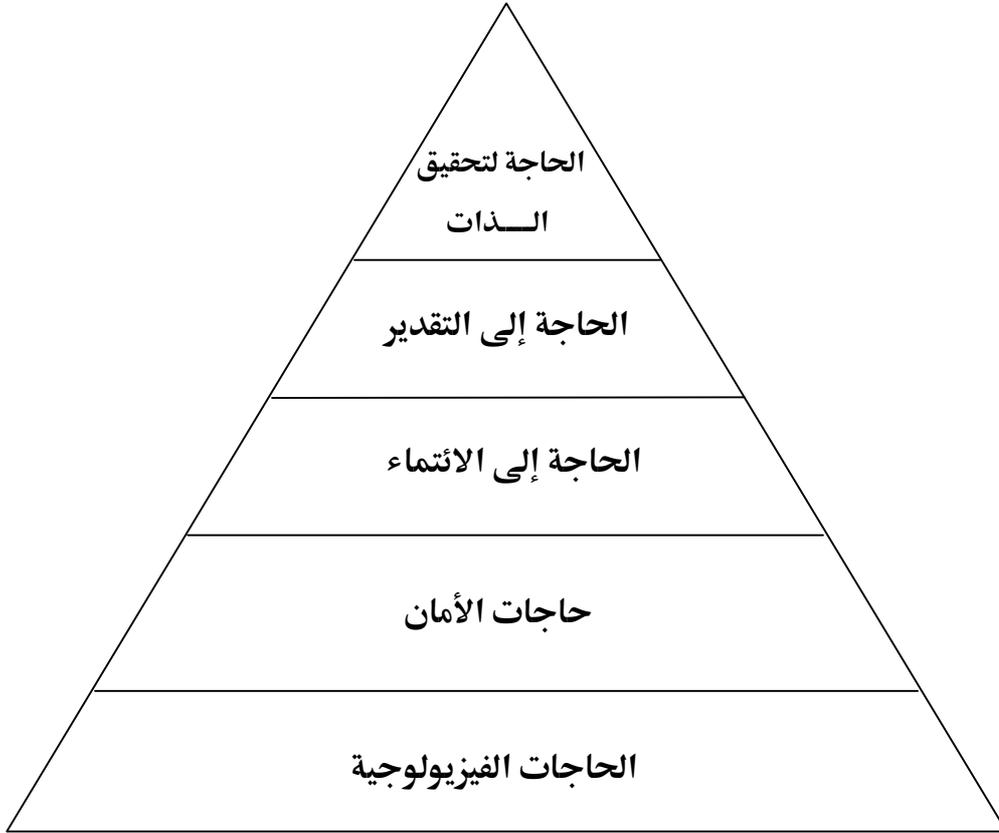
❖ يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بدءا بالحاجات الأولية (الفيزيولوجية) ثم ينتقل إلى الحاجة إلى الأمان ثم الحاجة إلى الانتماء ثم حاجات التقدير وأخيرا حاجات تحقيق الذات.

❖ إن الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة أو التي يعاني الفرد من صعوبة في إشباعها قد تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد قد يسبب ألام نفسية ويؤدي الأمر إلى العديد من الوسائل الدفاعية

التي تمثل ردود أفعال يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من هذا الإحباط إذن فقد صنف ماسلو حاجات الإنسان في خمس مجموعات ورتبها في شكل سلم أو هرم، كما هو مبين في الشكل التالي:

<sup>1</sup>- محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1997 ص. 214 - 215.

## الشكل رقم 01 : هرم ماسلو



Le Source, Dimitri Veiss, Ressources Humains. 2éme Edition. Paris Editions d'organisation. 2003. p.350

## 1- الحاجات الفيزيولوجية:

هي عبارة عن الحاجات الضرورية للإنسان والتي لا يستطيع الاستغناء عنها مثل الحاجة إلى الماء والغذاء والهواء والمسكن والراحة والنوم وتأتي هذه الحاجات في المرتبة الأولى، ويرتبط إشباعها بالنقود كقوة شرائية.<sup>1</sup>

## 2- حاجات الأمان:

بمجرد أن يشبع الفرد حاجاته الفيزيولوجية بدرجة مرضية، فإنه ينتقل إلى حاجات الأمان والتي تتمثل في محاولة تأمين حياة الفرد والحماية من أي أخطار أو حوادث، وتفضيله للعمل في بيئة مستقرة،

<sup>1</sup> -Yves En règle. Du confit à le Motivation: la gestion sociale, paris: les Edition d'organisation, 1985. P 86.

أي أنها تتلخص في توفير العناصر المادية التي تحمي الإنسان من الضرر المادي والمعنوي، وكذلك حماية حاجاته الفيزيولوجية، مما يولد لديه الشعور بالاستقرار والاطمئنان.<sup>1</sup>

### 3- الحاجة إلى الانتماء :

حينما يتم إشباع الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان، تبرز الحاجة إلى الانتماء كمؤثر على السلوك الإنساني، وتتمثل في رغبة الفرد في وجوده بين الآخرين، حيث أن الإنسان اجتماعي بطبيعته، فلا بد له من أن يشعر بأنه جزء من الجماعة يعيش بينها ويتصل بها وينتمي إليها، ومن العوامل التنظيمية التي يمكن أن تقابل هذا النوع من الحاجات نجد توفير الفرصة للعاملين للتفاعل معا والإشراف المناسب والعمل كفريق، وانتشار المناخ الاجتماعي في المنظمة.<sup>2</sup>

### 4- الحاجة للتقدير :

وهي الحاجة إلى الاحترام والتقدير من طرف الآخرين، واعترافهم بمجهودات الفرد ومركزه الاجتماعي وكذلك الحاجة إلى إحساسه بالثقة في النفس والقوة والمقدرة والكفاءة.<sup>3</sup>

### 5- الحاجات لتحقيق الذات :

إن ظهور حاجات إثبات الذات يأتي فقط بعد أن تكون بقية الحاجات الأخرى قد أشبعت بصفة أساسية وقد عرف ماسلو حاجة إثبات الذات أنها رغبة الفرد أن يصبح أكثر تميز عن غيره من الأفراد فهنا يحاول الفرد أن يحقق ذاته من خلال تعظيم استخدام قدراته ومهاراته الحالية والمحتملة في محاولة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الانجازات التي تحقق رضاه وسعادته ويجدر الإشارة إلى أن آليات وطرق إشباع الحاجات الأعلى في التدرج الهرمي السابق قد تتعدد وتتنوع بالمقارنة بالحاجات التي تحتل قاعدة الهرم، فالأجر والمكافآت المادية هي الآلية الأكثر فعالية، وربما الوحيدة التي تشبع الحاجات الفيزيولوجية، أما الاحترام كحاجة فهناك العديد من الأساليب والطرق لإشباع نذكر من بينها طبيعة الوظيفة وتقدير المشرفين والزملاء وغيرها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- صبحي حبر العتي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، عمان، دار الحماد للنشر والتوزيع، 2005، ص 45

<sup>2</sup>- ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص 274.

<sup>3</sup>- ثابت عبد الرحمان إدريس، نفس المرجع السابق، ص 274 .

<sup>4</sup>- نفس المرجع، ص 274.

وفي الدراسة التي أجراها (HoFstede) هو هوفستد عام 1972 في خمسين دولة مختلفة، أشارت إلى أن اختلاف طبيعة الوظائف التي يشغلها العاملون تؤدي إلى اختلاف بدرجة أهم الحاجات ودوافع العمل بالمقارنة باختلاف الدول و ثقافتها وعلى المثال تبين من النتائج ما يلي:<sup>1</sup>

■ إن حاجات تحقيق الذات والاحترام والتقدير احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية بالنسبة

### للمديرين والمحترفين Professional

■ إن حاجات الأمان والمكاسب المادية والمنافع وظروف العمل وشروطه الفيزيولوجية اعتبارها

العاملون في المستويات الإدارية الدنيا (المستويات التشغيلية) الأكثر أهمية بالنسبة لهم ونفس

النتيجة تم توصل إليها عند سؤال العمال .

وقد تمتعت نظرية ماسلو بقبول كبير وأيدها العديد من الدراسات إلا أن التطبيق العملي لها

أوضح ضرورة إدخال بعض التعديلات لفهم سلوك العاملين في مواقف مختلفة كإشباع أكثر مستوى

من الرغبات في نفس الوقت او سلوك الفرد عندما يفشل في إشباع مستوى معين من الرغبات.

ويمكن إيجاز الانتقادات الموجهة إلى هذه النظرية فيما يلي:

✓ تفترض النظرية ترتيباً وتدرجاً محدد للحاجات، إلا أن بعض الناس قد يختلفون معها في ترتيبهم

لهذه الحاجات.

✓ قد يصر بعض الناس على المزيد من الإشباع لحاجة معين بالرغم من إشباعها بالفعل وهذا

خلافاً لما تفترضه النظرية بأنه حال إشباع حاجه معين يتم الانتقال إلى حاجة الأعلى منها

مباشرة.

✓ لم تهتم النظرية بتحديد الإشباع اللازم للانتقال إلى الحاجة الأعلى منها مباشرة، وفي الواقع

الأمر يختلف الأفراد في حجم الإشباع الذي يرضيهم، فقد يكون إشباع الحاجات الفيزيولوجية

بنسبة معينة، ويكون هذا مرض للفرد للانتقال إلى الحاجات الأعلى منها. بينما تكون هذه

النسبة غير مرضية لفرد آخر.

✓ تفترض النظرية أن يتم الانتقال من إشباع إحدى الحاجات إلى إشباع حاجة أخرى فور

الإشباع الحاجة الأدنى إلا انه في الواقع يتم إشباع أكثر من الحاجة في نفس الوقت.

<sup>1</sup>- عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الإسكندرية، الدار الجامعية 2000 / 2001، ص 413 - 414.

## 2. نظرية العاملين

ويطلق عليها أيضا النظرية ذات المتغيرين وتنسب للكاتب فردريك هرزبرج (Frederik Herzberg) الذي أجرى دراسة على مائتي مهندس ومحاسب سنة 1959 وتمكن من خلالها أن يتوصل إلى الفصل بين العوامل المؤدية إلى الرضا والعامل المؤدية إلى عدم الرضا.<sup>1</sup>

وقد كانت الدراسة في عدد من الشركات العاملة في بنسلفانيا في أمريكا وباستخدام أسلوب الحوادث الحرجة حيث وجه السؤالين التاليين للأفراد عينة الدراسة .

❖ متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا و الإنتاجية في عملك ؟

❖ متى شعرت بأعلى مستوى من الأشياء وعدم الرضا في عملك ؟

وطلب من كل فرد وصف الظروف التي سبب هاذين الشعورين لديه، وصنف العوامل المؤثرة على السلوك الأفراد في العمل إلى مجموعتين:

### العوامل الوقائية (الصيانة):

يؤدي عدم توافر أو وجود هذه العوامل في بيئة العمل إلى حالة الاستياء وعدم الرضا لدى الفرد، ولكن توافرها لا يؤدي إلى دافعية قوية للعمل، وقد أطلق على هذه العوامل عوامل الصيانة أو الوقائية لكونها ضرورية لضمان أدنى درجة إشباع للحاجات وقد حدد عشرة عوامل وقائية.<sup>2</sup>

➤ سياسات الشركة وإدارتها

➤ العلاقات مع المرؤوسين.

➤ ظرف العمل.

➤ العلاقات مع الزملاء.

➤ الحياة الشخصية.

➤ العلاقات التبادلية مع المشرف.

➤ الاستقرار في العمل.

➤ الإشراف.

<sup>1</sup> - Amik Cohen. Toute la Fonction Ressources Humaines, paris Dunod, 2006, p 72.

<sup>2</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، دون تاريخ نشر، ص. 128 – 129.

➤ الأجر.

➤ المركز والمكانة.

### العوامل المحفزة:

هي عوامل مرتبطة بمحتوى الوظيفة، فإذا توفرت كان الأفراد راضين عن وظائفهم فهي تؤدي إلى تحفيز للأداء، ولكن عدم توافرها لا يؤدي بالضرورة إلى حالة عالية من الاستياء، وعدم الرضا لدى العامل ومن أهم هذه العوامل.<sup>1</sup>

➤ الانجاز في العمل.

➤ التقدم و الترقى في العمل .

➤ إمكانية النمو و التطور الشخصي.

➤ الاعتراف و التقدير

➤ طبيعة العمل نفسه و محتواه .

➤ المسؤولية.

إذن فالعوامل الوقائية تسبب درجة عالية من عدم الرضا عندما لا تكون موجودة ، لكنها لا تؤدي إلى الحفز عند وجودها ، في حين أن العوامل المحفزة تؤدي إلى تحقيق الرضا الحفز عند توافرها ولكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند عدم توافرها.

وفي هرزبرج لعامل طبيعة الوظيفة و محتواها ضمن عوامل التحفيز ميز بين أسلوبين:<sup>2</sup>

### ١ - أسلوب توزيع العمل (Job En largement)

يتضمن هذا الأسلوب إضافة واجبات أخرى للوظيفة الأساسية التي يقوم بها العامل بدلا من أن يقتصر على القيام بواجبات ومسؤوليات محددة، وكأن في هذا الأسلوب رجوع عن مبدأ التخصص في العمل، إضافة الواجبات والمسؤوليات إلى الوظيفة الأساسية يقضي على الملل، وبالتالي يزيد تحفيز العاملين على أداء الواجبات والمسؤوليات.

<sup>1</sup>- خليل حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، عمان ، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، 1999، ص 244 .

2- كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، الطبعة الأولى، بيروت: دار المنهل اللبناني، 2006، ص: 293 - 294.

### ب - أسلوب إثراء العمل: (Job En richment)

يقصد بمبدأ إثراء العمل إعطاء العاملين فرصا اكبر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم وهذا يعني زيادة التوسع العمودي في الوظيفة، في حين يعني أسلوب توسيع العمل وزيادة التوسع الأفقي فيها، ويقضي أسلوب إثراء العمل بإعطاء المرؤوسين بعد الواجبات التي يقوم بها رئيسه، وبالتالي زيادة مشاركته في صنع القرارات التي تتعلق بوظيفته بشكل يؤدي إلى تغيير في محتوى الوظيفة، ويؤدي هذا الأسلوب إلى زيادة ارتباط المرؤوس وولائه لوظيفته، كما يزيد من إحساسه بالمشاركة وإنجاز بشكل يؤدي إلى رفع روحه المعنوية وبالتالي تحسين إنتاجية.

فقد توصل هيرزبرج إلى أن العوامل التي تحقق الرضا لها علاقة مباشرة وعضوية بطبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد، أما عوامل عدم الرضا فترتبط عضويا بيئة العمل، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه النظرية هي أن الرضا وعدم الرضا هما نقيضان، كما وليس من الضروري أن التخلص من العوامل التي تؤثر على الأشياء ، قد يخلق انسجاما في العمل، وليس بالضرورة أيضا أن يؤدي ذلك إلى الرضا الوظيفي.

تقييم النظرية : لقد أسهمت هذه النظرية في توجيه أشباه المدربين إلى عوامل أخرى غير الأجر وظروف العمل والسياسات والتي يمكن ان تدفع العاملين للعمل ، إلا أنها واجهت عدة انتقادات أهمها:

- اعتماد أسلوب الحوادث الحرجة في الحصول على المعلومات والتقليل من أهمية الأجر والمركز وغيره من عوامل الصيانة .

- هذا إضافة إلى أن النظرية استندت أساس إلى دراسة عينة من المهندسين والمحاسبين فقط، مما دفع النقاد إلى التساؤل عما إذا كانت هذه العينة المحدودة تسمح بالتعميم على المجموعات المهنية الأخرى .

- تم أن هيرزبرج قد نظر إلى الرضا عن العمل بصورة مبسطة جدا حيث أن المدير يستطيع بسهولة تحقيق الرضا للفرد، وهذه الصورة بعيدة عن الوقائع لكون أن الرضا عملية معقدة وصعبة فيما يتعلق بالسيطرة على بيئة العمل .

- وان الدراسة الأصلية استخدمت تقارير العاملين أنفسهم حول أدائهم، وفي معظم الحالات كانوا يتحدثون عن أنشطة ومهام في العمل حدثت لفترة طويلة ولم يقدم هيرزبرج تفسيراً لماذا يجب أن تؤثر العوامل الخارجية والعوامل الذاتية للعمل عن الأداء .

وعلى الرغم من الانتقادات وغيرها ومع أن هذه النظرية لم يتطرق إليها سوى عدد محدود من الباحثين، إلا أنها لا تزال تحظى بالاهتمام العديد من المديرين الذين يحاولون زيادة الدافعية لدى العاملين والميل نحو استخدام العوامل المحفزة التي اقترحتها النظرية ويعد ذلك كله لكون هيرزبرج قد استخدم لغة سهلة مبسطة خالية من المصطلحات والمفردات العلمية النفسية المعقدة .

### 3. نظرية الانجاز

قدم هذه النظرية عالم النفس دافيد ماكيلاند ( David Maclellan ) من جامعة " هارفارد " سنة 1961 ، ونظرية ماكيلاند من وجهة نظرا إدارية تنص على أن كل فرد حس عميق لانجاز ما يوكل إليه، كما يشعر بأنه قادر على انجاز ذلك العمل، و الأفراد يختلفون فيما بينهم في قدراتهم على الانجاز، فهناك من يكون انجازهم متدني وآخرون انجازهم عاليا وهؤلاء هم القادرون على تحديد أهدافهم بشكل جيد.<sup>1</sup>

حيث ركز ماكيلاند في دراسته المتعددة على الظروف التي تمكن العاملين من تطوير دافع الانجاز، وتأثير ذلك على السلوك الإنساني، واستخدام مصطلح « الانجاز » بمعنى الحاجة والدافع معا.<sup>2</sup> وقد توصل ماكيلاند إلى ثلاثة حاجات رئيسية تحفز الأفراد وهي:<sup>3</sup>

### 6- الحاجة للانجاز:

يميل الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للانجاز لأهم يكونوا طموحين ولديهم رغبة شديدة لتحقيق النجاح والتفوق ويحبون التحدي و يصنعون لأنفسهم أهدافا طموحة وكبيرة من الممكن تحقيقها، كما أنهم يرغبون في تلقي تغذية العكسية حول مستوى أدائهم وانجازهم.

حيث يتميز ذو دوافع الانجاز العالي بخصائص تختلف تماما عن ذوي الانجاز المنخفض وهذه الخصائص هي كالتالي:

- الميل إلى اختيار تلك الأعمال التي تعطيهم اكبر قدر ممكن من المعلومات عن مدى انجازهم ومدى تحقيقهم لهذه الأهداف.

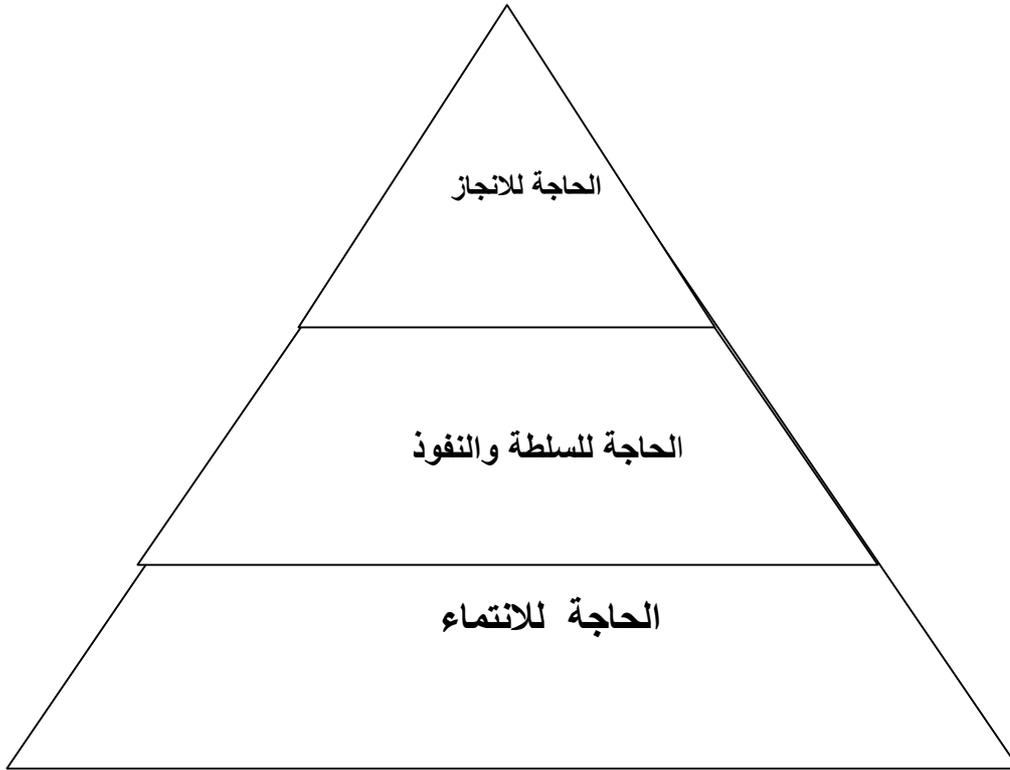
<sup>1</sup>- يعقوب حسين نشوان، جميل نشوان، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، الطبعة الثالثة، عمان، دار الفرقان للنشر والتوزيع 2004 ، ص 20 .

<sup>2</sup>- حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق ص 127.

<sup>3</sup>- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سابق ، ص 146 - 147 .

- تفضيل المهام التي توفر لهم قدر اكبر من الاستقلال والمسؤولية الشخصية.
- الميل إلى اختيار تلك الأعمال التي توفر لهم الشعور بالتقدير من جراء إتمام العمل بنجاح.
- فور قيام دافع الانجاز باختيار العمل وتحديد أهدافه، يصبح هذا العمل مسيطرا على مشاعر وحواس وكيان ووجدان الفرد، فلا يمكن أن يتركه إلا بعد أن ينتهي منه تماما، وإذا نشأت مشاكل يكون دؤوبا على محاولة إيجاد الحلول المناسبة للسيطرة على العمل ومشاكله .
- تفضيل الحصول على عوائد مادية مرتفعة، ليس لذاتها وإنما لشعورهم بأنها التقدير والمقياس الذي يمكن استخدامه لمعرفة مدى إتمام للعمل بنجاح.

### الشكل 02 : هرم الحاجات حسب ماكلياند



Le Source, Nicole Anbert, op, cit, p20.

### 7- الحاجة للانتماء :

وهي تمثل رغبة الفرد للعمل والتواجد مع الآخرين، والتفاعل الاجتماعي ومساعدة الغير والتعلم من تجارب الآخرين، وبذلك يشعر الفرد بالبهجة والسرور حينما يكون مقبولا من الآخرين ويتميز الأفراد الذين يتصفون بارتفاع قوة دافع للانتماء لديهم بالخصائص التالية:

- ❖ يتحدد الدافع الأساسي للسلوك من خلال طبيعة رد فعل الآخرين للسلوك الصادر من الفرد.
- ❖ يتحقق الإشباع والرضا لدى هؤلاء عندما يستطيعون بناء علاقة طيبة وودية مع الآخرين
- ❖ يختارون الأصدقاء للعمل معهم إذا أتاحت لهم فرصة اختيار جماعة العمل .
- ❖ يعطون قيمة كبيرة للصدقة والمشاعر الآخرين اتجاههم .

### 8- الحاجة للسلطة والنفوذ:

هي الميل والرغبة في التأثير على الآخرين، وممارسة النفوذ والرقابة على الغير والتأثير على سلوكهم، والوصول إلى مركز قيادي.

ويمكن للأفراد ذوي الحاجة العالية إلى القوة أن ينجحوا كمديرين إذا ما توفرت الشروط الثلاثة التالية:<sup>1</sup>

لا بد أن يسعى الأفراد إلى القوة، لاستخدامها لصالح ورفاهية المنظمة وليس لتحقيق أغراضهم الشخصية

❖ يجب أن يكون لدى الأفراد حاجة منخفضة نسبيًا لمصاحبة الآخرين لان محاولة إشباع الحاجة الشخصية للقوة قد تخلق عدااء مع الآخرين في العمل .

❖ لا بد أن يتميز هؤلاء الأفراد بالقدرة على السيطرة والتحكم في الذات ، بحيث يمكنهم السيطرة على رغبتهم للقوة والنفوذ، عندما تهدد هذه القوة أو تتعارض مع الفعالية التنظيمية أو العلاقات التبادلية في المنظمة.

**تقييم النظرية:** إن الدراسات التي أجريت بغض النظر التأكيد من مدى صحة وصدق افتراضات ماكيلاند قابلها بعض النجاح، ولكن نجد أن الاهتمام الأكبر من قبل الممارسين في ميدان الإدارة قد أعطى لدافع الانجاز، فيما انه يحرك أو يدفع الأفراد إلى الأداء بناء على مثير ذاتي داخلي، أكثر من اعتماده على عوامل دافعة مفروضة من الخارج، فقد حضي بالعديد من جوانب الاهتمام في مجال التطبيق الإداري، وان كانت النظرية قيمة إلا أنها لا تمثل نظرية كاملة وشاملة لتفسير الدوافع الفردية.

<sup>1</sup>- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص 123.

#### 4. نظرية التوقع:

تعتبر نظرية التوقع التي وضعها فيكتور فروم (Victor Vroom) سنة 1964 من أحدث نظريات الدافعية وأكثرها قبولا من الناحية العلمية بين الباحثين ، وهي أكثر النظريات وضوحا ودقة في تفسير سلوك الفرد ودوافعه.

حيث تركز هذه النظرية على أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة الفوائد التي سيحصل عليها وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد وعلى هذا فان النظرية تتضمن ثلاث متغيرات:

**التوقع:** هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله وبين الأداء المطلوب الوصول إليه، فإذا كان تقدير الفرد انه كلما بذل مجهود أدى هذا إلى الأداء المطلوب فان العلاقة هنا واضحة وقوية.<sup>1</sup>

**الوسيلة:** تشير إلى مدى اعتقاد الفرد بأنه سوف يحصل على عوائد معينة نتيجة هذا الأداء، أي أن الأداء هو وسيلة الحصول على العائد، ومن الأساليب التي يمكن للإدارة استخدامها لتقوية العلاقة بين مستوى الأداء المحقق وقيمة العائد هي ربط الأجر بالإنتاج.<sup>2</sup>

**جاذبية العوائد:** أي مدى أو منفعة هذه العوائد أو النواتج بالنسبة للفرد، بعبارة أخرى تشير جاذبية العوائد إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه فقيم العوائد تختلف من فرد لآخر، فالشكر والتقدير قد يكون ذا قيمة ومنفعة لدى البعض، وقد لا يمثل أي قيمة للبعض الآخر، وعلى هذا تزيد دافعية الفرد حينما يحصل على عوائد تتناسب مع احتياجاته.

إذن فان نموذج فروم بسيط للفهم وغني من حيث النتائج، ويمكن تطبيقه في ميدان العمل بصفة عامة، فالتحفيز حسب فروم هو محصلة العوائد الثلاثة التالية:

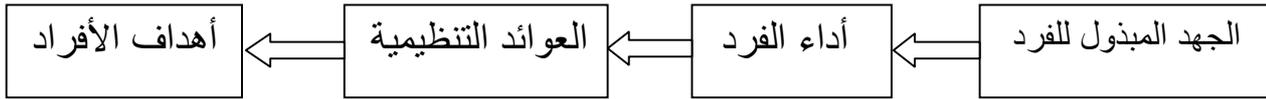
$$\text{الدافعية} = \text{التوقع} \times \text{الوسيلة} \times \text{منفعة العوائد.}$$

<sup>1</sup>- صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار ومكتبة الجامعة لنشر والتوزيع 2002 ص 46 .

2- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2005، ص: 97.

وتتوقف قوة دافعية الفرد للأداء (الجهد) على مدى اعتقاده بإمكانية تحقيق الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، فإذا حقق الفرد هذا الهدف (الأداء) فهل ستتم مكافأته بطريقة مناسبة وإذا قامت المنظمة بمكافأته، فهل هذه المكافأة ستشبع أهدافه وحاجاته ويمكننا تتبع خطوات نظرية التوقع كالاتي:<sup>1</sup>

### الشكل رقم 03 : نموذج مبسط لنظرية التوقع



المصدر: محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 234 .

**تقييم النظرية:** خضعت نظرية التوقع إلى الكثير من الدراسات والأبحاث لتأكد من صحتها وقد أيدت العديد منها أجزاء مختلفة من النظرية، وقد وجد فعلا أن التوقع والمنفعة (جاذبية العوائد) ترتبط بالجهد والأداء، كما أيدت الأبحاث اعتقاد النظرية بان العاملين لن يتم تحفيزهم للقيام بعمل معين إلا إذا قيموا المكافآت المتوقعة، اعتقدوا بان جهدهم سيؤدي إلى الأداء، واعتقدوا أيضا أن أدائهم سيحقق لهم مكافآت مرغوبة، لكن مع هذا النظرية التوقع تتصف بدرجة كبيرة من التعقيد مما يصعب اختبارها، وكذلك فان العاملين نادرا ما يتميزون بالرشد والموضوعية في اختيار السلوك كما توقعت نظرية التوقع يرى Ivancevich وزملائه بأنه من الناحية التطبيقية، فان نظرية التوقع ذات فائدة وأهمية كبيرة للإدارة والمديرين، فهي تنبه إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار:<sup>2</sup>

- ✓ طبيعة العوائد والنتائج و المكافآت التي يفضلها العاملون
- ✓ الحاجات التي يرغبون في إشباعها.
- ✓ تحديد مستويات الأداء المرغوبة وتوضيحها للعاملين واطلاعهم عليها .
- ✓ وضع أهداف أدائية قابلة للتحقيق .
- ✓ ربط العوائد والنتائج المرغوبة بانجاز الأهداف الأدائية .
- ✓ تسهيل مسار العامل وتوضيح طريقة لتحقيق أهدافه وإشباع حاجاته .

<sup>1</sup> -Jean Favry. L'entreprise de la valeur, paris: les Edition d'organisation, 2001, p 185.

<sup>2</sup> - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص: 254 – 255.

نظرية ماك جريجور:

لقد صنف دوجلاس ماك جريجور ( Douglas Mc Gregor ) النظريات الأكثر شيوعاً واستخداماً والتي تتعلق بالإنسان ودافعيته إلى نظريتين وهما " X " التقليدية و نظرية " Y " الايجابية حيث تعتبر نظرية ماك جريجو في فلسفة الإدارة مقارن بين مدارس الاتجاه التقليدي ومدارس الاتجاه السلوكي في موقفها في عملية القيادة والاتصال ، أي في فهمها للعلاقة بين الفرد والمنظمة ، حيث قدم نظريته ضمن نموذجين للافتراضات المتعارضة بين التقليديين في الإدارة " X " والسلوكيين " Y " مفترض ان لكل سلوك إداري إطاراً فلسفي يستند إليه المدير.<sup>1</sup>

**1: نظرية X :** تركز هذه النظرية على الافتراضات الأساسية التالية:<sup>2</sup>

- ❖ إن الإنسان بطبيعة سلبية لا يحب العمل .
- ❖ إن إنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العامل .
- ❖ الفرد يفضل دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يفعل .
- ❖ يعتبر العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الفرد على العمل ، أي انه يعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس رغبة في العمل .
- ❖ تعتبر الرقابة الشديدة والدقيقة على الفرد ضرورية في العمل ، حيث انه لا يؤمن على شيء هام دون متابعة وإشراف .
- ❖ يعتبر الأجر و المزايا المادية أهم حوافز العمل.

وعلى هذا الأساس اتخذت الإدارة اتجاه العاملين سلوكاً ينسجم مع هذه الافتراضات، وقد كانت مجبرة على إتباع أسلوب الإشراف المتشدد والعقاب، حيث كان يعتقد انه بدون إتباع هذه الأساليب من قبل الإدارة فان العاملين سيقاومون كل ما يتعلق بالمنظمة ولا يهتمون سوى بأجورهم. وقد عارض الكثيرون ممن كتبوا في مجال هذه النظرية ، المنطلقات و الافتراضات التي بنيت عليها نظرية " X " فقد أكدت " ماري باركر فوليت " في كتاباتها على أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمة وأهمية أن يكون العامل في محور خطة المدير وتفكيره ، وبين مايو إن زيادة الاهتمام بالعامل تؤدي إلى زيادة إنتاجيته، إذ أوضح أن إنتاجية العامل تترادى طردياً مع فرص مشاركته في اتخاذ

<sup>1</sup>- محمود المساد، الإدارة الفعالية ، الطبعة الأولى ، بيروت مكتبة لبنان ناشرون ، 2003 ، ص 71 .

<sup>2</sup>- نواف سالم كنعان، القيادة الادارية، الطبعة الأولى، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، ص: 135.

القرارات التي تؤثر عليه ، إضافة إلى دراسات هاوثورن التي أظهرت أن الحوافز المادية ليست من العوامل الحاسمة في إثارة دافعية العاملين .

## 2 : نظرية " y " :

اوجد ماك جريجو بديلا لنظرية " X " بافتراضاتها السابقة واسماها نظرية " y " ، حيث خالفت هذه الأخيرة الافتراضات في السلوك الإنساني الواردة في نظرية " X " ونظرت إلى الفرد نظرة ايجابية ، ويمكن إبراز الافتراضات الأساسية التي استندت إليها نظرية " y " في الآتي:<sup>1</sup>

❖ إن طبيعة النفس الإنسانية وحاجاتها ليست ضد حاجات المنظمة ، وإذا ظهر ذلك فانه يعود إلى خبرات الأفراد السابقة في المنظمة شكلت هذا السلوك .

❖ القدرة على تحمل المسؤولية والقابلية لتوجيه سلوك الفرد نحو تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق النمو والتطور موجود لدى كافة الناس .

❖ للإنسان حاجات متعددة ويجب على الإدارة إيجاد المناخ الملائم لإشباعها حتى يستطيع الفرد العمل براحة نفسية ويحقق أهدافه وأهداف المنظمة، وذلك بإعطاء العاملين الفرص وتشجيعهم، وإتاحة فرص التقدم لهم.

إن الفرد يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود ويفضل أن يكون قائدا وليس تابعا ، أن نظرية " y " تقود إلى مبدأ التكامل والذي يعني خلق الظروف التنظيمية التي تساعد على تحقيق العاملين لأهدافهم الشخصية، من خلال تركيز جهودهم على تحقيق النجاح للمنظمة، ويتفق هذا المبدأ مع مفهوم الإدارة لصالح مبدأ التكامل.

ويؤكد أن التحفيز الحقيقي هو الذي يوافق بين حاجات الفرد العليا ( تحقيق الذات ) ومن بين أهداف المنظمة وذلك باشتراكه واتخاذ القرارات ، وتوسيع الوظيفة ، وتوسيع العمل أي اعتماد تفويض السلطة واللامركزية ويمكن إبراز افتراضات النظريتين باختيار كما يلي :

<sup>1</sup> محمد حسن حمادات ، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، الطبعة الأولى، عمان، دار الحماد للنشر والتوزيع ، 2008 ، ص 131 .

الجدول رقم: 01 الفرق بين نظرية "X" و "Y"

النظرية "y"	النظرية "x"	
الإنسان يحب العمل والنشاط	الإنسان سلبى ولا يحب العمل	الأفضلية الطبيعية
- تحقيق الذات - تفضيل العمل كفريق والتحدي .	الأجر	التحفيز في العمل
- القدرة على تحمل المسؤولية والمشاركة - التوجيه الذاتي . - الرقابة الذاتية .	- الخوف من العقاب - تفضيل العمل بجانب شخص يقوده ويراقبه	نوع الإدارة
- الموافقة و التأييد - الحماس .	- المقاومة للتغيير والتحسين	القدرة على التغيير
في تطور مستمر .	محدد مسبقا بمرحلة الطفولة .	تطور الإنسان
قوي بسبب وجود إرادة كبيرة للفهم والابتكار .	محدد ويقتصر على تنفيذ ما هو مطلوب منه .	مقتضى العمل

La source, Jean pierre Hel fer, Malika ; jacques orsoni, Management, stratégie et organisation, 7 ème Edition, paris : libraire Vuibert, 2008 p. 353.

## المبحث الثالث: نظام الحوافز، المبادئ، المكونات ومراحل التصميم.

### تمهيد:

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

### المطلب الأول : المبادئ والمتطلبات الرئيسية للإعداد والتنفيذ نظام الحوافز

#### 1- المبادئ: يبنى نظام الحوافز على عدد من القواعد تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- وضوح الهدف والغاية من نظام الحوافز على مدى القصير وكذلك على المدى البعيد بحيث تسعى جميع الأطراف (الفرد، الجماعة، المنظمة) إلى تحقيقه.
- المساواة والعدل، فلكل فرد الحق في أن يتقاضى نصيباً متساوياً من الحوافز مادام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة، ويمثل اتفاق المساهمين على تقسيم الأرباح بالتساوي بينهم حسب عدد الأسهم صورة لهذه القاعدة.
- تمييز الأداء، حيث يعد من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز مثل: زيادة كمية الإنتاج وجودته أو تخفيض تكلفة الإنتاج ووقت الإنجاز.
- القوة والمجهود: حيث يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة، ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول .

<sup>1</sup>- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007،

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

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

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

ويتم التعرف عليها بطرق مختلفة، فقد يتم توزيع قوائم استقصاء للتعرف على وجهات نظر العاملين فيما يتعلق مثلاً بسياسة الأجور ونظم ولوائح العمل، ساعات العمل وفترات الراحة. وقد يتم الاتصال بالعاملين في مقابلات شخصية أو ندوات للمناقشة وتبادل الأفكار، كما قد تستخدم صناديق الشكاوي والاقتراحات كوسيلة يعبرون بها عن آرائهم، وقد تعتمد إدارة م.ب على المشرفين والرؤساء في التعرف على مشاكل ورغبات العاملين.

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

1- معدلات الغياب ودوران العمل.

2- معدلات الإنتاجية.

3- معدلات الحوادث والإصابات.

4- مستويات جودة الإنتاج.

5- معدلات الشكاوي و المنازعات.

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

والخطوة التالية بعد ذلك هي دراسة وتحليل النتائج التي تسفر عنها محاولة تقصي رغبات العاملين وبناء على هذه النتائج تقوم الإدارة م.ب باختيار أنواع الحوافز الملائمة ونشير إلى أنه ينبغي على إدارة

م.ب تقديم نظم الحوافز للعاملين وشرحها لهم وأخذ آرائهم في الاعتبار عند وضع النظام في صورته النهائية.<sup>1</sup>

## 2- المتطلبات الرئيسية للإعداد و تنفيذ نظم الحوافز:

تتمثل البنية الأساسية لنظام في مجموعة من النظم الفرعية، والتي تشكل الركائز الأساسية لنظام الحوافز وهي:<sup>2</sup>

### 1- الهيكل التنظيمي وهيكل العمال:

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

### 2- نظام الأجور والمرتبات:

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

### 3- نظام تقييم الأداء:

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

### 4- وصف الوظائف:

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

<sup>1</sup>- عبد الحميد عبد الفتاح ، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 133 .

<sup>2</sup>- عبد الحميد عبد الفتاح ، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 134 .

## 5- نظام الفني:

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

أما تنفيذ النظام الحوافز يتطلب عدة عناصر وهي:

○ **القواعد:** والتي تتعلق بكيفية ربط الأداء بالعمالة المتوقع باستخدام معايير معينة ومن هذه القواعد ما يلي:

- تحديد مبلغ كلي للحوافز على مستوى المنظمة .
- التوزيع الداخلي للحوافز على الأقسام والعاملين .
- تحديد نصيب العاملين من الحوافز .

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

○ **الإجراءات:** وتتعلق بكيفية تطبيق القواعد من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية والمتابعة والخاصة بحساب وصرف الحوافز للعاملين.

## الشروط فعالية نظام الحوافز :

أما متطلبات إدارة نظام الحوافز فهي تتعلق بالشروط العامة التي تساعد على تشغيل وإدارة النظام بطريقة فعالة ومن أهم المتطلبات ما يلي:<sup>1</sup>

- **البساطة:** بمعنى أن تكون النظام مختصرا وواضحا و مفهوما في بنوده وصياغته وحساباته.
- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا ، إذا لا بد أن يحدد مسار الحوافز بحيث تؤدي هذه الحوافز إلى تحقيق أهداف العاملين والمنظمة معا ، وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهداف العاملين والإدارة .
- إن تخلق صلة بين الحافز والهدف، إذ لا فائدة من تلك الحوافز التي تحرك الدوافع عند الفرد بالشكل الذي يدفعه للتصرف هادفا لتحقيق رغباته.

<sup>1</sup> - مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، 2001 ص 163 -

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

### المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز

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

#### 1- تحديد هدف النظام:

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

#### 2- دراسة الأداء:

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

إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

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

#### 3- تحديد ميزانية الحوافز:

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

<sup>1</sup>- فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2008 ص 102 - 103 .

❖ قيمة الحوافز و الجوائز: حيث تمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنودا جزئية

مثل: المكافآت، العلاوات، الرحلات، والهدايا وغيرها.

❖ التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنودا مثل: تكاليف تصميم النظام وتعديله، الاحتفاظ لسجلات

اجتماعية وتدريب المديرين على النظام.

وان يشمل النظام كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث زيادة الكمية والجودة، تخفيض

التكاليف، تخفيض الحوادث، تقديم أفكار جديدة، فتح أسواق وعقد صفقات.

المشاركة: إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يزيد من اقتناعهم به وتحمسهم والمحافظة عليه.

مساندة الإدارة العليا : ويكون ذلك عند بداية النظام لإعطائه الدفعة القوية واستخدام شعارات وبرامج

دعائية ومنشورات ترويجية.

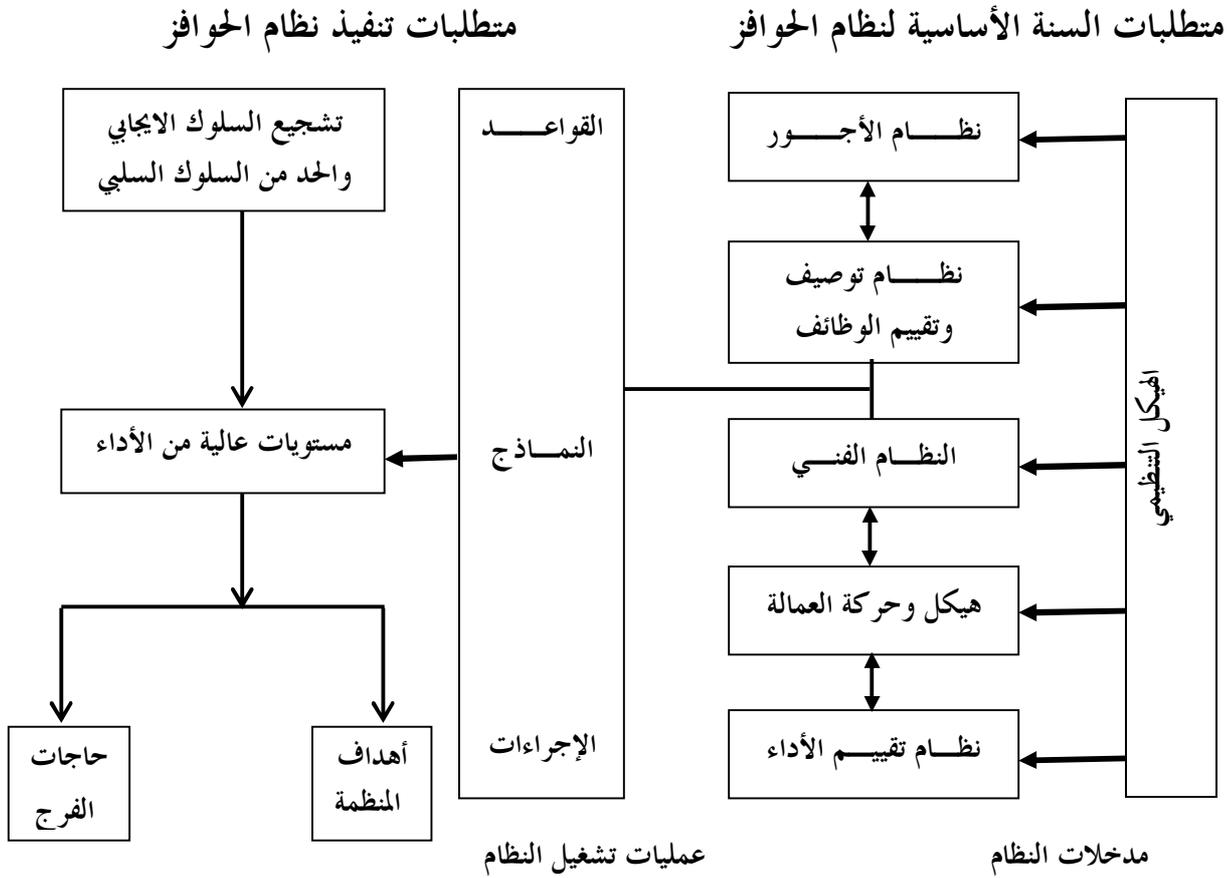
إذن فان نظام الحوافز ما هو إلا نظام يتكون من ثلاث عناصر، يمثل العنصر الأول مدخلات

النظام (الهيكل التنظيمي، نظام الأجور، نظام التوصيف... الخ) وعمليات تشغيل النظام ( القواعد،

النماذج، الإجراءات) تم مخرجات النظام متمثلة في مستويات الأداء ونوضح ذلك من خلال الشكل

التالي:

الشكل رقم 04 : المكونات الأساسية لنظام الحوافز



المصدر: جمال الدين المرسي محمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزه التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الإسكندرية، الدار الجامعية 2008، ص 488.

**تكاليف الترويج:** وهي تغطي بنوداً مثل: النشرات والكتيبات التعريفية والملحقات الدعائية، المراسلات وخطابات الشكر والحفلات (متضمنة بنوداً أخرى خاصة بها)

### كيفية تحديد ميزانية الحوافز:

يمكن التفريق هنا بين نوعين من ميزانيات الحوافز وذلك بالنظر إلى حجم الحوافز ذاتها:<sup>1</sup>

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

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

### 4- وضع إجراءات النظام :

وهنا تتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعنى بتسجيل الأداء ، حساباته ، نماذجه ، اجتماعاته ، أدوار المشاركين فيه ، أنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز ، وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات:<sup>2</sup>

- **تحديد الأدوار :** وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة السلوك مؤوسيه، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز، واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ورفع التقارير إلى جهات محددة ( مدير نظام الحوافز أو مدير الموارد البشرية أو الرؤساء المباشرين).
- **الاجتماعات:** قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز، أو قسم الحوافز، أو بين مدير الحوافز وغيره من المدربين.

<sup>1</sup>- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص 371.

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص 171 - 172 .

- توقيت تقديم الحوافز: فقد تكون شهرية أو ثلاثية أو نصف سنوية أو سنوية، أو أنها تمنح بعد الأداء المتميز مباشرة، أو تقدم في المناسبات معينة مثل: الأعياد والدخول المدرسين
- نوع الحوافز: هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن تكون هناك مرونة في تفصيل الحوافز على احتياج من يتلقاها والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.
- النماذج: وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز

هناك عوامل كثيرة تؤثر في اتخاذ قرار سياسية التحفيز، منها ما يدخل ضمن إطار المنظمة الواحدة ، ومنها ما هو خاص بالسياسة العامة للدولة.<sup>1</sup>

❖ على مستوى الدولة:

تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين هما:

- سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية في القوانين والتشريعات التي تطبقها مختلف إدارات المنظمات في الدولة.

- بالإضافة إلى القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع و يحدد رغباتهم وحاجاتهم

❖ على مستوى المنظمة:

تتمثل العوامل المتعلقة بالمنظمة في نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه ومدى قدره إدارية على اختيار النظام المناسب للحوافز، كما أن تركيبة القوة العاملة ونوعها في المنظمة يمكن أن يكون لها تأثير على الحوافز كما تتأثر أنظمة الحوافز بالعوامل التالية:

- الوضع الاقتصادي للمنظمة.

- الوضع العام للعمالة.

- المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز.

- هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد والحاجات.

- توقف الإنتاج لأسباب خارجية عن إدارة العمال .

كما أن الواقع الاجتماعي والمحيط قد يؤثر على مدى انسجام العامل مع عمله .... من اجل

زيادة الإنتاجية، كل هذه العوامل وغيرها يمكن ان تؤثر بشكل واضح على أنظمة الحوافز .

<sup>1</sup>- عادل جودة الحوافز ، مرجع سابق ص.ص 17 - 18 .

## خاتمة الفصل الأول:

يتوقف نجاح المنظمة على وجود إستراتيجية فعالة تقوم على أساس غايات وأهداف واضحة ومحددة، ويمكن للمدريين وكذلك إدارات وأقسام الموارد البشرية استخدام الحوافز كأدوات لتشجيع وتحسيس العاملين لتحقيق الغايات والأهداف باعتبار هذه الحوافز احد المداخل الجوهرية لتعويض العاملين .

وطالما انه يوجد سلوك دون دافع يمكن وراءه، لذا يجب تحريك تلك الدوافع عن طريق حث والإثارة من خلال أدوات ووسائل معينة يجذبها العاملون ويسعون إليها وهي التي يطلق عليها اسم الحوافز .

قد تطرقنا إلى التطور التاريخي للحوافز بدءا بالمدرسة الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية وصولا إلى المدرسة المعاصرة، كما تعرفنا على أهمية التحفيز وأهدافه، فبينما

تسعى المنظمة إلى تحقيق أفضل إنتاج كما ونوعا ورفع قدرتها التنافسية، نجد أن للحوافز خاصة المادية منها أثرا كبيرا في رفع مستوى معيشة الفرد وزيادة دخله، كما تؤدي الحوافز المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص وتفضيل الاستمرار في العمل بالمنظمة والتفاني في خدمتها، كما رأينا إن هناك العديد من التقسيمات والتصنيفات لأنواع الحوافز حيث تصنف حسب معيار طبيعة الحافز إلى حوافز مادية وأخرى معنوية، وتصنف حسب المستفيد منها إلى حوافز فردية وأخرى جماعية، كما تصنف حسب أثرها إلى حوافز إيجابية وأخرى سلبية، وأخيرا تعرفنا على الحوافز المتمثلة في الخدمات الاجتماعية ومنها التأمين الصحي، التأمين على الحياة، التأمين ضد العجز، وتقديم مختلف الخدمات.

ثم تعرفنا في المبحث الثاني على أهم نظريات الحوافز من خلال أصحاب هذه النظريات، مبادئها، تصنيفها للحاجات الإنسانية ودوافع العاملين ثم الانتقادات الموجهة لها.

في المبحث الثالث والأخير تعرضنا إلى مبادئ نظام الحوافز ثم المكونات الأساسية له من مدخلات، عمليات تشغيل ومخرجات، ثم تعرفنا على فعالية نظام الحوافز ورأينا أن تصميم النظام يمر بمراحل متتابعة تتصف بالمرونة، ثم وصلنا إلى العوامل التي تؤثر في اتخاذ قرار سياسة التحفيز والتي تكون ضمن إطار المنظمة الواحدة ومنها ما هو خاص بالسياسة العامة للدولة، إن الحوافز يمكن أن تلعب دورا هاما من خلال تصميم إطار عمل لأنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية والتي يمكن أن تساهم بشكل فعال في تشجيع الالتزام التنظيمي لدى الفرد.



## مقدمة الفصل:

أصبح جلياً لأي مؤسسة ترغب في تحقيق التميز والتفوق في خدماتها وإنتاجها أن الموارد البشرية هي الأساس في ذلك، فإن تحققت أهدافها المالية والإنتاجية والتسويقية تبقى فعاليتها مرتبطة بتحقيق الهدف الاجتماعي، أي مدى الكفاءة في تسيير الموارد البشرية من هنا ظهرت ضرورة إعطاء الأهمية الكافية للموارد البشرية، وتسعى المؤسسات لتجسيد ذلك في تحقيق الرضا الوظيفي لأي فرد عامل بالمؤسسة، فهو بحاجة إلى الشعور بالعدالة والإنصاف والمساواة في المعاملة، توزيع العوائد، توفير الجو الملائم للعمل وغيرها من العوامل ذات التأثير المباشر وغير المباشر على الفرد بهدف بلوغ درجة من الإشباع المتوافقة مع الحاجات المتباينة والمتعددة وحتى المتنامية وفقاً لما يدركه ويتوقعه الفرد وعليه يكتسب موضوع الرضا الوظيفي أهمية بالغة، إذ يعتبر مؤشراً يستند إليه في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ونظراً لارتباطه بالحاجات ومستوى الإشباع وكذا طموح الأفراد ودافعيتهم، فهو يتصف بخصائص تميزه عن باقي المفاهيم الأخرى والتي ينبغي على المؤسسة إدراكها للاستفادة من نتائجها على مستوى الفرد والمؤسسة بشكل عام الرضا الوظيفي وكباقي المفاهيم الأخرى قد عولج من عدة باحثين تعددت وجهات نظرهم كل حسب الحقبة الزمنية التي عايشها وظروفها والعوامل ذات الصلة بالموضوع السائدة آنذاك، فنجد من النظريات والنماذج المفسرة للرضا الوظيفي جانب ذو صبغة كلاسيكية انفرد في تحليله لذلك المفهوم من حيث طبيعته والعوامل المؤثرة فيه وفق أسس ومعايير خاصة، ومن جهة أخرى نجد تلك النظريات الحديثة التي ارتكزت على مبادئ مميزة أملتتها مختلف التغيرات التي تتنامى وبالأخص على مستوى العنصر البشري، وكلاهما قد ساهما في ترك كم معرفي ذو أهمية في المجال العلمي ويبقى الدور على المؤسسات الهادفة إلى التقدم في تفهم مختلف العوامل المرتبطة والمؤثرة في العنصر البشري لتحقيق رضا الوظيفي.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق للمباحث التالية:

- المبحث 1 : ماهية الرضا الوظيفي.
- المبحث 2 : طرق قياس الرضا الوظيفي، مؤشرات، نماذجه، ونظرياته.
- المبحث 3 : عوامل وأثار ونتائج الرضا الوظيفي.

## المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

## 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 ايجابي واضح على الفرد ، لهذا جاءت أهمية ربط عملية التحفيز والرضا الوظيفي ببعضها البعض.

وموضوع الرضا بدأ الاهتمام لأول مرة في الصناعة ، وهناك عدة دراسات له في مختلف الميادين لما له من أهمية وكذلك كونه موضوعا يتناول مشاعر الأفراد العاملين اتجاه المؤثرات الداخلية في العمل أو المؤثرات الخارجية في البيئة المادية المحيطة فهو من ركائز الأساسية الذي يوفر الاستقرار الوظيفي والبيئة المناسبة للعامل الذي تساعده على أداء عمله على أكمل الوجه وبأعلى فعالية ممكنة ، فرضا الفرد العامل من طموحات واهتمامات كل منظمة مهما كان نوعها ، فالكل يسعى لإرضاء عامله، خصوصا في ظل وجود بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار وكذلك نقص الكفاءات والمهارات البشرية الرفيعة للتعامل والتصرف مع هذه البيئة، ولذلك التطورات التي عرفها الفرد في الحياة الوظيفية ، 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 اثرا طيبا في نفسية الفرد ورفع الروح المعنوية وتزيد من انتمائه إلى بيئة العمل .

## المطلب الأول: التطور التاريخي للرضا الوظيفي

الرضا هو الظاهرة إنسانية قديمة وجدت مع وجود الإنسان نفسه، وتظهر هذه الظاهرة في كثير من الصور حياته فتظهر في علاقته مع الآخرين، وفي حياته الخاصة، وفي مجال عمله، وحتى في مخالفاته، والذي ينتج عنه إشباع لحاجاته وغرائزه.

إلا أن اهتمام بالرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الأفراد بدأ في أوائل القرن العشرين وترجع هذه الحركة لظهور فئة من المفكرين الذين تخصصوا في عمليات الإدارة والتنظيم، حيث كانت المحاولة الأولى لفردريك تايلور (Frederick Taylor) والذي يعد المنظر الرئيس لحركة الإدارة العملية.<sup>1</sup>

حيث كان يعمل في مصنع الإنتاج صلب في ولاية فيلادلفيا في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1910م، وقد لاحظ الاختلاف والتباين الكبير في كفاءة العمل وتدني مستويات الإنتاج في المشاريع الصناعية، وأخضع ذلك للدراسة والبحث التي توصل من خلالها إلى أمرين مهمين في العملية الإدارية لأي تنظيم وهما الوقت ورضا العاملين، وعالج موضوع الرضا العاملين من خلال حافز الأجور العالية مع وضع معايير قياسية لظروف العمل مثل: الحرارة والرطوبة والإضاءة وفترات الراحة وإجراءات العمل و الاختيار السليم للعمالة وكفاية التدريب وربط الأجر بالإنتاج.<sup>2</sup>

وفي عام 1924 م ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية من خلال التجارب التي أجريت في شركة ويسترن إلكترونيك بمصنع هرتورن بمدينة شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية وبالتنسيق التعاون مع مجلس الأهالي للبحوث وجامعة هارفرد حيث أجريت أربع تجارب خلال فترة من العام 1904 م وحتى العام 1936م بحثت مواضيع كثيرة كالأجور، ساعات العمل، ظروف العمل، الإنتاج الحوافز، العلاقات الإنسانية الاجتهاد والاتصالات المشاريع في اتخاذ القرارات وغير ذلك.

<sup>1</sup> - النمر، سعود محمد، الرضا الوظيفي للموظف السوداني في القطاعين العام والخاص، الرياض مجلة جامعة الملك سعود، 1993، ص49.

<sup>2</sup> - حداد شفيق وآخرون، أساسيات الإدارة، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 1998.

وقد جاء الكثير من النتائج مخالفة لما توصل له فريدريك تايلور حيث أن هذه التجارب أظهرت أهمية متغير جديد هو ( حالة العامل النفسية).

وكان من وراء هذه النظرية التون مايو وأعوانه وتعد تجاربهم أولى المحاولات الجادة للدراسة أثر العوامل المادية للعمل ، وكالإضاءة والتهوية والرطوبة والضوء وسوء التوزيع فترات الراحة والأجور التشجيعية على الكفاءة الإنتاجية حيث كان لجهده هو وفريقه من جامعة هارفرد الأثر الكبير في الوصول إلى النتائج الباهرة التي غيرت شكل العلاقات داخل المنظمات، كما توصل مايو الأستاذ بالإدارة الأعمال بجامعة هارفرد إلى نتائج من أهمها أن ميل الأفراد الفاعلين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم كما أظهرت نتائجهم تأثر الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة وأن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز العاملين وأن طاقة الفرد لا تتحدد طبق لطاقته الفردية وإنما أيضا طبق لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى وقد أدت هذه التجارب إلى أثر الفكر الإداري ومهدت السبيل إلى ظهور فهم جديد في التفكير وهو المنهج السلوكي الذي يمكن من خلاله اكتشاف المشكلات الإنسانية المعقدة والتعرف على سبل معالجتها (توماس ودافيد 1991 م).<sup>1</sup>

أن هوبوك (Hoppock) في عام 1935 م قام بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير بإحدى قرى ولاية بنسلفانيا بالولاية المتحدة الأمريكية حيث قام بقياس رضا العاملين عن العمل، وفحص العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، مثل: أوضاع العمل الإشراف، والانجاز، مستخدما أسلوب الاستقصاء، حيث سأل الباحث في هذه الدراسة سؤالين هما:

<sup>1</sup> - كامل مصطفى البكري، سونيا، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، القاهرة. بمجلة الإدارة،

**السؤال الأول:** ما مدى سرور العمال في مهنة معينة عن غيرهم في مهنة أخرى؟

**السؤال الثاني:** مدى سرور العمال في هذه القرية بهذا المصنع وهل هو سرور تام؟

ورغم أن الدراسات هوبوك تمثل نقطة البداية الحقيقية لأبحاث الرضا الوظيفي إلا أن سنوات الكساد العالمي ( 1929م ) والحرب العالمية الثانية ( 1940م - 1945م ) أخرت التقدم في موضوع دراسات الرضا الوظيفي لعدت سنوات ، وما أن انتهت الحرب حتى بدأت أبحاث الرضا الوظيفي تشهدا تطورا سريعا، حيث كانت روح التغيير والتجربة والتوسع قد وفرت الظروف الملائمة لقيام البحوث وتطورها وطرح العديد من القضايا المنهجية والنظرية المتعلقة بالرضا الوظيفي في نهاية الخمسينيات من القرن الماضي، حيث نشر هيرزبرغ نقدا مشهور للإنتاج الفكري، فانتقد النظرية التقليدية المنحدرة من هوبوك التي تنص على أن الرضا الوظيفي متغير مستمر ، واقترح بدلا عن ذلك أن يكون متغيرا ثنائيا، كما اقترح أن ينظر إلى العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي على أنها متغيرة عن العوامل المؤدية لعدم الرضا الوظيفي، ووجد أيضا أن هناك بعدين للرضا الوظيفي هما بعد الصحة الذي يشمل سياسات المنظمة، والإشراف، والمراتب والعلاقات بين الزملاء وظروف العمل، أما بعد الآخر فهو بعد الدافعية الذي ينتج من خلال تحقيق احتياجات الفرد للنمو الشخصي والقيمة المعنوية، ويشمل الانجاز، والتقدير وطبيعة العمل.

وفي أوائل السبعينيات من القرن العشرين تطورت الدراسات والبحوث في مجال السلوك الإنساني والتنظيمي وأصبحت تهتم بالعامل وجماعات العمل وبتفاعل العاملين مع العمل نفسه في المنظمات التي يعملون بها.

ونتيجة لذلك اتسعت وتعمقت بحوث الرضا الوظيفي، وصاحب ذلك التطور الكبير في الطرق المنهجية لبحوث الرضا الوظيفي، وكذلك العلاقة بينهما وبين الظروف الاجتماعية والسيكولوجية للأفراد، والهياكل التنظيمية والمناخ التنظيمي وأصبح الرضا الوظيفي مجالا مستقلا بذاته، له معايير ونظرياته مع توفر البحوث واتساع نطاق التطبيق ليشمل الكثير من المهن والوظائف .

وقد حظيت موافق العاملين واتجاهاتهم نحو وظائفهم ونحو المؤسسات التي يعملون بها ، ونحو بيئة العمل وبيئة المحيطية به بقدر كبير من الاهتمام من قبل الباحثين في مجالات علم النفس الصناعي ، وعلم النفس الاجتماعي ، والإرشاد المهني ونبع هذا الاهتمام من يقين علماء الإدارة بأن الرضا الوظيفي له علاقة بالإنتاجية في أي عمل ، ويعتبرونه الأساس في التوافق المهني والاجتماعي والنفسي للعامل، وكذلك لرفع روح المعنوية وتعميق ولاء العامل وانتمائه للمنظمة، ومن ثم الوصول إلى أفضل درجات الإنتاجية.<sup>1</sup>

وتعد بداية السبعينيات من القرن العشرين وحتى وقتنا الحاضر انطلاقة الفكر الإداري الحديث، وهذا يعود لما طرأ على العالم من تقدم علمي هائل في كافة الميادين المعرفية وخاصة في الميادين التكنولوجية والاقتصادية، مع ظهور الكمبيوتر وتقنية الاتصالات والأقمار الصناعية وتطور المواصلات الجوية والبحرية والبرية والذي بدوره أدى إلى التبادل كبير في المعلومات الذي أوجد بدوره تفاعلاً بين المؤسسات الدولية، وبذلك أصبح انتقال الخبرات والقوانين والأنظمة والتشريعات التي تعالج ميادين العمل من خلال بيئته الخارجية والداخلية محو تطور لتفعيل الرضا الوظيفي للعاملين حتى يشعر الفرد بالطمأنينة والراحة النفسية وتوفير العيش الكريم له ولأسرته، مما يجعل العملية الإنتاجية هدفاً مشتركاً لجميع العاملين، كما يقوم أرباب العمل بتطوير البرامج التي ترفع مستوى الرضا الوظيفي والأمن النفسي والاجتماعي لهم.<sup>2</sup>

إن الفكر الإداري الحديث جعل الرضا الوظيفي من أهم السبل للوصول لقياسات إنتاجية مرضية من خلال برنامج تأهيل وتدريب متخصصة ومتقدمة، كذلك من خلال التحليل العلمي والبحث العلمي، مع إيجاد الوصف الوظيفي (التخصص) وعملية الاختيار والتوظيف على أسس ومعايير مع الضمانات المتقدمة التي تنظم الحقوق الفردية الطبقة العاملة.

<sup>1</sup> - العدلي ناصر محمد، الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة،

الرياض، معهد الإدارة العامة، 1983، ص 32 .

<sup>2</sup> - حداد شفيق وآخرون، مرجع سابق، ص 42 .

وقد كان لظهور المؤسسات والمصنع الكبير و ظهور تجمعات ذات مصالح مشتركة ثم ظهور أنظمة التأهيل والاحتراف والأهلية دورا في النظرية الحديثة للرضا الوظيفي والذي ساعد على هذا التطور باتجاه التحديث عوامل عديدة من أهمها:<sup>1</sup>

- ❖ التقدم العلمي والبحث العلمي وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية والفنية.
- ❖ التطور التقني في كافة الميادين.
- ❖ ظهور منظمات عملاقة عالمية النطاق والمدى.
- ❖ ظهور العولمة.
- ❖ الاهتمام المتزايد بالبيئتين الخارجية والداخلية للعمل.
- ❖ دور وسائل الإعلام والإعلان وتجارة الاستقطاب والترويج والمنافسة.
- ❖ ظهور أنظمة الجودة الشاملة والمقاييس والمعايير الدولية.

### المطلب الثاني: مفاهيم حول الرضا الوظيفي (مفهوم وأهمية)

#### 1- تعريف الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من المفاهيم التي لم يتم الاتفاق على تعريفها من قبل الباحثين والمهتمين في هذا المجال كما انه من الصعب إيجاد تعريف شامل وموحد له، فهناك كثير من التعريفات للرضا الوظيفي وكثيرا ما يختلط مفهوم الرضا الوظيفي بمفهوم الروح المعنوية، وكهذا الغموض والإشكال كان علينا أن نوضح هذا بإعطاء مفهوم للروح المعنوية قبل الدخول في مفهوم الرضا الوظيفي.

○ **الروح المعنوية:** عرف البعض الروح المعنوية العالية الرغبة عند الفرد في بأن يكرس وقته وجهده

من اجل تحقيق أهداف المنظمة، كما عرفت بأنها التزام أدبي من قبل الفرد يبذل الجهد اللازم

<sup>1</sup> - سالم فؤاد وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة ، عمان ، المستقل للنشر والتوزيع ، 1996 ، ص 225 .

لتأييد سياسات المنظمة وتحقيق أهدافها، ويقصد بالروح المعنوية في العمل أو المنظمات الاقتصادية ذلك الاستعداد الوجداني الذي يساعد الأفراد على زيادة الإنتاج وإجادته، دون أن يعيره مزيد من الإجهاد والتعب، انه ذلك الاستعداد الذي يهيئ الفرد على التعاون.<sup>1</sup>

كما يعرف البعض الآخر بأنها "مجموعة من المشاعر المتصلة و المتعلقة بالروح أو الحماس والتي تشير إلى الجو العام لدى العاملين".<sup>2</sup>

ويرى البعض الآخر أن الروح المعنوية تعبر عن الشعور السائد بين الأفراد ومدى حماس اتجاه الأداء والمشاركة في تحقيق الأهداف.<sup>3</sup>

أما الرضا الوظيفي فهناك عدة تعريفات ومفاهيم يمكن توضيحها وإبرازها فيما يلي:<sup>4</sup>

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

و يعرف على انه "تفضيل الأفراد لعملهم أو عدم تفضيلهم له، ويعتبر عن مدى توافق بين توقعات الفرد عن عمله من جهة وما يحصل عليه من جوائز ومكافآت من جهة أخرى".

كما 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".

<sup>1</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون طبعة، 2010، ص 104 .

<sup>2</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر 2008، ص: 358.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 358.

<sup>4</sup> - أحمد بن سعيد بن سالم ميلكان المشخي، الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة، للترقية والتعليم رسالة ماجستير، جامعة نوري، كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية، فرع إدارة تعليمية 2011 / 2012، ص 28 -

ويعرف أيضا انه " يتكون من عدد من الاتجاهات والمشاعر نحو الوظيفة والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يعتقد الفرد انه يحصل عليه من عمله وانه كلما كان اعتقاد الفرد ايجابيا كانت مشاعره ايجابية ودرجة وضاه عالية ".<sup>1</sup>

ويعرف أيضا انه "عبارة عن إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية من خلال العمل ويعتبر الرضا هو الاتجاه الايجابي الذي يعمل الفرد نحو عمله، وهو انعكاس لمدى إشباع الذي اثر في هذا الشعور النفسي بالارتياح على أداء الإنسان وولائه وانتمائه للمنظمة التي تعمل بها وقد دلت كثير من الدراسات وجود علاقة جدلية بين الرضا عن العمل ومستوى تطور المنظمة وتقدمها.

كما يعرف رضا العاملين انه " عبارة عن مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم، وانه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة أو العمل لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم (أعمالهم) وعليه فان كلما قلت الفجوة بين الإدراكيين كلما زاد رضا العاملين، كلما انه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل في المنظمة.<sup>1</sup>

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 مما يصعب تحديد الرضا لديه.

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، ط 1، 2011، ص 110 .

## أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر العنصر البشري ركيزة تواجد المنظمة ، ولهذا يعد الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين من أهم العوائد الأفراد المنظمة ومردوديتها بشكل عام ويمكن حصر أهمية الرضا الوظيفي فيما يلي:<sup>1</sup>

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

2 : هناك عدة الأسباب تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي وهي على النحو التالي:

- ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع الطموح لدى العاملين في المنظمات المختلفة.
- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة التغيب العاملين في المنظمات المهنية المختلفة .
- إن الفرد ذو درجات الرضا المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون اقل عرضة لحوادث العمل
- هناك علاقة وطيدة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل ، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك لزيادة الإنتاج .
- دراسة الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة ، فمن طريقة دراسة تتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية ويتم من خلال ذلك التعرف على الجوانب القصور ومحاولة علاجها وتفاديها، و يتم التعرف أيضا على المشكلات التي تهم العمال لوضع الحلول المناسبة التي تساعد المنظمة على التقدم وزيادة الإنتاجية.

<sup>1</sup> - فاروق عبد فلي، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن،

ويعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي ان تظل موضعاً للبحث و الدراسة بين فترة وأخرى عند القادة و مشرفي الإدارات والمهتمين بالتطور الإداري في العمل .

والرضا الوظيفي احد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، وهذا بدوره تحافظ المنظمة على بقائها ونموها واستمرارها. ويكتسب الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف، المؤسسة والمجتمع ونوضحها كما يلي:<sup>1</sup>

### أ- أهمية الرضا الوظيفي للموظف:

ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث إن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها و ما يحيط به.
- الرغبة في الإبداع و الابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن.... الخ من تقدير واحترام، أمان وظيفي.... الخ مشبعة بشكل كافي، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
- زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تستمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي .
- الرضا عن الحياة حيث أن مزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

1 : شنوفي نور الدين ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، أطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية ، غير منشورة، جامعة الجزائر ، 2005 ، ص.ص 191 . 192 .

### ب- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة:

- ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:
- ارتفاع مستوى الفعالية و الفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم.
- ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الانجاز وتحسين الأداء.
- تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل و الإضرابات والشكاوي ... الخ .
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة ، فلما يشعر الموظفون بأن وظائفهم أشبعت حاجاتها المادية وغير المادية يزيد تعلقها بمؤسستها .

### ج- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:

- ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة :
  - ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
  - ارتفاع معدلات النمو والتطور المجتمع.
- من خلال ما تقدمنا بذكره في هذا المطلب نستخلص أن الرضا الوظيفي هو احد الأساليب أو الأدوات الإدارية، التي تحقق رضا وتعاون مع الإدارة المتعلق بانطباعات الموظفين عن الوظائف والتي تختلف باختلاف شخصياتهم وحاجاتهم و رغباتهم ... الخ .

**المطلب الثالث: أنواع وعناصر الرضا الوظيفي وخصائصه****عناصر الرضا الوظيفي:**

هناك عدة عناصر مكونه للرضا الوظيفي ومن أهم عناصر المكونة للرضا الوظيفي نذكر منها:<sup>1</sup>

**الأجر:** يعتبر الأجر بمثابة مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا، وان توافره لا سبب الرضا أو، السعادة وإنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد، ومضمون هذا القول هو أن الأجر لا يمثل عنصرا هاما من عناصر الإشباع في المجتمع يتوفر للعاملين فيه مستوى اجر يوفر لهم الاحتياجات الأساسية للعيش.

**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 فالتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل، وطبيعة أنشطة العمل، وفرص الانجاز التي يوفرها، والنمو الذي يتيح الفرد وأيضا تقدير للآخرين 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.

1 : فاروق عبد فلييه، محمد عبد المحيد، مرجع سابق ، ص . ص 261 ، 264 .

**ب- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:**

تفاوتت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل ، ويمكن أن نفترض هنا أنه كلما زادت حرية 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 تكيف الأداء بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية العمل.

**ج- استغلال الفرد لقدراته:**

إن استخدام الفرد لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات

**د- خبرات النجاح و الفشل 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 اعتزازه بذاته.

**■ فرص الترقية:**

إن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية ، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما متاح فعلا فكلما قل رضاه عن العمل والعكس ، ويمكن القول بأن اثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها ، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له السعادة أكبر عن حاله كون هذه الترقية متوقعة ، والعكس فعدم حصول فرد كان توقعه للترقية كبيرا يحدث له إستياء أكبر في حاله كون هذه الترقية غير متوقعة .

## ■ نمط الإشراف:

حيث أنه بالدرجة التي يكون المدير حساس لحاجات مرؤوسه ومشاعرهم فإنه يكسب ولائهم له رضاهم عن عملهم ، ويجب ان نورد تحفظا صغيرا هنا وهو أن تأثير المدير على رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم، فوسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرته تزيد من تأثير سلوك المدير اتجاه مرؤوسيه على رضاهم عن العمل، فالمدير الذي يفوض سلطات وحرريات واسعة لمرؤوسين يفضلون الاستقلالية في العمل ويتمتعون بقدرات عالية، تشبع احتياجاتهم وتحقق رضاهم عن العمل، أما المدير الذي يفوض تلك الحريات الواسعة للأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتباكا لدى مرؤوسيه ويشير بذلك استيائهم اتجاه العمل .

## ■ العمل الجماعي:

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 اثر جماعة العمل له اثر قوى في التفاعل مع جماعة العمل على درجة الرضا الكبير، 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 فان اثر منافع أو التعامل مع جماعة العمل عليه يكون ضعيفا.

■ ساعات العمل:

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

**2 : أنواع الرضا الوظيفي**

الرضا الوظيفي متعدد الأبعاد والأوجه وعليه توجد عدة أنواع لتصنيفه وهذا وفقا للمعايير الآتية:<sup>1</sup>

**1- أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليت:**

وفق هذا المعيار نجد الأنواع التالية :

أ- **الرضا الوظيفي الداخلي:** ويتعلق بالجوانب (الذاتية) للموظف مثل: الإشراف والتقدير،

القبول، الشعور بالتمكن والانجاز والتعبير عن الذات .

ب- **الرضا الوظيفي الخارجي:** ويتعلق بالجوانب الخارجية ( البيئية ) للموظف في محيط العمل

مثل : المدير ، زملاء العمل ، طبيعة ونمط العمل .

1 : زاهر محمد ديرى، السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2001 ، ص 45 .

**ج- الرضا الكلي العام :** وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي اتجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا .  
**أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:**

وفق هذا المعيار تندرج ضمنه الأنواع التالية:

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

**ب- الرضا الوظيفي الفعلي:** يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف فيشعر بالرضا الوظيفي وهناك ما 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، لان هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر المهمة 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 لازال يؤدي أعماله .

### خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

- ✓ تعدد مفاهيم طرق القياس.
  - ✓ النظر إلى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي.
  - ✓ الرضا الوظيفي حاله من القناعة والقبول.
  - ✓ للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي.
  - ✓ الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني.
  - ✓ رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى.
- المبحث الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي ومؤشراته، نماذجه، ونظرياته.**

#### تمهيد:

هناك عدة طرق لقياس الرضا الوظيفي التي تهدف إلى تحديد أساليب دراسة وتقييم مستويات الرضا الوظيفي لتحقيق فعالية المؤسسات وتأمين مستوى الأداء لدى الموظفين ومن أهم هذه الطرق هناك المقياس الذاتية والمقاييس الموضوعية، وتتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا للموظفين في المؤسسة في مختلف المؤشرات التي يتظاهر بها كالمرض، الإضراب... الخ

وبالإضافة إلى انه هناك هنا العديد من نماذج ونظرياته الرضا الوظيفي سوف نتطرق لها في هذا المبحث.

#### المطلب الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي

إن دراسة الرضا الوظيفي وفق أسس موضوعية في شكل دوري ودقيق يعد غاية في الأهمية، كونه يمثل إحدى أهم العوامل الدالة على فعالية المؤسسات، وما يدل على ذلك سعي الباحثون إلى تحديد

تحديد طرق وأساليب وتقييم مستويات الرضا الوظيفي بالنسبة لكل متغير يمارس تأثيره عليه ، مما يسهل من معالجة النقص المادي أو المعنوي المؤثر في الرضا وعلى اعتبار الرضا الوظيفي ظاهرة غير محسومة نجد من المقاييس ما هو موضوعي يعتمد على مؤشرات كمعدل الغياب ومنها ما هو ذاتي تقتصر على استجواب العاملين لمعرفة مدى رضاهم عن العمل، ونذكر أهم هذه المقاييس ما يلي:<sup>1</sup>

### 1- المقاييس الموضوعية:

يركز هذا النوع على قياس الرضا من خلال الآثار السلوكية للفرد، وفيه تستخدم وحدات قياس موضوعية كمعدل الغياب، معدل دوران العمل، ترك الخدمة، وبالنظر إلى أسس تطبيق هذه المقاييس نجدها لا توفر البيانات الضرورية التي تؤكد على الرضا أو عدم رضا العاملين ، فعلى سبيل المثال قد يكون معدل الغياب مرتفعا بسبب المرض وليس بسبب عدم الرضا.

#### أ- معدل الغياب:

قبل التطرق إلى معدل الغياب نوضح مدلول الغياب في حد ذاته فالتغيب يعني عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقا لبرنامج العمل، أي أن مدرج في الجدول العمل ، أما إذا كان العامل في إجازة رسمية أو في عطلة فان ذلك لا يعتبر تغيبا

إن التغيب في مثل هذه الحالة يشمل سلوكا يتخذه العامل ويتجسد في عدم الحضور لمزاولة المهام الموكلة إليه دون سبب نعي بذلك غياب غير مبرر لا كتبا ولا شفها ويعرف كذلك على انه تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان بإمكانه أن يتحكم فيها، وعليه التغيب المقصود في هذا الجانب ذلك التغيب الذي لا يحكمه سبب واضح كالمرض مثلا: ففي دراسة قامت بها جامعة

1 : عزيون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، سكيده ، 2007 ، ص 115 .

الإسكندرية عام 1967 بعنوان تغيب العمال أثناء ساعات العمل طبقا لجدول الإنتاج لأسباب غير مشروعة أو بدون أسباب على الإطلاق.<sup>1</sup>

يرتبط الغياب عن العمل بحالة الرضا عندما يلجأ العمال إلى التغيب كتعبير عن رغبة الانتقام وهذا ما توصلت إليه إحدى الدراسات التي حللت موضوع الحضور، إذ كشفت أن العمال يلجؤون إلى التغيب بغية التعبير عن حالة الاستياء وعدم الرضا عن العمل، وهذا الأخير ينتج عنه انعدام الرغبة في العمل، ويمكن النظر إلى العلاقة بين الرضا والتغيب من زاوية إن الرضا عن العمل يعبر عن مظهر للتكيف العام في العمل، في حين نجد العوامل التي تخلق حالة اللارضا هي عوامل تبرز عدم التكيف مع محيط العمل، لذا نجد العمال ذوي معدلات التغيب العالية يكونون غير متكيفين انفعاليا واجتماعيا، وقد نتساءل عن سبب ذلك السلوكيات الانسحابية، هل سببها الفرد العامل بحد ذاته أما الظروف التي يسير فيها العمل؟

ونجد جورج فريدمان يذكر أن التغيب إشارة موضوعية لعدم الفرد العامل مع محيط عمله، كما انه مؤشر يساعد في تقصي حالات التوتر والاستياء لدى العامل، فلا جدال في ان زيادة معدل التغيب يتوافق وحالات الضعف الفردية الناتجة عن كراهية العامل للمؤسسة التي يزاوّل نشاطه فيه.<sup>1</sup>

تشير بعض الدراسات إلى أن سياسات وطرائق تطبيق الحوافز وأنماط الإشراف والقيادة المنتهجة من قبل الإدارة تؤثر في تصور الفرد العامل للعدالة التي قد تفرزها تلك السياسات والطرائق ومن ثمة على مستوى الوظيفي.<sup>2</sup>

1- طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة ، القاهرة ، ص 73 .

1- عبد المنعم عبد المحي، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984. ص 272 . 273 .

2- بوياية محمد طاهر، دراسة فعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية و التنظيمية أطروحة دكتوراة في علم نفس العمل و التنظيم ، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004 ، ص 142 .

ومن جهة أخرى تعددت الدراسات التي اهتمت بالبحث عن أسباب ظاهرة الغياب في المؤسسات من بينها تلك التي قام بها هايلبرونر (Heilbronmer) في فرنسا، والتي أكدت انه من أسباب الغياب هو مهارة الأفراد، حيث تم التأكيد أنه يقل حجم الغياب مع ارتفاع مهاراته.<sup>1</sup>

هذا ينعكس أن شعور الفرد بعدم كفاءته في أداء عمله، ومن ثم عدم رضاه عنه فالواجب على الإدارة تدريب عمالها كأحد أهم الحوافز التي تشجع الأفراد على العمل، وتضمن رضاهم عنه، فنجد حالة اللارضا التي تصيب الفرد العامل وتدفعه إلى انتهاج سلوكيات غير مرغوب فيها لا تنشأ من العدم أو عن طريق الصدفة، و إنما هي نتاج لتراكم مشاعر عدم الرضا اتجاه المهام وأصحاب الأعمال والسياسات المطبقة في العمل على حد سواء.

فالتغيب الذي يعكس حالة اللارضا لدى الأفراد العاملين لها نتائج سيئة ، فإذا كان العمل يتم طبقا لنظام الفريق، فغياب احد الأعضاء يعرقل سير العمل ويؤدي إلى ضعف الروح المعنوية بين العمال، مما يتسبب في ضعف تماسك الفريق .

لهذا توجب على الإدارة المؤسسة العمل ما أمكن للحد من ظاهرة التغيب وتحديد الأسلوب الأنسب لمعالجة هذه الظاهرة خاصة وأنها مقترنة في مجالنا هذا بعدم الرضا، فالضمان سير حسن للعمل ووجب توفير كل العوامل المحققة للرضا والتي تزيد من ولاء الفرد العامل لمؤسسة .

ولقد اثبت الدراسات التجريبية وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ومعدل الغياب، فزيادة هذا الأخير يحدث انخفاض في مستوى رضا الفرد، والعكس إذا انخفض معدل الغياب فان الرضا الوظيفي يكون مرتفعا.

<sup>1</sup> - عبد الفتاح بوخمحم، تحليل وتقييم الأداء في المنشأة الصناعية، أطروحة دكتوراه دولة في التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر،

فمعدل الغياب يعد مؤشرا يستخدم للتعرف على درجة الرضا العام للفرد وعن عمله، فالفرد الراضي عن عمله يعكس لنا مدى ارتباطه بعمله وانتظام حضوره مقارنة بفرد آخر يشعر بالاستياء وعدم الرضا عن عمله مما يحرك فيه سلوك غير مرغوب يجسدنا صورة واقعية عن عدم الرضا فقد اقترحت وزارة العمل الأمريكية الطريقة التالية لحساب معدل الغياب.<sup>1</sup>

$$\text{معدل الغياب فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين} \times \text{عدد أيام العمل}} \times 100$$

#### ب- معدل دوران العمل أترك الخدمة:

يطلق مصطلح دوران العمل على حركة القوى العاملة دخولا إلى المؤسسة وخروجها منها وتعكس لنا تلك الحركة مدى استقرار العامل في المؤسسة، إن دوران العمل الذي نقصده هنا هو الذي يحدث بلا نظام ودون حجة حقيقية كاعتلال صحة العامل أو كبر سنه، وإنما يحدث نتيجة حالة عدم الرضا، فمن جهة تؤدي مشكلة دوران العمل إلى ضعف تماسك جماعات العمل، فهذه الأخيرة تحتاج إلى ثبات واستقرار أعضائها حتى تنمو العلاقات الجيدة بينهم، ومن جهة أخرى وبالنظر إلى الحالة المادية نجده يحمل المؤسسة تكاليف إضافية كتكاليف الإختيار، التعيين، الأعداد والتدريب للعمال الجدد، إضافة إلى ذلك الخسائر التي تمس مستوى الإنتاج كما ونوعا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1971، ص. ص 404 . 405 .

<sup>2</sup> - طلعت إبراهيم لطفي، تحليل وتقييم الأداء في المنشأة الصناعية، مرجع سابق، ص: 85.

ولمعدل دوران العمل دور هام في قياس مستوى رضا الأفراد العاملين، ويستخدم مصطلح ترك العمل للإشارة إلى معدل الأفراد الذين يتركون المؤسسة خلال مدة زمنية معينة، ويتم دراسة هذا المتغير في ظل علاقته بطبيعة الإشراف وبصورة عامة بالرضا عن العمل.<sup>1</sup>

فقد يرجع عدم الرضا إلى ظروف الإشراف بسبب فشل المشرفين في رفع الروح المعنوية لدى مرؤوسيههم وتحسيسهم بالاستقرار النفسي، كما قد لا يرضى الأفراد عن سياسة الأجور أو عن ظروف العمل... الخ أو بصورة مجملية عن رضاهم عن طريق التحفيز، فيترك الأفراد الخدمة بالمؤسسة متوجهين إلى مؤسسات منافسة توفر قدر كبير من التشجيع والتحفيز، الأمر الذي يتيح معه الراحة النفسية فبذل الجهود لخدمة المصالح العامة، ويستخدم معدل دوران العمل كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، فمما لاشك فيه أن بقاء الفرد في وظيفته يعتبر إلى حد ما مؤشرا هاما لارتباطه بها أي رضاه عن عمله.

ويتم حساب معدل العمل من خلال المعدلات التالية:<sup>2</sup>

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد الأفراد الذي يتم تعيينهم} + \text{عدد الأفراد تاركين العمل خلال فترة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}}$$

إن مثل هذه المعدلات تكون ذات فائدة كبيرة للإدارة إذا احتوت على مقارنات بين الأقسام والفترات وبين المؤسسة والمؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس المجال، فتلك المقارنات بإمكانها إبراز مواقع الرضا وعدم الرضا.

<sup>1</sup> - محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، الطبعة الثالثة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص: 306

<sup>2</sup> - محمد الصرفي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 106.

ج- معدل الأمن والسلامة المهنية:<sup>1</sup>

من بين العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ظروف العمل كالإضاءة ، درجة الحرارة... الخ فلقد تزايد الاهتمام بهذا الجانب من حوادث العمل وتحسين الأمن والسلامة في مواقع العمل. وتحسين معدلات الإصابات والأمراض المهنية التي تسببها الظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها ، فارتفاعها يعكس حالة اللارضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل ، ومن ثم رضا الأفراد عنها.

**2 : المقاييس الذاتية :**

الأساس في المقاييس الذاتية إعداد الاستبيان الذي يضم أسئلة متباينة توجه إلى الأفراد العاملين المؤسسة، الغاية منها الحصول على تقرير من جانب الفرد عن درجة رضاه عن العمل وتعرف بالطريقة المباشرة لاعتمادها على المقابلة كوسيلة لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي لأي عامل بالمؤسسة.

إن تحديد الأسئلة التي تتضمنها قوائم الاستقصاء، خاضع لطريقتين رئيسيتين:<sup>2</sup>

- **تقييم الحاجات:** تتبع قائمة الأسئلة التي يتم تصميمها تقسيما عاما للحاجات الإنسانية كالحاجات الاجتماعية مثلا: ... الغاية منها الحصول على معلومات من الفرد عن مدى ما يتيح العمل من إشباع لمختلف الحاجات المطلوبة، فكل نوع من الحاجات تخصص له عينة من أسئلة.
- **تقسيم الحوافز:** تتبع قائمة الأسئلة في هذه الطريقة تقسيما للحوافز التي يتيحها العمل والتي تمثل أحد العوامل المؤثرة في الرضا، كمحتوى العمل، فرص الترقى، الإشراف... الخ

<sup>1</sup> - محمد المرعي المرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر، القاهرة، 1999، ص: 288 - 289.

<sup>2</sup> - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 406 - 407 .

أما بالنسبة للطرق المعتمدة في قياس الرضا الوظيفي، فقد تعددت وتميز بين 4 طرق رئيسية نحددها فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أ- طريقة الفواصل المتساوية ظاهريا لترستون:

تستعمل هذه الطريقة كمقياس الرضا الوظيفي ، كما يمكن استخدامها لبناء مقياس لأي اتجاه خاص بالفرد العامل ، ففي حالة قياس الرضا الوظيفي يتم تحديد متغيراته ثم يبنى المقياس بوضع عبارات تصف مختلف العناصر والخصائص المتعلقة بالعمل أو تلك التي تصف الإشباع والتجارب التي يحصل عليها الفرد من عمله وعادة ما تفوق مائة ، وتقدم كمجموعة من المختصين يعرفون بالحكام بغرض الحكم على دلالتها أي درجة الرضا الذي تعبر عنه كل عبارة ، وبعد ذلك استبعاد العبارات ذات التباين العالي تبعاً لرأي الحكام ليتشكل بذلك المقياس النهائي للرضا المتضمن للعبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختيار فنجد في قمة المقياس عبارات تمثل أقوى الاتجاهات الإيجابية وفي نهايته عبارات تمثل أقوى الاتجاهات السلبية وبعدها يقدم في شكل استبيان للعمال، يتضمن توزيعاً للعبارات دون أن تخضع في ترتيبها لدرجاتها تجنباً للأجوبة العفوية غير دقيقة وتوضع النقاط مدرجة من قوة الإيجاب إلى ضعفه ، وتليها عملية التصحيح بالرجوع إلى العلامات المرجعية المقابلة لكل عبارة، وتمثل متوسط التقييم الذي أعطاه الحاكم للعبارة، ومجموع العلامات تحرر الدرجة المماثلة للرضا العام.

عند تطبيق مقياس الرضا وفقاً لهذه الطريقة يكتفي الأفراد باتخاذ القرار حول الموافقة أو عدم الموافقة على كل عبارة مدرجة في الاستبيان، ويمكن تجميع العبارات التي تتعلق بمجال معين مثل: الأجور، الإشراف... الخ وحساب درجة الرضا عن هذا المجال، وتمثل بذلك الرضا الجزئي عن ذلك المحور ، لقد سميت بطريقة الفواصل المتساوية ظاهرياً أو الفئات المتساوية كونها تراعي في ترتيبها للعبارات التساوي في الفرق بين العبارات والذي يقدر بدرجة واحدة.

<sup>1</sup> - عبد النور أرزقي ، محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين ، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم ، جامعة الجزائر، 1997، ص: 103.

## ب- طريقة التدرج التجميعي لليكارث (Likent)

يعد مقياس ليكارث في قياس الرضا الوظيفي من أشهر المقياس، ففي سنة 1932 بدا ليكات في شرح مقياسه عند نشره لمقال في مجلة أرشيف علم النفس تحت عنوان تقنية لقياس الاتجاهات ويحاول ليكارث بطريقته تفادي الإجراءات المطلوبة التي عرفتھا طريقة ترستون في تكوين المقياس ويتكون مقياس ليكارث من مجموعة العبارات التي تصف الاتجاه نحو الموضوع محل الدراسة مصنفة لخمسة آراء كالتالي:

- موافق جدا
- موافق
- غير متأكد
- معارض
- معارض جدا

وبناء هذا الآراء يختار الفرد العامل من بين تلك الإجابات التي تتلاءم وحقيقة وضعه وأهم ما يشتمل عليه مقياس ليكارث صيغتي الإيجاب والسلب في العبارات حتى تكون العبارات متوازنة نوع ما وتعطي الاستجابات التي يقرها الفرد درجات تتراوح بين 1 و 5 حسب درجة موافقته أو عدم موافقته على العبارة، ويتم ترتيب الدرجات ترتيبا تصاعديا بتوافق مع العبارات المعارضة، صيغة السلب، وترتب ترتيب تنازليا بتوافق مع العبارات المؤيدة، صيغة الإيجاب، ونقدم توضيحا ذلك كما يلي:

**الصيغة الايجابية :** أنني استمتع بعلمي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ

الدرجة	الرأي
5	موافق جدا
4	موافق
3	غير متأكد
2	معارض
1	معارض جدا

**الصيغة السلبية :** أنني اشعر بخيبة أمل على وجودي في هذا العمل

الدرجة	الرأي
1	موافق جدا
2	موافق
3	غير متأكد
4	معارض
5	معارض جدا

وبتجميع الدرجات المعبرة عن كل عبارة يتم حساب القيمة التجميعية لرضا الفرد إما عند اختيار العبارات المشككة للمقياس النهائي فيتم وفقا لقوة الارتباط بين الدرجة المتحصل عليها بعد اختيار الفرد للاستجابة الملائمة، والدرجة الكلية لمجموع العبارات، كلما كان الارتباط قويا بينهما دل ذلك على أن العبارة تقيس ما تقيسه مجموع العبارات أي أن العبارة معنوية المقابل يدل انخفاض معامل الارتباط على أن العبارة لا تقيس ما تقيسه باقي العبارات أي أنها غير معنوية لا تدل على المتغير المراد قياسه ففي مثل هذه الحالة يتم استبعاد تلك العبارات لنحصل في النهاية على مقياس ذو عبارات دالة وتقيس رضا الفرد. الملاحظ على طريقة ليكارت أنها حاولت الابتعاد عن الإجراءات المطلوبة التي لا بد منها في

الطريقة الأولى، فنجدها استغنت عن مرحلة تقييم العبارات على أساس رأي الحكام كما أنها لا تطلب من العامل وضع علامة أمام الجملة التي توافق رأيه، بل يستجيب لكل جملة بتبيان درجة موافقة.<sup>1</sup>

ج - طريقة الوقائع الحرجة لهر زبرج: تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد هما:<sup>2</sup>

1- تذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادة وتتعلق بعملك وحدد أسباب ذلك.

2- تذكر الأوقات التي شعرت خلالها باستياء شديد من عملك وحدد أسباب ذلك.

تهدف الطريقة ومن خلال السؤالين إلى معرفة رضا الفرد العامل من عدمه مع اكتشاف الأسباب المؤدية إلى كلتا الحالتين، والملاحظ أن مثل هذا الطرح يفتح المجال أمام الذاتية ونعني بذلك إن الإجابات المفتوحة تتيح فرصة التحيز في تحديد الأسباب حتى وإن كانت بسيطة تضخم وتصبح أسباب أساسية ورئيسية في حدوث السعادة أو استياء، وعليه إذا أراد الباحث الحصول على معلومات أوفر عن أسباب السعادة وأسباب الاستياء وجب توسيع دائرة السؤال.

لهذا السبب تم اقتراح أسلوب آخر لاستخدام الوقائع الحرجة بطريقة مغايرة للاستخدام هرزبرج لها، ذلك الأسلوب شبيه باستخدام الوقائع الحرجة لقياس الأداء، فوفقاً للطريقة الجديدة يتم تجميع عدد معتبر من الواقع الحرجة المتعلقة بمشاعر السعادة ومشاعر الاستياء وبنفس الأسلوب السؤالين وتليها مرحلة التحليل والغرز لانتقاء الوقائع التي ترتبط بمشاعر السعادة في العمل ومشاعر الاستياء منه، وترتب الوقائع المنتقاة في شكل قائمة تضم الجانب معين في الجوانب العمل كالأجر، الإشراف والاتصال...، كل ذلك يسهل على الفرد تحديد درجة التكرار كل واقعة من مجموع الوقائع التي تحتويها القائمة، الغاية من ذلك تفادي عيوب التحفيز والتراعات الفردية.

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 415.

<sup>2</sup> - نفس المرجع.

فالمقارنة مع طريقة هرزبرج نجد أنها تخضع تكوين المقياس النهائي لضوابط أكثر دقة من طريقة هرزبرج ذات الاستجابات المفتوحة.

د - طريقة الفروق ذات الدلالة لاسكود وزملائه: تعرف بطريقة تعيين الوضع الذاتي قدمها اسكود وزملائه عام 1957، كما تعرف بطريقة الفروق ذات الدلالة وتعتمد على دلالة اللغوية.<sup>1</sup>

لقد اهتم اسكود (Osgood) منذ دراسته الجامعية بالآداب إلى جانب علم النفس، ويفضل دراسته ورصيده اللغوي ومعلوماته النفسية وضع نظرية سلوكية لمعنى الكلمات، وقام بصيانة مقياس لقياس المسافات الموجودة بين معاني الكلمات والتمايز بينهما، إذ ربط بين اتجاه واللغة ورأي بأن الاتجاه عبارة عن أهم الأبعاد التي تكون معنى الكلمات أو نزعة الميل نحو شيء أو موضع ما، أو للنفور منه باقتراضه قائم على تخيل المسافة أو البعد بين المعاني والكلمات ذات معنى ضعيف إلى أن تصبح دون معنى عند التصاقها به، فالالاتجاه وفقا لذلك ذو قطبين احدهما موجب والآخر سالب، بينهما درجات متفاوتة في القوة ويتكون مقياس الرضا وفق هذه الطريقة من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من الجوانب العمل مثل: الأجر، الترقية... الخ، ويشترط أن يحتوي كل مقياس على قطبين متعارضين في المعنى ويحصران عدد من الدرجات.

يكون كل مقياس على شكل خط مستقيم على مستوى طرفين تتواجد صفة مناقضة للصفة المقابلة لها بينهما سبع درجات مقسمة على النحو التالي:

○ من 5 إلى 7 تدل على الاتجاه الايجابي.

○ من 1 إلى 3 تدل على الاتجاه السلبي.

○ النقطة 4 تدل على حياد.

ونضح ذلك في النموذج التالي:

<sup>1</sup> - عبد النور أرزقي، مرجع سابق، ص 108.

وفق لهذه المجموعات الجزئية يختار الفرد الدرجة التي تعكس اتجاهه ومشاعره اتجاه كل مقياس جزئي ويتم جمع الدرجات الجزئية ليتشكل المجموع الممثل لرضا الفرد عن عمله. إن تكوين المقياس وفق هذه الطريقة يعتمد على الصفات التي ترد إلى أذهان الأفراد حالة سماعهم المفهوم المراد قياسه كالأجر مثلا : وتجمع كل الصفات ليختار منها الأكثر تكرار أو قيم ترتيبها مقابلة بالصفات المتناقضة لها ، ولبناء مقياس يضم عبارات معبرة عن مفهوم يعتمد في ذلك على معامل الارتباط بمعنى اختيار الصفات ذات الارتباط القوي بالمفهوم، وحسب دراسات أسكود في قياس مفاهيم فان هناك ثلاثة أبعاد للتمايز اللغوي الأول البعد التقريبي يتمثل في الصفات التي نعطيها لظاهرة ما كجميل، قبيح، جيد، سيء والثاني الحركي أو وما يتعلق بالنشاط والحركة مثل: سريع، بطيء، نشيط، كسول... الخ والبعد الثالث يمثل القوة ويشمل الصفات القوي كقوي، ضعيف، صلب، لين..، وينظر إليها كأبعاد ثلاثية في كل اللغات والثقافات، لكن نجد من باحثين من يعارضون الرأي مؤكدين نسبة دلالة اللغة بمعنى إمكانية بروز أبعاد أخرى بمجتمع ما أو ثقافة معينة.<sup>1</sup>

إن الميزة الأساسية لهذه الطريقة تمكن في البحث عن معاني الكلمات ودلالاتها، ومن عيوبها صعوبة التفرقة بين الدرجات بالنسبة للفرد العامل، أي صعوبة تخيل الحدود الفاصلة بين كل درجة وأخرى وتأكيدا على أن الدرجة الوسطى بمثابة الحياد في الإجابة إلا أنها قد تعكس حالات نفسية كاللامبالاة مثلا.

للإشارة أنه استخدمت طرق أخرى من طرف باحثين آخرين لقياس الرضا كأسلوب الملاحظة المباشرة لسلوك العاملين داخل المؤسسات، فنجد كل من روشلزرو وروجو ديكسون 1939 استخدم أسلوب الملاحظة المباشرة لسلوك العاملين، ليقوما بعد ذلك باستخلاص بعض الملاحظات حول مواقف ومشاعر وحوافز أولئك العاملين على ضوء ما تمت ملاحظة من جوانب سلوكهم ومن جهة أخرى نجد كاتزل يرى أن درجة الرضا الوظيفي تمثل الفرق بين ما يحققه الفرد فعلا وما يطمح إلى تحقيقه،

<sup>1</sup> - عبد النور أرزقي ، مرجع سابق ، ص 110 .

ويفترض كاتزل انه من الضروري قسمة هذا الفرق على مقدار العمل الذي يطمح الفرد إلى تحقيقه منه وعبر عن مقدار الوظيفي بالمعادلة التالية:<sup>1</sup>

$$\text{الرضا} = \frac{(ح. ط) - 1}{ط}$$

ح : مقدار العمل الفعلي .

ط : مقدار العمل الذي يطمح الفرد تحقيقه .

نؤكد في النهاية وان تعددت طرق القياس الرضا الوظيفي باختلاف وجهات النظر الباحثين على أن قياس الرضا ليس بالأمر الهين نظرا لارتباطه بحالة شعورية خاصة بالفرد ، مما يستلزم أي تطبيق أي مقياس بكل عناية ودقة .

### المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة في مظاهر عدة كالإضراب، التمارض، الشكاوي، إضافة إلى الغياب ودوران العمل، ومثل هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات تؤدي إلى انخفاض إنتاجيتها وتدهور أدائها، وتسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية في شكل مباشر أو غير مباشر، تدريب وتأهيل الأفراد الجدد.

إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد النور أرزقي ، مرجع سابق ، ص 88.

<sup>2</sup> - زين الدين ضيان، السلوك الإشرافي وعلاقة بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي ، رسالة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم جامعة قسنطينة، الجزائر ، 2000 ، ص 77 .

- ارتفاع تكاليف في جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل اثر تجسد احد الظواهر السابقة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.

- ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة لتقليل من هذه السلوكيات.

وتعد تكاليف الناتجة عن حالة عدم رضا الأفراد تكاليف خفية تتحملها المؤسسة وتؤثر عليها بشكل سلبي، لذا يجب على الإدارة تدارك الأمر وبذل الجهد في سبيل تحقيق رضا أفرادها للحد ما أمكن من تراكم التكاليف الخفية، وتفادي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا والمتمثلة في:

❖ الوصول المتأخر والتكرار إلى مكان العمل.

❖ تدهور الإنتاجية.

❖ التمارض لتسهيل عملية الغياب.

❖ اتخاذ القرار بشأن المغادرة النهائية من المؤسسة.

ونظرا لأهمية هذه المؤشرات نحاول تحليل كل مؤشر على حد وإبراز درجة التكامل بينها، أي

مدى اعتمادها كمؤشرات أساسية دالة على حالة عدم الرضا الوظيفي للفرد.

### 1- التمارض:

إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق، فمن اجل التخلص من عمل غير

راضي عنه، يلجأ الفرد إلى ظاهرة التمارض وتعني لنا الفرد نفسه في حالة مرض ويلاحظ ذلك من

خلال التردد المستمر على عيادة المؤسسة، وهذا السلوك ما هو إلا تعبير عن مشاكل في العمل والملل

من الظروف المحيطة به.

## 2- كثرة الشكاوي:

إن الاستياء من طرف المعاملة أو ظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين إلى رفع شكاويهم كتابيا أو شفويا لرؤسائهم ، فنسبة الشكاوي المقدمة تعكس لنا مستوى الرضا الأمر الذي يتوجب أخذها بعين الاعتبار وتحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة وفي هذا الموضوع درس احد الباحثين عن طريق المقابلة الشخصية الشكاوي الخاصة بالعمال والموظفين الراضين لأعمالهم.

فالملاحظة انه كلما زاد التناقص في المؤسسة زادت نسبة الشكاوي والتظلمات المرفوعة من طرف العمال لرؤسائهم، وارتفاع عدد هذه الأخيرة تعبير صادق عن عدم الرضا داخل المؤسسة.

## 1-الإضراب:

مما لاشك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية، علاقة العمل العلاقات الإنسانية، لذا يعد أهم المؤشرات الدالة عن وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح ، فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم ، وهو لا يعني العنف، لكنه يتعلق بالقوة، كما انه من الغياب أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمؤسسة ، فنجد العمال في حالة إضراب إذا كانت الأجور منخفضة مثلا: فهذا يعكس لنا عدم الرضا عن مستوى الأجور، فالعامل يلجأ إلى ذلك التصرف للتعبير عن ما يعاينه من تأزم وتوتر يعتقد أن الإدارة هي المسؤولة عن ذلك والإضراب هو وسيلة الكفيلة للحد من تلك الوضعيات.

ومن الإضراب ما هو غير رسمي يقوم به جماعة من الأفراد المستاءين من تدهور وتدني مستلزمات العمل ، كان يتم على مستوى الوحدة الإنتاجية مثلا دون إعلام النقابة أو الإدارة بذلك وهذا النوع من الإضراب ما هو إلا احتياج عن قدم الآلات العمل التي قد تؤدي إلى مزيد من الحوادث، أما الإضراب الرسمي فيشمل جميع العمال المؤسسة مع علم النقابة والإدارة بذلك ، فالعمال في مثل هذه

الحالة تميزهم حالة عدم الرضا أما على الأجر أو على سوء ظروف العمل... الخ، وكلا نوعين يعبر عن حالة عدم الاستقرار بالعمل مما يتيح عليه آثار سلبية على الفرد والمؤسسة معا.

## 2- اللامبالاة والتخريب:

إن الانسحاب والتوافق بين الفرد وأعضاء المؤسسة يلعب دورا هاما في رفع من معنوياته، الأمر الذي يدفعه ويوجهه إلى بذل الجهد اللازم في عمله، إذن هو راض إلى حد ما عن ذلك العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة والتخريب التي تترجم وتعاكس لنا حالة عدم الرضا التي تتاب الفرد العامل، إذ يلجأ إلى تخريب ممتلكات المؤسسة كأدوات الإنتاج مثلا: مما ينتج عنه إنتاج ذو نوعية رديئة ، بتضاعف الشعور بعدم الرضا، فيصبح مزمنا والنتيجة المنتظرة سلوك غير مرغوب فيه يسلكه الفرد غير راضي، كونه لا يستطيع أو يرغب في ترك الخدمة بالمؤسسة، فيلجأ إلى سرقة، التزوير عدم التعاون مع فريق العمل، التخريب، خيانة الأمانة، وتشير مثل هذه التصرفات إلى نوع من أنواع الانسحاب واحد والأسباب متعددة فأي تعطيل في انجاز العمل يعتبر انسحاب عنه.

## 3- الرضا عن العمل والإصابات:

تعد الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العامل تعبيرا منه من عدم رضاه عن عمله، وبالتالي انعدام الدافع نحو أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في انجاز المهام الموكلة إليه، ولقد تضاربت آراء حول العلاقة بين الرضا عن العمل وبين معادلات الحوادث وإصابات، فوجد من الباحثين من يفترض العلاقة السلبية بين الرضا عن العمل ومعدل الحوادث، فالفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله يكون اقرب إلى التعرض من الإصابة عن الفرد الذي يشعر بالرضا ، ويعد بمثابة الانسحاب عن العمل، وفي المقابل نجد فروم يذكر أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل، وليس العكس فتعرض الفرد للإصابات يجعله غير راضي عن عمله.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 50 .

بناء على ما تقدم، نذكر أن كل المؤشرات المتناولة ما هي إلا أنماط سلوكية للانسحاب من العمل سببها الأساسي تراكم مشاعر عدم الرضا، والملاحظ كذلك أن جل المؤشرات متكاملة لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، ونعني بذلك إن تلك المؤشرات كلها أو بعضها تتأثر في اللحظة ذاتها بمستوى الرضا الوظيفي.

فإذا كان رضا الفرد مرتفعاً فحتماً معدلات الغياب تكون منخفضة والتعاون متجسدة ونجد الصورة المعاكسة عند مستوى الرضا المتدني الذي يزيد من مجال التغيب واللامبالاة.

### المطلب الثالث: نماذج ونظريات الرضا الوظيفي

ما الذي يجعل بعض الأفراد يشعرون بالرضا أكثر من غيرهم؟ وما هي العمليات التي تؤدي إلى شعور الفرد بالرضا؟ وسوف نحاول عرض أكثر النظريات تداولاً وتأثيراً وملائمة لموضوع البحث والحقيقة إن الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي لم يأتي بشكل مفاجئ، بل كان حصيلة تراكمية وتطورية لما أفرزته مدارس الفكر الإداري من مفاهيم تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات الإنسانية وسلوك الجماعات داخل المنظمة (الموظفين) أو خارجها (الزبائن) وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من النماذج والنظريات التي تحاول تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين.

#### 1- نظريات الحاجة:

أغلب أدبيات السلوك التنظيمي تشير إلى أن الحاجة من بين النظريات التي تسعى إلى تفسير سلوك الدافعية والرضا الوظيفي، حيث تقوم على أساسية وهي أن النقص في حاجة ما أو مجموعة من الحاجات هي التي تدفع سلوك الإنسان اتجاه التصرف بطريقة معينة من أجل إشباع تلك الحاجة، ومن بين معاني الرضا الوظيفي هو الشعور بالارتياح عند إشباع الحاجات والرغبات المتعلقة بالوظيفة وبيئة العمل وهو نفس الاتجاه الذي تذهب إليه نظريات الحاجة حيث يعتبرون أن الرضا الوظيفي ما هو إلا

إشباع الحاجات الفرد المتعلقة بالعمل ومحيط العمل ، والاختلاف الأساسي بين هذه النظريات هو تحديد الحاجات لدى الفرد وفيما يلي نستعرض أهم هذه النظريات :

أ- نظرية تدرج الحاجات:

تأثير أبراهم ماسلو ( ABRAHAM Maslen ) بمدخل العلاقات الإنسانية، الذي يعتمد على استخدام الأساليب السلوكية في الإدارة وقدم نظريته لتدرج الحاجات سنة 1940، التي تنص على أن الإنسان لديه عدد من الحاجات والرغبات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها بشكل دائم .

والشكل الموالي يوضح نظرية تدرج الحاجات لماسلو.<sup>1</sup>

الشكل رقم 05 : هرم تدرج الحاجات لماسلو



المصدر: راوية حسن، مرجع سابق، ص 116.

<sup>1</sup> - راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 ، ص 113 .

وتشمل الحاجات التي رتبها في الهرم فيما يلي:

- **الحاجات الفزيولوجية:** وهي الحاجات الأساسية في التدرج الهرمي وتشمل الحاجة إلى الطعام، الماء، النوم... الخ، و في المنظمة تعد أسهل الحاجات التي يمكن إشباعها من خلال توفير الأجور المناسبة ، توفير وحدات سكنية للعاملين... الخ.
- **حاجات الأمان:** وتشمل رغبة الفرد في السلامة والأمن وتجنب القلق والتوتر على مستوى المنظمة قد تمثل عدم إقالة العمال، الحماية من التصرفات التعسفية للمشرفين، مختلف وسائل الأمن الصناعي، نظام التأمين والمعاشات... الخ .
- **الحاجة إلى الانتماء:** وهي حاجات الاجتماعية وتشمل الحاجة إلى الود وإقامة الصداقة والقبول من طرف الأفراد وعلى مستوى المنظمة قد تظهر من خلال علاقات الصداقة مع الجماعات العمل والانضمام إلى نوادي المنظمة.
- **الحاجة إلى الاحترام والتقدير:** وتشمل رغبة الفرد في احتلال مركز اجتماعي هام، احترام الآخرين له ، الشعور بالثقة والرغبة في الحصول على السلطة والقوة... الخ وفي المنظمة قد تظهر من خلال المسميات الوظيفية، نظام الترقية والمكافآت، خطابات الشكر والتقدير... الخ.
- **الحاجة إلى تحقيق الذات:** وتمثل رغبة الفرد في استخدام قدراته ومهاراته في تحقيق انجاز عالي وعلى مستوى المنظمة قد تكون في وظيفة تمثل التحدي لقدرات الفرد .

وقاعدة الأساسية لهذه النظرية هو أن الفرد كلما اشبع حاجة كلما قلت أهميتها وتبدأ الحاجة التي تليها في الهرم بالظهور كمصدر أساسي لسلوك ودافعية الفرد في تحقيق الرضا مع الأخذ في الاعتبار تجدد الحاجات و الإشباع النسبي لها ما يدفع الفرد الى العودة مرة أخرى لإشباعها.

## ب- نظرية الدرر ( Alderfer ) :

قدم الدرر تصنيف للحاجات في شكل هرم يشابه بدرجة عالية هرم ماسلو للحاجات يحتوي على ثلاثة أنواع من الحاجات:<sup>1</sup>

- 1- حاجات البقاء : وهي تمثل الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو.
- 2- حاجات الارتباط: وهي تعتبر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة وتمثل حاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية وجزء من الحاجة إلى التقدير.
- 3- حاجات النمو: وتعبّر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته ومؤهلاته وتمثل جزء من الحاجة إلى التقدير و الاحترام وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

وتعتبر هذه النظرية مكملة لنظرية ماسلو، حيث يتفقان في المبدأ في كون الرضا لدى العاملين يتحقق بدرجة الإشباع الاحتياجات لديهم ولكن الاختلاف الجوهرى بينهم يمكن في أن النظرية الدرر ترى بإمكانية السعي إلى تحقيق إشباع أكثر من حاجة في وقت واحد على عكس ما تذهب إليه نظرية ماسلو.

## د- نظرية الانجاز لمكيلاند:

اقترح ما كيلاند ( Davide Mcileland ) أن هناك ثلاثة حاجات أساسية يسعى الفرد إلى إشباعها وتمثل الدافع و المحرك لمختلف مواقف وسلوكيات الأفراد في المنظمة وهي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 113 .

<sup>2</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 140.

- الحاجة إلى الانجاز : وهي الرغبة في التفوق والنجاح في انجاز العمل وتعني أن الأفراد يرغبون في إشباع حاجاتهم هذه من خلال مناصب ووظائف فيها تحدي لقدراتهم وإمكانياتهم ولذلك فهم يسعون إلى إتمام أعمالهم ومحاولة إثبات جدارتهم ورغبتهم في تحمل المسؤولية.
  - الحاجة إلى الانتماء : وهي الرغبة في تكوين علاقات مع الآخرين وان يكون للفرد علاقات اجتماعية وشخصيته مع الآخرين ويمكن أن يحصل ذلك من خلال الأعمال التي تؤدي من خلال التفاعل مع زملاء في العمل أو فرق العمل .
  - الحاجة إلى السلطة أو النفوذ: وهي الرغبة في التحكم والسيطرة و التأثير في الآخرين ، بمعنى رغبة الفرد في ان يكون له القدرة في السيطرة على كل ما يحيط به أحداث وأشياء وأشخاص وإتباع هذه الحاجة يكون من خلال سعي الفرد في الوصول إلى مراكز السلطة في المنظمة .
- وخلاصة القول بالنسبة لنظريات الحاجة (ماسلو، الدرر، ماكلياند) هو أن إشباع الحاجة تمثل حالة الرضا وعدم الإشباع يمثل حالة عدم الرضا ، على الرغم من اختلافهم في تصنيف هذه الحاجات

## 2- نظرية العاملين لهرزبرج ( Herzberg .... Factor theory )

قام فريدريك هرزبرج بناء على دراسة أجزائها بتطوير نظرية اسمها نظرية العاملين حيث استطاع ان يميز بين مجموعتين من العوامل، عوامل مرتبطة بالعمل نفسه او بالوظيفة، وعوامل مرتبطة بمحيط العمل او محيط الوظيفة.

**المجموعة الأولى:** وهي العوامل المرتبطة بالوظيفة أو ما يطلق عليها العوامل الدافعية اي تلك العوامل التي تزود الأفراد بالدافعية وتؤدي إلى الرضا الوظيفي، وتتشابه مع الحاجات في مستويات العليا للهرم ماسلو، وترتبط بمحتوى العمل أو بالوظيفة وقد قام بحصرها في النقاط التالية:

- القدرة على انجاز العمل.
- وضوح مسؤولية الفرد عن عمله وعن عمل الآخرين.

- الحصول على التقدير واحترام الآخرين.
- فرص الترقية والتقدم في العمل.
- أداء عمل ذو قيمة وأهمية المنظمة.

**المجموعة الثانية:** العوامل المرتبطة بمحيط العمل أو ما يطلق عليه العوامل الوقائية والتي يشكل توفرها منع لحالة عدم الرضا الوظيفي، ونقص الحماس في العمل، ولكن في نفس الوقت توفرها لا يعني بالضرورة حصول حالة الرضا، وهي تتشابه مع المستويات الدنيا للحاجات في هرم ماسلو وتشمل الآتي:

- ❖ ظروف العمل المادية.
- ❖ العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل.
- ❖ العلاقة بين الفرد وزملائه.
- ❖ نمط القيادة والإشراف وسياسات المنظمة وأساليب إدارتها.

وقد لاقى هذه النظرية قبولا كبيرا لدى أوساط الباحثين، وحتى لدى المنظمات خصوصا أنها تلقت الانتباه إلى قضية هامة وهي تصميم وإعادة تصميم الوظائف (الإثراء الوظيفي) حيث يمكن للمنظمة من خلال تصميم الوظيفة وإعادة تصميم الوظيفة على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين، وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية في تفسير الرضا الوظيفي إلا أنها لاقى بعض الانتقادات ومنها:<sup>1</sup>

- التشكيك في عدم الوصول إلى نفس النتائج في حالة ما إذا تم استبدال الطرق والأساليب التي اعتمدها هرزبرج و مؤيديه.

<sup>1</sup> - صادق محمد عفيفي وآخرون ، الإدارة في مشروعات الأعمال ، دار الكتاب ، الكويت 1981 ، ص 294 .

- أظهرت بعض الدراسات أن هناك بعض العوامل الوقائية التي تؤدي إلى الرضا مثل: الأجر وبعض العوامل الدافعة تؤدي إلى استياء أو عدم الرضا عن سياسة المنظمة
  - لم تعمل الدراسة على قياس الرضا وعدم الرضا وإنما قياس كيني لحالة الرضا وعدم الرضا.
- 3- نظريات المقارنة:

من خلال الاطلاع على أدبيات السلوك التنظيمي والبحوث السابقة في الرضا الوظيفي، يمكن تصنيف بعض النظريات التي تسعى إلى تفسير الرضا الوظيفي ضمن مجموعة تعتمد على عنصر المقارنة التي يجريها الفرد أو العامل بين بعض العوامل وفيما يلي عرض لأهم هذه النظريات:

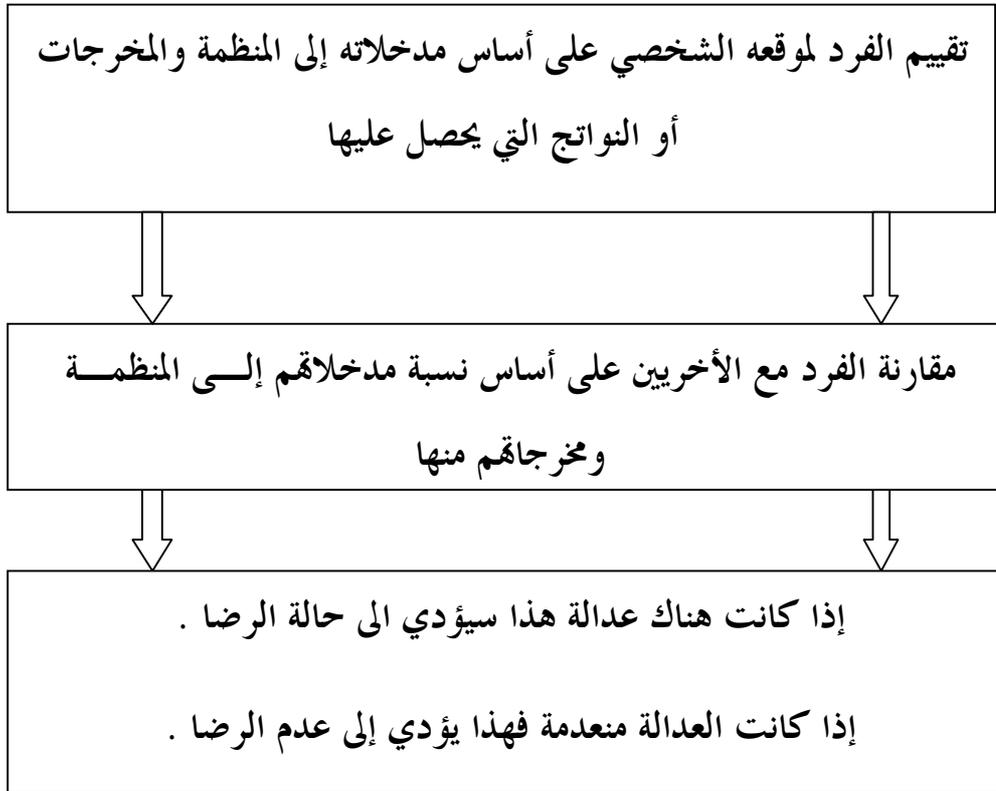
#### أ- نظرية العدالة لادمز ( Equity theory Adams 1963 )

تمثل هذه النظرية واحدة من عدد من النظريات التي اشتقت من عملة المقارنة الاجتماعية حيث تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة الفرد في حصول على معاملة عادلة ومنصفة، واعتبر ادم زان هناك علاقة متبادلة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها، حيث يقدم الموظف الجهود والخبرة مقابل الحصول على العوائد مثل الأجر، والترقيات والتأمينات الصحية، وبناء على هذه النظرية يقوم الفرد بإجراء مقارنة بين معدل عوائده وما يقدمه إلى المنظمة، وعوائد الآخرين وما يقدمونه إلى المنظمة، فإذا تساوى المعدلان شعر الفرد بالرضا عن العمل وإذا وجد اختلاف بينهم من جهة نظره، فانه يشعر بالظلم ما يؤثر على أدائه الوظيفي حيث تكثر غياباته وقد يغادر المنظمة إذا وجد أفضل منها.<sup>1</sup>

وإدراك الفرد للعدالة يكون من خلال الخطوات التالية:

<sup>1</sup> - نبيل نجار ، الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة ، الشركة العربية للنشر 1993 ، ص 15 .

الشكل 06 : خطوات المقارنة حسب نظرية العدالة



المصدر: يتصرف من زاوية حسن، مرجع سابق، ص 162 .

والمدخلات التي تشير إليها النظرية العدالة هي الخبرة، الجهد، المهارات، المعرفة والأداء المهام والواجبات التي يجلبها الفرد معه أو يوظفها في عمله، بينما تعتبر المخرجات أو العوائد تلك المكافآت التي تنتج عند انجاز المهام كالرواتب والترقية والتقدير... الخ..... إن الفرد حين يقارن نفسه مع الآخرين إنما يقارن نسبة معينة كما يلي:<sup>1</sup>

$$\left[ \frac{\text{مخرجات الآخرين}}{\text{مدخلات الآخرين}} \right] \quad \text{المقارنة ب} \quad \left[ \frac{\text{المخرجات الشخصية}}{\text{المدخلات الشخصية}} \right]$$

<sup>1</sup> - زاوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سابق ، ص 168 .

لا يتطلب الشعور بالعدالة أو الرضا أن تكون المخرجات والمدخلات متساوية ولكن يتطلب فقط أن تكون النسبة متساوية، وإذا شعر الفرد بالعدالة أو الرضا فهذا يعطيه دافع وحماس على الإبقاء على هذا الموقف، أما إذا شعر بعدم العدالة فسوف يعمل على مواجهة هذا الموقف لتخفيض الشعور بعدم العدالة بعدة طرق كما يلي:

- يقلل أو رفع من مستوى مدخلاته بأن يبذل جهد أكبر أو أقل حسب اتجاه عدم العدالة.
- إن تغير في مستوى مخرجاته كأن يطلب زيادة الأجور أو في الحوافز والترقية.
- الانتقال إلى العمل في قسم آخر أو ترك العمل في منظمة كعمل.

#### ب- نظرية التوقع: (Vroom 1964)

تتركز هذه النظرية على الفرق بين ما يحتاجه العامل وبين ما يتحصل عليه من عمله، وترى هذه النظرية "أن دافعية الفرد لأداء العمل هي محصلة للعوائد التي يتحصل عليها، أو شعوره وانتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد".<sup>1</sup> وبعبارة أخرى ترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يعبر عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه الفرد ومقدار ما كان متوقع الحصول عليه نتيجة أدائه وتعتمد هذه النظرية على ثلاث الجوانب كما يلي:<sup>2</sup>

- ❖ الجاذبية (المنفعة) وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج أو العوائد المحتملة التي يمكن أن يحققها في عمله وتمثل في الحاجات غير مشبعة.
- ❖ الارتباط بين الأداء والعوائد (المكافآت) وهي درجة اعتقاد الفرد بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيقه للنواتج أو العوائد المرغوبة.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 154 .

<sup>2</sup> - راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سابق، ص 133.

❖ الارتباط بين الجهد والأداء وهي الاحتمال المدرك للفرد بان الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء أي مدى رغبة الفرد في العمل، او تحقيق عائد معين في أي وقت وتتوقف على أهداف الفرد و إدراكه للقيمة النسبية لهذا الأداء كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف.

### ج- نظرية القيمة للوك ( Look )

وهي من أهم نظريات المفسرة للرضا الوظيفي، ووفقا لهذه النظرية فان الرضا الوظيفي حسب درجة التوافق الذي يحصل بين ما يحصل عليه الفرد من عوائد وما يرغب في الحصول عليه، وانطلاقا من هذه النظرية فان درجة رضا الفرد عن عملها واحد عناصره عمله تحكمها ثلاثة أشياء:<sup>1</sup>

- مقدار ما يأمل الفرد في حصول عليه بالنسبة للعنصر.
- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.
- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

وكلما حصل الفرد على نواتج ذات قيمة بالنسبة له زادت درجة شعوره بالرضا، بمعنى قدرة الوظيفة على توفير عوائد يعتقد الفرد أنها ذات أهمية بالنسبة له، وهذه العوائد ليس بالضرورة تلك الموجودة في هرم ماسلو وبنفس التدرج، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على احدى بما يريده من عوائد يرى أنها تتناسب ووظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي وتناسب رغبته وأسلوبه في الحياة، فمثلا احد كبار (المدرين) المديرين وفقا لنظرية ماسلو يجب ان يسعى إلى التقدير وتحقيق الذات، ولكن وفقا لنظرية القيمة فان العوائد التي يرغبها المدير هي العوائد المادية والأمان أو أي عوائد أخرى يراها مناسبة له أو ذات أهمية بالنسبة له ويمكن النظر إلى هذه النظرية على أساس المعادلة التالية:

$$\text{روك} = (\text{رف } 1) \text{ هـ} 1 + (\text{رف } 2) \text{ هـ} 2 \dots$$

روك: الرضا الوظيفي الكلي .

( رف ) : الرضا الفردي عن جانب من جوانب العمل.

هـ: أهمية العنصر بالنسبة للفرد.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 299 .

## المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

## تمهيد:

على الرغم مما يظهر من أن الرضا الوظيفي قد لا يقود إلى تشجيع الإنتاجية الأعلى، فإن هناك عددا من الايجابيات التي يحققها، فالاتجاهات الايجابية 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 لكل.

## المطلب الأول: عوامل الرضا الوظيفي

أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا الوظيفي على انه يوجد مستوى عام للرضا وينعكس فيما يقرره الأفراد من الرضا عن العوامل المختلفة للعمل، ا وان درجة رضا الأفراد عن عامل من عوامل العمل تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى فهناك عدة عوامل مساهمة وأخرى محددة وأخرى مؤثرة، وهذا ما نوضحه فيما يأتي:<sup>1</sup>

## أ- العوامل المساهمة في الرضا الوظيفي:

يمكن القول أن هناك بعض العوامل التي يمكن أن تساهم غالبا في الشعور بالرضا الوظيفي وأهمها:

## ○ عمل ينطوي على تحدي ذهني: (Mentally challenging work)

إن مثل هذا النوع من العمل والوظائف يختبر قدراته ومهارات العاملين، ومن تم يساهم في زيادة الرضا الوظيفي لبعض العاملين، وبالطبع هناك بعض الأخر من العاملين الذين يميلون إلى الأعمال التي لا

<sup>1</sup> - سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن 2009، ص 96 - 97 .

تنطوي على التحدي بل على الروتين، كما أن الزيادة درجة التحدي التي ينطوي عليها العمل قد تؤدي إلى الفشل في أداء العمل ومن ثم الشعور بعدم الرضا والوظيفي.

### ○ الأجر المرتفع: ( High Pay )

هناك علاقة طردية بين الأجر والرضا الوظيفي حيث أن مستويات عالية من الأجر تؤدي إلى مستويات عالية من الرضا، ولكن يلاحظ انه ليس جميع الأفراد في المنظمات يرغبون في الحصول على اجر اكبر مقابل العمل الإضافي أو عمل ينطوي على مسؤوليات اكبر، ومن ثم فان رضاهم عن العمل يتأثر بذلك أي يشعرون بالرضا عند القيام بوظائف لا تنطوي على مسؤوليات اكبر أو ساعات العمل أطول ، وبالرغم من أن الأجر الذين يحصلون عليه من هذه الوظائف اقل.

### ○ الترقيات: (Promotions)

تساهم الترقيات التي تتم وفقا لنظم عادلة بالمنظمة في الشعور بالرضا الوظيفي حيث ان 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 ان 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.

### ○ الأفراد الآخرين : ( Other People )

ليس من مفاجأة أن يساهم الآخرين 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 محصلة نهائية للتفاعل بين عديد من العوامل المرتبطة ببعضها البعض ويشير العديد من الكتاب إلى أن رضا الفرد عن العمل هو ناتج التفاعل بين المتغيرات الآتية ومنها:<sup>1</sup>

- خصائص ومحتوى العمل.
  - ظروف وشروط العمل.
  - نظم وفرص الترقية.
  - الأنظمة الإشرافية والرقابية والتغذية العكسية.
  - خصائص جماعات العمل.
  - أنظمة الدفع و هيكل الأجور ونظم التحفيز.
- وهناك من يضيف عوامل أخرى مثل:

- عوامل ذاتية: متعلقة بالأفراد أنفسهم مثل: العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة،
- عوامل تنظيمية: محتوى العمل والرضا عنه، أساليب وإجراءات العمل والعلاقات مع الرؤساء الزملاء.
- عوامل بيئية: منها الانتماء الاجتماعي، الثقافي، الديمغرافي، تقدير المجتمع ونظرة للعمل.

ج- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

وتمثل العوامل المؤثرة على الرضا الفرد عن وظيفته حيث أن بعضها يتعلق بذاتية الفرد نفسه وبعضها يتعلق بالتنظيم وقد اختلفت وجهات النظر الباحثين في تحديد هذه العوامل ومن بين هذه العوامل نجد عوامل شخصية وعوامل تنظيمية وعوامل تنظيمية (بيئية) والآن سنوضحها فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 359.

<sup>2</sup> - هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي، لدى موظفي الإدارات المختلفة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008، ص: 13 - 16.

## 1- عوامل شخصية:

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

✓ أن العاملين في الوظائف الإدارية والمهنية المتخصصة أكثر رضا عن العمل من مجموعة العاملين في الوظائف اليدوية.

✓ أن الناس الأكبر سن بوجه العام أكثر رضا عن عملهم بالمقارنة مع صغار السن.

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

أ- **العمر**: تبين أن وجود علاقة ارتباطه ايجابية بين العمر ودرجة الرضا الوظيفي أي كلما زادت درجة رضاه عن العمل.

وقد تكون سبب 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 الايجابي يجب توفر بعض الشروط من جهة نظر خاصة وهي:

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

- زيادة في قيمة التي يحضى بها العامل والتقدير الذاتي والتقدير من قبل الآخرين في الوظيفي.

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

ب- درجة التعليم:

بين أن العامل الأكثر تعليماً يكون أقل رضا عن العمل من العامل الأقل تعليماً ربما يرجع السبب في ذلك إلى أن الطموحات 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، مقارنةً بالعامل الأقل تعليماً.

ج- المركز الوظيفي:

بالنسبة للوظيفة التي تشغلها الفرد فلها تأثير على الرضا الوظيفي فأصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالباً ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري وهناك عوامل تتعلق كذلك بمستوى الدافعية لدى الفرد، ومدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد إنما تكون فائدتها عند اختيار الفرد للوظيفة.

2-العوامل التنظيمية:

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

أ- 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 لانجازه عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضا عن العمل.

## ب- 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، تناسب الأجر مع التكلفة المعيشية وإتباع السياسات المكافآت التحفيزية والمتكررة، فيما يعرف بعدالة العائد التي وضحتها ادمز صاحب نظرية العدالة بان الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته (مهاراته قابليته، خبراته، مستوى تعليمه...).

## ج - الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف:

إن إدراك الفرد بمدى وجوده الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهه نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايته لهم.

## د- الرضا عن النمو الارتقاء الوظيفي:

حيث أن المنظمة التي تنتج للأفراد وفق للكفاءة ووجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذا أن إشباع الحاجات العليا (التطور، النمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا، نمو الوظيفية التي يشغلها الموظف، توافر التأهيل المناسب للعاملين.

## هـ- الرضا عن مجموعة العمل:

ويتضمن الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة تقارب درجة الثقافة والناحية العلمية والفكرية للمجموعة.

### و- الظروف المادية للعمل:

تؤثر ظروف العمل المادية كالتهووية والإضاءة والرطوبة والضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل.

### 3-عوامل تنظيمية (بيئية):

وهي عوامل ترتبط بالبيئة و تأثيرها التنظيمي على الموظف بالصورة التي تؤثر في رضائه عن وظيفته وعمله ومن هذه العوامل نذكر:

#### أ- الانتماء الاجتماعي:

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

#### ب- نظرة المجتمع المحلي للموظف:

مدى تقدير لدوره وما يسود هذا المجتمع بمنظوماته ونظمه من أوضاع وقيم وكل ذلك ينعكس تأثير ايجابيا و سلبيا على اندماج الموظف وتكامله مع وظيفته.

#### ج- الرضا العام عن الحياة:

يمثل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم أما التعسان في حياتهم وغير الرضيين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية، فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة لعملهم في الأخير نلخص مجموعة هذه العوامل من خلال شكل الموالي:

## المطلب الثاني: آثار الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي محل اهتمام الكثير من الباحثين والعلماء، خصوص 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 يأتي:<sup>1</sup>

## 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) لان 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، فان الموظفين غير الراضين سيقون في عملهم.

<sup>1</sup> - هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي، لدى موظفي الإدارات المختلفة، مرجع سابق، ص: 18 - 19.

- 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 ارتكازية 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 مثل درجة شعور الأفراد بأهمية وظائفهم، ينبغي التذكير بأنه في حين ليس بالضرورة أن يؤدي الرضا الوظيفي المرتفع إلى انخفاض الغياب، فإن الرضا الوظيفي منخفض 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 يلي:<sup>1</sup>

- الاستمرار في الخدمة أو الوظيفة لكن دون أداء فاعل مثمر.
- الاستمرار في العمل لكن بسلوك سلبى 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

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية معاصرة، مطابع دار الهندسة، الطبعة الثانية، 2008، ص: 472.

## 4- المشكلات المرتبطة بعدم الرضا الوظيفي:

يرتبط عدم 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:<sup>1</sup>

- عدم الرضا عن نوع العمل.
- عدم الرضا عن الأجر.
- عدم الرضا عن علاقة بالزملاء.
- عدم الرضا عن العلاقة بالرؤساء.

وسوف يتم تناول هذه المشكلات الأربعة كما يلي:

## • نوع العمل:

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

- المتطلبات التشريعية.
- الزملاء في العمل .
- درجة ومستوى المخاطر.
- السياسات التنظيمية والتي تؤثر على مستوى الأداء.

وهذا 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

<sup>1</sup> -فايزة محمد رجب، بيهانسي، الرضا الوظيفي للعاملين، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى،

يوفران للفرد الشعور بالأمن والاستقرار، حيث أن عملهم مرهون بعمدة محددة قد تنتهي في أي وقت، كل هذه أمور قد تجعل الفرد غير مطمئن ضعيف الانجاز، 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 الانجاز والدافعية في الحصول على الاحتياجات والتعديم وتحقيق الانتماء بجماعات العمل والتي تعطي جميعها مستوى الإشباع والرضا يأتي من خلال الحصول على الأجر أو الراتب الذي يتقاضاه العامل من العوامل الهامة التي تؤثر في الرضا الوظيفي وعلى درجة الأداء في المنظمات، ومن العوامل التي تؤثر على مستوى الرضا عند الفرد وعلى مدى انتمائه وانجازه وهو ضعف الأجر الذي يحصل عليه والذي قد لا يفي بمسئزمات العمل واحتياجات أسرته.

### • العلاقات بالرؤساء:

العلاقة بين القائد وجماعات العمل تتوقف على مجموعة 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 انجازه الأعمال المطلوبة منه وعكس ذلك قد يؤثر بشكل سلبي على مستوى الرضا الوظيفي ويقل انتماءه سواء للعمل أو للمنظمة التي يعمل بها ويصبح معيق لأي أعمال مطلوبة انجازها.

## المطلب الثالث: النتائج المترتبة عن عدم الرضا الوظيفي

تحقيق الرضا لدى الأفراد العاملين يشكل مسعى مهم لكل المنظمات، نظرا لأهميته البالغة في نجاحها وفعاليتها، ولكن تأثير حالة الرضا التي تنشدها كل المنظمات، قد لا ينتج عنه التأثيرات والانعكاسات المتوقعة أحيانا تكون دون المتوقعة ولذلك من المهم بحث النتائج التي تترتب عن الشعور بعدم الرضا، وفيما يلي بعض النتائج:<sup>1</sup>

## 1- الانسحاب من العمل:

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

## أ- الغياب:

يقصد بالغياب نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور الدائم، وهو أمر يسبب ارتفاع التكاليف في المنظمة، و لاسيما تكاليف تعويض العطل المرضية والانجازات السنوية ونقص الإنتاجية، بالإضافة إلى التكلفة المعنوية التي يحملها الأفراد الذين يقع على عاتقهم تحمل عبئ تعويض النقص الذي يتركه الغائبون.

وبصفة عامة لا يمكن القول أن الغياب يعني بالتأكيد حالة عدم الرضا، وهذا راجع إلى ضعف العلاقة بين الغياب وعدم الرضا، ولكن إذا زاد مستوى الغياب عن الحد المعقول فهذا يعني أن الأمر بحاجة أي معرفة الأسباب.

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، مرجع سابق، ص: 204.

### ب- ترك العمل:

يعتبر ترك العمل عن استقالة العامل من منظمته طواعية ، وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها منظمة كتكلفة الإحلال، تكلفة التدريب وتكلفة التعيين التي تزداد كلما ارتقن في السلم أو الهرم التنظيمي بالإضافة إلى أن المنظمة تتحمل تكاليف إحدى غير ملموسة (التكاليف الخفية في الموارد البشرية) مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها مدى الفرد المستقيل وتعظيم التكاليف أكثر إذا كان تلك العامل من ضمن الأفراد ذوي أداء والخبرات العالية.

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

### 2- التمارض والإصابات:

وهي وسائل الانسحاب غير المباشر من العمل عن طريق اتخاذ الذرائع والحجج.

#### أ- التمارض:

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

#### ب- الإصابات:

ان الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، وإنما هي تعبير جزئي عن عدم الرضا الفرد الوظيفي ، وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته،

وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى اقتراض علاقة السلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسير هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة ، وإذا أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يجبه غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب لذا نجد فروم يرجع الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي وليس العكس .

### 3- التظلمات، الشكاوى وعدم الاهتمام:

وهي في نفس الوقت مؤشر يدل على عدم الرضا ووسيلة للتقليل منه ، والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة ، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشرا مباشرا لانخفاض الروح المعنوية الفردية، وتنصب معظم المظالم على ساعات العمل الوائد والترقيات ، ونظام الإشراف والأجور، كما أن عدم الاهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعا الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي وكثيرا ما يعبر ذلك عن التعب والملل. وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من العوامل التأثير على الروح المعنوية. كما يدخل في هذا الإطار حالات الإهمال واللامبالاة واللذان يؤديان بدور هما الى القيام العامل وتخريب أدوات الإنتاج ، أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته.

## خاتمة الفصل الثاني:

لقد تناولنا في هذا الفصل مفهوم الرضا الوظيفي، و تباينت التعاريف المقدمة بحسب وجهات نظر العلماء فمنها من اعتبر الرضا الوظيفي حالة شعورية تنتاب الفرد العامل اتجاه عمله، كما بينت أن الرضا الوظيفي الكلي يتحقق بتحقق الرضا الوظيفي الجزئي له عن مختلف العوامل المؤثرة فيه، ونعني بذلك الرضا عن الأجر والترقية والظروف العمل... إلخ.

باعتبار الرضا الوظيفي أحد المتغيرات ذات الصلة الوثيقة بالموارد البشري، نجد أنه ذو خصائص متباينة، إذ يختلف من فرد إلى آخر، فالأول يرضى على الأجر المقدم له والثاني لا يرضى عنه، إضافة إلى أنه ذو طبيعة ديناميكية، فرضا الأفراد يتغير بتغير الوضع سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى المجتمع ككل، لذا يتطلب الأمر الإستمرار في دراسة حاجات الأفراد والبحث عن الوسيلة الكفيلة لتلبيتها لضمان تحقق الرضا الوظيفي، هذا الأخير الذي له أهمية بالغة على مستوى الفرد أولا والمؤسسة ثانيا، فالفرد الراضي عن عمله في جوانبه المختلفة يضمن له ذلك الارتياح النفسي وحتى الجسدي إذن صحة جيدة، مما يجعله يساهم بشكل فعال في أعمال المؤسسة ويثبت ولاءه لها.

إن الوزن الكبير للرضا الوظيفي جعله يحظى بانشغال كبير من العلماء في ميادين شتى لذا وجدناه متناول من عدة نظريات تباينت بين الكلاسيكية والحديثة وكل نظرية قائمة بتفسيرها الخاص.



## مقدمة الفصل الثالث:

تسعى جل المنظمات الاقتصادية ومنها الجزائر لتحقيق الرتبة التنموية الضرورية، للنهوض بإمكاناتها، تسطير أهدافها، وتحقيق طموحاتها، وعلى ضوء الصعوبات التي تعاني منها المنظمات في تطبيق البرامج والإجراءات والسياسات الخاصة بإدارة العنصر البشري، ومن بينها موضوع تحفيز العاملين من أجل كسب رضائهم وولائهم وانتمائهم للمؤسسة، وجدنا أنه من الضروري القيام بدراسة ميدانية حول عملية التحفيز واعتمادا على ما درسناه في الجانب النظري وهذا من أجل التحكم في الموضوع أكثر قمنا بإسقاطه مباشرة على المؤسسة "Atlas Chimie". بمغنية، وقد تم اختيار هذه المؤسسة بغرض معرفة رؤية هذه الأخيرة حول التحفيز والرضا الوظيفي وهذا من خلال التطرق إليه في هذا الفصل والذي بدوره ينقسم إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: علاقة ومظاهر التحفيز بالرضا الوظيفي والأداء.

المبحث الثاني: تقييم شركة "Atlas Chimie".

المبحث الثالث: الرضا الوظيفي في ظل الحوافز الممنوحة في مؤسسة "Atlas Chimie".

## المبحث الأول: علاقة ومظاهر التحفيز بالرضا الوظيفي والأداء

## تمهيد:

اعتمادا على ما درسنا يمكن القول أنه هناك علاقة وتأثير بين التحفيز والرضا الوظيفي، وعلاقة بين التحفيز والأداء بحيث هناك علاقة طردية بين التحفيز والأداء والرضا، وهذا ما سنبينه في هذا المبحث.

## المطلب الأول: علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي

هناك علاقة بين الرضا الوظيفي و التحفيز ويمكن توضيحها من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

- ❖ هناك علاقة ارتباط بين التحفيز والرضا الوظيفي باعتبار الحافز تلك الوسيلة أو أسلوب أو أداة التي تقدم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة، وعليه فان 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 رضا وإشباع حاجاته الضرورية وال نفسية والاجتماعية وذلك بتحسين أحواله المعيشية وظروف العمل والحياة.
- ❖ التحفيز يحقق الرضا عن العمل وحوافزه، وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب. بما يتوافق مع الأهداف المحددة.
- ❖ التحفيز يحقق الرضا العمل كنتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية:
  - ارتباط الأداء بمكافآت العمل وحوافزه، وشعور الفرد بان قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب. بما يتوافق مع الأهداف المحددة.

<sup>1</sup> : هبة سلامة غواش ، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة ، مرجع سابق ، ص.ص 13 - 16 .

- 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 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 وان 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 أداء الفاعل، حيث يعد الرضا عن العمل محصلة لكل من قيمة الحوافز المشبعة ومدى إدراك الفرد لعدالتها.

## المطلب الثاني: مظاهر الرضا الوظيفي للحكم على التحفيز

هناك عدة مظاهر للرضا الوظيفي للحكم على التحفيز ونذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

## 1- زيادة معدل الأداء:

لمعدل الأداء أنواع ، فهناك المعدلات الكمية وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الخدمات التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء، وهناك معدلات نوعية وتعني وجوب وصول إلى إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان، وهناك معدلات كمية ونوعية وهذا المعدل هو مزيج من نوعين السابقين إذ بموجبه أن يصل إنتاج الفرد إلى عدة 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 الحصول العامل على مكافآت عادلة التي هي بدورها نتيجة لربط الحصول على المكافآت بضرورة القيام بأداء معين من هنا يمكن القول بأن الزيادة في معدل الأداء لدى العاملين هي مظهر هام من المظاهر الرضا الوظيفي عن العمل، فالعامل عندما يرضى عن عمله يؤثر ذلك بالإيجاب على معدل الأداء لديه.

## 2-زيادة معدل الحضور:

تميز بعض الأبحاث والدراسات إلى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى معدل مرتفع للحضور إلى العمل، وبشكل آخر يمكن القول أنه كلما زادت درجة الرضا 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 الحضور عن العمل يمثل سلوكا معيناً، فإذا كانت لديه توابع هذا السلوك

<sup>1</sup> :فايزة محمد رجب بهنسي ، الرضا الوظيفي للعاملين ، مرجع سابق ، ص 41 - 43 .

إيجابية مثل، حب العمل أو الرضا عنه سوف يكرر العامل ذلك السلوك أو يكون لديه رغبة في تكرار الحضور إلى العمل لأن حضوره يتبعه حصوله على شيء إيجابي وهو كونه سعيدا في جو العمل، إما إذا كان غير سعيد أو غير راضا عن العمل وبالتالي فحضوره إلى العمل تتبعه عواقب سلبية.

### 3- الرضا العام عن الحياة:

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

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

ومما سبق يمكن القول... حال عدم التأكد من وجود علاقة مباشرة بين الرضا عن العمل والإنتاجية، فالرضا عن العمل له تأثير على عناصر الأخرى مثل، معدل الغياب والتفاهم مع العاملين، وقلة المشكلات الاجتماعية مما ينعكس بشكل أو آخر على إنتاجية الفرد وكذلك يساعد على خلق مجتمع أفضل ذو نظرة محبة ومتفائلة للحياة.

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

<sup>1</sup>:فايزة محمد رجب بهنسي ، الرضا الوظيفي للعاملين ، مرجع سابق ، ص.ص 44- 45 .

● التغيب عن العمل: ويقصد به التخلف عن أداء العمل الموكل به العامل بدون سابق إنذار وما يترتب عليه من... للعمل الذي يؤثر على الإنتاجية في مجال العمل وهناك عوامل كثيرة تؤدي إلى التغيب 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 أو الزملاء 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 مظاهر خاصة بعدم الرضا الوظيفي وهو أحد المشكلات التي تؤثر بالسلب على العمل وذلك بدوره

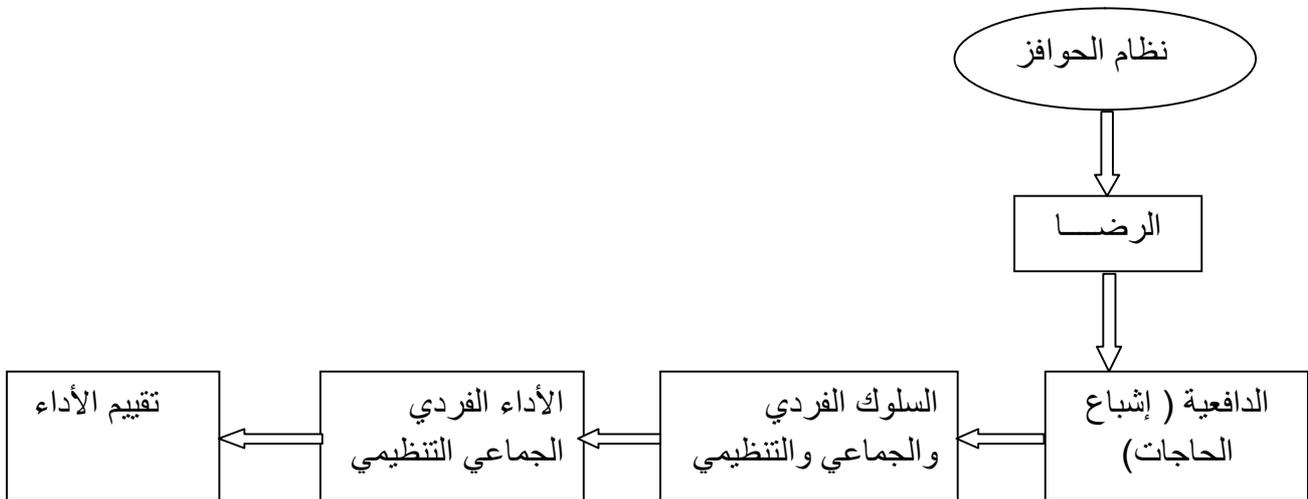
يؤثر على الإنتاجية، فالعامل عندما يتعرض لسوء التوافق المهني فذلك يعرضه إلى اللامبالاة وسوء العلاقات وبذلك يؤثر بدوره على أدائه لمهامه والأعمال التي توكل إليه، وذلك يؤثر على معدل الإنتاجية.

● إصابات العمل والأمراض المهنية : تعد إصابات العمل من المشكلات الهامة التي تعيق التقدم الصناعي، حيث أنها تسبب للعامل أضرار كثيرة مثل: الإصابة بإعاقة أو تشوه يؤدي إلى عجزه أو تعطيله 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 بإجراءات الأمن وعدم ملائمة ظروف العمل وعدم توفر معدلات الوقاية المهنية وكل ذلك قد يكون مرجعه عدم الرضا الوظيفي.

## المطلب الثالث: علاقة التحفيز 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.

## الشكل رقم (7): العلاقة بين الحوافز والأداء.



المصدر: زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر

والتوزيع الأردن، ط1، 2011، ص 150.

ويمكن شرح هذا الشكل من خلال توضيح العلاقة بين الحوافز والأداء كما يلي:<sup>1</sup>

يجب أن يتم الربط المباشرة بين الحوافز والمكافآت والسلوك والأداء وهذا من جهة ومن جهة أخرى تحاول المنظمات ربط قدرات الترقية بالأداء وعلى ذلك يؤدي الموظف عمله بمستوى متميز للحصول على الترقية وحيث 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 و أنشطة المنظمة ويتجلى ذلك من استقراء دورها في:

- جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل في المنظمة.
- الأداء الفعال لمهام الوظيفية، إذ تعمل العديد من المنظمات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء.
- الحد من الغياب والتأخذ عن مواعيد العمل.
- الاحتفاظ بالعاملين الماهرين.

### دراسة حالة الشركة Atlas

سنحاول بعد دراستنا للجانب النظري في الفصلين السابقين، التطرق في هذا الفصل إلى دراسة الحالة التطبيقية وذلك بإسقاط المفاهيم النظرية وتجسيدها ميدانيا على الشركة Atlas chimie ومن أجل ذلك قمنا بدراسة ميدانية كان الفرض منها جمع المعلومات التي تخص الدراسة وقسمنا ذلك إلى مبحثين رئيسيين هما:

○ المبحث الأول: تقييم عام لشركة Atlas chimie

○ المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

<sup>1</sup>: بشار يزيد وليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الداية للنشر والتوزيع ، الاردن ، ط1 ، 2008 ، ص.ص 150 – 151 .

## المبحث الثاني: تقديم عام لشركة Atlas chimie

## المطلب الأول: تعريف بالشركة Atlas chimie

## تعريف المؤسسة:

مؤسسة أطلس كيمياء هي مؤسسة اقتصادية إنتاجية تتكون من 3 وحدات مقرها الرئيسي مغنية والوحدتين الأخرتين موجودة في الغزوات وهي فرع التخزين المواد الأولية المستوردة ووحدة تجارية موجودة في تلمسان "سيدي شاكر" للبيع .

وهي عبارة عن تجمع الإمكانيات البشرية و المادية هدفها إنتاج الصابون بنوعيه العادي للغسيل و الملون و الزيت و القليسيرين.

وتقع هذه الشركة على بعد كيلومتر واحد من جنوب شرق لمدينة مغنية وبالأخص على طريق تلمسان.

تأسست هذه الشركة في عام 1982 على يد وزارة الصناعات الخفيفة حيث كانت المساهمة المالية حوالي 7 مليارات.

دخلت هذه الوحدة في إنتاج الزيوت في شهر ماي من عام 1987 أما بالنسبة للصابون فقد تم بعد ذلك بسنة.

تشتغل هذه الوحدة نسبة متواضعة من العمال حيث يقدر عددهم حوالي 191 أغلبيتهم تتجاوز أعمارهم 30 سنة وتصنف هذه الوحدة عدة أصناف حيث يتراوح عدد العمال الإداريين 31 عامل من بينهم مدير الشركة ثم يأتي نائبه وبعد ذلك رؤساء الأقسام ومن بين هذه الأقسام فنجد قسم المحاسبة، قسم التسيير، قسم التجارة، قسم الإنتاج ... الخ.

ويقسم المستخدمون إلى:

- إطارات يبلغ عددهم 31.
- أعوان يبلغ عددهم 107.
- أعوان التنفيذ يبلغ عددهم 53.

### النظام الداخلي للوحدة:

يسير المركب وفق اتفاقية جماعية ونظام داخلي.

تتكون الاتفاقية الجماعية من 276 مادة تبين حقوق العمال وواجباتهم هذه الاتفاقية توضع من طرف الإدارة و النقابة يضاف إليها مصداقية مفتش العمل هذه الاتفاقية ملزمة الاحترام من طرف كل العمال دون استثناء من المدير إلى العامل البسيط .

- يتكون النظام العام من 154 مادة التي تبين الإجراءات التأديبية المتخذة ضد كل عامل قام بمخالفة داخل المركب وهذا النظام مبرمج من طرف الإدارة والنقابة و قد تما بموافقة مفتشية العمل.

إن كل مخالفة من الدرجة الثانية أو الثالثة هي من اختصاص لجنة التأديب أما فيما يخص المخالفات من الدرجة الأولى فهي اختصاص الإدارة فقط.

### المطلب الثاني: النظام الداخلي للمؤسسة وهيكلها

تشكل المؤسسة من عدة وظائف أهمها:

- أ- الوظيفة التقنية : تقوم بتحضير العمل بتحويل المواد الأولية.
- ب- الوظيفة التجارية: تبدأ بالبحث عن الموردين (المومنين) وتنتهي عند التفريغ.
- ج- الوظيفة المالية: تقوم بتوفير الأموال التي تحتاجها المؤسسة في الوقت المناسب بتكلفة بسيطة وتفيد مختلف العمليات الحسابية التي تقوم بها.

د- الوظيفة الاجتماعية: تهتم بتأمين العمال وحمايتهم عن طريق صناديق الضمان ومجالس العمال.

هـ- الوظيفة الإدارية وغايتها: التوقيع، التنظيم، التنسيق، المراقبة.

عدد الورشات التي تحتوي عليها الوحدة:

تضم الوحدة 5 ورشات إنتاجية ومن بينهما:

- ورشة الزيت

- ورشة الصابون

- ورشة للمنافع

- ورشة للتكرير

- ورشة للمخبر

عدد المصالح: تتكون الوحدة من ستة أقسام رئيسية وهي :

- مصلحة الإدارة

- مصلحة التجارة

- مصلحة الآمن والوقاية

- مصلحة التمويل

- مصلحة النقل.

## معدات النقل:

يتجسد منتوج هذا القطاع في القيمة التي تضاف إلى قيمة المنتوجات المادية الملموسة. خلال عملية النقل من المؤسسة إلى حلقات التسويق والتوزيع وتنقسم مصلحة النقل في هذه الوحدة إلى قسمين فهناك ورشة صغيرة تحتوي على مكتب للنقل مع السائقين ومن جهة أخرى نجد مصلحة الاستقبالات وتشتمل على مجموعة من الخدمات يقوم بها بعض الميكانيكيين والكهربائيين وعمال الصيانة والإصلاح أما جانب المعدات المستعملة في هذه الوحدة فنجد أنواع مختلفة من الشاحنات الخاصة تختلف من حيث كمية الشحن و الاسم والشكل ومن بينها هناك:

**شاحنات مخزنة:** مهمتها نقل المواد الأولية من الميناءات إلى المخازن ومن المخازن إلى المصنع.

**شاحنات عادية:** مهمتها نقل المواد المستهلكة مثل القارورات والاناات والتوزيع بين الأسواق

- هناك رافعة للتشجين والتفريغ
- سيارة خاصة صغيرة تستعمل للمهمات الخارجية.
- سيارة إسعاف لنقل المرضى للمستشفى الرئيسي

## إمكانيات الإنتاج:

يمكن تصنيف إمكانيات إنتاج هذه الوحدة إلى 4 أقسام:

**قسم أساسي:** ينتج المنتوج الأساسي للمؤسسة والمنتوج النصف مصنع للحصول على منتوج جاهز في الوحدة (قسم التكرير).

قسم مساعد: يقوم بعمليات الإنتاج الأساسي في الوحدة كقسم توليد الكهرباء قسم تصليح المعدات والآلات الإنتاجية...

قسم ثانوي: كقسم التدفئة وقسم صنع القارورات والایناءات للمنتوج الجاهز، أو لوازم التغليف بالنسبة للصابون.

قسم فرعي: كقسم إعادة التكرير للنفايات، إمكانية الوحدة من المنتوج يجب أن تكون دائما قادرة على تلبية حاجيات الأسواق والتعاونيات على مختلف جهات الوطن.

حيث يصل مستوى الإنتاج اليومي إلى:

- الزيت: 100 طن يوميا.

- صابون ملون 80 طن يوميا.

- غليسيرين 20 طن يوميا.

إن هذه الكمية يباع منها يوميا حوالي:

بالنسبة للزيت 75 طن وبالنسبة للصابون: 65 طن، هذه المبيعات تختلف يوميا خاصة أيام الجمعة والسبت حيث يتم تخزين الكميات المنتوجة.

أنواع المنتوجات:

❖ بالنسبة للزيت: هناك قارورات قدرها 1ل وأخرى 2ل، إناءات استطاعتها 5ل وخزانات صغيرة 50كغ وبراميل صغيرة 200كغ.

❖ بالنسبة لصابون الغسيل: تصنع الوحدة علبة تحتوي على 48 قطعة حيث تزن كل علبة 21كغ

❖ أما بالنسبة لصابون المعطر: من جهة فهي تصنع هذا النوع من الصابون حيث يعلب في علب تزن كل علبة 14كغ و تحتوي كل علبة على 144 قطعة.

## وسائل وإمكانيات الإنتاج:

● **المواد الأولية:** إن حاجة الوحدة من المادة الأولية عالية جدا حيث يتعذر وجودها ببلادنا وإن وجدت فنسبة قليلة جدا ولهذا تلجأ الوحدة إلى الاستيراد من عدة دول أجنبية وبكميات مختلفة حيث تستورد الزيت... من أمريكا وكندا وبعض الأحيان من بلجيكا وتتراوح هذه ما بين 1500 إلى 2000 طن شهريا أما بالنسبة للصريف (مادة أولية) وهي مادة تدخل في تكوين الصابون فمصدرها الولايات المتحدة الأمريكية ، وكندا و تتراوح كمية الاستيراد ما بين 1500 إلى 2000 طن شهريا. أما فيما يخص المواد الدهنية و زيت النخيل فهي تستورد بنسبة ثابتة حوالي 600 طن شهريا مصدره الدول السابقة ذكرها و تأتي في الأخير مادة الصويا مصدرها الولايات المتحدة الأمريكية وكندا كذلك تتراوح نسبتها ما بين 2000 إلى 3000 طن سنويا.

## المعدات الإنتاجية:

هي مجموع الآلات والمكانات والأجهزة وغيرها التي يؤثر العامل بواسطته على المواد الأولية مباشرة.

ونظرا لتعدد أنواع المعدات الإنتاجية ومعدات توليد الطاقة فإنها تقسم كل آلة حسب وظيفتها ومنصبها في أداء مهمتها وذلك حسب مدة استعمال أي نهاية إنتاج ونلاحظ في هذه الوحدة أن الآلات المستعملة في الإنتاج آلات قديمة نوعا ما ومهتلكة .

ومن أمثال هذه الآلات المستعملة في إنتاج المواد الدسمة نجد هناك محرك رافعة ومضخات لتصفية المواد وافران تصل حرارتها حتى 255 ° وبالإضافة إلى ذلك نجد هناك أنابيب واصلة بين الآلات تختلف في حجمها عن بعضها البعض بالنسبة للمواد الكيماوية فهي عديدة ودقيقة الاستعمال ومن بينها نجد هناك: ماء  $H_2O$  حيث تحتاج الوحدة إلى 19330 م<sup>3</sup> شهريا أما احتياجاتها من الغاز فتقدر ب 178174 م<sup>3</sup> .

## المطلب الثالث: مراحل إنتاج الزيت والصابون

## 1. مراحل إنتاج الزيت:

الزيت يمر على عمليتين أساسيتين هما: التكرار والتوضيب، فعملية التكرار تمر بالمراحل التالية: المادة الأولية والتي هي ويت الخام، ثم يقومون بإزالة الغسيل بالماء وبعدها يقومون بالتحفيز لإزالة اللون وبعد ذلك إزالة الرائحة وتأتي بعد ذلك عملية التبريد وفي الأخير توضيب الزيت وهي آخر مرحلة.

كما يقومون بصناعة القارورات المستعملة في تعبئة الزيت من حجم 1 ل، 2 ل، 5 ل.

## 2. مراحل إنتاج الصابون:

الصابون يمر بثلاث مراحل وهي: التصنيف، قليسيرين، توضيب الصابون. أولتا يأتون بالمواد الدسمة بنسبة 10 % بالإضافة إلى الكبر بنسبة 15 % زائد الصوييف بنسبة 75 % وهو أعلى نسبة.

ثم يقومون بعملية المزج لهذه المكونات وبعدها عملية التصيبين ثم يذهب الصابون اللين للتخزين. وهناك اتجاهين لتوضيب الصابون، قليسيرين، وتوضيب الصابون قليسيرين يمر على عدة مراحل وهي:

1. التصفية

2. التبخر

3. التعطير

4. وضعها في البرامل

● توظيف الصابون يمر هو كذلك بعدة مراحل هي:

- صابون لين

- الغبار الذري

- ثم يقومون بتقطيع بواسطة آلة التقطيع

- ثم وضعها في الصندوق، ثم يوضع لها ألواح

## المبحث الثالث: الرضا الوظيفي في ظل الحوافز الممنوحة في مؤسسة Atlas Chimie

من خلال بعض المقابلات التي قمنا بإجرائها مع إدارة الموارد البشرية وجدنا أنه شركة Atlas chimie تقوم بالتحفيزات المادية والمعنوية منها الإيجابية والسلبية.

## المطلب الأول: الحوافز المادية

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

- ❖ **التعويضات المباشرة:** تشمل الأجور والرواتب والمكافآت.
- ❖ **التعويضات غير المباشرة:** تشمل الإجازات، العلاج الطبي، أصلات الحج والعمرة.
- ❖ **المكافآت التشجيعية:** وهي تستعمل للتفوق في الأداء وكذلك المكافآت عن الاقتراحات للأفكار والآراء.
- تقوم الشركة بحماية العمال (الحماية الاجتماعية، الميزانية الاجتماعية، الضمان الاجتماعي)، وهذا كله يضمن استقرار الموظفين.
- دفع الإجازات والعطلات.
- الوجبات الغذائية، العلاج المجاني للعاملين وعائلاتهم.
- الإجازات السنوية، الإجازات المرضية، علاوات المرض.
- خدمات اجتماعية وثقافية وترفيهية، مثل نادي الرياضي، التعليم، رحلات، حفلات، استشارات اجتماعية ومالية وثقافية.
- تسهيلات معيشية مثل: الإسكان، التغذية.
- زيادة عدد ساعات العمل المدفوعة، التقديرات الاجتماعية والصحية (الطب، منح، منح الولادة)
- أجور الساعات الإضافية.

<sup>1</sup>: مقابلة مع إطار تسير الموارد البشرية

المطلب الثاني: الحوافز المعنوية

من بين التحفيزات المعنوية التي تقدمها الشركة Atlas chimie 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 والترقية والمسؤوليات.
- الترقيع والأمان والاستقرار الوظيفي وهذا من خلال توفير الشركة للأمن وسلامة الموظفين وهذا من خلال توفير ملابس الشغل، الوقاية من حوادث العمل.
- توفير مراكز الراحة للعطل الخاصة بعمال الشركة .
- إعطاء شهادات..... 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 (..... مناصب العمل للعمال)
- إثراء النشاطات: تقدم إدارة بإعطاء مسؤوليات للعمال، نشاطات الصيانة، تسير الترقيات، الأمن داخل الشركة، إمكانية تقديم الاقتراحات، تقييم العمال إلى اختصاصات حسب الأفرح.
- الامتيازات: مثل شهادات الامتياز، الشكر أمام الزملاء، الإجازات السنوية الميداليات.
- تقسيم وقت العمل داخل الشركة بين الأمور الثقافية والعطل الأسبوعية واحتياجات التكوين.
- المسار الوظيفي: القيام بمتابعة الموظف عند دخوله للعمل حيث خروج للتقاعد.
- التدريب والتكوين: استفادات العمال من دورات تدريبية حسب الاختصاصات والاحتياجات.

## المطلب الثالث: الحوافز السلبية

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

- الخصم من الراتب والإنذارات والتوبيخات، وفق الترقية، إنزال الرتبة، وفق المكافآت النقدية، الحرمان 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 على أسس إعطائها ومنحها فوجدنا ومن خلال نفس المقابلات مع العاملين أنها تمنح حسب الأقدمية والكفاءة والجهد المبذول أي أن هناك الأداء ربط بين المكافآت الأداء.

## أولاً: تقييم الاستبيان:

اعتمادنا في الدراسة الميدانية على استمارة استبيان بها مجموعة من الأسئلة وذلك بغرض جمع البيانات اللازمة وهذا لاختيار فرضيات البحث والمساعدة في تقييم التحفيز والرضا الوظيفي

## للأفراد العاملين في الشركة Atlas Chimie

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

## مكونات الاستبيان:

- محور 01: هو محور خاص بالمعلومات الشخصية مثل: الجنس، السن، المستوى..... الخ
- محور 02: يتضمن معلومات حول التحفيز
- محور 03: يتضمن معلومات حول الرضا الوظيفي
- محور 4 : خصص لمدى العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي

## تحليل الاستبيان:

بعد عملية استرجاع الاستبيان الموزع على الأفراد العينية المدروسة والمتمثلة في العاملين في الشركة Atlas Chimie قمنا بترتيب البيانات المتحصلة في جداول قصد تحليلها ومعالجتها لإعطاء لها معين وقيمة لذلك نقوم بعملية الاستبيان من خلال ما يلي:

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

تقييم التحفيز والرضا الوظيفي في الشركة Atlas chimie يعد عملية التحفيز الوظيفي ثاني مرحلة مهمة جدا، إلا وهي تقييم عملية هذا التحفيز من خلال مدى الأفراد عن هذا التحفيز والذي يعتبر نتيجة أخيرة بالنسبة كل موظف أو عامل وهذا ما نتطرق إليه في العنصر الموالي وهذا من خلال أدوات المستعملة لجمع المعلومات وعينة الدراسة وتحليل نتائج الاستبيان.

## أدوات جمع البيانات:

لقد اعتمدنا في جمع البيانات المستعملة بالتحفيز والرضا الوظيفي في الشركة Atlas

Chimie على الأدوات.

## 1- وثائق الشركة:

فهي تعتبر أول مصدر للحصول على المعلومات من قوانين واللوائح والتزامات مستخرجة من الجريدة الرسمية كونها تعطي لنا معلومات رسمية ورئيسية مؤكدة خاصة بالنسبة لتعريف وتقديم الشركة ومختلف التطورات التي عرفتتها ومعرفة الهيكل التنظيمي الذي تعمل وفقه.

## 2- المقابلة:

نظرا لنقص المعلومات الموجودة في وثائق الشركة تحتم علينا الأمر واقتضت الضرورة علينا بإجراء بعض المقابلات مع بعض الموظفين والمسؤولين خاصة متعلقة بقسم إدارة الموارد البشرية كونها مباشرة مرتبطة بتحفيز الأفراد وتنميتهم، حيث تمت المقابلات من خلال أسئلة طرحناها على الباحثين على سبيل المثال الهام الملقاة على عاتقهم ومسؤولياتهم وأسئلة متعلقة بالحوافز المقدمة للعاملين التي سبق ذكرها في الفصل الأول.

## الاستبيان:

يتم التطرق إليه بالتفصيل لاحقا

- عينة البحث: نقصد بها اختيار جزء من مجموعة معينة بحيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها، حيث من الصعب أن نخضع كل الوحدات وأقسام وفروع الشركة Atlas chimie لدراسة كلية وتفصيلية وهذا راجع لعدة أسباب نذكر على سبيل المثال: ضيق الوقت وإمكانيات البحث والتكلفة وكذلك لتعدد وحدات المؤسسة من جهة وتباين لمواقع الأنشطة والوظائف التي تتواجد فيها من جهة أخرى وعليه فإن مجتمع الدراسة في هذا البحث يتمثل في الأفراد العاملين في الشركة.

لذا تحتم علينا الأمر اختيار عينة عشوائيا متكونة من 40 عاملا موزعين على مختلف

إدارات الشركة.

## 1. معلومات شخصية: تتلخص في:

## • الجنس:

الجدول رقم: 03 توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	ذكور	إناث	المجموع
التكرار	30	10	40
النسبة	75 %	25 %	10 %

المصدر: من إعداد الطالب.

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

## • المستوى التعليمي:

الجدول رقم: 04 يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة

المستوى	متوسط	ثانوي	تكوين	جامعي	أخرى	المجموع
التكرار	10	10	15	05	00	40
النسبة	25 %	25 %	37 %	12,5 %	00 %	100 %

المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك تنوع في المستوى التعليمي لموظفي مؤسسة Atlas Chimie، حيث نجد أعلى نسبة دون مستوى التكوين المهني بـ (37 %)، تليها نسبة (25 %) التي تمثل المستوى المتوسط ثم يأتي المستوى الثانوي بنسبة (25 %)، وأخيرا الجامعي وأضعف نسبة (12,5 %) في حين لم تسجل أي نسبة من مستويات أخرى.

• الحالة العائلية:

الجدول رقم: 05 جنس الحالة العائلية للأفراد

الحالة	أعزب	متزوج	أرمل	مطلق	المجموع
التكرار	13	25	2	00	40
النسبة	% 32,5	% 62,5	% 5	% 00	% 100

المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم العاملين متزوجين بنسبة (62,5%)، و(32,5%) غير متزوجين، وهناك (5%) أرامل، أما هناك 00% من المطلقين.

• سن أفراد العينة:

يتراوح سن أفراد العتبة ما بين (20 – 60) والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم: 06 يبين سن أفراد العينة.

الحالة	من 20 إلى أقل من 30	من 30 إلى أقل من 40	من 40 إلى أقل من 50	من 50 إلى ما فوق	المجموع
التكرار	10	18	8	4	40
النسبة	% 25	% 45	% 20	% 10	% 100

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول أن أغلب الفئات دون سن 40، حيث نلاحظ أن الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة تمثل أعلى نسبة من أفراد العتبة بـ 45%، ثم تليها الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة بنسبة 25%، بينما تمثل الفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 20%، في حين تمثل الفئة العمرية 50 سنة فأكثر، أضعف النسب السابقة والتي تقدر بـ 10%، وذلك راجع لنوع نشاط المؤسسة.

• سنوات الأقدمية لأفراد العينة:

الإجابات المتحصل عليها موضحة في الجدول رقم 07 بين سنوات الأقدمية لأفراد العينة.

السنوات	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	20 سنة فأكثر	المجموع
التكرار	12	11	9	8	40
النسبة	35 %	25 %	22 %	18 %	100 %

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول أن الفئة الكبيرة والتي أقل من 5 سنوات تمثل النسبة الأعلى وتقدر بـ 35 % وهذا يدل على قلة سنوات الخدمة، وتوظيف الأفراد الجدد كل فئة من طرف المؤسسة، ثم تليها فئة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 25 %، ثم فئة من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة تقدر بـ 22 %، وأخيرا فئة 20 سنة فأكثر تقدر بـ 20 %.

2. معلومات حول التحفيز: لجمع المعلومات حول التحفيز قمنا بطرح الأسئلة التالية:

• معنى التحفيز بالنسبة للعينة: تعد الاجابة عن السؤال التالي:

- ماذا يعني لك التحفيز؟

والنتائج المحصل عليها تجدها في الجدول التالي:

الجدول رقم: 08 يبين معنى التحفيز بالنسبة لأداء العينة

معنى التحفيز	مساعدة العامل في تلبية وإشباع حاجاته ورغباته	الزيادة في الأجر وملحقاته (علاوات ومكافآت والمنح والتعويضات)	إثارة الدوافع لتوليد الرغبة لدى العامل لبذل أقصى جهد	المجموع
التكرار	20	15	5	40
النسبة	50 %	37,5 %	12,5 %	100 %

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول أن 50 % من العمال ينظرون أو يفهمون معنى التحفيز على أنه مساعدة في تلبية وإشباع حاجات ورغبات العاملين، في حين 37 % ينظرون إليه أنه زيادة في الأجر وملحقاته من علاوات ومكافآت ومنح وتعويضات وغيرها، بينما 25 % ينظرون إليه أنه إثارة للدوافع والحماس وتوليد رغبة لدى العامل وبذل قصارى جهده، وعليه فالتحفيز يختلف من شخص لآخر.

• درجة منح المؤسسة حوافز في العمل: وهي عبارة عن إجابة السؤال التالي:

- هل تمنحك المؤسسة حوافز في عملك؟

النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم: 09 يبين درجة منح المؤسسة حوافز في العمل

الإجابة	نعم	لا	نوعا ما	المجموع
التكرار	15	20	5	40
النسبة	% 37,5	% 50	% 12,5	% 100

المصدر: من إعداد الطالب.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 37,5 % من موظفي شركة Atlas Chimie يؤكدون ويقررون على أن الشركة تمنح لهم حوافز في عملهم، بينما نجد 50 % من العاملين يقررون بأن لا شركة لا تمنح لهم حوافز في العمل، و12,5 % من العاملين أجابوا بنوعا ما، فالشركة تمنح حوافز العمل حسب استحقاقات واحتياجات الوظائف وشاغليها من أداء وجهد مبذول، ومسؤوليات.

• رأي أفراد العينة في أجرهم: وهي عبارة عن إجابة السؤال التالي:

- ما رأيك في أجرك؟

النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم: 10 يبين رأي أفراد العينة في أجرها

رأي الأفراد	كافي	مقبول	غير كافي	المجموع
التكرار	5	20	15	40
النسبة	% 12,5	% 50	% 37,5	% 100

المصدر: من إعداد الطالب.

نلاحظ من الجدول أن 50 % من العمال ترى بأن أجرها مقبول ويسد بعض احتياجاتها، في حين نجد أن 37,5 % من أفراد العينة ترى أن أجرها غير كافي لا يسد جميع احتياجاتها من خلال تحسن القدرة الشرائية لها.

• مدى توفير العمل علاوات وتعويضات بالنسبة لأفراد العينة: وتعد الإجابة للسؤال التالي:

- هل يوفر عملك علاوات وتعويضات؟

النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم: 11 يبين مدى توفير العمل علاوات وتعويضات للأفراد

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	15	25	40
النسبة	% 37,5	% 62,5	% 100

المصدر: من إعداد الطالب.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 37,5 % أقرت بأن عملها يوفر علاوات وتعويضات مما يدل على أن الشركة تراعي الفروق الفردية بين العمال في أداء العمل، مما يؤثر إيجاباً على أدائهم ورضاهم، وبالتالي تقوى عزيمتهم فترتفع معنوياتهم، في حين 62,5 % أقرت بأن العمل لا يوفر علاوات وتعويضات لها، وهذا راجع لعدم مراعاة الفروق والاختلافات في الأداء.

• مدى استعادة أفراد العينة من فرض الترقيم: وهي عبارة عن إجابة عن سؤال التالي:

- هل استفدت من فرص الترقية؟

النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم: 12 يبين مدى استفادة أفراد العينة من فرص الترقية

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	12	28	40
النسبة	% 30	% 70	% 100

المصدر: من إعداد الطالب.

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

• معرفة نظام الترقية في المؤسسة: وتعد الإجابة عن السؤال التالي:

- كيف تتم الترقية في المؤسسة؟

النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم: 13 يبين كيفية الترقية في المؤسسة

نظام الترقية	حسب الأقدمية	حسب الكفاءة	أخرى	المجموع
التكرار	24	16	00	40
النسبة	% 60	% 40	% 00	% 100

المصدر: من إعداد الطالب.

نلاحظ من الجدول أن 60 % من أفراد العينة أقرروا وأكدوا أن كيفية الترقية تكون حسب الأقدمية، في حين 40 % أقرروا على أن الترقية تتم حسب الكفاءة وهذا يؤثر إيجاباً على نفسية ومعنويات العمال، وبالتالي ظهور هؤلاء العمال الولاء لرؤسائهم وشركتهم.

• مدى تقديم الإدارة الشكر والعرفان للأفراد العاملين: وتعد الإجابة عن السؤال التالي:

- هل تقدم الإدارة الشكر والعرفان لأحدكم أمام الجميع على ما قام به من مجهود متميز؟

النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم: 14 يبين مدى تقديم الإدارة الشكر والعرفان لأفراد العينة

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	12	28	40
النسبة	% 30	% 70	% 100

المصدر: من إعداد الطالب.

نلاحظ من خلال الجدول أن 30 % من العاملين أجابوا بنعم أي الإدارة تقوم بتقديم الشكر والعرفان لهم وهي قليلة مقارنة مع 70 % من الأفراد والذين أجابوا لا بمعنى الإدارة لا تقدم الشكر والعرفان للعاملين، مما يؤثر معنوياً عليهم وينقص من حماسهم ورغبتهم.

- مدى تقدير جهود الأفراد والاعتراف بإنجازاتهم: وتعد الإجابة عن السؤال التالي:
    - هل يتم تقدير جهودكم والاعتراف بإنجازاتكم؟
- النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم: 15 يبين مدى تقدير الجهود والاعتراف بإنجازات أفراد العينة

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	18	22	40
النسبة	% 45	% 55	% 100

المصدر: من إعداد الطالب.

نلاحظ من خلال الجدول أن 45 % من العاملين يتم تقدير جهودهم والاعتراف بإنجازاتهم في الحين نجد 55 % لم يتم تقدير جهودهم والاعتراف بإنجازاتهم، وهذا يؤثر سلبا على معنوياتهم ونفسياتهم وشعورهم بالاستياء.

- ظروف وشروط العمل: وتعد الإجابة عن السؤال التالي:
    - هل تقوم المؤسسة بتحسين ظروف وشروط العمل باستمرار؟
- النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم: 16 يبين مدى تحسين ظروف وشروط العمل باستمرار

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	15	25	40
النسبة	% 37,5	% 62,5	% 100

المصدر: من إعداد الطالب.

نلاحظ من خلال الجدول أن 37,5 % يرون أن المؤسسة تقوم بتحسين ظروف وشروط العمل باستمرار، بينما 62,5 % من العاملين يقرون بأن المؤسسة لا تقوم بتحسين ظروف وشروط العمل باستمرار وهذا يؤثر على أداء وصحة العاملين.

• دورات التدريب والتكوين: وتعد الإجابة عن السؤال التالي:

- هل استفدت من دورات التدريب والتكوين داخل أو خارج المؤسسة؟

النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم: 17 يبين مدى استفادة أفراد العينة من دورات التدريب والتكوين

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	28	12	40
النسبة	% 70	% 30	% 100

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من الجدول أن أغلبية الإجابات كانت بنعم من أفراد العينة، أب نسبة 70 % والتي تدل على استفادة العمال من دورات التدريب والتكوين، في حين نجد 30 % لم يستفيدوا من دورات التدريب والتكوين داخليا وخارجيا، وعليه فالمؤسسة توفر فرص للتدريب والتكوين للعاملين كونها تخصص مصلحة لهم، فهذه الفرص تكون حسب احتياجات الوظيفة وشاغلها.

3. معلومات حول الرضا الوظيفي:

• مدى الشعور بالحماس والرغبة في العمل: تعد الإجابة عن السؤال التالي:

- هل تشعر بالحماس والرغبة بالعمل؟

والنتائج المتحصل عليها تجدها في الجدول التالي:

الجدول رقم: 18 يبين مدى الشعور بالحماس والرغبة لأفراد العينة في العمل

الإجابة	نعم	لا	نوعا ما	المجموع
التكرار	17	5	18	40
النسبة	% 42,5	% 12,5	% 45	% 100

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول أن 42,5 % من أفراد العينة كانت نعم بمعنى أنهم يشعرون بالحماس والرغبة في العمل، في حين سجلنا نسبة 12,5 % بلا، أي عدم الشعور بالحماس والرغبة، بينما نجد 45 % وهي أعلى نسبة نوعا ما، وهي تؤكد شعور الأفراد بالحماس والرغبة في العمل.

• رؤية قواعد وإجراءات العمل بالنسبة لأفراد العينة: تعد الإجابة عن السؤال التالي:

- كيف ترى قواعد إجراءات العمل في المؤسسة؟

والنتائج المتحصل عليها تجدها في الجدول التالي:

الجدول رقم: 19 يبين رؤية قواعد وإجراءات العمل بالنسبة لأفراد العينة

الرؤية	معيقة	محفزة	مقبولة	صارمة ومتشددة	أخرى	المجموع
التكرار	5	2	23	10	00	40
النسبة	% 12,5	% 5	% 57,5	% 25	00	% 100

المصدر: من إعداد الطالب.

نلاحظ من خلال الجدول أن 57,5 % من أغلب الإجابات كانت حول رؤية قواعد وإجراءات العمل مقبولة، ثم تليها نسبة 25 % بصارمة ومتشددة، ثم نسبة 12,5 % من الإجابات حول قواعد وإجراءات العمل بأنها معيقة، في حين سجلنا 5 % من إجابات أفراد العينة بأنها محفزة للعمل، في حين لم تسجل أي رؤية أخرى متعلقة بقواعد وإجراءات العمل.

• مدى توافق الموظف مع وظيفته: تعد الإجابة عن السؤال التالي:

- هل ترى أن مؤهلاتك أعلى من الوظيفة التي تشغلها حالياً؟

والنتائج المتحصل عليها تجدها في الجدول التالي:

الجدول رقم: 20 يبين مدى توافق مؤهلات الموظف مع وظيفته

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	30	10	40
النسبة	% 75	% 25	% 100

المصدر: من إعداد الطالب.

نلاحظ من خلال الجدول أن 75 % من الإجابات كانت بنعم، وهذا معناه مؤهلات الموظف أعلى من الوظيفة التي يشغلها حالياً وهذا يدل أن مواصفات شاغل الوظيفة أعلى من الوظيفة التي يشغلها والباقي بنسبة 25 % أي هناك توافق بين المؤهلات والمتطلبات للوظيفة، وعليه أغلب العمال يمتلكون قدرات عالية ومهارات ذات كفاءة.

• مدى الرضا عن الحوافز المقدمة: تعد الإجابة عن السؤال التالي:

- هل أنت راض عن الحوافز المقدمة لك؟

والنتائج المتحصل عليها تجدها في الجدول التالي:

الجدول رقم: 21 يبين درجة الرضا عن الحوافز المقدمة بالنسبة للأفراد العينة

درجة الرضا	راض	غير راض	نوعاً ما	المجموع
التكرار	5	15	20	40
النسبة	% 12,5	% 37,5	% 50	% 100

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح خلال الجدول أن 50 % من أفراد العينة راضون نوعاً ما عن الحوافز المقدمة لهم، بينما 37,5 % فهم غير راضون عن الحوافز المقدمة لهم، في حين نجد 12,5 % راضون عن الحوافز المقدمة لهم، وهذا يبين اختلاف درجات الرضا بين العمال.

• مدى درجة الرضا على منصب العمل: تعد الإجابة عن السؤال التالي:

- هل أنت راضي على منصب عملك؟

والنتائج المتحصل عليها تجدها في الجدول التالي:

الجدول رقم: 22 يبين درجة الرضا على منصب العمل

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	30	10	40
النسبة	% 75	% 25	% 100

المصدر: من إعداد الطالب.

نلاحظ من خلال الجدول أن 75 % من العاملين راضين عم منصب عملهم، أما 25 % منهم غير راضين عن منصب عملهم.

• درجة الرضا على أسس الترقية: تعد الإجابة عن السؤال التالي:

- هل أنت راض على أسس الترقية في المؤسسة؟

والنتائج المتحصل عليها تجدها في الجدول التالي:

الجدول رقم: 23 يبين درجة الرضا على أسس الترقية لأفراد العينة

درجة الرضا	راض	غير راض	نوعا ما	المجموع
التكرار	8	14	18	40
النسبة	% 20	% 35	% 45	% 100

المصدر: من إعداد الطالب.

نلاحظ من خلال الجدول أن 45 % من أفراد العينة راضين نوعا ما على أسس الترقية، بينما 35 % فهم غير راضين عن أسس الترقية، في حين 20 % فنجدهم راضين علما أن الترقية تتم حسب الأقدمية والكفاءة.

• مدى قيام المؤسسة بقياس الرضا الوظيفي: تعد الإجابة عن السؤال التالي:

- هل تقوم المؤسسة بقياس الرضا الوظيفي للعاملين؟

والنتائج المتحصل عليها تجدها في الجدول التالي:

الجدول رقم: 24 يبين مدى قيام المؤسسة بقياس الرضا الوظيفي للعاملين

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	10	30	40
النسبة	% 25	% 75	% 100

المصدر: من إعداد الطالب.

نلاحظ من خلال الجدول أن 75 % من الإجابات ذات أغلبية بلا، وهنا معناه أن المؤسسة لا تقوم بقياس الرضا الوظيفي للعاملين، بينما 25 % من العاملين أجابوا بنعم، وعليه المؤسسة لا تقوم برضا العاملين، وبالتالي فهي غير مهتمة بالرضا اهتماما كبيرا.

• درجة الرضا عن ساعات العمل: تعد الإجابة عن السؤال التالي:

- هل أنت راض عن ساعات العمل؟

والنتائج المتحصل عليها تجدها في الجدول التالي:

الجدول رقم: 25 يبين درجة الرضا عن ساعات العمل لأفراد العينة

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	27	13	40
النسبة	% 67,5	% 32,5	% 100

المصدر: من إعداد الطالب.

نلاحظ من خلال الجدول أن 67,5 % من أفراد العينة راضين عن ساعات العمل، في حين 32,5 % يفهم غير راضين عن ساعات العمل.

• درجة الرضا عن العلاقة بالرؤساء وبالزملاء: تعد الإجابة عن السؤال التالي:

- هل أنت راض عن العلاقة بالرؤساء وبالزملاء؟

والنتائج المتحصل عليها تجدها في الجدول التالي:

الجدول رقم: 26 يبين درجة الرضا عن العلاقة بالرؤساء والزملاء

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	30	10	40
النسبة	% 75	% 25	% 100

المصدر: من إعداد الطالب.

نلاحظ من خلال الجدول أن 75 % من الإجابة بأغلبية ساحقة وهي تدل الرضا عن العلاقات بالرؤساء والزملاء، في حين 25 % فهم غير راضين، وهذا يدل على اهتمام الإدارة بالعلاقات سواء الرسمية والغير رسمية.

4. معلومات حول التحفيز والرضا الوظيفي:

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

• معرفة أسس إعطاء التحفيز بالنسبة لأفراد العينة: تعد الإجابة عن السؤال التالي:

- حسب رأيك ما هي أسس إعطاء التحفيز بالمؤسسة؟

والتائج المتحصل عليها تجدها في الجدول التالي:

الجدول رقم: 27 يبين أسس إعطاء التحفيز بالنسبة لأفراد العينة

أسس	الأداء	الكفاءة	الجهد المبذول	المجموع
التكرار	20	8	12	40
النسبة	% 50	% 20	% 30	% 100

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول أن 50 % من أفراد العينة يرون أن التحفيز يمنح وفق معيار الأداء، بينما 30 % يرون أن التحفيز يمنح وفق الكفاءة، وعليه المؤسسة تمنح التحفيز وفق أسس مقبولة خاصة الأداء والجهد المبذول.

• معرفة مدى الشعور بالعدالة في إعطاء الحوافز: تعد الإجابة عن السؤال التالي:

- هل تشعر بالعدالة في إعطاء الحوافز للعاملين؟

والتائج المتحصل عليها تجدها في الجدول التالي:

الجدول رقم: 28 يبين معرفة مدى الشعور بالعدالة في إعطاء الحوافز بالنسبة لأفراد العينة

الإجابة	نعم	لا	نوعا ما	المجموع
التكرار	15	20	5	40
النسبة	% 37,5	% 50	% 12,5	% 100

المصدر: من إعداد الطالب.

نلاحظ من خلال الجدول أن 50 % من إجابات أفراد العينة كانت بلا، فهي تدل على عدم وجود عدالة في إعطاء الحوافز لها، بينما نجد 37,5 % من الإجابات بنعم والتي تبين بأن هنالك عدالة في إعطاء الحوافز لها، وفي الأخير نجد 12,5 % أجابوا بنوعا ما، وعليه نقول هنالك نقص العدالة في إعطاء التحفيز للعاملين مما يؤدي من شعور الأفراد بعدم الرضا الوظيفي.

• تحديد الراتب حسب المؤهلات والمهارات: تعد الإجابة عن السؤال التالي:

- هل يتم تحديد الراتب حسب المؤهلات والمهارات؟

والنتائج المتحصل عليها تجدها في الجدول التالي:

الجدول رقم: 29 يبين كيفية تحديد الراتب لأفراد العينة حسب المؤهلات والمهارات

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	30	10	40
النسبة	% 75	% 12,5	% 100

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول أن معظم الإجابات كانت بنعم بنسبة تقدر بـ 75 % بينما كانت

الإجابات بلا بنسبة تقدر 25 % وعليه المؤسسة تعتمد في تحديد الراتب حسب مؤهلات ومهارات العاملين.

• درجة المساواة في تحديد الرواتب والأجور: تعد الإجابة عن السؤال التالي:

- هل تشعر بالمساواة في تحديد الرواتب والأجور في الوظائف المتشابهة؟

والنتائج المتحصل عليها تجدها في الجدول التالي:

الجدول رقم: 30 يبين درجة المساواة في تحديد الرواتب والأجور بالنسبة لأفراد العينة

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	30	10	40
النسبة	% 75	% 25	% 100

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول أن 75 % من الإجابات كانت بنعم، أي هناك شعور بالمساواة في

تحديد الرواتب والأجور في الوظائف المتشابهة، في حين نجد 25 % لا تشعر بالمساواة.

• درجة الرضا على أسس إعطاء الحوافز: تعد الإجابة عن السؤال التالي:

- هل أنت راض على أسس إعطاء الحوافز؟

والنتائج المتحصل عليها تجدها في الجدول التالي:

الجدول رقم: 31 يبين درجة الرضا على أسس إعطاء الحوافز بالنسبة لأفراد العينة

المجموع	نوعا ما	غير راض	راض	نسبة ارضا
40	15	18	7	التكرار
% 100	% 37,5	% 45,5	% 17,5	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول أن 45,5 % غير راضين على أسس إعطاء الحوافز، ثم تليها 37,5

% نوعا، ثم 17,5 % فهم راضين عن أسس إعطاء الحوافز.

• تقييم الحوافز: تعد الإجابة عن السؤال التالي:

- في نظرك كيف ترى الحوافز المقدمة لك؟

والنتائج المتحصل عليها تجدها في الجدول التالي:

الجدول رقم: 32 يبين تقييم الحوافز المقدمة بالنسبة لأفراد العينة

المجموع	أخرى	غير مقبولة تماما	موضوعية	مقبولة	عادلة	عملية التقييم
40	00	10	9	15	6	التكرار
% 100	00	% 25	% 22,5	% 37,5	% 15	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول أن 5,37 % من إجابات أفراد العينة ترى أن الحوافز المقدمة مقبولة،

بينما 25 % ترى الحوافز المقدمة غير مقبولة تماما، في حين 22,5 % فهي ترى أنها موضوعية،

وأخير 15 % ترى أنها عادلة، في حين لم تسجل أي رؤية أخرى.

## خاتمة الفصل الثالث:

من خلال دراستنا للتحفيز والرضا الوظيفي في مؤسسة Atlas Chimie بمغنية، تبين لنا بأنه هناك حوافز مختلفة مادية ومعنوية، ايجابية وسلبية، كلها ذات تأثير على مستوى الرضا للأفراد، العاملين، فالتحفيز في هذه المؤسسة يختلف من شخص إلى آخر ومن مستوى إلى آخر، وهذا حسب الوظيفة والمكانة التي يحتلها شاغلها.

فالموظفين في هذه المؤسسة بعضهم راضي عن بعض الحوافز، في حين نجد البعض الآخر غير راضين عن معظم الحوافز، هذا ما جعل مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة متوسط كونه يتأثر مباشرة بالتحفيز التي يحصل عليها ومدى مرافقتها مع حاجاتها بالتحفيز التي تقدمها وتمنحها بإنصاف وعدالة وموضوعية حين تمكن من الشعور بالرضا الوظيفي وتحسين مستواه الحقيقي.



## الخاتمة العامة:

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

## نتائج اختبار الفرضيات

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

● تؤكد 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.

● تؤكد 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 الباحثين حول رضاهم عن منصب عملهم، وعليه فإنه بقدر ما يكون الفرد راضيا عن

عمله بقدر ما تزيد عوائده وبذل قصارى جهوده وعطائه وأدائه وبقدر ما يزيد حماسه ورغبته لبذل جهد مكثف ومنه فالرضا يؤدي إلى زيادة الأداء .

- تؤكد 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.

## 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 توافرها مع هدف الفرد وحاجاته ورغباته؛
- عملية التحفيز عند الأفراد تبدأ بالشعور بالحاجة أو الشعور بالنقص؛
- التحفيز يحافظ على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز؛
- الاستثمار في العنصر البشري من خلال جعله متطور عبر الزمن لاستغلال قدراته وإبداعاته؛
- تنمية روح التعاون وروح الفريق في العمل الجماعي وبالتالي تحقيق الولاء والانتماء للمنظمة؛
- الحوافز متنوعة ومتعددة منها الإيجابية والسلبية؛
- الحوافز المعنوية مرتبطة بشكل مباشر بالحاجات الاجتماعية والذاتية للفرد؛

- الحوافز المادية ضرورة حتمية على المنظمة فهي تثير الدوافع كونها تساهم في تلبية الحاجات الاقتصادية؛
- هناك اختلافات فردية أثناء ممارسة التحفيز، فما يحفز شخص ليس بالضرورة أن يحفز الآخر؛
- تبرز أهمية التحفيز من خلال تعدد النظريات المفسرة له وكذلك للرضا الوظيفي؛
- تحفيز الأفراد يتطلب معرفة ودراسة سلوكيات وتصرفات وأداء ودوافع الأفراد وعليه فعملية التحفيز تأتي بعد تقييم الأداء، وتحليل وتشخيص دقيق للعمل وتوصيف الوظائف؛
- التحفيز يتم وفق أسس ومعايير منها الأداء والجهد والمهارة والخبرة؛
- نجاح العملية التحفيزية إذا كان العامل يشعر بالعدالة التنظيمية ومبدأ الإنصاف في التحفيز - لا يمكن فصل عملية التحفيز عن العمليات الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة؛
- هناك ربط بين التحفيز والدوافع والرضا الوظيفي ببعضها البعض؛
- من أهم عوائد التحفيز نجد الرضا الوظيفي فهو حالة من القناعة والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات؛
- بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء 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 بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره ومدى 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 فهذا يخلق نوع من الصراع وعدم الرضا والتذمر والاستياء والقلق والتوتر؛
- أما علاقته بالأداء فهناك ربط مباشر بين الحوافز والكفاءات والسلوك والأداء؛
- الرضا المرتفع يؤدي إلى زيادة الأداء؛
- الرضا يحدث نتيجة لحصول العامل على مكافآت عادلة مقابل عمله .

## النتائج التطبيقية:

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

- التحفيز في شركة Atlas chimie متنوعة منها المادية والمعنوية؛
- أغلبية عاملي هذه الشركة ذوي مستوى عالي وتكوينات لا بأس بها؛
- التحفيز يختلف من عامل إلى آخر ولكن معظمهم يرونه بأنه يثير الدوافع وخلق الرغبة والحماس؛
- الشركة تمنح للعمال حوافز في العمل نوعا ما؛
- رأي العمال حول أجورهم يختلف من شخص لآخر وهذا يعني عدم وجود توازن في الأجور في الفئات العمالية؛
- عمل الأفراد يوفر علاوات وتعويضات نسبيا؛
- فرص الترقية في الشركة ضئيلة فأغلبية العمال لم يستفيدوا منها؛
- نظام الترقية المطبق في الشركة حسب الأقدمية والكفاءة واعتبارات أخرى؛
- الشركة لا تقدم الشكر والعرفان للأفراد العاملين؛
- درجة المكافئة المادية للعاملين وفق الاستحقاق نسبية؛
- درجة تقدير الجهود والاعتراف بإنجازات العاملين متوسطة؛
- الشركة لا تقوم بتحسين ظروف وشروط العمل باستمرار؛
- جو العمل في الشركة مملوءة بالثقة والاحترام؛
- الشركة توفر فرص التدريب والتكوين للعاملين باعتبارها لها مصلحة خاصة لذلك؛
- الإدارة تلبى حاجات ورغبات العاملين نسبيا؛
- كيفية التوجيه للعاملين في العمل تكون باحترام ولطف؛
- الأفراد يشعرون بالحماس والرغبة في العمل؛
- قواعد وإجراءات العمل في الشركة مقبولة؛

- بعض الأفراد راضين عن الحوافز المقدمة لهم والبعض الآخر غير راضين عنها؛
- الأفراد راضين عن منصب عملهم؛
- ظروف العمل في الشركة مريحة نوعا ما و ممتلئة نسبيا؛
- المستوى العام للرضا الوظيفي للعاملين متوسط؛
- الشركة لا تقوم بقياس الرضا الوظيفي لعاملاتها؛
- الأفراد راضون عن ساعات العمل والعلاقات التي تجمعهم بالرؤساء و الزملاء وكذلك نمط الإشراف؛
- التحفيز يمنح في الشركة حسب معيار الأداء والكفاءة والجهد المبذول؛
- العاملون لا يشعرون بالعدالة في إعطاء الحوافز؛
- الشركة لا تعتمد على سياسة المكافآت المادية لأصحاب الكفاءات العالية؛
- عدم الإنصاف في إعطاء الحوافز وضعف الربط بين المكافآت والأداء؛

## الاقتراحات:

بناء على النتائج التي توصلنا إليها ضمن دراسة حالة التحفيز والرضا الوظيفي في شركة Atlas chimie للوسط 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 وإنجازات الآخرين
- الإصغاء الجديد والفعال لاقتراحات وانشغالات العاملين
- تشجيع روح والإبداع والابتكار لدى العاملين؛
- الربط بين التحفيز والمكافآت والسلوك والأداء؛
- الأخلاقيات الأقوال = الأفعال؛
- الاعتراف بالعامل من خلال تلبية طموحاته وحاجاته ورغباته؛
- كسب رغبة وانتماء الأفراد للمنظمة؛
- تنمية روح الفريق في العمل الجماعي؛
- الاستخدام الفعال للتحفيز المادي والتحديد و الاستمرارية فيه؛
- إعطاء الفرص للعاملين للتطوير من خلال الترقيات؛
- قياس الرضا الوظيفي للعاملين دوريا وبانتظام وتحديد مستواه؛
- اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لتحسين الرضا الوظيفي؛

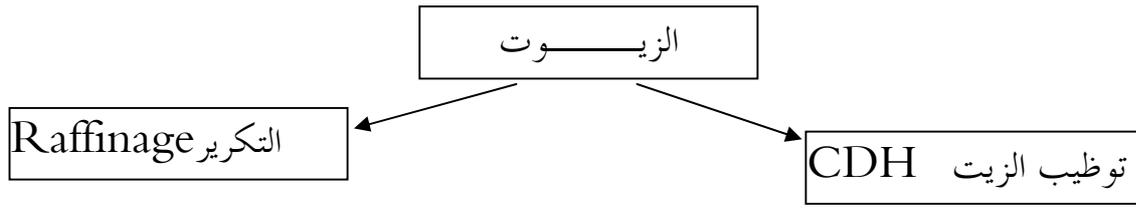
بعدها انتهينا من معالجة إشكالية بحثنا ومركزة على دراسة حالة شركة Atlas chimie، فيما يخص التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، ومن خلال الجانب النظري ظهرت لنا العديد من الجوانب والإشكاليات الجديدة. بمواصلة البحث فيها نظرا لأهميتها التطبيقية والنظرية:

- دور نظام المعلومات في التحفز الأفراد؛
- أهمية التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي والمحافظة على الكفاءات والقدرات البشرية؛
- أثر نظام الحوافز على ميزانية المنظمة؛
- أثر نظم التقييم على التحفيز الأفراد؛
- علاقة التحفيز والرضا الوظيفي. بمستقبل المنظمة؛
- أهمية العنصر البشري في محيط التميز تشتد فيه المنافسة؛
- أثر التحفيز على الإبداع والابتكار في المنظمة؛
- دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية؛

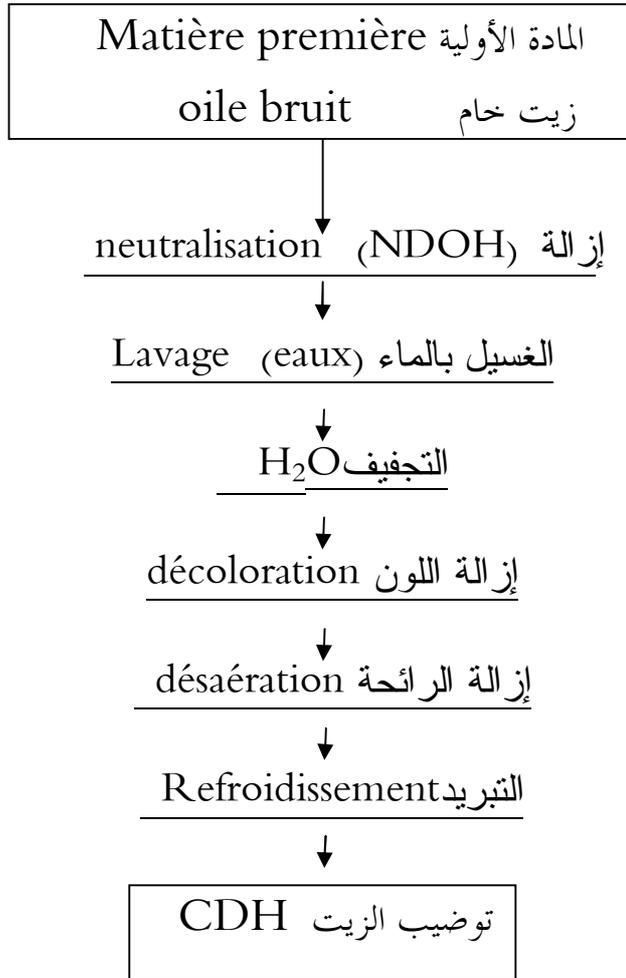
وفي الأخير نقول: هذا اجتهاد بشري وجهد إنساني يلزمه النقص ويحتاج للتصويب والتحسين، فالكمال لله تعالى ولقوله جل شأنه": ...وفوق ذي كل علم عليم"... فإن أصبنا فمن الله وحمده وإن أخطأنا فمن أنفسنا، ومن الشيطان، ..... وحسبنا أننا اجتهدنا.



## مراحل إنتاج الزيت:

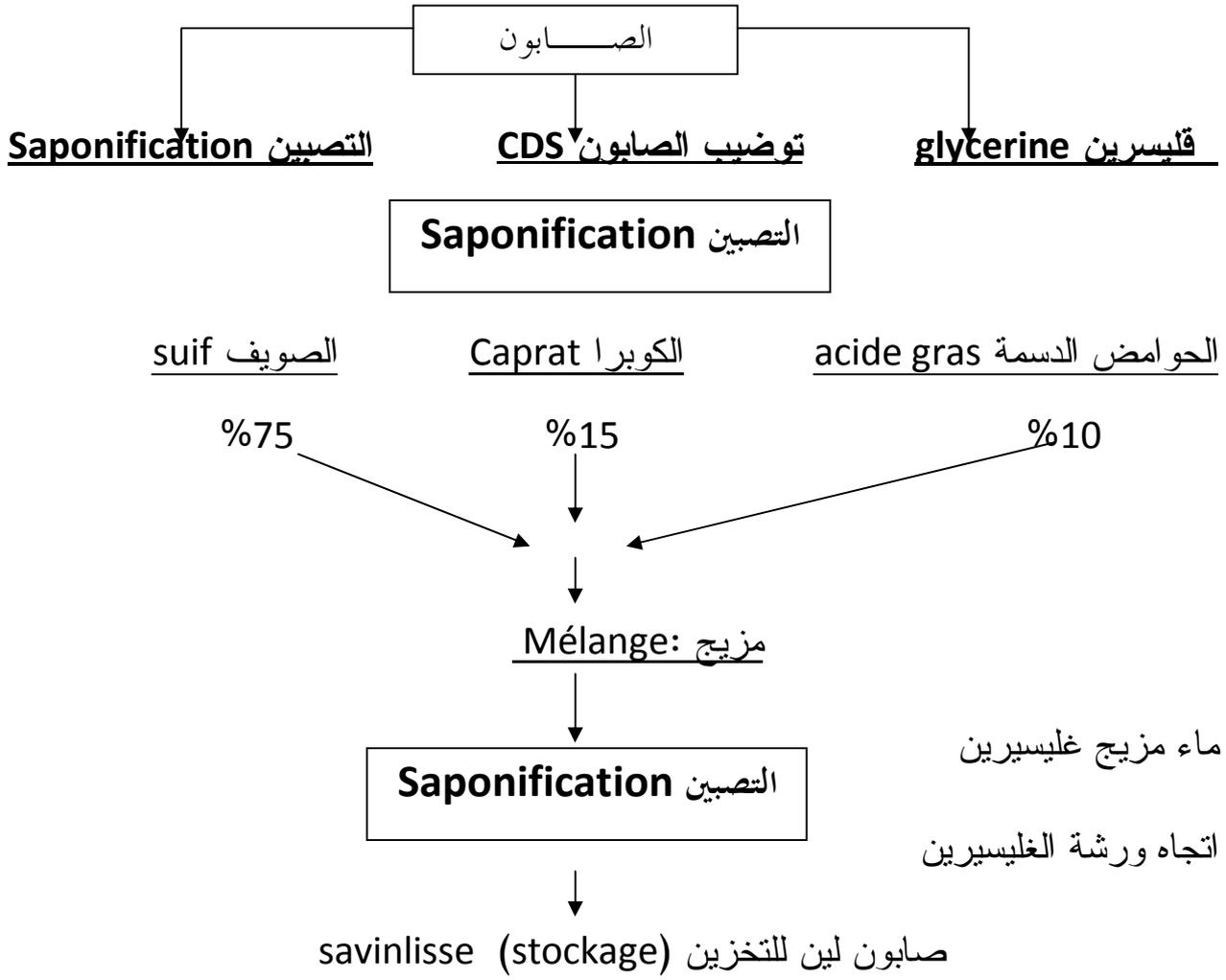


## التكرير Raffinage



- كما يقومون بصناعة القارورات المستعملة في تعبئة الزيت ومن بينها 1ل، 2ل ويستعملون القارورات 5ل

مراحل إنتاج الصابون:



اتجاه توضيب الصابون Vers CDS



## الاستبيان:

### المعلومات الشخصية:

- 1- الجنس ؟ ذكر  أنثى
- 2- مستوى التعليمي ؟ متوسط  ثانوي  جامعي  تكوين  أخرى
- 3- حالة العائلية ؟ أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 4- السن ؟ من 20 إلى أقل من 30
- من 30 إلى أقل من 40
- من 40 إلى أقل من 50
- أكثر من 50
- 5- السنوات الأقدمية؟ أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 20
- من 20 إلى أكثر

### معلومات حول التحفيز:

1. ماذا يعني لك التحفيز؟
- مساعدة العامل على تلبية وإشباع حاجاته ورغباته
- زيادة الأجر وملحقاته
- إثارة الدوافع والحماس ضد العامل
2. هل تمنحك المؤسسة حوافز في عملك ؟ نعم  لا  نوعا ما
3. ما رأيك في أجرك ؟ كافي  مقبول  غير كافي

4. هل يوفر عملك علاوات تعويضات؟ نعم  لا

5. هل استفدت من فرص الترقية؟ نعم  لا

6- كيف تتم الترقية في المؤسسة: حسب الأقدمية  حسب الكفاءة

7- هل تقدم الإدارة الشكر والعرفان لأحدكم أمام الجميع على ما قام به من مجهود متميز؟  
نعم  لا

8- هل تيم تقدير جهودكم و الاعتراف بانجازاتكم؟ نعم  لا  نوعا ما

9- هل تقوم الشركة بتحسين ظروف وشروط العمل باستمرار؟ نعم  لا

10- هل استفدت من دورات تكوين والتدريب داخل أو خارج المؤسسة؟ نعم  لا

11- هل تشعر بالحماس والرغبة في العمل؟ نعم  لا

12- كيف ترى قواعد وإجراءات العمل في المؤسسة؟ معيقة  محفزة   
مقبولة  صارمة  أخرى

13- هل ترى أن مؤهلاتك أعلى من الوظيفة التي تشغلها حاليا؟ نعم  لا

14- هل أنت راضي على منصب عملك؟ نعم  لا

15- هل أنت راضي على حوافز المقدمة لك؟ راضي  غير راضي  نوعا ما

16- هل أنت راضي على أسس الترقية في المؤسسة؟ راضي  غير راضي  نوعا ما

17- هل تقوم المؤسسة بقياس الرضا الوظيفي للعاملين؟ نعم  لا  هل أنت راضي على ساعات العمل؟ نعم  لا

18- هل أنت راضي على العلاقة بين الرؤساء والزملاء؟ نعم  لا  نوعا ما

### معلومات حول الرضا الوظيفي:

1- حسب رأيك ما هي أسس إعطاء التحفيز في المؤسسة؟ الأداء  الكفاءة  الجهد المبذول

2- هل تشعر بالعدالة في إعطاء الحوافز للعاملين؟ نعم  لا  نوعا ما

3- هل يتم تحديد الراتب حسب المؤهلات والمهارات؟ نعم  لا

4- هل تشعر بالمساواة في تحديد الرواتب والأجور في الوظائف المتشابهة؟ نعم  لا

5- هل أنت راضي على أسس إعطاء الحوافز؟ نعم  لا

6- في نظرك كيف ترى الحوافز المقدمة لك؟ عادلة  مقبولة  موضوعية

غير مقبول تماما  أخرى

# قائمة الأشكال والجداول

## فهرس الأشكال والجداول

<u>الصفحة</u>	<u>الأشكال</u>
24	الشكل الأول: هرم ماسلو والحاجات
31	الشكل الثاني: هرم الحاجات حسب ماكلياند
34	الشكل الثالث: نموذج مبسط لنظرية التوقع
45	الشكل الرابع: المكونات الأساسية لنظام الحوافز
85	الشكل الخامس : هرم تدرج الحاجات لماسلو
90	الشكل السادس: خطوات المقارنة حسب نظرية العدالة
115	الشكل السابع: العلاقة بين الحوافز والأداء.
<u>الصفحة</u>	<u>الجداول</u>
37	الجدول الأول: الفرق بين نظرية "x" و"y"
81	الجدول الثاني: نوع الشكاوي وعدد العمال
130	الجدول الثالث: توزيع أفراد العينة حسب الجنس
130	الجدول الرابع: يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة
131	الجدول الخامس: جنس الحالة العائلية للأفراد
131	الجدول السادس: يبين سن أفراد العينة.
132	الجدول السابع: بين سنوات الأقدمية لأفراد العينة

الصفحة	الجدول
132	الجدول الثامن: يبين معنى التحفيز بالنسبة لأداء العينة
133	الجدول التاسع: يبين درجة منح المؤسسة حوافز في العمل
133	الجدول العاشر: يبين رأي أفراد العينة في أجرها
134	الجدول الحادي عشر: يبين مدى توفير العمل علاوات وتعويضات للأفراد
134	الجدول الثاني عشر: يبين مدى استفادة أفراد العينة من فرص الترقية
135	الجدول الثالث عشر: يبين كيفية الترقية في المؤسسة
135	الجدول الرابع عشر: يبين مدى تقديم الإدارة الشكر والعرفان لأفراد العينة
136	الجدول الخامس عشر: يبين مدى تقدير الجهود والاعتراف بإنجازات أفراد العينة
136	الجدول السادس عشر: يبين مدى تحسين ظروف وشروط العمل باستمرار
137	الجدول السابع عشر: يبين مدى استفادة أفراد العينة من دورات التدريب والتكوين
138	الجدول الثامن عشر: يبين مدى الشعور بالحماس والرغبة لأفراد العينة في العمل
138	الجدول التاسع عشر: يبين رؤية قواعد وإجراءات العمل بالنسبة لأفراد العينة
139	الجدول العشرون: يبين مدى توافق مؤهلات الموظف مع وظيفته
139	الجدول الواحد والعشرون: يبين درجة الرضا عن الحوافز المقدمة بالنسبة للأفراد العينة
140	الجدول الثاني والعشرون: يبين درجة الرضا على منصب العمل
140	الجدول الثالث والعشرون: يبين درجة الرضا على أسس الترقية لأفراد العينة
141	الجدول الرابع والعشرون: يبين مدى قيام المؤسسة بقياس الرضا الوظيفي للعاملين

الصفحة	الجدول
141	الجدول الخامس والعشرون: يبين درجة الرضا عن ساعات العمل لأفراد العينة
142	الجدول السادس والعشرون: يبين درجة الرضا عن العلاقة بالرؤساء والزملاء
143	الجدول السابع والعشرون: يبين أسس إعطاء التحفيز بالنسبة لأفراد العين
143	الجدول الثامن والعشرون: يبين معرفة مدى الشعور بالعدالة في إعطاء الحوافز بالنسبة لأفراد العينة
144	الجدول التاسع والعشرون: يبين كيفية تحديد الراتب لأفراد العينة حسب المؤهلات والمهارات
144	الجدول الثلاثون: يبين درجة المساواة في تحديد الرواتب والأجور بالنسبة لأفراد العينة
145	الجدول الواحد والثلاثون: يبين درجة الرضا على أسس إعطاء الحوافز بالنسبة لأفراد العينة
145	الجدول الثاني والثلاثون: يبين تقييم الحوافز المقدمة بالنسبة لأفراد العينة

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### • الكتب العربية:

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية معاصرة، مطابع دار الهندسة، الطبعة الثانية، 2008، ص: 472.
2. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1971، ص. ص 404 .405
3. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة السادسة، 1998، ص 237 .
4. العديلي ناصر محمد، الدوافع والخوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1983، ص 32 .

### • الكتب العربية:

5. النمر سعود محمد، الرضا الوظيفي للموظف السوداني في القطاعين العام والخاص، الرياض مجلة جامعة الملك سعود، 1993، ص 49.
6. أمين عبد العزي حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي عشر، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر، 2001، ص: 17.
7. بشار يزيد وليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الداية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص.ص 150 – 151.
8. ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص 274.
9. جمال الدين لعريسات، السلوك التنظيمي والتطور الإداري، الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص 23.
10. حداد شفيق وآخرون، أساسيات الإدارة، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 1998.
11. حسين حريم، السلوك التنظيمي، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، دون تاريخ نشر، ص. ص 128 – 129.
12. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص: 254 – 255.

13. خليل حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 1999، ص 244 .
14. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص 123.
15. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 113.
16. زاهر محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 45.
17. زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز، مدخل إلى إدارة العامة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، ص 19 – 20 .
18. سالم فؤاد وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان، المستقل للنشر والتوزيع، 1996، ص 225.
19. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن 2009، ص 96 – 97.
20. سعاد نائف بر نوطي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار رائل للطباعة والنشر والتوزيع 2001، ص 355 – 357.
21. صادق محمد عفيفي وآخرون، الإدارة في مشروعات الأعمال ، دار الكتاب ، الكويت 1981، ص 294.
22. صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، الطبعة الأولى، عمان، دار ومكتبة الجامعة لنشر والتوزيع 2002 ص 46.
23. صبحي حبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005، ص 45.
24. صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982، ص 27 – 28.
25. طارق المجذوب، الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفية والإصلاح الإداري، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2000، ص 344.
26. طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة، القاهرة، ص 73.
27. عادل جودة، الحوافز، دمشق، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دون تاريخ نشر، ص 27.
28. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007، ص 132.

29. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الإسكندرية، الدار الجامعية 2000 / 2001، ص 413 – 414.
30. عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984. ص 272 . 273.
31. عبد النور أرزقي، محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 1997، ص: 103.
32. عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، سكيده، 2007، ص 115 .
33. فاروق عبد فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005 ص 259 – 260.
34. فايزة محمد رجب، بيهانسي، الرضا الوظيفي للعاملين، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2011، ص 103.
35. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008 ص 102 – 103.
36. كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، الطبعة الأولى، بيروت: دار المنهل اللبناني، 2006، ص: 293 – 294.
37. كامل مصطفى البكري، سونيا، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، القاهرة. بمجلة الإدارة، الطبعة الأولى، 1990، ص 80
38. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2005، ص: 97.
39. محمد الصرفي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 106.
40. محمد المرعي المرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر، القاهرة، 1999، ص: 288 – 289.
41. محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، عمان، دار الحماد للنشر والتوزيع، 2008، ص 131 .
42. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 50.

43. محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1997 ص. 214 - 215.
44. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، الطبعة الثالثة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص: 306
45. محمد فالح صالح إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، الطبعة الأولى، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2004، ص 122.
46. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004، ص 301 .
47. محمود المساد، الإدارة الفعالية، الطبعة الأولى، بيروت مكتبة لبنان ناشرون، 2003، ص 71.
48. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للطباعة والنشر 2002، ص 280.
49. مرعى محمد مرعى، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 48.
50. مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، دون تاريخ نشر، ص 162 - 163.
51. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 359.
52. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر 2008، ص: 358.
53. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع ، الجزائر، ط1، 2011، ص 110.
54. معمر داود، منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت، بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية الطبعة الأولى، القاهرة، دار الكتاب الحديث 2006، ص 45.
55. مقابلة مع إطار تسير الموارد البشرية
56. مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، 2001 ص 163 - 164 .

57. مهدي حسن زويلف، الإدارة: نظريات ومبادئ، الطبعة الأولى، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص155.
58. نبيل نجار، الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر 1993، ص 15 .
59. نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون طبعة، 2010 ، ص 104.
60. نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، ص: 135.
61. هيم العاني، الإدارة بالحوافز، الطبعة الأولى عمان، دار كنوز المعرفة والتوزيع، 2007 ص 15 - 16.
62. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص، 208.
63. يعقوب حسين نشوان، جميل نشوان، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، الطبعة الثالثة، عمان، دار الفرقان للنشر والتوزيع 2004، ص 20.
64. يوسف جحيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضيل، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى عمان، الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص 405.

#### • رسائل جامعية:

1. شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص 191 - 192.
2. نور الدين شنوفي، " فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية مع حالة خاصة، لسائقي المؤسسة للنقل الحضري في مدينة الجزائر وضواحيها"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 1992، ص 40 - 47.
3. أحمد بن سعيد بن سالم ميلكان المشخي، الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة، للترقية والتعليم رسالة ماجستير، جامعة نزري، كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية، فرع إدارة تعليمية، 2011/ 2012، ص 28 - 29.
4. زين الدين ضيان، السلوك الإشرافي وعلاقة بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000، ص 77 .

5. هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي، لدى موظفي الإدارات المختلفة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008، ص: 13 – 16.

6. بوياية محمد طاهر، دراسة فعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية و التنظيمية أطروحة دكتوراة في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004 ، ص 142.

7. عبد الفتاح بوخمحم، تحليل وتقييم الأداء في المنشأة الصناعية، أطروحة دكتوراه دولة في التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2001، ص: 177.

#### ● الكتب الفرنسية:

1. Amik Cohen. Toute la Fonction Ressources Humaines, paris Dunod, 2006, p 72.
2. Jean Favry. L'entreprise de la valeur, paris: les Edition d'organisation, 2001, p 185.
3. Mari Do mini que pujol, Ressources Humaines: la boite à outils de l'entrepreneur 2éme Edition, paris, Editions d'organisation, 2003, p 182.
4. Yves En règle. Du confit à le Motivation: la gestion sociale, paris: les Edition d'organisation, 1985. P 86.
5. Oman AKtoof. Le Management entre tradition et Renouveau, 4éme édition, Canada: Gaëtan Morin, Edition p 171.

# فهرس الموضوعات

# الفهرس

## الصفحة

## الموضوع

أ	المقدمة العامة.....
	الفصل الأول: التحفيز في المنظمة
02	مقدمة الفصل الأول.....
03	المبحث الأول: ماهية التحفيز.....
03	المطلب الأول: التطور التاريخي للتحفيز.....
07	المطلب الثاني: مفهوم التحفيز وأهميته.....
08	المطلب الثالث: أهداف التحفيز.....
9	المبحث الثاني: معايير منح الحوافز، نظرياته وأنواعه.....
9	المطلب الأول: معايير منح الحوافز.....
12	المطلب الثاني: أنواع الحوافز.....
22	المطلب الثالث: نظريات الحوافز.....
38	المبحث الثالث: نظام الحوافز (المبادئ المكونات ومراحل التصميم).....
38	المطلب الأول: المبادئ والمتطلبات الرئيسية لإعداد وتنفيذ نظام الحوافز.....
43	المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز.....
48	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز.....
49	خاتمة الفصل الأول.....

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي في المنظمة

51	.....مقدمة الفصل الثاني
52	.....المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
53	.....المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الرضا الوظيفي
57	.....المطلب الثاني: مفاهيم حول الرضا الوظيفي
63	.....المطلب الثالث: أنواع وعناصر الرضا الوظيفي وخصائصه
68	.....المبحث الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي، ومؤشراته نماذجه ونظرياته
68	.....المطلب الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي
80	.....المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي
84	.....المطلب الثالث: نماذج ونظريات الرضا الوظيفي
93	.....المبحث الثالث: عوامل وآثار ونتائج الرضا الوظيفي
93	.....المطلب الأول: عوامل الرضا الوظيفي
100	.....المطلب الثاني: آثار ونتائج الرضا الوظيفي
104	.....المطلب الثالث: النتائج المترتبة عن عدم الرضا الوظيفي
107	.....خاتمة الفصل الثاني

	الفصل الثالث: التحفيز والرضا الوظيفي + دراسة حالة
190	مقدمة الفصل الثالث.....
110	المبحث الأول: علاقة ومظاهر التحفيز بالرضا الوظيفي والأداء.....
110	المطلب الأول: علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي.....
112	المطلب الثاني: مظاهر الرضا الوظيفي للحكم على التحفيز.....
115	المطلب الثالث: علاقة التحفيز بالأداء.....
117	المبحث الثاني: تقديم عام لشركة Atlas chimie.....
117	المطلب الأول: تعريف بالشركة Atlas chimie.....
118	المطلب الثاني: النظام الداخلي للمؤسسة وهيكلها.....
123	المطلب الثالث: مراحل إنتاج الزيت والصابون.....
124	المبحث الثالث: الرضا الوظيفي في ظل الحوافز الممنوحة في مؤسسة Atlas Chimie.....
124	المطلب الأول: الحوافز المادية.....
125	المطلب الثاني: الحوافز المعنوية.....
126	المطلب الثالث: الحوافز السلبية.....
129	الاستبيان.....
146	خاتمة الفصل الثالث.....
154	الخاتمة العامة.....
155	ملاحق.....
161	فهرس الأشكال والجداول.....
164	قائمة المراجع.....
171	فهرس الموضوعات.....

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة موضوع التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين، من خلال التطرق إلى أهم مفاهيم التحفيز وأهدافه وأهميته بالنسبة للفرد والمؤسسة، ثم تطرقنا إلى أهم مفاهيم الرضا الوظيفي (تعريف، الأهمية والأهداف)، وخلصت الدراسة إلى أن التحفيز له أثر على الرضا الوظيفي وأن هنالك مستوى للرضا الوظيفي للعاملين على وظائفهم ويتعلق ذلك بنظام التحفيز المتبع من خلال المؤسسة.

**الكلمات الافتتاحية:** المؤسسة، التحفيز، الرضا الوظيفي، الموظف، الأداء، الترقية، الأجور.

### Résumé:

Cette étude vise à répondre à la question de la relance et de ses effets sur la satisfaction professionnelle des employés, en abordant les concepts les plus importants de relance et objectifs et son importance pour l'individu et l'organisation, et ensuite nous avons traité avec les plus importants concepts sur la satisfaction de l'emploi (définitions, importance et buts) L'étude a conclu que l'effet de stimulation sur la satisfaction au travail et qu'il y a un niveau de satisfaction travailleurs carrière sur leur emploi est liée à la stimulation suivie par le système d'entreprise .

**Mots clés:** organisation, la motivation, la satisfaction professionnelle, employé, Performance, Amélioration, Salaires.

### Abstract:

This study aims to address the issue of the stimulus and its effects on job satisfaction for employees, through addressing the most important stimulus concepts and objectives and its importance for the individual and the organization, and then we dealt with the most important job satisfaction concepts (definitions, importance and goals) The study concluded that the stimulus effect on job satisfaction and that there is a level of satisfaction career workers on their jobs is related to the stimulation followed by the enterprise system.

**Key words:** organization, motivation, job satisfaction, Functionary, The performance, Upgrade, Wages.