



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين
دراسة ميدانية بمديرية مسح الاراضي لولاية باتنة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم
التسيير

فرع : تسيير المنظمات
تخصص : إدارة الموارد البشرية

الأستاذ

♦ ا/د عبد

إعداد الطالبة:

المشرف:

♦ ربيعة بوشباك

الناصر موسي

الموسم الجامعي : 2019/2018

قسم علوم التسيير



الأهداء

"الى كل من يسعى الى تحقيق هدف نبيل"

الطالبة : بوشباك ربيعة

تشكرات

الشكر لله عز وجل الذي اعاننا على اتمام هذا العمل المتواضع ثم الشكر الى الاسرة الجامعية لجامعة محمد خيضر بسكرة و على رأسهم اساتذة و موظفي كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، عامة و قسم التسيير خاصة، و كل الاساتذة في المسار الدراسي ماستر إدارة موارد بشرية للدفعة 2018 - 2019.

الشكر و العرفان الخالص للأستاذ المشرف عبد الناصر موسي ، لي الشرف العظيم ان يكون لي مشرفا على هذا العمل المتواضع ، كما لا يفوتني أن اشكر صديقتي الاستاذة حكيمة مناعي من جامعة الحاج لخضر باتنة، و زميلتي في الدراسة ضحوة خليدة لكل مساعداتها و كل زملائي و زميلاتي موظفي مديرية مسح الأراضي لولاية باتنة و على رأسهم السيد المديـر جمال مخلوفي على مساعدتهم في إتمام هذا العمل و كل من ساهم من قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل.

الطالبة : بوشباك ربيعة



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	البيان
	البسمة
—	الاهداء
—	التشكرات
—	فهرس المحتويات
—	قائمة الأشكال و الجداول
أ	مقدمة
08	الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز
08	تمهيد
09	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الحوافز
09	المطلب الأول: تعريف الحوافز و تطورها التاريخي
09	الفرع الأول: تعريف الحوافز
11	الفرع الثاني: التطور التاريخي للحوافز
12	المطلب الثاني: أهمية الحوافز و أهدافها
12	الفرع الأول: أهمية الحوافز
13	الفرع الثاني: أهداف الحوافز
14	المطلب الثالث: نظريات الحوافز
19	المبحث الثاني: أنواع الحوافز
19	المطلب الأول: حوافز مادية
19	الفرع الأول: الحوافز المادية المباشرة
20	الفرع الثاني: الحوافز المادية غير المباشرة
21	المطلب الثاني: الحوافز المعنوية
21	الفرع الأول: حوافز متعلقة بالعمل
22	الفرع الثاني: حوافز معنوية متعلقة ببيئة العمل
22	المطلب الثالث: تقسيمات أخرى للحوافز
22	الفرع الأول: من حيث أثرها و فاعليتها
23	الفرع الثاني: من حيث المستفيدين منها
24	الفرع الثالث: الحوافز من حيث ارتباطها
26	المبحث الثالث: نظام الحوافز
27	المطلب الأول: خصائص و شروط نظام الحوافز
27	الفرع الأول: خصائص نظام الحوافز
27	الفرع الثاني: شروط نظام الحوافز
28	المطلب الثاني: متطلبات و خطوات إعداد نظام الحوافز
28	الفرع الأول: السلوك الذي تؤثر فيه المؤسسة
28	الفرع الثاني: متطلبات إعداد نظام الحوافز
30	الفرع الثالث: خطوات إعداد نظام الحوافز
32	المطلب الثالث: شروط نجاح نظام الحوافز و أسباب فشله

32	الفرع الأول: شروط نجاح نظام الحوافز
33	الفرع الثاني: أسباب فشل نظام التحفيز
34	خلاصة الفصل
35	الفصل الثاني الاطار النظري للرضا الوظيفي
35	تمهيد
36	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي
36	المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي و مكوناته
36	الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي
37	الفرع الثاني: مكونات الرضا الوظيفي
39	المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي، أهميته و أهدافه
39	الفرع الأول: خصائص الرضا الوظيفي
40	الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي
41	الفرع الثالث: أهداف الرضا الوظيفي
42	المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي و البرامج الداعمة له
42	الفرع الأول: نظريات الرضا الوظيفي
44	الفرع الثاني: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي
50	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي و طرق قياسه
51	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
51	الفرع الأول: العوامل الشخصية
54	الفرع الثاني: العوامل المادية
58	الفرع الثالث: العوامل المعنوية
60	المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي
61	الفرع الأول: المقاييس الرتيبية و الاستبيانات ذات المقاييس المقننة
62	الفرع الثاني: أسلوب الأحداث الحرجة
62	الفرع الثالث: المقابلات الشخصية
63	المبحث الثالث: محددات و مؤشرات الرضا الوظيفي
63	المطلب الأول: محددات الرضا الوظيفي
65	المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي
69	الفصل الثالث: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية مديرية مسح الأراضي لولاية باتنة
69	تمهيد
70	المبحث الأول: تقديم مديرية مسح الأراضي لولاية باتنة
70	المطلب الأول: تعريف مديرية مسح الأراضي لولاية باتنة و أهدافها
70	الفرع الأول: تعريف مديرية مسح الأراضي لولاية باتنة
72	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية مسح الأراضي و مهامها

72	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمديرية مسح الأراضي لولاية باتنة
74	الفرع الثاني: مهام مديرية مسح الأراضي
75	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
75	المطلب الأول: مجتمع و عينة دراسة
76	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات و ثباتها، الأدوات الإحصائية المعتمدة
76	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات
79	الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة (Reliability)
80	الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة
80	المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة و اختيار فرضياتها
80	المطلب الأول: خصائص عينة البحث
85	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي و تحليل محاور الاستبيان
85	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
85	الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبيان
89	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
89	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية
90	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية
91	الفرع الثالث: مناقشة نتائج البحث و تحليلها
94	خلاصة الفصل
95	الخاتمة
—	قائمة المراجع
—	قائمة الملاحق
—	ملخص الدراسة

قائمة الأشكال

و

الجداول

قائمة الأشكال و الجداول

1- قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ث	نموذج البحث	01
26	أنواع الحوافز	02
30	خطوات تصميم نظام الحوافز	03
65	نموذج لولير للرضا الوظيفي	04
67	نموذج عدم الرضا الوظيفي مع الدخل (لولير 1979)	05
73	الهيكل التنظيمي لمديرية مسح الأراضي باتنة	06
82	خصائص عينة البحث: الجنس	07
82	خصائص عينة البحث: السن	08
83	خصائص عينة البحث: الحالة الاجتماعية	09
83	خصائص عينة البحث: المستوى التعليمي	10
84	خصائص عينة البحث: الفئة المهنية	11
84	خصائص عينة البحث: الاقدمية	12

2 - قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
70	موظفين تابعين للأسلاك التقنية	01
71	موظفين تابعين للأسلاك المشتركة	02
76	جدول أوما سيكران في تحديد حجم العينة	03
79	معاملات الصدق و الثبات	04
80	توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	05
85	اختبار التوزيع الطبيعي	06
86	النتائج المتعلقة بمدى استخدام الحوافز المادية و المعنوية بمديرية مسح الاراضي لولاية باتنة	07
88	النتائج المتعلقة بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية مسح الاراضي لولاية باتنة	08
90	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	09
90	اختبار الفرضيات الفرعية	10

مقدمة

تتسم الظروف البيئية المعاصرة سيما منها الاقتصادية بالتغير السريع و المستمر حيث أصبح الاهتمام بجودة المنتجات الموجهة لإشباع رغبات المستهلك سواء في الاسواق المحلية أو الدولية ، كأحد أهم المداخل للتكيف مع قواعد النظام التجاري العالمي الجديد.

إن آلية المنافسة أصبحت تعتمد على الاداء التكنولوجي المستند على المعرفة المرتبطة بالكفاءات البشرية ، لهذا أصبحت أهم و أنجع الاستراتيجيات التنافسية تبنى على العقول المفكرة التي تمتلكها المؤسسة من اختصاصيين ، تقنيين و مسيرين ... إلخ ، إن نجاح المؤسسة أصبحت مرهون بمستوى التخطيط و التسيير الفعال لوظائفها الأساسية من إدارة الموارد البشرية ، إدارة الانتاج ، الى إدارة البحث و التطوير ، إلى إدارة التسويق ، وفي مقدمة تلك الوظائف هي تلك التي تسهر عليها إدارة الموارد البشرية ، و هذا ما أثبتته أكبر الشركات العالمية .

يعتبر العنصر البشري بدوره من أهم العوامل المحددة للكفاية الانتاجية التي لا يمكن تحقيقها بمجرد استخدام أحدث الآلات و الاجهزة التكنولوجية فحسب ، بل استغلال المورد البشري بكل فاعلية ، من خلال دراسة مختلف العوامل التي تتحكم في ادائه ، و هذا هو الدور الذي تهدف إليه استراتيجية الموارد البشرية و المتمثل في الاستثمار لتنمية مهارات الأفراد من خلال توفير بيئة عمل على تحفيزهم ، بغية تحسين و تطوير أدائهم .

إن أداء العنصر البشري تتحكم فيها عدة متغيرات ، إلا أن دراستنا ستركز على نظام أساسي ألا و هو نظام الحوافز ، إذ أصبح اهتمام المؤسسات بالجوانب التحفيزية المختلفة للطاقات البشرية العاملة بها و يعد من الوسائل و الاساليب التي تعمل على دفع سلوكهم في الاتجاه الذي يحقق أهدافها ، و من بين هذه المؤسسات نجد المؤسسات الجزائرية التي تعمل على تحقيق اهدافها بالشكل الذي يتناسب مع أهداف الموارد البشرية و محاولة كسب المورد البشري بتفعيل طرق تحفيزه من أجل تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، و قد اخترنا مديرية مسح الاراضي لولاية باتنة لتكون محور بحثنا .

1- اشكالية البحث :

من خلال الدراسات النظرية حول اثر الحوافز في توجيه سلوك لموارد البشرية اتجاه المهام المنوطة لهم و مدى رضاهم على الحوافز الممنوحة لهم و التي تزيد من فعالية و كفاءة الموظفين سواء الحوافز المادية أو المعنوية و اعتماد بعض المديرين على الحوافز المادية فقط او المعنوية او الاعتماد على الاثنين في دفع الموظفين الى زيادة فعاليتهم و من خلال عمل الباحثة على مستوى مديرية مسح الاراضي لولاية باتنة و باعتبارها موظفة على مستوى المديرية ولدراسة وضعية الحوافز على مستوى مديرية مسح الاراضي لولاية باتنة و اثرها على رضا الموظفين ارتأينا طرح الاشكالية التالية

هل الحوافز تؤثر على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مديرية مسح الاراضي لولاية باتنة ؟

و يندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي الاسئلة الفرعية التالية :

- ✓ ما مدى استخدام الحوافز المادية على مستوى مديرية مسح الاراضي لولاية باتنة ؟
- ✓ ما مدى استخدام الحوافز المعنوية في مديرية مسح الاراضي لولاية باتنة؟
- ✓ هل تؤثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي في مديرية مسح الاراضي لولاية باتنة؟
- ✓ هل تؤثر الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي في مديرية مسح الاراضي لولاية باتنة؟

2 - اهمية البحث :

تتمثل أهمية الدراسة في جانبين :

الجانب العلمي : و هي تتبع من أهمية موضوع الحوافز لما لها من من أثار في توجيه سلوك الموظفين و التعريف بأهمية العنصر البشري و تحديد أهم العوامل المؤثرة فيه

الجانب العملي : تحسيس مسؤولي مديرية مسح الاراضي لولاية باتنة بمدى أهمية نظام الحوافز و اثرها في تحقيق الرضا الوظيفي و بالتالي تحقيق الكفاءة و الفعالية في العمل .

3- أهداف البحث :

يهدف هذا البحث الى تحقيق الاتي :

- 1-3 الوقوف على أنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين على مستوى مديرية مسح الاراضي
- 2-3 الوقوف على أنواع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين على مستوى مديرية مسح الاراضي لولاية باتنة
- 3-3 معرفة مدى رضا العاملين في مديرية مسح الأراضى لولاية باتنة
- 4-3 معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على الموظفين في مديرية مسح الاراضي لولاية باتنة و بين الرضا الوظيفي

4- مصطلحات البحث

1-4: الحوافز: هي تلك المؤثرات الخارجية التي يمكن من خلالها إشباع حاجات الأفراد لدفعهم باتجاه سلوك معين بهدف الحصول على هذه الحوافز من أجل تحقيق أهدافهم الذاتية بالإضافة إلى تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها و يقاس بالدرجة التي يحصل عليها العامل

1-1-4: الحوافز المادية: وهي تلك المبالغ المادية الملموسة التي تقدم للعاملين مقابل جهد معين أو اقتراح ما ، و عادة ما تكون أموال نقدية مثل الراتب و المكافآت التشجيعية... الخ

2-1-4: الحوافز المعنوية: و هي الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة و تحفيز الموظفين ، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري مثل الشكر ، التقدير للجهد ، الترقيات ، المشاركة في اتخاذ القرارات.... الخ

2-4 الرضا الوظيفي: هو مجموعة السلوكيات التي يمكن أن تعكس مدى رضا الموظفين عن المهام الموكلة إليهم و هو عبارة عن مشاعر الرضا الناتجة عن تصور الموظف تجاه الوظيفة ، إذ أن هذه المشاعر تعطي الوظيفة قيمة تتمثل في رغبة الموظف في العمل و ما يحيط به

5- فرضيات البحث:

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسة التالية :

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الحوافز و الرضا الوظيفي لدى العاملين على مستوى مديرية مسح الاراضي لولاية باتنة

و تتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية.

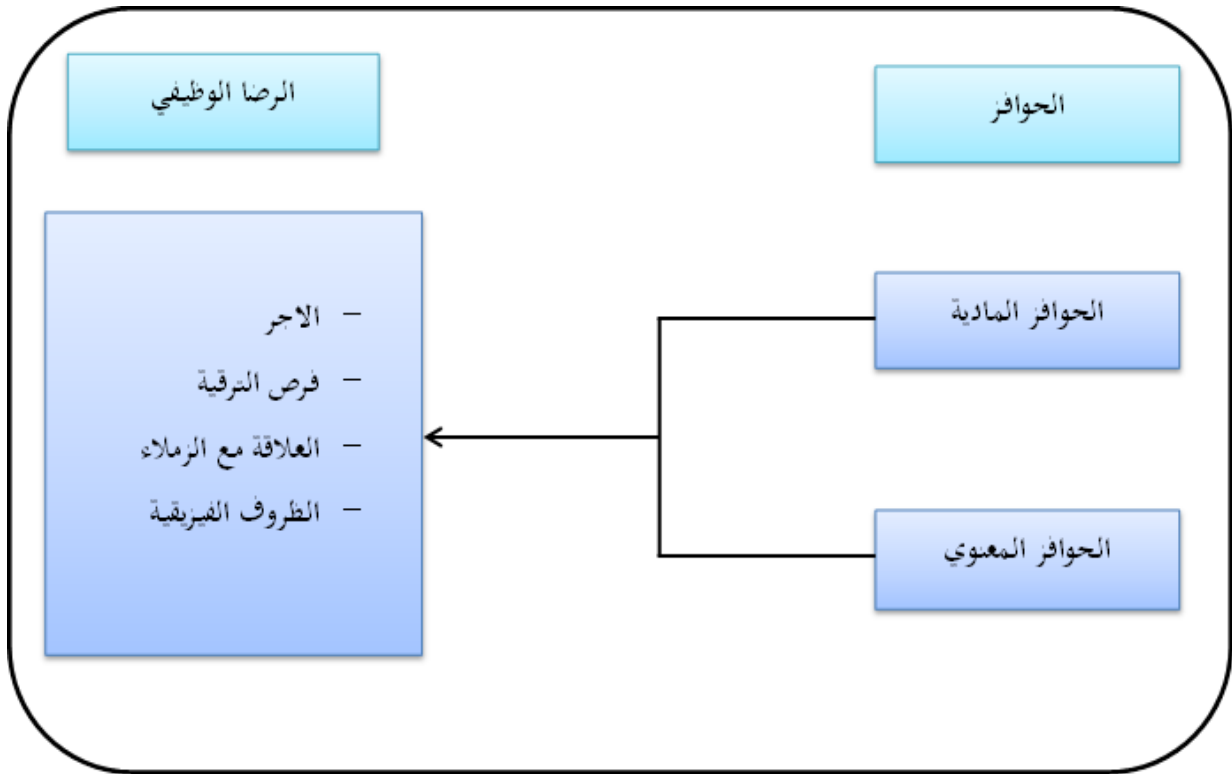
5 - 1 : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين الحوافز المادية و الرضا الوظيفي لدى العاملين على مستوى مديرية مسح الاراضي لولاية باتنة.

5 - 2: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين الحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي لدى العاملين على مستوى مديرية مسح الاراضي لولاية باتنة.

6 - نموذج البحث :

يمكن التعرف على النموذج الافتراضي للبحث من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج البحث



المصدر : من إعداد الطالبة

7- منهجية البحث:

تم الاعداد على الأسلوب الوصفي التحليلي في الجزء النظري و ذلك بالاطلاع على المكتبة و المجالات و الرسائل الجامعية و مواقع الانترنت ، أما في الجزء التطبيقي فتم الاعتماد على منهج دراسة حالة من خلال إعداد استبيان و معالجته إحصائياً

8- هيكل البحث

و قد قسم البحث الى ثلاثة فصول فصلين نظريين و فصل تطبيقي كما يلي

- الفصل الاول: الاطار النظري للحوافز ؛
- الفصل الثاني: الاطار النظري للرضا الوظيفي؛
- الفصل الثالث: فسيتم فيه دراسة ميدانية بديرية مسح الاراضي لولاية باتنة وواقع الحوافز في المديرية و مدى الرضا الوظيفي لدى الموظفين ؛

9 - حدود الدراسة :

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبه المختلفة حددنا مجال بحثنا بما يلي:

1.9 - الحدود الموضوعية:

تناولنا في هذا البحث مختلف الجوانب المتعلقة بالاطار النظري للحوافز كمتغير مستقل ، أنواع الحوافز المادية و المعنوية و نظام الحوافز اما بخصوص الرضا الوظيفي كمتغير تابع مفاهيم

أساسية حول الرضا الوظيفي، العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي و طرق قياسه ، محددات و مؤشرات الرضا الوظيفي المتمثلة في كل من(الأجر، فرص الترقية، العوامل الشخصية، العوامل الاجتماعية، العوامل المتعلقة بالعمل والظروف الفيزيائية).

2.9 - الحدود المكانية:

لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على مديرية مسح الاراضي لولاية باتنة.

3.9 - الحدود الزمنية:

لقد تمت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي.2019/2018

10- الدراسات السابقة

10-1: دراسة عارف بن ماضل الجريد : 2007 وهي بعنوان

" التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف " دراسة ميدانية على ضباط و أفراد شرطة منطقة الجوف رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية جامعة نايف العربية للعلوم المنية و ابرز الباحث في بحثه على أهمية الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف أهمية نظم الحوافز المطبقة بشرطة منطقة الجوف ، العلاقة بين نظم الحوافز و ،بين الرضا الوظيفي أما بخصوص اهداف البحث هي الوقوف على أنواع الحوافز المادية للعاملين بشرطة منطقة الجوف و الوقوف على أنواع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين بشرطة منطقة الجوف ، معرفة مدى رضا العاملين بشرطة منطقة الجوف عن بيئة العمل الوظيفية و معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين ، بشرطة منطقة الجوف و بين الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين و أعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و أعتمد الباحث في دراسته على استبيان كانت نتائج دراسته : أن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين (ضباط و أفراد) بشرطة منطقة الجوف ، أن الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقا مع العاملين (ضباط و أفراد) بشرطة منطقة الجوف ، أن أفراد البحث راضيين إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفي بشرطة منطقة الجوف و هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية و الرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية .

10-2: دراسة أمينة يحيوي 2013 – 2014 وهي بعنوان

" أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين " دراسة حالة مؤسسة القتائل الملونة فليبيا ببريكة ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تسيير موارد بشرية جامعة الحاج لخضر باتنة و ابرزت الباحثة في بحثها أهمية الدراسة في رغبة الباحثة في التعريف بأهمية العنصر البشري و تحديد أهم العوامل المؤثرة في ادائه و محاولة تحسيس مسؤولي المؤسسة

الجزائرية بمدى أهمية تفعيل نظام الحوافز لتحسين الأداء و زيادة الانتماء التنظيمي ، أما بخصوص هدف البحث هو الوقوف على أنواع الحوافز سواء المادية أو المعنوية المقدمة للموظفين في مؤسسة الفتائل الملونة ، واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي ، اضافة الى استبيان قدم للعمليين على مستوى مؤسسة الفتائل الملونة و توصلت الى انه يجب على المؤسسة الاهتمام بتفعيل الحوافز المعنوية عموما خو خاصة التي تحصلت على رتب متدنية وفقا لنتائج البحث.

10-3 دراسة سلسال كنعان 2016 و هي بعنوان

" أثر الحوافز على الرضا الوظيفي " دراسة حالة معمل إسمنت طرطوس ، مجلة جامعة البعث ، المجلد 38 ، العدد 1 و ابرز الباحث أهمية البحث من الجانب العلمي في التحديد الدقيق لنسبة ما تفسره الحوافز المادية و المعنوية في معمل الاسمنت من رضا الموظف ، بالإضافة لتحديد المؤشر الأكثر أهمية في تفسير هذه النسبة ، و الأهمية العملية تبرز من خلال تقديم أساس علمي سليم للإدارة العليا في معمل الاسمنت ، يبين لهم مؤشرات الحوافز التي يجب البناء عليها لتحقيق رضا الموظف ، و بالتالي تحقيق الكفاءة و الفعالية في العمل ، أما أهداف البحث فتتجلى في توضيح الأبعاد الأساسية للحوافز و أثرها على رضا الموظف ، بيان مدى استخدام ادارة معمل الاسمنت للحوافز بنوعها المادي و المعنوي ، التعرف على دور الحوافز المادية في تحقيق الرضا لدى العاملين في هذا المعمل التعرف على دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا لدى العاملين في هذا المعمل ، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي /دراسة حالة ، و استعان الباحث باستبيان تم توزيعه على عينة من عمال المعمل و توصل الى النتائج من اهمها أن الاجر و المواصلات و التأمين الصحي و مكافأة مستحقات نهاية الخدمة و القروض و السلف المقدمة للعاملين كلها حوافز مادية موجودة في معمل الاسمنت يحفز من خلالها العامل ، المكافآت و الترقية و الاسكان و زيادة الراتب و الهدايا العينية و بدل الاجازة السنوية و المكافآت للعمل الإضافي كحوافز مادية تستخدم بشكل قليل ، الحوافز المعنوية بعضها قليل الاستخدام و بعضها لا تستخدم إطلاقا في معمل الإسمنت في طرطوس ، رضا العمال في معمل طرطوس عن الامور التالية : عن الوظيفة الحالية ، عن علاقات العمل ،...الخ ، عدم رضا العمال في معمل إسمنت طرطوس عن الجوانب التالية : عن توافر فرص التدريب ، عن طرق تحفيز جماعية ، ... الخ

11 – تقييم الدراسات السابقة

تبين أن الدراسات السابقة و الدراسة الحالية تناولت بشكل عام موضوع الحوافز من خلال التعريفات المختلفة ، النظريات ، الانواع ،...الخ وكذلك جميع الدراسات تضمنت العلاقة بين الحوافز و الرضا الوظيفي و بذلك نجد الدراسة الحالية تتفق بشكل كبير مع معظم الدراسات السابقة التي تم عرضها فيما سبق ، كما اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي و دراسة حالة ، كما استخدم الاستبيان لجمع المعلومات ، وهذا ما سيتم اتباعه في الدراسة الحالية و اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة من حيث الفئة المطبق عليها حيث ان هذه الفئة تنتمي الى

قطاع الوظيف العمومي و الذي تعتمد على قوانين معينة في تحديد الاجر وبقية الحوافز من علاوات و مكافآت و طرق التأديب .

الفصل الأول

تمهيد :

إن من بين الموضوعات التي عولجت وفقا لمنظورات مختلفة و متباينة مسألة الحوافز التي حظيت باهتمام العديد من العلماء و الباحثين ، محاولين في ذلك كشف الدور الفعال الذي تلعبه الحوافز باعتبارها من اهم المواضيع التي كانت و لا تزال لها أهمية كبيرة في الحياة التنظيمية و لا سيما بالنسبة للفرد العامل. فالحوافز توظف الحماس و الدافعية و الرغبة في العمل لدى العامل أي كان مجال عمله مما ينعكس إيجابيا على الاداء العام و زيادة الانتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد و المؤسسة و تدفع العاملين الى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة . كما أن الحوافز تعمل على منع شعور الفرد بالإحباط و تدفع العامل إلى المثابرة في عمله و تجعل كفاءته عالية ، لذا فإن المنظمة الناجحة هي التي تقوم بوضع نظام حوافز فعال بالشكل الذي يزيد من ولاء موظفيها و استقرارهم من جهة و مساعدتها على النجاح و البقاء . و سوف نتطرق في هذا الفصل الى ثلاثة مباحث كما يلي :

المبحث الاول : مفاهيم أساسية حول الحوافز

المبحث الثاني: أنواع الحوافز

المبحث الثالث: نظام الحوافز

المبحث الاول : مفاهيم أساسية حول الحوافز

حتى تنجح المؤسسة في تحقيق أداء جيد يتعين عليها، أولاً حسن اختيار الأفراد لشغل المناصب بها - الفرد المناسب في المكان المناسب - ، ثانياً دفع هؤلاء الأفراد من خلال إثارة الدوافع الكامنة فيهم ، فكلما كان هناك حافز زاد شعور الافراد بالانتماء للمنظمة و بالتالي زيادة انتاجيتهم و من ثم تحقيق أفضل أداء لديهم ، ان الهدف الاساسي للمؤسسة هو زيادة الانجاز وهذا لا يتم الا من خلال التفاعل بين قدرات الأفراد من جهة و الحوافز التي تقدم لهم من جهة أخرى .

المطلب الاول : تعريف الحوافز وتطورها التاريخي

الفرع الاول : تعريف الحوافز

في اللغة : "حفزه ، دفعه من خلفه و الليل يحفزه النهار أي يسوقه ، و حفزه إلى الأمر ، حثه عليه و تحفز للأمر : تهيأ للمضي فيه و أستعد"¹

وفي الاصطلاح : " يفرق عادة بين الحافز و الدافع ، فالدافع (Motive) حالة داخلية جسمية أو نفسية تثير السلوك في ظروف معينة ، و توصله حتى ينتهي إلى غاية داخلية جسمية أو نفسية ، كما يعرف بأنه حالة من التوتر تثير السلوك و توصله حتى يخف هذا التوتر أو يزول ، فيستعيد الفرد توازنه ، و كأن غاية هذا السلوك هي إرضاء الدافع بإزالة التوتر و استعادة التوازن . و يتضح هذا بوجه خاص في دافع الجوع و العطش و الحاجة إلى التبرز وغيرها و لا يوجد سلوك دون دافع أو غرض معين يحرك هذا السلوك . والافراد يقبلون على العمل بسبب غريزة كامنة فيهم تدفعهم إليه ، أو بسبب محاولتهم الحصول على الموافقة الاجتماعية ، أو بسبب محاولتهم تدعيم الثقة بأنفسهم كأفراد لهم قيمة في المجتمع فيسهمون عن طريق العمل في رفاهيته و تقدمه . أما الحافز أو الباعث (Incentive) فموقف خارجي ، مادي أو اجتماعي يستجيب له الدافع الاجتماعي ، فالطعام باعث يستجيب له دافع الجوع و وجود شخص آخر أو صرخته باعث اجتماعي يستجيب له الدافع الاجتماعي أو عاطفة شفقة ، كذلك وجود جائزة أو مكافأة من البواعث التي تستجيب لها . في مختلف الناس دوافع مختلفة ، فالدافع قوة في داخل الفرد و الباعث أو الحافز قوة خارجة"²

و أصل الحوافز وارد في القرآن الكريم و السنة النبوية الشريفة . إن الحوافز منهج رباني ورد ذكره في العديد من آيات القرآن ، مفاده دفع الناس الى الخير و العمل . و اهتم الاسلام بقضية المكافأة على العمل الصالح و العمل المثمر و في ذلك يقول الله تعالى: بسم الله الرحمن الرحيم { مَنْ جَاءَ بِالْحَسَنَةِ فَلَهُ عَشْرُ أَمْثَالِهَا }³ ، و هذا تعزيز و دعم معنوي ، و دافع مستمر في عمل الصالحات بل إن الأمر يتجاوز المكافأة على النية الصالحة . الحوافز التي تدعو الانسان الى أن يعمل ، يضحى ، يبذل جهد و يشارك ، و تجد في شريعة الله تبارك و تعالى أولاً الاجر و الثواب :

¹ إبراهيم بدر شهاب الخالدي ، معجم الإدارة ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، سنة 2010 ، ص 203

² نفس المرجع ، ص ص 203 ، 204

³ الآية 160 من سورة الأنعام .

الفصل الاول : الاطار النظري للحوافز

قال الله تعالى : بسم الله الرحمن الرحيم : { فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ، وَ مَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ }¹ هذا من الحوافز ، الأجر عند الله للأعمال الصالحة ، و العقوبة عند الله تعالى على الأعمال السيئة . و كنموذج أيضا حين تنظر إلى العمل كالجهد و ما فيه من نزيف للدماء و فقدان للحياة ، تجد ان الشرع جعل للإنسان حوافز في هذا العمل ، منها الحوافز الشرعية في فضل الجهاد و المجاهدين و ما أعد الله لهم في الدار الآخرة . قال الرسول صلى الله عليه و سلم كما جاء في صحيح مسلم : { إن في الجنة مائة درجة ما بين كل درجة و الأخرى كما بين السماء و الأرض ، أعداها الله للمجاهدين في سبيله } و في المقابل هناك حوافز دنيوية سريعة أيضا مثل قول النبي (صلى الله عليه و سلم) كما في غزوة حنين و غيرها { من قتل قتيلًا فله سلبه } ، له ما معه من السلاح و العتاد .

هذا نموذج من الحوافز ، لا بد أن يكون للمجتمع حوافز ، فالمجتمعات الاسلامية اليوم تعاني أزمة ، يعني نقصا حادا و أحيانا غيابا كاملا للحوافز التي تدعو الإنسان الى العمل ، الدعوة الى التضحية إلى البذل ، لا بد من حوافز للعلماء و المبدعين تدعوهم الى ذلك ، حوافز للمربين و المدرسين ، حوافز للمجتهدين ، حوافز للمخترعين و الباحثين ، حوافز لكل أصحاب المواهب ، بل الملاحظ اغلبية المجتمعات الاسلامية تخلو من الحوافز ، إنما أحيانا نجد المسلمين في كل بلادهم ربما لا يميزون المبدع عن الخامل أو عن النائم ، و لا تتوافر لديهم أساليب لضمان حقوق أولئك الأشخاص.

و من بين التعاريف المختلفة لمفهوم الحوافز نذكر منها :

" بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية و الذهنية في الإنسان و التي تؤثر على سلوكه و تصرفاته"²

ويعرف كيث الحوافز "بأنها عبارة عن مجموعة من المتغيرات الخارجية من بيئة العمل أو المجتمع و التي تستخدم من قبل المنظمة في محاولة للتأثير على الرغبات و الاحتياجات"³ . كما عرفت الحوافز بأنها " مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف"⁴ هذا يشير إلى أن الفرد يرغب في بلوغ هدف محدد، فهو بحاجة إلى من يدفعه لاختيار تصرف أو سلوك مناسب يوصل إلى تحقيق الهدف، إذن يحفز الفرد بمجموعة من العوامل تكون دافعة له نحو تحقيق الهدف المراد بلوغه.

¹ الآية 6،7 من سورة الزلزلة

² عارف بن مامل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية برنامج الماجستير في العلوم الإدارية ، سنة 2007 ، ص 8-<https://library.nauss.edu.sa/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=12251>

³ نفس المرجع ، ص 8

⁴ عزيزون زهية ، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة وحدة نومديا بقسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة 20 اوت سكيكدة ، الجزائر ، سنة 2006-2007 ، ص

<http://vrpg.univ-18>

http://skikda.dz/recherchePG/theses_memoires/fac_ecomon_eom_gest/azioune_zahia.pdf

الفصل الاول : الاطار النظري للحوافز

وفي تعريف آخر نجدها تمثل " مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم، وتوجههم إلى سلوك معين " ¹ فالتعريف قد ألمّ بالنوعين الأساسيين في تحفيز الأفراد (الحوافز المادية والمعنوية)، الأمر الذي تلحه الطبيعة الإنسانية، فالفرد يحتاج إلى تدعيم مادي إلى جانبه التدعيم المعنوي ليكتمل التحفيز ويتحقق إشباع الحاجات المختلفة.

مما سبق نلاحظ أن مجموعه التعريفات التي ذكرها العلماء والباحثون عن الحوافز أنها متقاربة من حيث دلالتها وفي مجملها تشير إلى أن الحوافز هي عبارة عن مجموعه العوامل والمؤثرات الخارجية التي تعدها الإدارة هدف التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم. ووفقاً لهذا المفهوم يجب أن نفرق بين الحافز والدافع ، فالحافز خارجي أما الدافع فهو داخلي ينبع من داخل الإنسان ولكن الحوافز يمكن أن تحرك وتوقظ الدوافع .

الفرع الثاني : التطور التاريخي للحوافز

ترجع الجذور الاولى لمفهوم التحفيز الى المدرسة الكلاسيكية فيما نسميه " الادارة العلمية " التي يتزعمها فريدريك هنري تايلور " حيث صدر عنه كتاب بعنوان " مبادئ و مناهج الادارة العلمية " و الذي يتحدث عن أربعة مبادئ رئيسية في الادارة ² هي :

- انشاء و تطوير علم خاص بالعمل لتعويض الأنظمة القديمة و المتدهورة التي يستعملها العمال و هذا العلم قاعدته تحقيق أقصى حد من الأهداف و الزيادة في الرواتب.
- الاختيار العلمي للعمال، و التحسين المتدرج في الكفاءات (التكوين) للعمال المختارين و المتكويين علمياً للحصول على أحسن نتائج science de travail التعريف بعلم العمل.
- التقسيم المتساوي و العادل و السلطة بين العمال و الادارة الذين تكون لهم علاقة تفاعلية و ارتباط وثيق

تعتمد هذه النظرية على وضع معايير لقياس الأداء المطلوب ، خلال الفترة الزمنية المحددة فهي نظرية تطبيق الحوافز المادية (النقدية) فعند إنجاز العمل في وقت محدد — تسيير علمي للعمل — يستفيد العامل من مبلغ مالي اضافي الى اجره .

- كما يفترض " تايلور " أن اعتماد نظام متزايدة إتباعاً لتزايد حجم و مستويات الاداء ، يؤدي الى تحقيق زيادة في إنتاجية الفرد فالأجر يقابله الإنتاج الاعلى.
- و لكن رغم نجاح هذه النظرية في تحقيق إنتاجية عالية في البداية و المدى القصير مع الزمن ظهر عيبها الذي يتمثل في إهمال الجانب الانساني للمؤسسة .

و بعدها ظهرت مدرسة العلاقات الانسانية التي ركزت على الفرد ذاته باعتبارها ذات قيمة عالية في التنظيم . مبادئها في مجال تحفيز الأفراد تمثلت في خلق أجواء التعاون و التفاهم و الانسجام بين العمال و ادارتهم يتطلب ذلك بذل جهد من الطرفين فالإدارة عليها أن تهتم بشؤون العمال و التعرف على حاجتهم و ما ينقصهم و حل مشاكلهم لضمان اندفاعهم ، و على العمال إتقان العمل ، و تنفيذ الأوامر المطلوبة منهم و تحسين أدائهم.

¹ نفس المرجع ، ص 19

² أحمد عادل راشد ، مذكرات في إدارة الافراد ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، 1981 ، ص 55

الفصل الاول : الاطار النظري للحوافز

و يعتبره مايو " 1880 - 1949 " الذي بحث في اهمية العلاقات الانسانية في المنظمة و بينت نظرياته على نتائج التجارب التي أجريت في " هاوثرث " التي أثبتت من خلالها أن تحفيز الأفراد ليس مرتبط فقط بالمكافآت المادية التي يحصلون عليها عند أداء جيد ، بل و أيضا الشعور بتحقيق الذات و بالتالي فهو معارض لنظرية " تايلور " التي ترى بأن الفرد يقوم بالتحفيز بالمكافآت المادية فقط و ابرز " مايو " في نظريته عدة نقاط هي :

- أهمية الاتصالات و العلاقة بين الادارة و العمال.
- إن تحسين ظروف العمل المحيطة بالأفراد قد أعطت نتائج غير متوقعة فيما يخص فعالية الأفراد مثل (الانارة ، تخفيض أوقات العمل ،... الخ ، فكان الانتاج في تزايد مستمر و انخفضت نسبة الغيابات) .
- إن انتماء الفرد لمجموعة عمل تشعره بالارتياح و الاستقرار ، و نسبة التحيز الأفراد عند وجود علاقات اجتماعية حسنة أكبر من تحفيزهم عند تحسين الظروف المادية للعمل .
- حياة الفرد الاجتماعية مبنية أساسا على العمل .
- العمل نشاط اجتماعي .
- الحاجة الى الاعتراف بالذات و الانتماء الى الجماعة أثر على نفسية و انتاجية الفرد أكثر من المكافآت المادية .

المطلب الثاني : أهمية الحوافز و اهدافها

الفرع الاول : أهمية الحوافز

لنظم الحوافز اهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الاهداف التي تسعى الى تحقيقها و ذلك عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال و كفؤ ، و تأتي أهمية نظم الحوافز من خلال الكثير من الفوائد و المزايا التي تحققها و فيما يلي عدد منها¹:

- تحقق الحوافز زيادة في عوائد (أرباح) المؤسسة من خلال رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين ، إذ أن الاختبار السليم للحافز المادي أو المعنوي يؤدي الى زيادة الانتاج و تحسين نوعيته.
- تساهم الحوافز في تفجير قدرات العاملين و طاقاتهم وهذا يؤدي الى التقليل من القوى العاملة المطلوبة و تسخير الفائض منها الى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة .
- تحسين الوضع المادي و النفسي و الاجتماعي للفرد العامل و ربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة
- تعمل الحوافز على تقليص تكلفة الانتاج من خلال ابتكار و تطوير أساليب العمل و اعتماد أساليب و وسائل حديثة من شأنها تقليص تكلفة الوقت و المواد الأولية و المصاريف الأخرى .

¹ سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، الاردن ، سنة 2004 ، ص

- تسهم نظم الحوافز في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني الادارات منها مثل انخفاض قدرات الانتاج و ارتفاع معدلات التكاليف و الغياب و المنازعات و الشكاوي و دوران العمل .

الفرع الثاني : اهداف الحوافز

تصبوا المؤسسة من نظام الحوافز الى خدمة نوعين من الأهداف :

1- الهدف الاقتصادي¹:

أ/ بالنسبة للمؤسسة : يتمثل هدف المؤسسة الاقتصادي فيما يجلبه من عوائد عادة ما تكون رفع الانتاجية ، تخفيض التكاليف ، رفع المبيعات ، استغلال ميزة تنافسية للمؤسسة في مجال اقتحام السوق و تحقيق المكانة و زيادة الارباح و ايضا نظم الحوافز تبرز مواهب الافراد و قدراتهم الابتكارية التي تساعد المؤسسة في التجديد المتواصل .

ب/ بالنسبة للفرد :نتائج ربحية و نجاح المؤسسة يجنيها العامل بزيادة الاجور ، المشاركة في الارباح المكافآت ... الخ
و كذلك تظهر نجاح المؤسسة في الوسائل التكنولوجية التي أن تفتنيها المؤسسة لتسهيل العمل و لتحفيز أثر على الاقتصاد
ككل فزيادة و تحسين نشاط المؤسسات يساعد في التنمية الاقتصادية.

2- الهدف الاجتماعي²:

يقصد نظام التحفيز التأثير في العامل ، حيث أن العنصر البشري يرتبط مباشرة باي محاولة لتحسين الفاعلية و أي نظام تحفيز لا يبتعد عن هذا الهدف و لكن له هدف آخر اجتماعي فهو يؤثر على العامل من حيث الرضا و الارتياح عند إشباع الحاجات المادية و النفسية المعنوية يشعره بوجود ضمن المجتمع عن طريق عمله بمختلف الجماعات التي يختلط بها في مجال عمله .
و هذا و لكي تحقق الحوافز أهدافا بنجاح يجب توفير شروط محددة في تقرير الحوافز و تنظيم إجراءاتها ، و هي كما يلي :

- ✓ عدالة الحوافز و كفايته.
- ✓ سهولة فهم السياسة التي تقررها المنظمة في تقريرها للحوافز .
- ✓ ارتباطها ارتباطا وثيقا و مباشرا بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها العامل في تحقيق الحد الامثل للإنتاجية .
- ✓ إقرار صرفها أو أدائها للعاملين في مستويات مقبولة.
- ✓ ارتكاز الحوافز على أسس أو مستويات مقبولة .
- ✓ أن تأخذ شكل الاستمرار أو الانتظام في أدائها.
- ✓ ارتباطها ارتباطا مباشرا و وثيقا برسالة أو أهداف المنظمة.
- ✓ ارتباطها و اتصالها اتصالا مباشرا بدوافع العمل و بواعثه.

¹ بوفلجة غيات ، مبادئ التسيير البشري ، الطبعة الثانية ، دار الغرب للنشر و التوزيع ، الجزائر ، سنة 2004 ، ص 106

² نفس المرجع ، ص 107

الفصل الاول : الاطار النظري للحوافز

و بالإضافة إلى ما تقدم من مستلزمات و شروط يجب أن تواكب الحوافز المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية التي يمر بها المجتمع الذي تزاوِل المنظمة نشاطها فيه و التي قد تؤثر على حاجات العاملين و رغباتهم و توقعاتهم ، و أن لا يتأثر منح الحوافز بالمنازعات الشخصية أو العلاقات و المحسوبيات .

المطلب الثالث: نظريات الحوافز

1- فريديريك تايلور (الادارة العلمية)¹:

يعتبر فريديريك تايلور مؤسس حركة التنظيم العلمي للعمل إذ كان يحاول إيجاد مخرج لحالة الفوضى و الصراع و عدم الاستقرار و سوء استغلال الموارد البشرية و المادية السائدة آنذاك فرأى أنه من الضروري اخضاع عالم الشغل للدراسة العلمية للكشف على مشكلات الصراع ، تركز الادارة العلمية أساسا على المكافآت ، أي الحوافز المادية تبعا لاقتصاد المؤسسة ، أخذين بعين الاعتبار احتياجات الأفراد التي كانت لا تتمثل في الجانب الشخصي ، بل في الجانب الاقتصادي ، و الملاحظ أن دراسة تايلور مجردة من الجوانب النفسية و الاجتماعية للفرد ، الشيء الذي جعل " التون مايو" من مدرسة العلاقات الإنسانية يعيد النظر في مفاهيم الحوافز .

2 - التون مايو (العلاقات الإنسانية):

بعد التجارب التي قام بها في مصانع " هاوثورن" بشركة " واستارن إلكتروك" ، سيما تجربة غرفة الاختبار التي

جمع فيها ستة عاملات ، أثبت مايو أنه ليست العوامل المادية فقط هي التي تتحكم في إنتاجية العاملات بل أن العوامل النفسية و الاجتماعية يعتبران المحرك الأساسي لسلوك الأفراد اتجاه العمل ، ذلك أن العاملات الست تكونت بينهن علاقة اجتماعية ، و أبح العمل يتم على شكل فريق متناسق و متكامل .

3- أبراهام ماسلو (نظرية الحاجات)²:

أشار مؤسس هذه النظرية "أبراهام ماسلو" أن هناك خمسة احتياجات إنسانية أساسية تدفع البشر للعمل و التعامل معها كمجموعة مشتركة متعاونة ، و تتمثل هذه الاحتياجات و التي تشكل هرا من القاعدة الى القمة كما يلي :

✓ **الحاجات الفسيولوجية** : و تتكون من مجموعة من الحاجات الأساسية الضرورية لبقاء الإنسان ، و تضم الحاجة للطعام ، و الماء و مكان العيش و تتمثل هذه الحاجات للعاملين في المؤسسة في الأجور ، الحوافز المادية بأنواعها.

✓ **حاجات الأمن و السلامة** : و تشمل الحاجات الإنسانية التي توفر الحماية من الأخطار البيئية المحيطة به و التي تشكل خطرا صحيا عليه أو خطرا اقتصاديا باستمرارية عمله ، و دخله المادي الذي يوفر له مستوى محدد من المعيشة و الأمان الوظيفي الذي يعزز ضمانات التوظيف و عدم الاستغناء عن العمالة التي تهدد مصير الموظف تحت أي طارئ.

¹ داوود معمر ، منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، دار الكتاب الحديث ، 2006 ، ص ص 44 -

45-

² نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الامانة للطباعة و الترجمة و التوزيع ، عمان ، سنة 2011 ، ص 123

الفصل الاول : الاطار النظري للحوافز

✓ **الحاجات الاجتماعية** : يستدل على هذه الحاجات من أن الانسان اجتماعيا بطبيعته يعيش و يتفاعل في

محيطه ، و تشمل حاجات تكوين العلاقات و الحب و الارتباط مع الآخرين .

✓ **حاجات الاحترام و التقدير** : و هي تشمل على الرغبة في الشعور بالأهمية و القدرة على الانجاز المكانة الاستقلالية و كذلك احترام الآخرين و تقديرهم له .

✓ **حاجات تحقيق الذات** : و هي بمثابة الرسالة التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في حياته ، كان يكون مدير لمؤسسة ، و يأتي إشباع هذه الحاجة و تحققها بعد إشباعه لجميع حاجاته السابقة .

إن جوهر نظرية " ماسلو " لا تعتمد على تصنيفه لأنواع الحاجات عند الفرد، و إنما تعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب أولوياتها لذلك الفرد، و بالرغم من أنه لا تفسر بشكل واضح، و كلي للحوافز إلا أن مساهماتها واضحة و أساسية، تعتبر البداية في فهم الحوافز عند الأفراد قدر "ماسلو" أنه "عند إشباع أي مستوى من الحاجات ، لا يعود هذا المستوى محفز للفرد، و سيتطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى، سيظل الافراد محفزين دائما طالما يتم إشباع رغباتهم . المستوى تلو الآخر حتى يصلوا للمستوى الأخير "إدراك الذات"، لذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم يجب عليهم، أولا أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد و ثم إشباعه، و الارتقاء حتى الوصول لأخر مستوى، و قد تمتعت نظرية "ماسلو" بقبول كبير، و أيدتها العديد من الدراسات، إلا أن التطبيق العلمي لها، أوضح ضرورة إدخال بعض التعديلات لفهم سلوك الأفراد في مواقف مختلفة، كإشباع أكثر من مستوى من الرغبات في نفس الوقت، أو سلوك الفرد عندما يفشل في إشباع مستوى معين من الرغبات"¹.

4- فريدريك هرزبرغ (نظرية العاملين):²

الفضل في تأسيس هذه النظرية يرجع إلى "فريدريك هرزبرغ"، و زملائه في عام 1957 و هي ما تسمى أيضا بنموذج "العاملين"، حيث توصلوا إلى أن لكل إنسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية، و أنهما يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة، و قد وجدوا أن استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحة و مناسبة للعمل، و قد قام بمقابلات مع مجموعة من العاملين بغرض تحديد أسباب الرضا و عدم الرضا الوظيفي، فوجد أن الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال محفزات داخلية. و هو العامل الأول المحفزات الداخلية هي أمور توجد في الوظيفة أو العمل نفسه المسؤولية، و الإنجاز أما العامل الآخر، فهو المحفزات الخارجية، إلا أن هذه المحفزات لا تزيد من الرضا الوظيفي، و إنما وجودها أو زيادتها يمنع عدم الرضا. و مثال على هذه المحفزات (سياسة الإدارة، أسلوب الإشراف، الأجر و المكافآت، الأمن و الأمان، الحالة الاجتماعية) أي مكانة الفرد في السلم الوظيفي و ظروف العمل.

و قد خلص "هرزبرغ" إلى أن توفير العوامل الوقائية، يولد لدى الفرد رغبة في العمل و الرضا عنه ، "فعندما تزداد درجة إشباع هذه العوامل يقل الشعور بالاستياء إلى النقطة التي يصل

¹ نفس المرجع ،ص 123.

² عبد العزيز شنيق ، الحوافز و الفعالية التنظيمية ، رسالة ماجستير جامعة 20 أوت سكيكدة ، سنة 2006 ، ص 51

الفصل الاول : الاطار النظري للحوافز

فيها هذا الشعور إلى درجة الصفر، و هي الدرجة التي لا يوجد فيها شعور بالاستياء، و تسمى بالدرجة أو النقطة المحايدة أما عندما تزداد درجة إشباع العوامل الدافعة، فإن الشعور بالرضا يزداد إلى أن يصل إلى حالة الرضا التام"¹.

و قد حدد "هرزبرغ" العوامل التي تؤدي إلى الرضا أو عدم الرضا كمايلي :.

أ-العوامل الدافعية: و هي "العوامل المرتبطة بمحتوى العمل الذي به تحدي و صلاحية و مسؤولية، و التي عند وجودها تؤثر على معنوية العاملين، و تدفعهم نحو أداء أفضل، و عليه فإن التحفيز يجب أن ينصب على محتوى العمل، لكي يكون ناجحا و فعالا، و هذا يعني أن المؤسسة التي تريد أن تتجح في جهودها التحفيزية، يمكن أن تركز على تصميم الأعمال فيها"².

2-العوامل الوقائية: و هي "العوامل التي ترتبط ببيئة العمل داخل المؤسسة كالراتب و العلاقات و الإشراف و ظروف العمل، و اعتبر "هرزبرغ" هذه العوامل بالعوامل الوقائية إن توفرت في المؤسسة فإنها تمنع من تشكي الفرد العامل، و لكنها لا تحسن أدائه لأنها تعتبر معطيات أساسية"³.

➤ و هناك بعض الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية مثل:

- "أنها أدت إلى تفرقة مصطنعة بين مجموعتين من العوامل المؤثرة على الأداء الإنساني للأفراد و حوافزهم.
- إن الرضا الوظيفي يمكن أن يكون عكس عدم الرضا لأن إشباع الحاجات الفردية سواء عوامل الدافعية أو العوامل الوقائية"⁴.

5-نظرية العدالة:

ظهرت هذه النظرية و تطورت على يد رائدها الأول "أدمز" 1963، حيث تشير إلى أن الأفراد يحفزون بتحقيق العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتوقعون الحصول عليها مقابل الإنجاز الذي يقومون به، أي أن الناس يمكن تحفيزهم بشكل أفضل إن تم معاملتهم بإنصاف، و العكس صحيح فإن عدم الإنصاف في معاملتهم سيؤدي إلى تثبيطهم، و الإنصاف يعني معاملة الجميع بشكل عادل مثال على ذلك: "إذا أحس موظف ما أنه لم يكافأ بشكل مقارنة بالموظفين الآخرين الذين قاموا بنفس العمل حصلوا على مكافآت أفضل، فإن هذا الموظف تقل حافزيته للعمل و الإنجاز، و من الضروري ملاحظة أن الإنصاف لا يعني المساواة، فعندما يعامل الجميع بشكل متساوي، قد يعني ذلك عدم إنصاف بعض العاملين الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم، و بالتالي يستحقون مكافآت أو معاملة أفضل"⁵، و تقسم هذه النظرية الإنصاف إلى نوعين: إنصاف في التوزيع، و إنصاف في الإجراءات.

أ – الإنصاف في التوزيع: يتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء.

¹ نفس المرجع ، ص 51.

² بشير أحمد العلق، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، دار البازوري العلمية عمان، سنة 2010، ص:320.

³ نفس المرجع، ص 321.

⁴ نفس المرجع ص: 322 .

⁵ نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 135.

الفصل الاول : الاطار النظري للحوافز

ب - الإنصاف في الإجراءات: فيتعلق بسياسات و إجراءات الشركة كالتشريعات و العقوبات و تقييم الموظفين.

و توضح نظرية العدالة أن الأفراد دائماً يقومون بمقارنة مجهوداتهم و تسمى "المدخلات" مع العوائد، و المكافآت و تسمى "المخرجات" مقارنة بالآخرين لتحديد ما سوف يتلقونه من عوائد. و الملاحظ أن المعيار هو عقد مقارنة بين الأفراد في المنظمة الواحدة، من حيث الأداء الذي يبذل، و يمكن أن يحصل عليه البعض من عوائد و مكافآت و شعور بالظلم عندما يدرك أو يعتقد الأفراد أن مجهوداتهم أكثر بكثير أول أقل من العوائد المتوقعة مقارنة بالآخرين، و يوضح أن "المدخلات" في نموذج نظرية العدالة تتشكل من الجهد، الخبرة، المهارة المؤهل العلمي، ... الخ. و في مقابل هذه المساهمات يقدم له تعويضا يسمى "المخرجات"، و يكون عادة ماديا أو معنويا بأن واحد، و إن لم

تكن المخرجات بقدر مساوي للمدخلات فإن ذلك يعني اختلال التوازن بينهما، مما يولد شعور بالظلم و انعدام العدالة في عملية التبادل، و يجعل لدى الأفراد دافعية سلبية، أما إذا وجد التوازن بينهما سوف تتشكل لديهم دافعية إيجابية و شعور بالعدالة و الإنصاف.

6- فروم " نظرية التوقع ":

سميت هذه النظرية بنظرية "فروم" نسبة إلى العالم "فيكتور فروم" الذي وضع مبادئها، كان أول من تحدث عن مفهوم التوقعات في عام 1964، بعد ذلك بأربع سنوات قام كل من "بورتير" و "لاولر" بتعديل النظرية.

و يرى "الهيبي" أن هذه النظرية: "تقوم على افتراض أن سلوك الفرد و أدائه تحكمه عملية المفاضلة بين بدائل القيام بفعل ينعكس بسلوك أو عدم القيام بالفعل، حيث أن دافعية الفرد محكومة بالمنافع أو العوائد التي يتوقع الحصول عليها من الأداء"¹، و درجة هذا التوقع وفقا للمعادلة الآتية:

الدافعية = قوة × الرغبة × التوقع

و يعتمد تطبيق هذه النظرية على تحقيق الشروط الآتية:

■ أن يتوفر لدى الفرد اهتمام بالمحفزات المالية، و هذا ما يمكن أن يتحقق لدى الأفراد العاملين.

■ اعتقاد الفرد بوجود ارتباط قوي بين الأداء و المردود، أي أن الأداء العالي يصاحبه مردود عالي.

■ اعتقاد الفرد بأن هناك احتمال قوي و كبير بأن الجهود التي يبذلها تقود إلى أداء ناجح.

و يركز "عقلي" أن القوة الدافعة حسب نظرية التوقع تتحدد بموجب دراسة فكرية شعورية يجريها، و هي ناتج لجدوى قيمة الناتج" الذي عبر عنه بالهدف" بنسبة توقع حدوث الناتج" الذي يعبر عنه بإمكانية تحقق الهدف"، و يمكن أن تكون قيمة الناتج مكافأة "نفعاً" أو تكون "ضرراً" عقاباً، و بناء على ذلك يمكن بناء معادلة التوقع كالتالي:

قوة الدافعية = قيمة الناتج × نسبة توقع الناتج

¹نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص:265.

الفصل الاول : الاطار النظري للحوافز

و يرى "القيوتي" أن الهدف من نظرية التوقع التأكيد على الحوافز و المكافآت التي يعطيها الفرد العامل أهمية إضافة لدور الرؤساء في تفهم قدرات و إمكانيات المرؤوسين، و تحفيزهم باتجاه إيجابي و بعث الثقة بأنفسهم وصولاً للأداء و السلوك المنشود.

و ترى نظرية التوقعات أن درجة التحفيز للعمل تعتمد على عاملين أساسيين هما: قيمة الحوافز أو أهميتها بالنسبة للموظف، و توقعاته حول الجهد، و الحوافز.

فالحوافز: هي "ما يحصل عليه الفرد عند نجاحه أو فشله في انجاز مهمة معينة"¹، و قد تكون الحوافز إيجابية بحيث تشبع حاجات الفرد كالزيادة في الراتب، و قد تكون الحوافز سلبية، و ذلك لمنع العامل من الوقوع في نفس الخطأ مرة أخرى: كخصم من الراتب، و بما أن الناس لديهم احتياجات مختلفة، فأهمية الحافز ستكون مختلفة من شخص لآخر مثلاً: قد يرى البعض أن المال أهم حافز له ليعمل، بينما يرى آخرون أن الإنجاز أو القبول في المجتمع أهم.

7- نظرية "وليم أوشي":

محور النظرية يدور حول أن سر نجاح الإدارة اليابانية راجع إلى اهتمامها بعمالها و مهاراتهم و الاهتمام بأهدافهم و السهر على تحقيقها، حيث أدخلت متغيرات ثقافية و قيمة للمجتمع الياباني على طرق التسيير و نمط التنظيم في هذا البلد، و قد أصبح من التقاليد التنظيمية أن يكون العمل على مدى الحياة، و كذا فيما يخص طرق التقييم و التسيير، حيث يمكن للبعض أن يكونوا مسؤولين دون أن تكون لهم سلطة في الهيكل التنظيمي، إضافة إلى الاعتماد على جماعية اتخاذ القرارات عن طريق التشاور و الاجتماع و التركيز على جماعات العمل، و بالتالي فالإدارة اليابانية اعتمدت على تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية في أسلوب الإدارة، و ذلك على الاعتبارات التالية :

- ✓ "العضو العامل: من حيث تكوين الشخصية و وضعها الاجتماعي.
- ✓ أسلوب الإدارة: و هي كيفية سلوك الإداريين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ المهارات: و هي القرارات المميزة للأفراد"²

المبحث الثاني: أنواع الحوافز

توجد تصنيفات متعددة و متنوعة للحوافز و متداخلة مع بعضها البعض حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال لوسائل و أساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من أداء العاملين و أهم هذه التقسيمات :

المطلب الاول : حوافز مادية

و تنقسم إلى مباشرة و غير مباشرة

الفرع الاول :الحوافز المادية المباشرة³

و تتمثل في الاجر الاضافي غير القاعدي و المكافآت بأنواعها و الحوافز المادية المباشرة تعكس القدرة الشرائية للفرد التي تسمح له بإشباع حاجاته و تتمثل هذه الحوافز في :

¹سنان الموسمي، مرجع سابق، ص:300.

²محمد رسلان الجلوسي و جميلة جاد الله، الإدارة علم و تطبيق ، دار السيرة للنشر عمان الأردن ، ط 1، سنة 2000، ص155.

³ صالح مهدي - محسن العامري - طاهر محسن - منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع،

عمان سنة 2007 ، ص 468

- **الاجر :** يجب أن يكون عادلا مقارنة مع جهد الفرد و ذلك من خلال مقارنة المدخلات و المخرجات لكل فرد لإثبات العدالة الشيء الذي يعمل على كسب رضا العاملين
 - **العلاوات الدورية :** تعتبر حافز سنوي ، تقدم للعامل الذي حقق مستوى عال من الأداء ، إضافة الى حسن اخلاقه و علاقته مع الزملاء و المشرفين ، كما توجد علاوات أخرى مثل علاوة الأقدمية مقابل ولاء الفرد للمؤسسة ، وكذلك علاوات استثنائية التي تقدم مقابل مجهود و أداء متميز .
 - **المكافآت على ساعات العمل الإضافية :** و تقدم مقابل الجهد الإضافي الذي يتمثل في مزاولة العمل بعد ساعات العمل المقررة ، و تحسب هذه المكافآت بضرب عدد الساعات الإضافية في المبلغ المقرر للساعة الواحدة
 - **المكافآت على الاقتراحات الجيدة للعمال :** فبمجرد تقبل الادارة لاقتراحات مفيدة من العمال فهذا يعتبر عامل لرفع روح معنوياتهم ، إضافة إلى ذلك فإن الاقتراحات تهدف الى تحسين الجودة و تخفيض التكاليف ... الخ
- الفرع الثاني: الحوافز المادية غير المباشرة¹**
- و تتمثل في مختلف الخدمات الاجتماعية التي تقدم للعمال ، مثل وجبات الاطعام توفير السكن ، النقل تشجيع التكوين، التعلم ، الرياضة و الترقية ، ... الخ ، فالخدمات الاجتماعية تلعب دورا هاما في تحفيز الأفراد فهي تهدف الى مساعدتهم و حمايتهم ، الشيء الذي يعمل على رفع درجة الرضا عن العمل و بيئة العمل و من أهم الخدمات الاجتماعية ما يلي :
- **الوجبات الغذائية :** أي تقديم وجبات غذائية بصفة يومية و ذلك في المؤسسات التي يستمر فيها العمل في المساء ، و كذا في قواعد الحياة للمؤسسات النائية ، و تقدم الوجبات مجانا أو بمبالغ رمزية ، أو قد تأخذ صورة أخرى و ذلك بإقامة جمعية استهلاكية للعمال لإعانتهم بتوفير احتياجاتهم الغذائية .
 - **الاسكان :** لسد حاجة السكن ، التي تعتبر من الحاجات الأساسية ، تقوم بعض المؤسسات ببناء مساكن لعمالها ، أو إنشاء جمعيات تعاونية لبناء المساكن .
 - **النقل :** نتيجة إزدحام الأشخاص أثناء تنقلهم خاصة في المدن الكبرى ، و للحفاظ على طاقة العمل في الاوقات المحددة للعمل ، فقد عملت بعض المؤسسات بتوفير سيارات خاصة لنقل العمال .
 - **التعليم :** تقوم بعض المؤسسات بنشر العلم و المعرفة بين العمال ، و ذلك بإقامة دورات تكوينية بالإضافة إلى تشجيع العمال الذين يواصلون دراستهم ، و ذلك بدفع مصاريف الدراسة و منحهم جوائز أثناء نجاحهم و تفوقهم .

¹ أحمد ماهر ، ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الخامسة ، مصر ، سنة 2001 ، ص 236

الفصل الاول : الاطار النظري للحوافز

- **الرياضة و الترفيه:** بغية جعل العمال أكثر حيوية و نشاطا و لحصولهم على شخصية متزنة ، فان الكثير من المؤسسات تستغل أوقات فراغ العمال لترفيههم و إنشاء أندية رياضية و تنظيم رحلات سياحية .
- **المساعدات المالية :** و تتمثل في تقديم قروض و إعانات في الحالات الطارئة ، مثل المرض ، الوفاة ، الزواج ... الخ ، أما القروض فتسدد على أقساط تخصم من الراتب الشهري بفائدة منخفضة أو معدومة ، أما الإعانات فهي غير مسترجعة .
- **الخدمات الطبية:** و ذلك بتقديم الرعاية الصحية للعمال و عائلاتهم و قد تكون هذه الوحدات الصحية إما تابعة للمؤسسة أو تقوم المؤسسة بتعاقد مع أحد المستشفيات و تشمل الخدمات الطبية كل من الكشف الطبي و توفير الأدوية.
- **دور الحاضنة:** و هي تتكفل برعاية الأطفال في حالة غياب أمهاتهم، باعتبارهن عاملات في المؤسسة، و تهتم هذه الدور برعاية و تربية الأطفال من السنة الثانية إلى غاية سن الدراسة
- **تقديم امتيازات شرائية :** و هذا يخص المؤسسات التي تنتج سلعا أو خدمات موجهة مباشرة للاستهلاك النهائي ، ففي هذه الحالات تمنح المؤسسة لعمالها امتيازات تضمن اقتناء منتج المؤسسة مجانا أو بأسعار منخفضة.

المطلب الثاني الحوافز المعنوية :

و هي الحوافز التي تتكفل بإشباع الحاجات المعنوية للأفراد ، بحيث أن الحوافز المادية لا تكفي وحدها على تحفيز الأفراد و كسب رضاهم ، بحيث يجب إشباع حاجات الفرد المادية و المعنوية بشكل متكامل ، و تنقسم الحوافز المعنوية متعلقة بالعمل

● حوافز متعلقة بالعمل

● حوافز متعلقة بيئة العمل

الفرع الاول حوافز متعلقة بالعمل¹ :

و تشمل هذه الحوافز

- **الفرد المناسب في المكان المناسب :** أي يجب أن تتوافق معارف و مهارات و ميول الفرد مع وظيفته حيث أن هذا التوافق سيحفز الفرد على تطوير أدائه
- **التصميم الجيد للعمل :** أي تصميم العمل بالشكل الذي يجعله محفزا للإفراد لتحقيق الأداء الفعال ، و تشمل عملية تصميم العمل كل من درجة تعقيد العمل ، و تنويعه و تكراره و كذا درجة استقلاليته الخ و اهم مداخل تصميم العمل تكون كالاتي :
- **تجميع العمل:** و ذلك بدمج مهنتين إلى عامل واحد، مما يشعره بمدى أهميته
- **تناوب العمل:** أي التغيير الدوري للوظائف بين العمال، وذلك قصد إبعاد الملل و الروتين و زيادة الخبرات العملية للعاملين

¹ أمينة يحيوي، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة حالة الفتائل الملونة فيليبيا ببريكة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تسيير موارد بشرية ، جامعة الحاج لخضر باتنة. سنة 2013 — 2014، ص23

الفصل الاول : الاطار النظري للحوافز

- **إثراء العمل** : أي تعميق مضمون العمل في حد ذاته كإشراك العمال في مسؤوليات التخطيط و تحديد معايير تقييم الأداء .

الفرع الثاني : حوافز معنوية متعلقة ببيئة العمل¹
وتشمل هذه الحوافز على:

- **الإشراف** : فعلى المشرف خلق جو مناسب يرفع من معنويات الأفراد ، كما يجب أن يتصف المشرف بالذكاء و النضج و عدم الانفعال ل و الفطرة على فهم الغير من خلال الاتصال الفعال

- **ظروف العمل** : و تتمثل في الاضاءة و التهوية و الضوضاء ، و النظافة بالإضافة إلى ألوان الجدران و الأثاث

المطلب الثالث: تقسيمات أخرى للحوافز

الفرع الاول: من حيث أثرها و فاعليتها

1 - حوافز إيجابية :-

هي "التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين و التي تلبي حاجاتهم و دوافعهم لزيادة الإنتاج و تحسين نوعيته و تقديم المقترحات و الأفكار البناءة، و تهدف إلى تحسين الأداء في العمل، من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك"².

هذه الحوافز يدخل فيها كافة المغريات، و تعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات، لأنها تشجع مناخا صحيا مناسباً في ظروف العمل المحيطة. فهي التي تنمي روح الإبداع و التجديد لدى العاملين، لأنها تتلاءم و رغبات العاملين بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل: حافزة المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير.

تهدف الحوافز الايجابية إلى رفع الكفاية الإنتاجية، و هي تركز على إحداث السلوك المرغوب فيه، تتمثل الحوافز الإيجابية في:

- "أن يكون الأجر مناسباً و عادلاً.
- أن يكون الأجر حافزاً لرفع الكفاية الإنتاجية.
- العدالة و الموضوعية في معاملة العاملين.
- وضع بدلات خاصة مرتبطة بطبيعة العمل.
- الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله.
- إشعار العاملين بأهمية آراءهم و مقترحاتهم.
- شكر العاملين على ما حققوه من نجاحات في عملهم"³.

2- حوافز سلبية:

¹ نفس المرجع ، ص 23

² الحارثي درهوم بن عايش ، رفع كفاءة العاملين و علاقته بالحوافز المادية و المعنوية ، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض ، سنة 1999 ، ص42.

³ نفس المرجع ، ص43.

الفصل الاول : الاطار النظري للحوافز

هي عبارة عن وسائل تستخدم لردع العاملين من القيام بأعمال و تصرفات معينة، لضمان حسن سير الإنتاج و أداء العمل بالشكل الطبيعي المعتاد، و هذه الوسائل تعتبر من العقوبات التي تقع على العاملين الذين يؤديون عملهم بمستوى أقل، مما هو مقدر أو متوقع منه، حيث تعتمد في ذلك على أسلوب العقوبات على العمال الغير منتظمين، و الأكفاء في الأداء.

فالحوافز السلبية تحدث توازنا في عملية التحفيز فهي: " تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابرون على الأداء الممتاز، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحفظ الإدارة بذلك رهبتها، و تضمن جدية العاملين"¹.

أمثلة عن الحوافز السلبية:

- "الإنذار و الردع.
- الخصم من الراتب.
- الحرمان من العلاوة.

الفرع الثاني: من حيث المستفيدين منها

1- الحوافز الفردية:

"تتمثل في كافة الحوافز المادية أو المعنوية و الإيجابية أو السلبية الموجهة لموظف معين دون غيره، و ذلك لتصرف أو سلوك معين: كالإنذار و المكافأة، و تختص هذه الحوافز بالجهود الفردي للأفراد أي لا تشمل الجماعات مثلا: أن تمنح مكافأة مالية لموظف أو بتوجيه خطاب شكر لكل فرد حقق قدرا عاليا من الإنتاج و الأداء، و هذا النوع من الحوافز يخلق جوا من التنافس داخل أفراد المجموعة، مما يدفعهم للمزيد من الأداء الجيد"².

أمثلة عن الحوافز الفردية:

- تخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج.
- تخصيص جائزة لأفضل موظف في المؤسسة.
- الترقيات و المكافآت.

2- الحوافز الجماعية:

هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، و التعاون بين العاملين، و من أمثلتها: المزايا العينية و الرعاية الصحية و الاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية أو قسم واحد أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين و رفع كفاءة الإدارة و الإنتاجية، و قد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية، فقد تصرف المكافأة التشجيعية لفريق من العاملين مقابل قيامهم جميعا بعمل مشترك، و هنا توزع المكافأة عليهم بنسب معينة طبقا لدرجة مساهمة كل منهم في تحقيق الهدف.

الحوافز الجماعية تحقق أهداف هامة هي:

- "إشباع حاجة الانتماء و الولاء.

¹هاشم زكي محمود، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات الكويت، سنة 1980، ص 287.

²الحارثي درهوم بن عايض، مرجع سابق، ص 38.

الفصل الاول : الاطار النظري للحوافز

- زيادة التعاون بين الأفراد.
- تقوية الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة.
- إثارة المنافسة و الرغبة في تحقيق المصلحة العامة.
- تقريب التنظيم الغير رسمي من الإدارة¹.

إن هذه الحوافز تشجع و تنمي روح التعاون و العمل بروح الفريق، إذ يحرص كل مرؤوس على أن لا يتعارض عمل زملائه، بل يتكامل معه.

الفرع الثالث: الحوافز من حيث ارتباطها

1- حوافز داخلية:

فهي التي ترتبط بالعمل نفسه، و تشمل الإحساس بمسؤولية الفرد اتجاه جزء ذي مغزى من العمل و نتائجها، و تتيح هذه العوامل للفرد استخدام مهاراته و قدراته في التطوير و التقدير، كما توفر له المعلومات المرتدة عن أدائه.

الحوافز الداخلية هي التي تحقق من خلال العمل ذاته و منه:

✓ "الاستقلالية في العمل.

✓ استخدام مهارات متنوعة.

✓ القيام بأداء عمل مهم.

✓ الحصول على معلومات مرتدة من العمل ذاته".

تتفاوت هذه الحوافز من وظيفة لأخرى، و يكون تأثيرها غالبا في الأداء و في الرضا الوظيفي، و تحددتها العوامل الخمسة التالية:

1- تنوع مهارات العمل.

2- طبيعة العمل.

3- أهمية العمل.

4- المعلومات المرتدة من العمل.

5- الاستقلالية بالعمل².

2- حوافز خارجية:

هي " لا ترتبط بالعمل نفسه، بل تعود على الفرد من مصادر أخرى في المنظمة، و تتمثل الحوافز الخارجية في الحوافز المادية و المزايا الإضافية، و لمشاركة في الأرباح، الحوافز التشجيعية، تقدير زملاء العمل، المهنة، الترقيات و التعويضات المؤجلة"³

يرى السيد إسماعيل محمد" أن الحوافز الخارجية هي الحوافز التي تقدمها إدارة المنظمة، و تقع خارج نطاق العمل ذاته"⁴ و منها:

1- "الأجر النقدي.

¹ هاشم زكي محمود، مرجع سابق، ص: 289.

² السيد إسماعيل محمد، تنمية المهارات القيادية و السلوكية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، سنة 1997، ص: 50.

³ هاشم زكي محمود، مرجع سابق، ص 317.

⁴ السيد إسماعيل محمود، مرجع سابق، ص 50.

الفصل الاول : الاطار النظري للحوافز

2- الإجازات.

3- التأمين.

4- الوجبات المجانية.

5- العلاج.

6- الخصومات الممنوحة على منتجات الشركة¹.

غالباً ما يكون تأثيرها أقل من تأثير الحوافز الداخلية، و توجد ثلاثة أنماط رئيسية للحوافز الخارجية المتاحة أمام إدارة المنظمة و هي:

1- " الأجر و المكافآت المالية الأخرى.

2- الترقية.

3- التقدير و الثناء من جانب المشرفين و الزملاء².

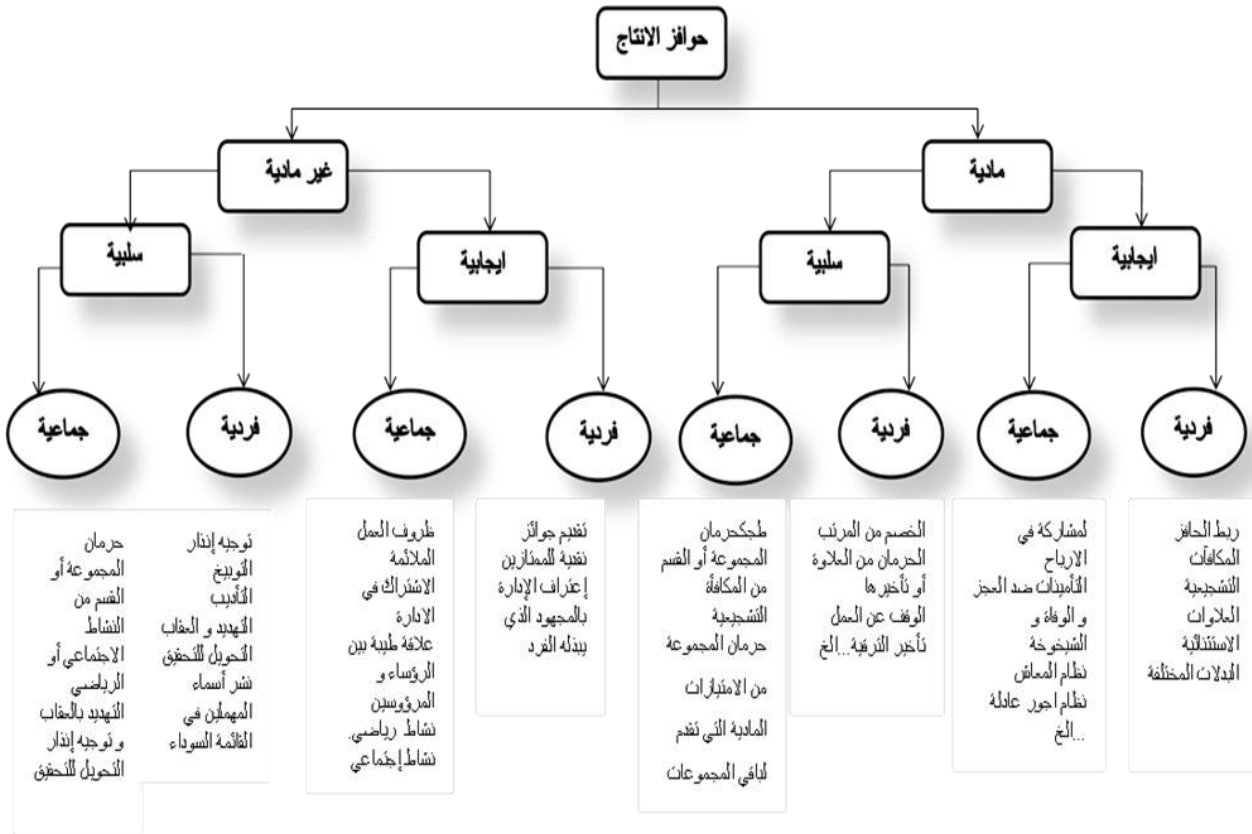
و مجمل القول أن جميع الحوافز عبارة عن مثيرات خارجية، لو أحكم تخطيطها و إدارتها فإنها تلعب دوراً مهماً في إثارة و إيقاظ دوافع الفرد، كما أنها تحرك شعور و وجدان الأفراد العاملين و توجه سلوكهم و تغريهم للاستخدام الأمثل لقدراتهم و طاقاتهم، كما أنها تدعم الصلة بين الفرد و عمله، و بينه و بين إدارته التي يعمل فيها، و التي من خلالها يستطيع العاملون أن يكون أدائهم للعمل بمستوى عالي للإنتاجية داخل إدارتهم و خارجها.

و الشكل رقم (02) الآتي يلخص انواع الحوافز :

الشكل رقم (02) انواع الحوافز

¹هاشم زكي محمود، مرجع سابق، ص 318.

²السيد إسماعيل، مرجع سابق، ص 51.



المصدر: أحمد عادل راشد ، مرجع سابق ، ص 324

المبحث الثالث: نظام الحوافز

يرى البعض أنه من الضروري عند وضع نظام للحوافز، وضع النواحي التالية في الحساب

و تتمثل في :

أ- قياس النتائج و معرفتها باستمرار : يجب على المنظمة التي تضع لنفسها هدفا معينا ، يستحق فيه بعض العاملين الأجور و الحوافز التشجيعية ، أن تداوم على جمع البيانات الخاصة بالإنجاز و المتعلقة بذلك ، حتى يمكن للعمال معرفة نتائج جهودهم أول بأول.

ب - قياس الاداء : أي بوضع كل مجموعة متشابهة معا لتسهيل قياس عدد الوحدات التي يمكن انجازها في زمن معين و بطبيعة الحال فان لكل عمل سواء كان العمل بسيطا أو معقدا طريقة أحسن لأدائه يمكن التوصل إليها باستخدام أسلوب دراسة الوقت و الحركة الذي يؤدي إلى الحركات العامة ، و إلغاء الحركات الطائشة التي لا لزوم بها¹.

المطلب الاول : خصائص و شروط نظام الحوافز

الفرع الاول : خصائص نظام الحوافز

حدد بعض العلماء عددا من الشروط التي إذا توفرت حسب رأيهم، فان نظام الحوافز يكون

متميزا و هي:²

- لا بد من وجود صلة وثيقة بين الحافز و أهداف العمل.

¹ مهدي زوليف ، إدارة الأفراد ، دار مجدلاوي ، عمان ، سنة 1994 ، ص 20

² نفس المرجع ، ص 21

الفصل الاول : الاطار النظري للحوافز

- أن ترتبط الحوافز بأهداف المنظمة و العمل بها.
- اختيار الوقت المناسب للتحفيز و ضمان الوفاء بالالتزامات التي تقررها الحوافز.
- إدراك الأفراد للسياسة التي تنظم الحوافز فتوضح لهم ليكونوا على بينة و علم.
- اهمية تفهم الفرد بين العلاقة بين الأداء الجيد و ليس العادي و الحوافز.
- أن تتناسب المخرجات الحوافز مع المخرجات، و مقدار العائد.
- أن تتناسب الحوافز طرديا مع المستوى التنظيمي للفرد.
- أن تكون المكافأة غاية في حد ذاتها.
- مراعاة الأجور و الحوافز المادية أو العائد من العمل.
- يجب أن يكون الأجر مناسب و المنصب و المعيشة.
- توفير التدريبات و الدورات اللازمة، لرفع كفاءة الفرد

الفرع الثاني: شروط نظام الحوافز

لابد من الأخذ بعين الاعتبار بعض الشروط الأساسية ، لضمان الاستفادة من الحوافز في انجاح العملية الإنتاجية

و زيادة مردودها و منها :¹

1. أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين و الإدارة معا .
2. إيجاد صلة وثيقة بين الحوافز و الهدف الذي يدفع الإنسان، لتحقيق رغباته.
3. اختيار الوقت الملائم الذي يستخدم به الحوافز، و خاصة الحوافز المادية منها و يفضل أن تكون متقاربة.
4. ضمان استمرارية الحوافز، و إيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد يتوقع انتظام تلقي الحوافز.
5. يجب أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة، المساواة و الكفاءة.
6. أن يكون الحافز متناسبا مع أداء الفرد.
7. إدراك و معرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم و تمنح الحوافز.

المطلب الثاني: متطلبات و خطوات إعداد نظام الحوافز

الفرع الاول : السلوك الذي تؤثر فيه المؤسسة

تحتاج الإدارة التأثير في ثلاثة مجاميع مختلفة من سلوك الفرد، ذات صلة بعملية التحفيز و هي كما يلي:²

- 1- سلوك الانجذاب و الابتعاد عن المنظمة: فعندما تضع حوافزها تحتاج كل منظمة أن تتمكن من استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم، و كذلك الاحتفاظ بهم و تقليل استعدادهم لتركها.
- 2- سلوك أداء العمل المسند إلى الفرد، و بالطريقة التي تريدها، و هذا السلوك يمكن تحديده في توصيف الوظيفة.

¹ نفس المرجع، ص 22

² سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد- الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر، 2007، ص.ص.348-349.

3- سلوك الالتزام بقيم و اتجاهات مهمة للعمل و هذه كثيرة تشمل الانضباط و المواظبة و العلاقات مع الاخرين، و الأمانة و المحافظة على الموارد و المساهمة بتطوير المنظمة و بقائها و غير ذلك من سلوك لا يمكن حصره و تحديده بدقة كما يختلف من منظمة إلى أخرى، بل إن بعض المنظمات تريد أن يمتد هذا السلوك خارج المنظمة، و كمثال بسيط تريد بعض المؤسسات الدينية و العسكرية و غيرها أن يلتزم المنتمين إليها بلباس و سلوك معين أثناء و بعد العمل. هذا السلوك يتطلب درجة عالية من الولاء للمنظمة بحيث يهتم كل فرد بما تحتاجه حتى لو لم يحدده أحد له.

الفرع الثاني: متطلبات إعداد نظام الحوافز

تتمثل أهم المتطلبات الرئيسية لإعداد و تصميم و تنفيذ الحوافز في ثلاثة جوانب هي:¹

1- : متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز

تتمثل البنية الأساسية لنظام الحوافز في مجموعة من النظم الفرعية و التي تشكل الركائز الأساسية لنظام الحوافز و هي:

● **الهيكل التنظيمي و هيكل العمال** : يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية و الأدوار المختلفة لشاغلي الوظائف و مستوى التفاعل بين العاملين، و يفيد تحليل هيكل القوى العاملة في تحديد مدخل الخلل او التوازن في الهيكل التنظيمي و التعرف على الخصائص النوعية للعاملين و تأثير ذلك على نظم الحوافز المطبقة.

● **نظم الأجور و المرتبات**: و المقصود به نظام الأجر الأساسي الذي يتم تحديده على أساس تقييم الوظائف، و يعكس هيكل الأجور في المنظمة الفروق في خصائص الوظائف داخل المنظمة و كذلك التفاعل بين العرض و الطلب في سوق العمل.

● **نظام تقييم الأداء**: يهدف تقييم الأداء الى التعرف على انتاجية الفرد و سلوكه الوظيفي و ذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف أو المعياري، و تستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات منها الترقيّة و النقل و التحفيز المادي.

● **وصف الوظائف** : يهدف وصف الوظائف الى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب يعرف باسم بطاقة الوصف الوظيفي و التي تحدد واجبات شاغل الوظيفة و الظروف التي يمارس فيها وظيفته بالمؤهلات و الخبرات المطلوبة في شاغل الوظيفة، و معايير أداء الوظيفة، و ظروف العمل.

● **النظام الفني**: يتعلق بالأساليب الإنتاجية المطبقة في الصناعة، و الذي يفيد في التعرف على طرق و إجراءات العمل، و تدفق العمليات من خلال دراسة الزمن و الحركة، حيث أن ذلك له علاقة باختيار نظام الحوافز المناسب للتكنولوجيا المستخدمة.

2- : متطلبات تنفيذ نظام الحوافز²

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية – المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين-، الإسكندرية الدار الجامعية، 2006، ص.ص. 486-488.

² أمينة يحيوي، مرجع سابق، ص 31

الفصل الاول : الاطار النظري للحوافز

يتطلب تنفيذ نظام الحوافز عدة عناصر و التي تمثل القواعد ،التي تتعلق بكيفية ربط الأداء بالعائد المتوقع باستخدام معايير معينة و من هذه القواعد على سبيل المثال:

- التوزيع الداخلي للحوافز على الأقسام و الأفراد.
- تحديد نصيب الأفراد من الحوافز.
- النماذج: و تشمل مجموعة من السجلات و النماذج المتعلقة بأداء العاملين و معدلات الأداء المخططة.
- الإجراءات: و تتعلق بكيفية تطبيق القواعد من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية و المتتابعة و الخاصة بحساب و صرف الحوافز للأفراد.

3: متطلبات إدارة نظام الحوافز.¹

و تتعلق هذه المتطلبات بالشروط العامة التي تساعد على تشغيل و إدارة النظام بطريقة فعالة؛ و من أهم هذه المتطلبات:

- وجود مناخ ملائم للعلاقات بين الإدارة و العاملين.
- عدالة الحافز و كفايته.
- سهولة فهم السياسة التي تحددها المنظمة في تقريرها للحوافز.
- ارتباطها ارتباطا وثيقا و مباشرا بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها العامل في تحقيق الحد الأمثل للإنتاجية.
- إقرار صرفها أو أدائها للعاملين في مواعيد محدد و متقاربة.
- ارتكاز الحوافز على أساس أو مستويات مقبولة.
- أن تأخذ شكل الاستمرار في نظام أدائها.
- أن ترتبط ارتباطا مباشرا و وثيقا برسالة و أهداف المنظمة.
- ارتباطها و اتصالها اتصالا مباشرا بدوافع العامل و بواعثه.

و يمكن القول بأن نظام الحوافز ما هو إلا نظام يتكون من ثلاثة عناصر يمثل العنصر الأول مدخلات النظام (الهيكل التنظيمي ،نظام الأجور ،نظام التوصيف... الخ)؛ و عمليات تشغيل النظام (القواعد النماذج، الإجراءات)؛ ثم مخرجات النظام متمثلة في مستويات الأداء. الشكل التالي يوضح المكونات الأساسية لنظام الحوافز.

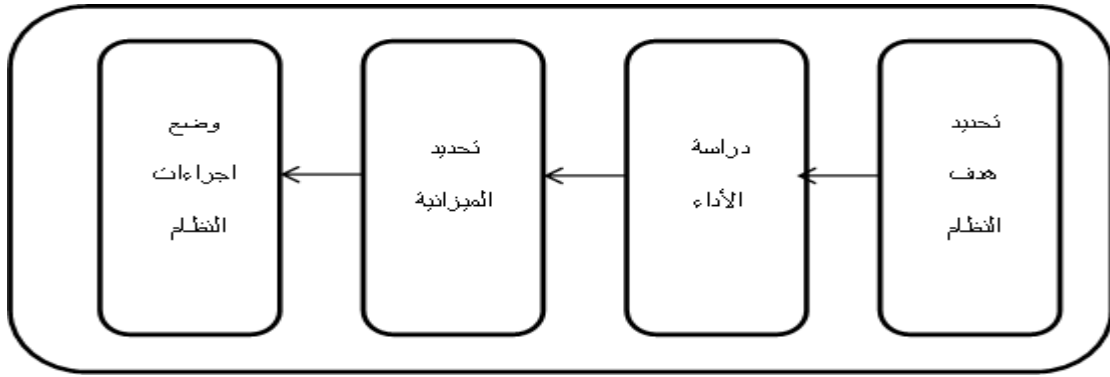
الفرع الثالث: خطوات إعداد نظام الحوافز²

تظهر مراحل تصميم نظام الحوافز كما في الشكل التالي:

شكل رقم (3) خطوات تصميم نظام الحوافز

¹ نفس المرجع ، ص 31

² أحمد ماهر ، مرجع سابق ص ص 350- 351



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق ، ص 368

1 تحديد هدف نظام الحوافز: تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة و استراتيجيات محددة، و على من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا. و يحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز. و لتحقيق الهدف العام سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز ، فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية، بحسب وحدات التنظيم ، و منه فإن هذا الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر أن يكون هناك أهداف خاصة بها، و قد تكون مختلفة في طبيعتها. و الأهم في كل هذا أنه يجب أن تعكس و تترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز.

و تقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعنى ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل، و ذلك داخل كل وحدة تنظيمية،

انتقالا من الإدارات العامة، إلى الإدارات الجزئية، و إلى الأقسام، وصولا حتى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف. و يحقق هذا أيضا مبدأ المشاركة في وضع النظام.

2 دراسة الأدلة: و تسعى هذه الخطوة إلى تحديد، و توصيف الأداء المطلوب يستدعي وجود وظائف ذات تصميم سليم، و وجود عدد سليم للعاملين كما يجب وجود طرق عمل سليمة في ظروف عمل ملائمة، كما يشترط وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه.

3 - تحديد الميزانية: و يقصد بها المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام. و يجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

- قيمة الحوافز و الجوائز، و تمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز.

- التكاليف الإدارية: تغطي بنود مثل تكاليف تصميم النظام و تعديله... الخ

- تكاليف الترويج: تغطي بنودا مثل النشرات و الكتيبات التعريفية... الخ.

و يتم تحديد حجم ميزانية الحوافز ،حيث يمكن التفريق بين نوعين من ميزانيات الحوافز ،و ذلك بالنظر الى حجم الحوافز ذاتها :

أ- **ميزانية ثابتة:** و فيها يتحدد مبلغ ثابت و معروف مسبقا، و هي تتحدد وفقا للخبرة السابقة للمنظمة، و حجم ميزانية الأجور، و مدى كفاية الأجور، و أهمية الحوافز لزيادة الإنتاج.

ب- **ميزانية مرنة:** و يعنى أن تكون الميزانية متغيرة، و غير محددة سلفا، و ذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج، و تتميز هذه الطريقة بأنها لا تفرض أي قيود مسبقة على الإدارة،

الفصل الاول : الاطار النظري للحوافز

حيث أنها لا تتعهد بدفع مبلغ معين، و ذلك لأن مبلغ الحوافز لا يتحدد إلا في ظل ما يتحقق من أداء و نواتج، و أن هذه النواتج هي التي تمول ميزانية الحوافز.

4 وضع اجراءات النظام: و هنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات و اجراءات متسلسلة و هي تعنى بتسجيل الأداء و حساباته و نماذجه و اجتماعاته و أدوار المشاركين فيه و أنواع الحوافز و الجوائز و توقيت تقديم الحوافز و فيما يلي شرح لأهم الإجراءات:

أ- تحديد الأدوار : و هنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، و تسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز.

ب- الاجتماعات: قد يحتاج الأمر الى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز ،أو قيم الحوافز ،أو بين مدير الحوافز و غيره من المديرين.

ج- توقيت تقديم الحوافز: شهريا، سنويا في مناسبات دينية أو وطنية... الخ

د- نوع الحوافز: هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء.

هـ- النماذج: تشمل سجلات قياس و تسجيل الأداء الفعلي، و نماذج اقتراح صرف و تقديم حوافز معينة.

المطلب الثالث : شروط نجاح نظام الحوافز واسباب فشله

الفرع الاول : شروط نجاح نظام الحوافز

لنجاح نظام الحوافز، يجب إتباع الشروط التالية

1. البساطة: و بعني هذا أن يكون النظام مختصرا، واضحا و مفهوما.

2. التحديد : و يقصد به أن يكون أنواع السلوك المستخدم الذي سيتم تحفيزه مشروحا ، فلا يكفي أن نقول مثلا أنه (ينتج أكثر) أو (يؤدي جيدا) ، و لكن يجب أن يكون أكثر وضوحا ، من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع

3. يمكن تحقيقه: يجب أن يكون احتمال التوصل إلى تحقيق النتائج ، التصرفات و السلوك الذي سيتم تحفيزه أمرا واردا

4. يمكن قياسه: مالم يكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء و التصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد ، فان نظام الحوافز هذا سيكون مكتوبا عليه الفشل لأنه سيكون مضيعة للوقت

5. معايير الأداء: و يقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء و السلوك و أن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة، و قابلية للقياس و التحقيق

6. ربط الحافز بالأداء: يجب أن يشعر الفرد بأن مجهوده يؤدي إلى الحصول على الحافز

7. التفاوت: لا يجب أن يحصل جميع العاملون على القدر نفسه من الحوافز

8. العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد حوافز إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم ، و عدم تحقيق العدالة قد يؤدي إلى الشعور بالإستياء.

9. الكفاية و السيطرة: يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين و يمثل نظام الحوافز زيادة على الاجر ، و السيطرة الكاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها و طرق العمل ، الأدوات و الموارد التي يستخدمونها .

10. المشاركة و التنوع : أي مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز ، يمكن أن يزيد من اقتناعهم به و تحمسهم له ، و بالطبع الحوافز يجب أن تكون مختلفة النوع حتى تكون مثيرة ، و مرصدة لكافة الاحتياجات و موزعة بين الحوافز المادية و المعنوية بأنواعها

11. القوة : يجب أن يكون النظام ذو بداية قوية و ذلك بمساندة الإدارة العليا

12. النهاية: و يكون ذلك بإخراج الحفلات الخاصة و الرحلات، حفلات التكريم، العشاء، دعاية قوية و حضور

مميز برعاية مميزة

الفرع الثاني : أسباب فشل نظام التحفيز¹

إن أنظمة الحوافز قد يعاب عليها بأن لها أعراض جانبية سيئة ، و إن لم تستطع المنظمة أن تدرس هذه المشاكل و تعالجها ، فإن هذه المشاكل قد تفضح نظام الحوافز ، و من أهم أسباب فشل نظام الحوافز ما يلي:

- 1. عدم وجود أهداف و معايير للأداء:** و يرجع ذلك إلى تحليل العمل، و التوصل إلى الأنشطة و المهام المكونة للعمل، و التي يتم ترجمتها بعد ذلك إلى معايير الأداء.
- 2. خوف العاملين من رفع المعايير في المستقبل :** و يرجع هذا الخوف إلى ظن العاملين من أن الإدارة يمكن أن ترفع معايير الأداء على خلفية أن العاملين قادرين على تحقيقها ، فإذا كانت هذه المعايير مبنية على دراسة لوصف الوظيفة و اتفاق العاملين ، و أنها تتسم بأنها مفهومة ، و بها كل شيء من التحدي، فيجب على الإدارة أن لا ترفعها .
- 3. صعوبة قياس معايير الأداء :** و ترجع الصعوبة على عدم إمكانية التعبير عن معايير الأداء في شكل كمي واضح ، أو ان تسجيله صعب ، أو لعدم توافر الأشخاص الذين يقومون بقياسه و تسجيله .
- 4. عدم سيطرة العاملين على تحقيق المعايير:** و يرجع ذلك إما لعدم واقعية المعايير المطلوبة أو لأنها غير مفهومة، أو لعدم تدريب العاملين على أداء الأنشطة و المهام الخاصة بالعملاء.
- 5. الصراع و المنافسة :** إن التنافس بين الأفراد على إبراز أدائهم الأفضل ، قد يؤدي إلى الشعور بأن الآخرين يهددون مصالحهم
- 6. إمكانية التوصل إلى المعايير الخاصة بالأداء :** وهو ما يؤدي إلى وجود صراع بين العاملين
- 7. فقدان الثقة بين الإدارة و العاملين :** تحدث مواجهة بين العاملين و المسؤولين عن تحقيق المعدات و المعايير و الذين يظنون أن الإدارة قد تقوم برفع المعايير و تغييرها .

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى مفهوم الحوافز و كذا أهم النظريات المفسرة لها ، كذلك نظام الحوافز و بما أن نظام الحوافز يهدف إلى جذب الموارد البشرية بالكم و الكيف المناسب للعمل بالمنظمة ، و الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء و السعي الدائم لحثهم على بذل الجهد و تحسين الأداء في وظائفهم ، لتحقيق أهداف المنظمة و الذي هو البقاء و الاستمرار في ظل المنافسة .

و طالما تؤثر نظم الحوافز بشكل كبير على قرارات الأفراد العاملين بقبول الوظائف و الاستمرار فيها و التعايش معها و المحافظة على صعوبات معينة من الاداء أو ترك المنظمة و الانتقال إلى أخرى بحثا عن وظيفة أحسن ، فإنه يصبح من الضروري الاهتمام بدراساتها ، و تحليلها و الوقوف على أثرها و علاقتها بمختلف الوظائف الأخرى ، وخاصة تحقيق الرضا الوظيفي الذي يمكن للمنظمة استقرارها و العطاء و هذا ما سيتم التطرق إليه من خلال محتوى الفصل الثاني.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

تمهيد :

إن نجاح أي مؤسسة يعتمد بشكل أساسي على مدى فاعلية أداء الأفراد العاملين بها لمهامهم و واجباتهم و هذا الأخير يتأثر كثيرا بمستوى رضاهم عن العمل أو الوظيفة لأنه من الطبيعي جدا أن يختلف أداء فرد يشعر أنه راضي في عمله لفرد آخر لا يشعر به و يلمس أن المؤسسة التي يعمل بها تهتم بحالة الرضا لديه و متطلباته و هذا ما يؤكد أهمية الرضا الوظيفي في حياة المؤسسة.

و موضوع الرضا الوظيفي هو مطلب قديم و متجدد في أدبيات الموارد البشرية و السلوك التنظيمي يشغل اهتمام العديد من الباحثين و المختصين و خاصة عن كيفية حدوثه و العوامل التي تؤثر فيه و السبل التي تمكن من تحقيقه و تحسينه من خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى مختلف جوانب هذا المفهوم وأهم النظريات التي تفسره و الاليات التي تمكن من تحقيقه و سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى :

المبحث الاول: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي و طرق قياسه

المبحث الثالث: محددات و مؤشرات الرضا الوظيفي

المبحث الاول : مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي

أصبح جليا لأي مؤسسة ترغب في تحقيق التميز ، في مجال عملها و قد بينت الدراسات أن الموارد البشرية هي الأساس في ذلك ، فإن تحققت أهدافها المالية و الانتاجية تبقى فعاليتها مرتبطة بتحقيق الهدف الاجتماعي ، أي مدى الكفاءة في تسيير الموارد البشرية ، من هنا ظهرت ضرورة إعطاء الأهمية الكافية للموارد البشرية . تسعى المؤسسات لتجسيد ذلك لتحقيق الرضا الوظيفي لأي فرد عامل بالمؤسسة فهو بحاجة إلى الشعور بالعدالة ، الانصاف ، المساواة في المعاملة و غيرها من العوامل ذات التأثير المباشر ، و الغير المباشر على الفرد بهدف بلوغ درجة الاشباع ، إذ يعتبر الرضا الوظيفي مؤشرا يستند إليه في تحديد مستوى فعالية أداء الفرد ، لارتباطه بحاجات و مستوى إشباع الفرد ، ففي فصلنا هذا سنتناول الرضا الوظيفي و ما يحتوي عليه.

المطلب الاول : تعريف الرضا الوظيفي ومكوناته

يحتاج العنصر البشري إلى عناية فائقة و رعاية بالوسط المؤسساتي الذي ينشط فيه ، فالبيئة الملائمة و المعاملة الجيدة بين الزملاء ، الرئيس ، الانصاف ، العدالة و المساواة كلها متغيرات تلعب دورا هاما في إحداث ما يعرف بالرضا الوظيفي. هذا المفهوم الذي ارتبط بالعنصر البشري و احتل مكانة بالغة الأهمية في ميدان السلوك التنظيمي ، إذ نجد أن الباحثين لا يترددون في استعماله رغم الصعوبة في صياغة تعريف محدد له ، إذ يعتبر مفهوم الرضا أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي تعقيدا، و يرجع السبب في ذلك إلى ارتباطه بحالة شعورية للفرد يصعب قياسها و دراستها بشكل موضوعي. و قد أورد الباحثون تعاريف عديدة تحاول توضيح معنى الرضا الوظيفي .

الفرع الاول : تعريف الرضا الوظيفي

يعرف الرضا الوظيفي على أنه " مفهوم يعكس مدى تصور الفرد لإشباع حاجاته في العمل ، فكلما تصور أن عمله يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو العمل إيجابية و كان راضيا عن عمله"¹

يعرف على انه " شعور الفرد بالسعادة و الارتياح أثناء أدائه لعمله ، و يتحقق ذلك بتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ، و مقدار ما يحصل عليه فعلا من هذا العمل ، و أن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل و الانتاج"²

بينما نرى في التعريف السابق أنه قد أهمل الجانب النفسي و المادي لذلك جاء تعريف " هوبيك" ليكمل بعض النقص ، فيرى أنه " مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية ، المادية ، و البيئية التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راضي في وظيفتي"³

¹ ابراهيم بدر شهاب الخالدي ، مرجع سابق ، ص ، 239

² الفالح نايف بن سليمان ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي في الاجهزة الامنية ، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا الرياض ، سنة 2001 ، ص 71

<https://repository.nauss.edu.sa/handle/123456789/52632;jsessionid=A4B979A65776587FCC45F5EE4CFB7676>

³ محمد الصرفي ، السلوك الإداري ، العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الإسكندرية ، سنة 2007 ، ص 130

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

في حين لم يتطرق في تعريفه إلى مدى أهمية الوظيفة باعتبارها المحرك و الدافع الأساسي للعامل ، وقد ظهر بعده تعريف " فروم " الذي يرى أن الرضا الوظيفي " هو المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيم ايجابية ، أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ"¹ أما "لويلر" يرى أن كافة نظريات الدوافع والحوافز و بعض نظريات الحاجات تعتبر أن " حصول المرء على مزيد مما كان يريد يجعله أكثر قناعة و رضا"² و عرف كل من " لاندي و ترامبو " حيث يريان أن اصطلاح الرضا الوظيفي " يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بها عبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود فعل أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام"³ أما " كاتزل" يرى أن " درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه المرء فعلا و ما يطمح إلى تحقيقه"⁴

من خلال التعريفات السابقة للرضا الوظيفي نتوصل الى تعريف إجرائي يتمثل في أن الرضا الوظيفي هو شعور داخلي للفرد بالسعادة أثناء تأديته لعمله ، فكلما كانت الظروف النفسية و المادية مهية للعامل تجعله راض عما يقوم به فالوظيفة تعتبر محرك أساسي للرضا الوظيفي التي نقوم من خلالها بتقييم الافراد

الفرع الثاني: مكونات الرضا الوظيفي :

1- الأجر: يعتبر الاجر بمثابة وسيلة لإشباع الحاجات الدنيا كما أن أثره يمتد ليعطي الشعور بالأمن و ليرمز إلى المكانة الاجتماعية كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لعرفان المنظمة لأهميته وفي حالات أخرى يستخدم الأجر لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتجه للفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين .

2- محتوى العمل: إن طبيعة و تكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على درجة الرضا و فيما يلي عرض لأهم متغيرات محتوى العمل و علاقته بالرضا.

أ- درجة تنوع المهام: يمكن القول هنا بأنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة و بالتالي زادت درجة الرضا عن العمل والعكس صحيح.

ب - درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد : و هنا يمكن القول بأنه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل و في اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زادت درجة رضاه عن العمل .

ج - درجة استخدام الفرد لقدراته: يمكن القول هنا بأنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستنفد كامل قدراته زادت درجة رضاه عن العمل

د - خبرات النجاح و الفشل في العمل: أن أثر النجاح و الفشل على الرضا عن العمل يتوقف على درجة تقدير و اعتزاز الفرد بذاته فكلما كان تقدير و اعتزاز الفرد بذاته عاليا كلما زاد أثر خبرات

¹ نفس المرجع ، ص ، 132

² نفس المرجع ، ص، 132

³ نفس المرجع ، ص، 132

⁴ نفس المرجع ، ص، 132

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

النجاح و الفشل على الرضا و كلما تصور الفرد أن العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها كلما زاد أثر خبرات النجاح و الفشل على مشاعر الرضا لديه .

3- فرص الترقية : و هنا يمكن القول بأنه كلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل و كلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل .

4- نمط الإشراف : أن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه و الذي يقيم علاقاته معهم على أساس الصداقة و الثقة و الاحترام المتبادلين و المودة يحقق رضا عاليا بين مرؤوسين عن ذلك المشرف الذي يفتقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه .

5- جماعة العمل : يلاحظ أنه كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه و بينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله و كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه كلما كانت جماعة العمل سببا لاستياء الفرد من عمله مما يؤثر سلبيا عن درجة رضائه عن العمل .

6- ساعات العمل : يلاحظ أنه بالقدر الذي توفر فيه ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة يزيد الرضا عن العمل و بالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة و حرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل.

7- ظروف العمل المادية : بصفة عامة تؤثر ظروف العمل المادية على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي على درجة رضاه عن العمل فمعدل دوران العمل و معدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة و العكس صحيح .

من خلال كل هذه المكونات يمكننا النظر الى الرضا الوظيفي كمتغير يمثل محصلة لعوامل فرعية توضحها المعادلة التالية:¹

المطلوب الفرع
الرضا عن العمل = الرضا عن الاجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل

يتميز الرضا الوظيفي بمجموعة من الخصائص التي يتميز بها عن باقي المفاهيم الأخرى على النحو التالي:²

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

ان تفسير الظواهر التي تعكس السلوك المتأني من الفرد قد تتطابق مع فكرة صحيحة أو خاطئة ، فإذا فسرنا سلوك أحد العاملين في تأخره الدائم عن العمل على أنه يعكس مشاعره السلبية اتجاه العمل ، قد يكون تفسيراً ليس في محله و يرجع سبب ذلك السلوك الى وسائل المواصلات

¹ نفس المرجع ، ص 134

² أمينة يحيوي، مرجع سابق ، ص 47

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

بهذا فان هناك تفسيرين متباينين يؤكدان أن الرضا الوظيفي ليس مستقلا بذاته مرتبط بعوامل عدة كل حسب أهميتها و درجة تأثيره على رضا الفرد .

2- يحتاج الفرد الى عائد يتناسب و جهده المبذول في العمل ، كما يتطلع الى جو ملائم يساعد على العمل الى غير ذلك من المستلزمات الضرورية ، إذن للرضا الوظيفي أبعاد و أوجه مختلفة ، فقد يكون الرضا في بعض جوانب وظيفة العامل و يعتبر رضا نوعي (جزئي) كما قد يكون عن كل جوانب وظيفة العامل و يعتبر رضا وظيفي عام.

3 - إن مسألة الرضا الوظيفي تبقى نسبية الى حد كبير ، ويرجع السبب في ذلك الى عدة عوامل منها الظروف التي يعمل

فيها الفرد و مختلف المتغيرات التي تؤثر فيها ، درجة طموح الفرد و مدى تكيفه مع العمل بحد ذاته و البيئة المتواجد فيها حالة ممارسته لنشاطه اليومي ، لذا كان لزاما على المديرين الاهتمام بهذه النقطة و اعطائها قدرا كبيرا من الاهتمام .

أولا لأن التعامل يتم مع عنصر بشري ذو خصائص متباينة و ثانيا لأن الوسط متنامي يساير التكنولوجيا و التطور في مختلف المجالات و نعني بذلك تعدد الحاجات و تطورها هي الأخرى .

4 - إن رضا الفرد العامل على العائد الذي يتحصل عليه من عمله اليومي ، قد لا يرضي به مستقبلا ، لذا يمكن القول أن الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية ، فهو بحاجة الى تنمية و مسايرة كل التغيرات التي قد تطرأ على العوامل المؤثرة فيه كالأجر و علاقته بمستوى المعيشة مثلا .

و ان البحث عن سبل رفع مستوى رضا العاملين لا يتوقف عند تحقيقه فقط بل يتعدى الامر الى البحث عن الضمانات التي من شأنها ابقاء المعنويات مرتفعة ، و العوامل الدافعة للعمل مستمرة و في تطور دائم ، اذ من المحتمل أن ينخفض الاحساس بالرضا بعد أيام و أشهر في المؤسسة إذا لم يكن هناك برنامج عمل واضح و خطة حية في ذهن القيادة الادارية ، تعمل على اعتمادها بشكل دائم و اعادة النظر فيها من خلال الممارسة العملية بغية تطويرها و بذلك تحقق أفضل السبل و أحسن النتائج لرفع مستوى الرضا .

فحتمية اعتماد مبدا المتابعة الدائمة و التوجيه المستمر مطلوبة على مستوى معين من الرضا الوظيفي لأي عامل داخل المؤسسة .

بناء على المعطيات المقدمة نخلص الى ان الرضا الوظيفي مرتبط بمشاعر الفرد العامل التي تحدد اتجاهاته المختلفة سعيا منه لإشباع حاجاته المطلوبة ، و يظهر الرضا في الواقع العملي من خلال سلوكيات العامل التي تكشف عن مدى تفاعله مع محيطه المتواجد به المتميز بالتغيير المستمر ، الامر الذي يجعل من الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية و استقرار نسبي ، يستدعي الامر متابعته باستمرار و إحداث ما تطلبه الظروف من تغيير على مستوى الأسس و المعايير المعتمدة في تحفيز الفرد و الكفيلة الى أبعد حد بتحقيق الرضا الوظيفي لديه . كنتيجة لهذه الخصائص نجد أن موضوع الرضا الوظيفي على درجة التعقيد يصعب التحكم فيه بشكل تام نظرا لتشعب الجوانب المتعلقة به ، و يبقى الدور على المؤسسة الراغبة في البقاء و النمو ، أن تتفهم كل

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

ما يؤثر في الفرد العامل ، لأن ذلك من شأنه أحداث رضاه الوظيفي الذي له وزن و أهمية بالغة على مستوى الفرد و المؤسسة¹.

الفرع الثاني : أهمية الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من أهم الظواهر التي يستوجب الاهتمام بها لسببين بالغي الأهمية²:
*أولاً: كون الرضا هدف كل فرد بحد ذاته، فأياً كان الفرد العامل فهو يطمح أن يكون راضياً و ينعكس ذلك على بقاء جديته في العمل.

*ثانياً: اسهام الرضا في التأثير على كل سلوكيات الفرد.

و من بين جملة النقاط التي تبرز أهمية الرضا الوظيفي نذكر ما يلي:

(1) للرضا الوظيفي أهمية على الصحة العضوية، فمما لا شك فيه أن الحالة النفسية للفرد لها تأثيراً واضحاً على الناحية العضوية هذه الأخيرة التي لها اثاراً كذلك على الصحة النفسية، فرضا الفرد يتيح معه راحة نفسية تعود بالفائدة على الجسد كله، و العكس أن المشاكل و التوتر و القلق كلها متغيرات تتعب الحالة النفسية مما تتسبب في بعض الأمراض التي قد يعاني منها الفرد العامل كارتفاع ضغط الدم مثلاً.

(2) تعد وضعية العمل من بين عوامل الرضا و مشاكل الصحة العقلية، فإذا قلنا وضعية جيدة للعمل قد يحدث الرضا لدى العامل مما يبعث الارتياح و الطمأنينة و تكون حالته العقلية ابعده عن المشاكل و الاضطرابات، و مقابل تلك فإن العامل الذي ترغمه ظروفه الاجتماعية على البقاء في العمل مهما كان نوعه فإنه يتخبط في صراع داخلي يزداد يوماً بعد يوم سواء في مكان العمل أو خارجه لأنه دائم التفكير في وسطه الاجتماعي و وسط عمله، و نتيجة ذلك حتما ستكون سلبية على حالته العقلية.

(3) العمل جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية التي يعيشها الفرد، فهو جزء من الكل له تأثيره الخاص على مختلف الاتجاهات في الحياة العادية للفرد، فإن هذا الأخير يكون بمثابة المصدر الأساسي في سعادة أفراد العائلة، و هناك تأثيراً متبادلاً فكما أن اتجاهات العمل اثار على اتجاهات الحياة فلهذه الأخيرة اثاراً على اتجاهات العمل، و الدليل على ذلك أن المشاكل التي يعاني منها العامل خارج عمله مثلاً في وسطه العائلي سيكون لها تأثيراً على توازنه في عمله و تشكل بذلك أحد العوامل المؤثرة على مستوى رضاه الوظيفي.

الفرع الثالث: أهداف الرضا الوظيفي

إن تحديد العلاقة التي تربط بين الرضا عن العمل و بين مستوى أداء العمل من أحد مسؤوليات الإدارة، إلا أن هذه الأخيرة تواجهها ظاهرة اغتراب العامل، أي انفصال العامل عن عمله و عدم الاهتمام به، و هذا نتيجة العمل المتكرر للعامل، و من هنا يتبلور التساؤل التالي: هل تسعى الإدارة إلى إرضاء العمال بغض النظر عن مستويات أدائهم؟ أم تسعى إلى تطوير مستويات أدائهم بصرف النظر عن رضاهم أو عدمه؟³

¹ نفس المرجع ، ص 47

² نفس المرجع، ص 49

³ محمد صالح الحناوي ، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، مصر، الدار الجامعية، 1997، ص 241.

من جهة يمكن القول أنه من المهم أن يكون العمال في حالة رضا عن بيئة عملهم لأن ذلك مما لا شك فيه سينعكس ايجابا على كل من معدلات الغياب و دوران العمل و من ثمة عدم الحاجة لاستقطاب عمالة جديدة، و عليه تجنب تكاليف استقطاب، اخيار، توظيف، تدريب... إلخ.

و من جهة أخرى يمكن القول أن الذي يهم إدارة المؤسسة هو المستوى المطلوب لأداء الأفراد، أي أن الهدف الأخير للمؤسسة هو تحقيق مستوى الانتاجية المطلوبة و ليس حالة الرضا للأفراد، كما يؤكد ذلك أحد المديرين قائلا: " ... أنا لا يهمني هل هم راضون أم لا، الذي يعنيني، هل يؤدون أعمالهم بالمستوى المطلوب أم لا؟" ¹.

يعتقد أن العامل الراضي عن بيئة عمله هو ذلك العامل المنتج، حيث أن الرضا المرتفع مرتبط دائما بالأداء المرتفع، و لكن هذا غير صحيح دائما لأنه إلى حد الآن لم تتوصل أي دراسة إلى ايجاد أو تحديد علاقة ثابتة بين الرضا الوظيفي و إنتاجية العمال، إلا أنه تبقى هناك علاقة و إن كانت نسبية، مع وجود هذه العلاقة يبقى رضا العاملين هدف تصبو إليه إدارة المؤسسة و السهر على الحفاظ عليه و تطويره بشتى السبل ².

المطلب الثالث : نظريات الرضا الوظيفي و البرامج الداعمة له

الفرع الاول : نظريات الرضا الوظيفي

قد حاز الرضا الوظيفي على اهتمام كثير من الباحثين كل حسب وجهة نظره ، و يبقى الأساس القائم في هذا الموضوع ذات صلة بالعنصر البشري المتطلع دائما للأمام ، فكيف يعلن الفرد رضاه من عدمه، و كيف يبني اتجاهه نحو العمل؟ و للإجابة على ذلك ندرجها في النظريات التي فسرت الدوافع الإنسانية، أي تم تفسير المتغيرات ذات العلاقة بالرضا الوظيفي، و تدرجت النظريات من الكلاسيكية إلى الحديثة منفردة بمعايير، و أسس خاصة بها.

و قد ارتأينا في موضوعنا هذا، أن نتناول أهم النظريات و الأكثر تداولاً، حسب ما أجمعت عليه المراجع المختصة في الموضوع و بما أن أغلب النظريات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي هي نفسها النظريات التي تناولت موضوع الحوافز سنحاول التركيز هنا على النظريات التي لم نتطرق لها في الفصل الاول و منها :.

1- نظرية الحاجات:

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

¹ نفس المرجع ، ص 241.

² نفس المرجع ، ص 242

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

حيث يعتبرون الرضا ما هو إلا إشباع حاجات الفرد المتعلقة بالعمل، محيط العمل، و الاختلاف الأساسي بين هذه النظريات هو تحديد الحاجات لدى الأفراد ، و فيما يلي أهم هذه النظريات:

أ - نظرية ألدرفر:

قدم "ألدرفر" تصنيفا للحاجات في شكل هرم يشابه لدرجة عالية هرم "ماسلو" للحاجات ، يحتوي على ثلاثة أنواع من الحاجات:¹

- 1- حاجات البقاء: تتمثل في الحاجات الفيزيولوجية عند "ماسلو".
 - 2- حاجات الارتباط: تعبر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة، و تمثل حاجات الانتماء و حاجات اجتماعية.
 - 3- حاجات النمو: تعبر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته و مؤهلاته ، و تمثل جزء من الحاجة إلى التقدير ، الاحترام و حاجات تحقيق الذات عند "ماسلو".
- تعتبر هذه النظرية مكملة لنظرية "ماسلو"، حيث يتفقان في المبدأ في كون الرضا لدى العاملين يتحقق بدرجة إشباع الاحتياجات لديهم ، و لكن الاختلاف الجوهرى بينهم يكمن في أن نظرية "ألدرفر" ترى بإمكانية السعي إلى تحقيق إشباع أكثر من حاجة في وقت واحد ، على عكس ما تذهب إليه نظرية "ماسلو".
- ب - نظرية الإنجاز "ماكليلاند":

اقترح "ماكليلاند" أن هناك 3 حاجات أساسية يسعى الفرد إلى إشباعها، و تمثل الدوافع و المحرك لمختلف مواقف و سلوكيات الأفراد في المنظمة و هي:²

- 1- الحاجة إلى الإنجاز: هي الرغبة في التفوق و النجاح في انجاز العمل ، و تعني أن الأفراد يرغبون في إشباع حاجاتهم هذه من خلال مناصب و وظائف فيها تحدي لقدراتهم و إمكانياتهم ، و لذلك فهم يسعون إلى إتمام أعمالهم ، و محاولة إثبات جدارتهم .
- 2- الحاجة إلى الانتماء: و هي الرغبة في تكوين علاقات مع الآخرين ، و أن يكون للفرد علاقات اجتماعية و شخصية مع الآخرين، و يمكن أن يحصل ذلك من خلال الأعمال التي تؤدي من خلال التفاعل مع الزملاء في العمل.
- 3- الحاجة إلى السلطة أو النفوذ: هي الرغبة في التحكم و السيطرة التأثير في الآخرين، بمعنى رغبة الفرد في أن يكون له القدرة في السيطرة على كل ما يحيط به من أحداث ، أشياء ، أشخاص ، و إشباع هذه الحاجة يكون من خلال سعي الفرد في الوصول الى مراكز السلطة في المنظمة.

مجمل القول بالنسبة لنظريات الحاجة (ماسلو) قد تم ذكرها في الفصل الاول —، ألدرفر و ماكليلاند) هو أن إشباع الحاجة تمثل حالة الرضا ، و عدم الإشباع يمثل حالة عدم الرضا ، على الرغم من اختلافهم في تصنيف هذه الحاجات.

2- نظرية لوك

¹ عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، سنة 2010 ، ص 94

² نفس المرجع ، ص 95

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

يرى لوك أن الرضا الوظيفي يمكن النظر اليه من ناحية القيمة و يعني ذلك النظر الى الرضا كحالة عاطفية سارة و أنه ليس مجرد مجموع بسيط لحالات الرضا للفرد عن العناصر الفردية التي تتكون منها الوظيفة بل يجب النظر إلى جميع العوامل التي تلعب دورا في تحديد المستوى الكلي لرضا عند الانسان .

و يمكن النظر لتلك النظريات على أساس المعادلة التالية:¹

$$\text{روك} = (\text{ر ف}_1) \text{هـ}_1 + (\text{ر ف}_2) \text{هـ}_2 + \dots$$

حيث تعني (روك) الرضا الوظيفي الكلي، و (ر ف₁) تمثل الرضا الفردي عن جوانب العمل ، و (هـ₁) تمثل أهمية كل واحد من هذه العناصر و هذا يعني أن أهمية العنصر كقوة تزيد فاعلة تزيد أو تنقص حسب مدى الرضا مع كل عنصر مما ينعكس بالتالي على مدى الرضا الوظيفي الكلي .

3 - نظرية عملية المقاومة / لاندي

و تعني هذه النظرية أن رضا الفرد عن مكافأة محددة سوف يتغير بطريقة منتظمة مع مرور الزمن برغم أن هذه المكافأة نفسها تبقى ثابتة فمثلا تكون الوظيفة أكثر متعة في الأسبوع الأول أكثر منها بعد ست سنوات من ممارسة هذه الوظيفة ذاتها و يرى لاندي أن ثمة عوامل آلية في تكوين الفرد تساعد على المحافظة على التوازن في حالته العاطفية و لأنه ينظر إلى الرضا و عدم الرضا على أنهما من الظواهر العاطفية و لو جزئيا على الأقل لابد أن تلعب عوامل التوازن هذه دورها في تحقيق الرضا الوظيفي² .

كما يرى لاندي في الوقت ذاته أن هناك عمليات مقاومة للعوامل العاطفية ، فعندما نكون سعداء جدا يحاول عامل ذاتي بتلقائية الحفاظ على تلك السعادة من أن تخرج عن الحد المعقول و العكس صحيح و عندما نكون غير سعداء يقاوم عامل ذاتي تلك الحالة العاطفية و يحاول إبعادنا عن هذا الحزن و نقلنا إلى حالة حيادية بعض الشيء ، كما لاحظ لاندي أن هذا العامل الذاتي و لكنه يؤكد أن هذا العامل هو في الواقع من الوظائف المركزية للجهاز العصبي.

و تنطلق نظرية لاندي من فرضية تقول بأن الحالات العاطفية المفرطة سواء كانت إيجابية أو سلبية تؤدي الفرد و يحاول ذلك العامل ذاتي التوازن أن يحمي الفرد من تلك الحالات العاطفية المفرطة .

الفرع الثاني: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي:

يقصد بها مجموعة البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي باتجاه تحقيق أهداف تلك المنظمات و من أهم هذه البرامج ما يلي:

1- برامج صيانة القوى العاملة

تتمثل تلك البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات و خبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع و الابتكار و من أمثلة تلك البرامج الخاصة

¹ محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، الصفحة 150

² نفس المرجع ، ص ص 150 ، 151

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

بالتدريب و تنمية المهارات الإبداعية و كذا البرامج الخاصة بإعادة النظر في سياسات الأجور و الحوافز .

2- برامج تحسين بيئة و ظروف العمل:

- أ- تهيئة مكان عمل نظيف و مرتب من حيث الإضاءة و التهوية و الرطوبة و الأثاث .
- ب - معالجة حالات التعب و الإرهاق و ذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل و ذلك من خلال الابتعاد عن الأنماط التقليدية و اللجوء إلى الاعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة و تحديد النشاط فقط تلجأ المنظمة مثلا إلى استخدام ساعات العمل المرنة أو أسبوع العمل المضغوط .
- ج - تقليل مصادر الضوضاء و ذلك عن طريق عزل الآلات و المعدات التي تصدر عنها الأصوات و تزويد السقوف و الجدران بمواد عازلة.
- د- التقليل من رتابة الأعمال و ذلك من خلال اللجوء إلى برامج الإثراء أو التوسع الوظيفي.

3- برامج الرفاهية الاجتماعية :

- و ذلك من خلال زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي و الأسواق و دور الحضانة و توفير وسائل مريحة للمواصلات و أبنية سكنية مميزة للعاملين فهذه الاجراءات و غيرها سوف تدفع العاملين نحو الأداء الأفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من قبل العاملين أنفسهم كما يتشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة و شاملة لأكبر عدد من العاملين .
- ### 4- برنامج الأمن و السلامة المهنية:

- و هذه البرامج تكون في المنظمات الصناعية ذات الأعمال الخطرة و المعرضة لكثير من الحوادث و يتم تصميم هذه البرامج وفقا للخطوات التالية:¹
- #### أ- تجزئة العمل :

و يقصد بتجزئة العمل هنا دراسة و تحليل كل عمل على حدة منذ بدايته و حتى نهايته بكامل جزئياته و ذلك بهدف التعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزئية و الخطورة المصاحبة لأداء كل منها .

ب - تحديد مصدر الخطر:

- فعلى ضوء نتائج الخطورة (أ) يمكننا تحديد و معرفة مصادر الخطر و التي إما أن تكون :
- بيئة العمل المادية و ظروفها.
 - بيئة العمل النفسية و الاجتماعية
 - الفرد نفسه كضعف مستوى خبرته أو ضعف تدريبه.

ج - تحديد نوع المخاطر المهنية و الحد من حدوثها :

و تصنف المخاطر المهنية الى فئتين :

الفئة الأولى : وتضم الحوادث و الاصابات الفسيولوجية التي يتعرض لها العمال الصناعيون خلال ممارستهم لأعمالهم كالجروح بأنواعها و فقد أحد أطراف الجسم و الحروق... الخ هذه الحوادث و

¹ نفس المرجع ، ص 138

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

الإصابات يكون مصدرها عادة ظروف العمل المادية و يمكن الوقاية من هذه الحوادث بوسائل متعددة منها¹:

- مراعاة النظافة و الترتيب في مكان العمل.
- توفير الإضاءة و التهوية و الحرارة المناسبة في مكان العمل.
- وضع أجهزة إنذار في مكان العمل و تزويد الآلات بها.
- تغيير كلي لطريقة العمل التي تشكل خطورة على الفرد.
- استخدام أجهزة ضبط إلكترونية بحيث تتوقف الآلة عن العمل عندما يقع الفرد في الخطأ عند أدائه العمل

الفئة الثانية: و هي تضم الأمراض المهنية التي يصاب بها الأفراد و تكون ناتجة عن الأعمال التي يمارسونها و هذه الأمراض تنقسم إلى:

- ✓ أمراض مصاحبة للعمال الصناعيين و العاملين في المخازن على اختلاف أنواعها
- ✓ أمراض مصاحبة لأعمال المديرين و الوظائف

هذا و يمكن الوقاية من هذه الأمراض من خلال إلزام المديرين بأخذ فترات للراحة و الاستجمام و زيادة عدة فترات الراحة للأعمال الروتينية المملة و استخدام الموسيقى في مكان العمل

د- تدريب العاملين : و ينقسم الى اربعة أقسام :

القسم الاول : و يختص بزيادة مهارة الفرد في العمل على اعتبار أن هناك علاقة مباشرة بين خبرة الفرد في العمل و احتمال تعرضه لإصابات العمل.

القسم الثاني: و يختص بتدريب الفرد على كيفية حماية نفسه من أخطار عمله و استخدامه لوسائل الوقاية و الأمن .

القسم الثالث: و يختص بتوعية الأفراد على كيفية و حسن التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم لإصابات العمل.

القسم الرابع : و يختص بشرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية للعاملين و كيفية تلاقيها .

هـ : سجلات حوادث و إصابات و أمراض المهن :

حيث يتم هنا تنظيم سجلات تحتوي على بيانات تفصيلية عن كل حادثة و أسبابها و المتضررين فيها و الاجراءات التي اتخذت حيالها و ذلك بهدف المساعدة في تقييم إجراءات الأمن و الحماية التي تتبع في مكان العمل.

و- المتابعة و التفتيش:

و هنا ينبغي أن تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية متابعة و رقابة مستمرة للتأكد من تطبيق تعليمات و قواعد الأمن بشكل

سليم و معرفة المخالفات و الإبلاغ الفوري عنها.

5 - برامج الرعاية الصحية:

¹ نفس المرجع ، ص 140

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

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

6- برامج فرق العمل المدارة ذاتيا:

وهي جماعات يتم تشكيلها من العمل في قاعدة الهرم التنظيمي و هم مسؤولون عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة و تسعى هذه الجماعات إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال و تضع الحلول المناسبة لها و هي تركز عملها على متحركا و ليس ثابتا ، و مثل هذه الجماعات تسهم في زيادة الإنتاجية و تحسين النوعية و تقليل التكاليف.

7- برامج حلقات الجودة:

يقصد بحلقات الجودة فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة حيث يمكن لأي عضو في المنظمة أن ينظم إليها بغض النظر عن وظيفته و منصبه الإداري و تسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات و تحسينها و دراسة بعض مشاكل العمل و اقتراح حلول لها كما أن عملها لا يقتصر على مجال معين .
و هناك العديد من الأهداف التي يمكن لبرنامج حلقات الجودة أن يحققها و من بين تلك الأهداف مايلي¹:

- ✓ تطوير شخصية العاملين المنتسبين للحلقة .
- ✓ تحسين الروح المعنوية للعاملين .
- ✓ تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين .
- ✓ رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة.
- ✓ تطبيق و متابعة الأفكار الجديدة التي سبق أن اعتمدها الإدارة.

8- برامج الجودة الشاملة :

لقد باتت المنظمات الحديثة تتميز بمجموعة من الصفات التي تعرقل سير العمل الإداري بها و أهم تلك الصفات مايلي²:

- غياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة.
- زيادة الاجتماعات غير المنتجة.
- عدم معالجة الشكاوي بالرغم من زيادتها.
- طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات .

¹ نفس المرجع ، ص 142

² نفس المرجع ، ص 142

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

- عدم الاهتمام بالمعلومات و عدم تحديثها.
 - ضعف الثقة بالعاملين و عدم الاستماع إلى آرائهم.
 - تسرب العاملين الأكفاء.
 - الافتقار إلى النظرة الشاملة و الإشغال بالجزئيات و التفصيلات.
- و لمواجهة كتلك الظواهر و التي تتسبب بلا أدنى شك في انخفاض الروح المعنوية عاملين ومن ثم انخفاض الروح درجة الرضا الأمر الذي ينعكس سلبا على الإنتاجية كان لابد من الاتجاه إلى ما يعرف بالجودة الشاملة ، و لتطبيق ذلك البرنامج في مجال إدارة الموارد البشرية فإن الأمر يستدعي إجراء مجموعة من التغييرات في المجالات الآتية:
- أ- الثقافة التنظيمية:** يقصد بالثقافة التنظيمية مجموعة من المبادئ و القيم التنظيمية السائدة بين أعضاء لمنظمة و تساعد الثقافة التنظيمية في توجيه سلوك العاملين داخل المنظمة وجهة واحدة مشتركة لدى الجميع و الثقافة التنظيمية التي يتطلبها تطبيق الجودة الشاملة تتمثل فيما يلي¹ :
- ✓ الإيمان بضرورة تحقيق رسالة المنظمة و أهدافها .
 - ✓ الإيمان بضرورة المكاشفة و الصدق في كافة أنواع الاتصالات التي تجري داخل المنظمة
 - ✓ الإيمان بأهمية العمل الجماعي و نبذ العمل الفردي
 - ✓ الإيمان بأن تحقيق المنظمة لأهدافها يحقق بالضرورة أهداف العاملين
 - ✓ الإيمان بضرورة أن يكون جميع العاملين مبتكرين و مبدعين
 - ✓ الإيمان بضرورة تنمية الرقابة الذاتية و الاحساس بالمسؤولية
 - ✓ الإيمان بضرورة التعرف على احتياجات و رغبات المستهلكين و أن يكون رضاء المستهلك هو الهدف الحقيقي لجميع العاملين
 - ✓ الإيمان بضرورة التعرف على أسباب الخطأ لتلاقيها بدلا من معاقبة المخطئ
 - ✓ الإيمان بضرورة العمل بدون أخطاء يكون أفضل بكثير من تصحيح الأخطاء
 - ✓ الإيمان بأن الفشل ليس هو نهاية المطاف بل إنه تجربة يجب تجاوزها و لنبدأ من جديد من الاستفادة من أخطائنا
- ب - التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية:** إن التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة يستلزم :
- ✓ النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها فرق عمل متكاملة ينساب العمل بينها بشكل أفقي و بشكل عمودي في آن واحد .
 - ✓ إعادة تصميم الأدوار و ذلك من خلال التنفيذ السليم لإعادة تصميم و تحليل الوظائف فالعاملون يجب أن يعرفوا ما هو مطلوب منهم بما يسهم في تحقيق الانسجام فيما بينهم.
 - ✓ اتباع أسلوب لا مركزية الأداء و التنفيذ مع تفويض محدد للسلطة و إشراف عام مركزي على أن تصبح عملية اتخاذ القرارات مهمة الجميع .

¹ نفس المرجع، ص 145

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

ج - النمط القيادي: يتطلب تطبيق الجودة الشاملة اللجوء إلى ما يعرف بالإرادة الجواله بمعنى أن يكون الرؤساء قريبين من مواقع العمل و يحقق ذلك النوع من الإدارة الفوائد التالية :

✓ تحقيق درجة عالية من التفاعل و الانسجام بين الرؤساء و المرؤوسين مما يسهم في زرع الولاء و الانتماء للمنظمة.

✓ تخفيف الروتين إلى أدنى حد ممكن و ذلك من خلال تبني الرؤساء لأسلوب الاتصال غير الرسمي الذي يجعل قنوات الاتصال مفتوحة مع المرؤوسين بشكل دائم .

✓ تخرج المديرين من مكانهم و تضعهم على أرض الواقع ومن ثم تصبح نظرتهم للأمور نظرة موضوعية واقعية.

✓ كسر حاجز الخوف الموجود لدى المرؤوسين ليأتوا إلى مكاتب الرؤساء و ذلك من خلال تواد المدير لمعظم الوقت لدى المرؤوسين.

✓ تمكن من اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها أو عند حدوثها على أقصى تقدير .

د- أسلوب تنفيذ الأعمال :

تطلب تطبيق برنامج الجودة الشاملة إحداث مجموعة من التغييرات في أسلوب تنفيذ الأعمال و ذلك على النحو التالي:¹

✓ اعتماد الترقية إلى وظيفة أعلى على قدرات الموظف لأعلى أدائه حيث يكافئ الموظف ماديا مقابل الأداء و يتم

ترقيته مقابل القدرات.

✓ يتم تحويل دور العاملين من العمل المراقب إلى العمل المستقل.

✓ ضرورة أن يتحول التركيز في معايير الأداء من الأنشطة إلى النتائج.

✓ ضرورة الاستغناء عن بعض أسس التعويضات و التي لا تتطابق مع بيئة العمليات مثل التعويض على أساس المرتبة الوظيفية أو الأقدمية و التعويض لمجرد الحضور إلى العمل.

✓ ضرورة إخضاع العاملين لمزيد من عمليات التعلم و التدريب المستمرين الأمر الذي يسهل من عمليات الإشراف عليهم و توجيههم.

✓ تحويل أسلوب النشاط من أسلوب الأعمال "عمل واحد يجري تنفيذه من بدايته إلى نهايته من قبل شخص واحد " إلى أسلوب العمليات أي أن العمل يجري تقسيمه إلى سلسلة من

المراحل كل مرحلة ينفذها فردا واحدا.

هـ - التدريب: يلاحظ أن الوظائف في ظل الجودة الشاملة لا تطلب من الموظفين الالتزام بقواعد راسخة و إنما تحتاج توظيف تقديرهم الشخصي في تحديد الأسلوب لأداء العمل ، لذا فإن الموظفين

في هذه الحالة يحتاجون إلى قدر كاف من التعليم لتمكينهم من تمييز الأسلوب الصحيح لتنفيذ العمل على وجه المطلوب أي أن الأمر أصبح يتطلب تحول التركيز من مفهوم التدريب إلى مفهوم التعلم

و التعليم فاذا كان التدريب يساعد على رفع المهارات و القدرات و اطلاع الموظفين على كيفية أداء الأعمال فإن التعلم من الناحية الأخرى يؤدي الى زيادة مداركهم و إلمامهم بمحيط العمل كما

¹ نفس المرجع ، ص 147

يعلمهم لماذا يتم أداء العمل بهذه الطريقة أي أن الجودة الشاملة جعلت محور الاهتمام هو قدرات الفرد و ليست مهاراته و يمكن تعلم هذه القدرات و صقلها من خلال البرامج التدريبية¹.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي و طرق قياسه

تتوفر أي مؤسسة على موارد متعددة و متباينة ، فإلى جانب الموارد المادية نجد العنصر الحيوي و الفعال ألا وهو العنصر البشري الذي يساهم بشكل اساسي في تحقيق أهداف المؤسسة ، من خلال المساهمة في إنجاز الوظائف المختلفة و بالنظر إلى المورد البشري ، نجده يبحث عن الراحة الجسدية و النفسية و الطمأنينة و الرضا عن العمل .

إن المؤسسات الواعية بأهمية ما لديها من موارد بشرية خاصة أمام التطورات المتسارعة و المستجدات حول أهميتها تهدف إلى تفهم طبيعة أفرادها في جوانبهم المختلفة الاجتماعية ، النفسية و غيرها من الخصائص التي تميزهم بغية تحقيق رضاهم عن عملهم ، و عليه توجب عليها البحث عن العوامل التي من شأنها أن تحفزهم و تشجعهم على الاداء الجيد ، فيتحقق رضاهم الذي يعد من بين المؤشرات الدالة على فعالية المؤسسات و سياساتها ، مما استدعي الأمر أن تتم دراستها وفق مقتضيات موضوعية ، علمية ، بشكل دقيق و دوري.

المطلب الاول :العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

تتعدد العوامل المؤثرة في الرضا ، فمنها المادية إذ ساد الاعتقاد و لمدة طويلة انها المحدد الأساسي لتقبل العامل لعمله ورضاه عنه ، إلا أن الأبحاث أفرزت تيارات أخرى تؤكد الدور الذي يؤديه العامل المعنوي في إحداث الرضا الوظيفي ، و مهما اختلفت العوامل و تعددت ، يبقى لكل واحد منها درجته في التأثير على الرضا الوظيفي ، و يتوقف ذلك على الدور الذي تؤديه المؤسسة في جعلها عوامل فعالة بغية الوصول الى الهدف المنشود هدف البقاء و الاستقرار و تتمثل هذه العوامل فيما يلي :

الفرع الاول : العوامل الشخصية

من العوامل و الظروف ما يؤثر في سلوك الفرد فيتجه ايجابيا أو سلبيا ، كما قد يعكس مدى رضا الفرد عن عمله و من جملة العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي نجد متغيرات البيئة السيكولوجية التي تضمن عوامل شخصية يدركها و يتأثر بها الفرد ، و تحليلها ليس من الأمور السهلة نظرا لارتباطها بخصائص الفرد بحد ذاتها ، و فيما يلي نبين كيف تمارس العوامل الشخصية تأثيرها على الرضا الوظيفي للفرد العامل و تنقسم إلى :

1-العوامل الداخلية الخاصة بالفرد :

الفرد في حياته اليومية يتعلم و يكتشف معلومات متباينة و في شتى المجالات، فيشكل بذلك كما معرفيا يبني به شخصيته و يجد نفسه بحاجة إلى تحقيق و بلوغ أهداف متعددة، من خلال الوظيفة التي يحظى بها في المؤسسة فيرضى

¹ نفس المرجع ، ص 149

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

عن عمله و يساهم بشكل فعال في تقديم المؤسسة ومن جملة العوامل الذاتية الخاصة بالفرد نذكر مايلي :

أ- : السن : أوضحت الدراسات أن لمتغير السن علاقة بمستوى الرضا لدى العاملين ، حيث أن رضاهم يزداد في مرحلة السن ما بين 29 و 49 سنة ثم يبدأ في الانخفاض في سن الـ 60 بمعنى أن مستوى الرضا يكون في حالة تصاعد إلى أن يصل إلى سن الـ 60 (5 سنوات ما قبل التقاعد) ، حيث يبدأ في الانحدار إلى غاية بلوغ مرحلة التقاعد ، ويرجع ذلك في خمس سنوات الأخيرة إلى جمود فرص تحقيق الذات في هذا السن ، كما أثبتت دراسات أخرى أن نسب عدم الرضا تكون لدى فئة الشباب مرتفعة نظرا لارتفاع مستوى الطموح لديهم ، بينما أعلى نسبة للرضا الوظيفي تكون لدى فئة كبار السن نتيجة تكيفهم مع منصبهم و تعلقهم النفسي به .

ب : الجنس : أثبتت الدراسات أن مستوى الرضا الوظيفي يكون لدى الإناث اعلى مقارنة بالذكور، و هذا الفرق يرجع لأسباب طبيعية ، فالمرأة تتميز بالتحمل و الصبر أكثر من الرجل .

ج : المستوى التعليمي: تشير الدراسات إلى أن العمال الذين أتموا تعليمهم الجامعي أقل رضا عن منصبهم من الذين لم يدرسوا إطلاقا، و هذا لكون مستوى الطموح أعلى لدى فئة الجامعيين .

د: الأقدمية في العمل: تؤثر العوامل المرتبطة بالأقدمية على مستوى الرضا لدى الفرد، حيث عامل الخبرة مثلا يجعل الفرد راضيا عن عمله بشكل كبير مقارنة بالذين هم في بداية العمل.

هـ : القيم الشخصية: تمثل قيم الفرد "مجموعة من المعتقدات ،القواعد و الأحكام السابقة في أذهان الافراد التابعة و المستمدة من النظام الثقافي الذي يسود في المجتمع، و القيم التي توجه السلوك الإنساني، يمكننا اعتبارها من محددات هذا السلوك"¹

فقيم الفرد بمثابة المبادئ التي يعتمدها في نشاطه اليومي بالمؤسسة بالاشتراك مع قيم المؤسسة التي ينتمي اليها، و لها أثر كبير في تشكيل سلوك الفرد، إذ تتخذ كمنهج لبلوغ الأهداف المحددة.

إن القيم و بتعددتها منها ما يؤدي إلى رضا الفرد و منها ما يؤدي الى عدم رضاه ،فإذا تعارضت قيمه مع قيم المؤسسة تجده لا يرضى عن عمله و إلى أبعد حد، فإن التوافق بين القيم يخلق شعورا بالرضا.

و- الشخصية: و نقصد بها : "كيفية تأثير الفرد على الآخرين و كيفية تفهمه و نظرتة إلى نفسه، و كذا النمط الذي يتميز أي سماته الداخلية و الخارجية"²، و كل فرد يتميز بشخصية معينة قد تكون شخصية قوية يتمكن من خلالها أن يؤثر على الآخرين و يتوافق معهم، كما قد تكون ضعيفة لا تستطيع إحداث التأثير على الآخرين، و تبرز لنا أهمية دراسة الشخصية في مجال العمل، من خلال تفسير فهم الاختلافات الفردية، فالفكرة الأساسية في تحليل شخصية الفرد تنحصر في مدى توافقها مع أدائه سلوكه و هذا ما يقودنا إلى تحديد الأبعاد الرئيسية التي تتميز بها الشخصية، و مدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين.

قد أجمعت على أنه توجد خمسة أبعاد رئيسية للشخصية، تتمثل فيما يلي:

¹صلاح الدين الهيني ، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية المحلية الاردنية ، في إدارة العمال مطبعة الجامعة الاردنية ، سنة 2001 ، ص 22

²محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية ، سنة 2003،ص:85.

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

✓ مدى وعي الفرد بتصرفاته: فقد يكون على درجة من الاهتمام، المسؤولية و الانضباط، كما قد يفتقد إلى مثل تلك الامور.

✓ مدى انفتاح الفرد اجتماعيا: فبالرغم من كون الفرد اجتماعي بطبعه، فقد نجد من يميل الى الانطواء و العزلة.

✓ العلاقات الاجتماعية: فمن جهة نجد الفرد ذو التعامل الجيد و التصرف الحسن إضافة الى التعاون و التسامح، و من جهة اخرى نجد من يتصف بعدم المرونة في تعاملاته مع الآخرين.

✓ الاستقرار النفسي: و يتراوح بين التوتر، الاكتئاب، الغضب، عدم الشعور بالأمان إلى الهدوء و عدم التوتر.

✓ الانفتاح للتجريب و الخبرة: فنجد من هو متفتح ذو قدرة على التخيل، التعقل و عدم الحساسية، و نجد من الأفراد من يضيق افقه بمعنى اخر، لا يطلع الى البحث و التجديد.

إن هذه الأبعاد الخمسة هي أبعاد واضحة للفرد أثناء تعامله مع الآخرين و حكمهم عليه، فإلى أي مدى تؤثر الشخصية في رضا الافراد العاملين ؟

لو أخذنا البعد الأول المتعلق بتصرفات الفرد أي مدى تحمله لمسؤولياته، انتظامه و انضباطه في عمله، لوجدناه في رضا عن ذلك العمل كونه ينشط ضمن حدود يفرضها العمل و انفتاح الفرد اجتماعيا يلعب دورا كبيرا في تحقيق النجاح و نبرز ذلك على مستوى نقطة البيع كمثال لا حصر، فرجل البيع المنفتح اجتماعيا و المكون لعلاقات طيبة مع عملائه، يسهل له عمله كبائع فيرضى عن ذلك.

على العموم فعدم المرونة و عدم القدرة على التوافق و تذبذب التوازن النفسي، تجعل من الفرد أقل رضا عن عمله.

ي: قدرات الفرد : تمثل "الاستعدادات، القدرات الذهنية و البدنية لأداء مهام متعددة"¹ ، فمن خلال هذا التعريف نميز بين نوعين من القدرات:

- القدرات الذهنية: و ترتبط بالقدرة على اداء مختلف المهام الذهنية.
- القدرات البدنية: و ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام التي تشتمل على متغيري القوة و المرونة.

2- عوامل خاصة بمحتوى العمل:

إن طبيعة و تكوين المهام التي يؤديها أي فرد عامل لها جانب من التأثير على الرضا الوظيفي له و ترتبط ذلك بقدراته المختلفة، فالفرد الذي يتمكن من تأدية عمله الموكل إليه، و الذي يتوافق مع قدراته قد لا يستطيع فرد اخر القيام بذلك.

لقد اصبح محتوى العمل من العناصر المهمة التي تشغل اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الرضا، و نبرز أهم متغيرات محتوى العمل و علاقاتها بالرضا فيما يلي :

¹ نفس المرجع، ص 107.

- **درجة تنوع مهام العمل:** كلما تنوعت مهام العمل، كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة من مهام العمل، وتشير البحوث أن العلاقة بين درجة تنوع مهام العمل و الرضا الوظيفي، تتوقف على درجة تكامل هذه المهام و قدرات الفرد.
- **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:** لهذا المتغير انعكاس على تكيف الفرد مع محيط عمله فكلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل و السرعة التي يؤدي بها الفرد جعله يتكيف بسهولة مع محيط عمله، و يساعده في ذلك مدى قدرته في التأثير على القرارات التي يتم اتخاذها و السياسات التي تضعها المؤسسة خاصة ما تعلق بعمله، و ذلك من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات و الثقة في تحقيق الاهداف.
- **استخدام الفرد لقدراته:** كلما أحس الفرد أنه يقوم باستخدام قدراته في مزاولة نشاطه، كلما زاد رضاه فباستخدام الفرد لقدراته يكون قد أشبع حاجته لتحقيق الذات.
- **مستوى الطموح:** إن تحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه، يثير لديه الإحساس بالفشل و الاستياء و العكس نجده في تحقيقه لمستوى أداء يزيد أو يعادل مستوى طموحه، فيتولد لديه الشعور بالنجاح و الرضا.

الفرع الثاني العوامل المادية:

إن تحديد العوامل المادية بنوعيتها المباشرة و الغير مباشرة المؤثرة في رضا الفرد، يعد الموقف الاساسي أمام الإدارة، إذ يعتبر ذلك انعكاسا لمقدار الإشباع الذي يحققه العامل بالدرجة الاولى، و تتمثل هذه العوامل فيما يلي:

1- **العوامل المادية المباشرة:** و تشتمل على :

أ - **الأجر:** إن ما يسري في الواقع يؤكد لنا جليا الصدارة التي يحتلها الأجر كحافز مادي يحفز، و يشجع الفرد و يعد قوة شرائية، تمكن الفرد من التأمين على حياته في مختلف الجوانب.

و يعرف الأجر بأنه " المقابل المادي الذي يدفع للفرد مقابل العمل الذي قدمه لصاحب العمل"¹.

ب - **العلاوات الاستثنائية و الدورية:** تمثل العلاوة بصفة عامة ذلك "المبلغ الذي يدفع للفرد، أو يضاف لأجره الأساسي خلال فترة زمنية محددة"² ، و نميز نوعين من العلاوات:

➤ **العلاوة الاستثنائية:** " و هي التي تمنح للعامل الذي يبذل جهدا خاصة، يحقق للمؤسسة ربحا و اقتصادا في النفقات، أو زيادة في الأرباح"³ ، فهي ترتبط بما يحققه العامل من تقليص في النفقات أو زيادة في الأرباح و تكون بذلك غير مستقرة تزول بزوال المؤثر (السبب).

¹ سليمان أحمية، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري علاقة العمل الفردية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، سنة 2000، ص 212.

² أحمد عادل راشد، مرجع سابق ص 315.

³ نفس المرجع ، ص 316.

➤ **العلاوة الدورية:** تمثل مبلغاً من المال يضاف إلى الأجر الأساسي للعامل مثل علاوة الأقدمية التي تقدم لمكافأة العامل نتيجة خبرته و تقدمه في العمل، فتدعمه لمواجهة أعباءه المالية، و من جهة ثانية ترفع من معنوياته كونه يحصل عليها حتى و إن كان ذلك لا يرافقه زيادة في بذل جهد و الملاحظ أن العلاوات الدورية لن تكون بمثابة الحافز النافع للطرفين (المؤسسة و الفرد)، إلا إذا اقترنت بالإنتاج، فيكون الأساس في منحها مشتملاً على الكفاءة و النشاط، إنتاج العامل فيتحقق الرضا فعلاً.

ج - المكافآت التشجيعية: ما يميز الافراد قدراتهم و استعدادهم للعمل، إذن تختلف درجة مساهمة كل واحد منهم في العملية الانتاجية، من هذا المنطلق نص القانون على منح العاملين مكافآت تشجيعية مقابل مساهمة العامل في زيادة الإنتاج أو خفض التكاليف، إلى جانب هذا فهي تمنح لأولئك الذين يعدون البحوث و الدراسات إلى تحسين الإنتاج أو ابتكار أنواع جديدة منه:

إن الأمر المتفق عليه أن يتم منح تلك المكافآت التشجيعية بما يتلاءم مع وضع المؤسسة أي في حدود ما تسمح به ميزانياتها، و من انواعها نذكر:

■ المكافأة على زيادة الإنتاج.

■ المكافأة على السرعة في الانجاز بإتقان.

■ المكافأة على البيع.

■ المكافأة على الاختراع.

■ المكافأة على تحسين الإنتاج.

وتعد المكافآت التشجيعية على العموم أكثر العوامل إثارة لدوافع الأفراد، فزيادة نشاطهم، و من ثم رضاهم عن عملهم.

د - المشاركة في الأرباح: إن نظام المشاركة في الأرباح مفهوم ليس بالحديث، فهي تشمل تلك النسبة المقتطعة من ارباح المؤسسة التي يتم توزيعها على العاملين.

إن إشراك العاملين في أرباح المؤسسة من بين الحوافز التي تدفعهم إلى زيادة انتاجهم، كون ذلك مرجعاً لحصولهم على نصيب أكبر من الأرباح.

و بحكم أن الأرباح التي تحققها المؤسسة تتم في نهاية فترة الاعمال، فدفع هذه الزيادات للعامل يتم في نهاية كل عام، فبالرغم من طول الفترة الزمنية بين الجهد و الحصول على الأرباح، تبقى المشاركة في الأرباح لها تأثيرها الخاص في إحداث الرضا الوظيفي للعاملين.

و - الترقية: تعد الترقية أحد أهم العوامل المحفزة للعامل، فبإتاحة هذه الفرصة يتم إشباع حاجات الأفراد بتحقيق الذات، فكل عامل يطمح بشغل منصب أعلى أو أعمال أفضل، من خلال حياته الوظيفية، و من زاوية نظر المؤسسة تمدها سياسة الترقية بعرض مستمر من القوى العاملة المدربة و ذات الخبرة. و تعني الترقية " نقل العامل من وظيفته الحالية إلى وظيفة اخرى في مستوى تنظيمي أعلى حيث يتحمل شأغلها واجبات و مسؤوليات أضخم،

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

و لكنه يتمتع بشروط عمل أفضل كزيادة الأجر و ارتفاع مركزه بصفة عامة¹ .
بهذا نجد أن الترقية مقترنة بزيادة الواجبات و المسؤوليات، الأمر الذي يستدعي توفر
كفاءة و مهارة لتحمل بحق ما يكلف به العامل المرقى، و من جهة اخرى فإن زيادة المهام قد
يجعل من عملية الترقية أمر غير محبذ للعاملين.

2 - العوامل المادية غير المباشرة:

تتمحور في الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة للعاملين، و تعد ضرورة اجتماعية
انسانية و أكثر من كونها ضرورة اقتصادية، و يقصد بالخدمات الاجتماعية: تلك الحوافز التي تثير
دوافع العاملين نحو البذل و العطاء، فتضمن لهم إشباع حاجاتهم الذاتية، و تحقق رضاهم عن العمل
كما تعكس مدى اهتمام الإدارة بمصالحهم الشخصية، و لقد عرفها القانون الاساسي العام للعامل
الجزائري بأنها "جميع الأعمال التي ترمي الى المساهمة في تحسين معيشة العاملين يكونوا في
كفالتهم ماديا، و معنويا عن طريق تكملة أجر العامل على شكل خدمات في مجالات الصحة و
السكن"² .

و قد يكون ذلك دون مقابل أو بمقابل رمزي، فهذا يساعد العامل على توفير مبالغ مالية
يوجهها لمجالات اخرى، و تهدف هذه الخدمات الاجتماعية إلى تحسين حالة العمال الاجتماعية،
لذا فمن الضروري أن يقوم بها صاحب العمل من تلقاء نفسه دون أن تخضعه النصوص أو المواد
القانونية بذلك و مهما كان الباعث على تقديم الخدمة ماديا أو اجتماعيا كالرغبة في اكتساب ثقة
العامل و الاحتفاظ به كعنصر فعال في المؤسسة فالنتيجة النهائية واحدة، ألا و هي ترقية مستوى
معيشته و ازدياد إنتاجيته الأمر الذي يؤدي حتما إلى تحقيق أهداف المؤسسة، و من بين الخدمات
الاجتماعية ما يلي:³

أ - **خدمات التغذية** : تعتبر التغذية اهم عنصر يمد العامل بالطاقة اللازمة لممارسة نشاطه لكل
فعالية و نظرا لأهمية هذا العامل الذي نعتبره حيوي، يجب أن يقوم به صاحب العمل من تلقاء
نفسه، و من بين الشروط التي يجب أن توفرها في مثل هذه الخدمة نذكر:

- ضرورة توفر الغذاء الكامل و المتوازن، أي وجبة غذائية تتوفر على مختلف العناصر
المغذية للبدن.
- توفير الوجبات الغذائية بأسعار مشجعة حتى يتمكن العاملون من اقتنائها.
- حتمية توفر نظافة المكان.

كل هذا و غيره من الشروط تحدث رضا العاملين، و تشجعهم على البقاء و الانتماء للمؤسسة.
ب - **الخدمات الصحية**: أهم ما يفكر فيه الفرد العامل أن يمارس نشاطه، و هو في كامل قواه العقلية
و الجسدية أي لا ضغوطات و لا أمراض تؤثر على جهده، فاهتمام الإدارة بصحة عاملها لها
وزن كبير إذ تحدث رضاهم و تبعث في نفوسهم الارتياح و السكينة، فتضمن الأداء الجيد، و بهذا

¹ محمد أنيس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فاعلية الإدارة، دار النهضة العربية القاهرة، سنة
1973، ص: 22.

² القانون الاساسي العام للعامل رقم 12\78 المؤرخ في 5 أوت 1987 ص 57.

³ محمد أنيس قاسم جعفر، مرجع سابق، ص 23

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

يكون رضا العامل عن عمله وفعالية أدائه مقترنة بصحته و سلامته المهنية، فبتوفير المحيط الصحي يتوجه الفرد بسلوكه نحو أداء مرغوب فيه، و نشير الى أن المحيط الصحي يشتمل على مجموعة العوامل المؤثرة في صحة العامل سواء كانت جسدية عقلية نفسية، فالضغوطات المتكررة في مكان العمل سواء من الزملاء أو المشرف ينجم عنها اضطرابات نفسية، تؤثر بشكل أو بآخر على سلوك العاملين.

و عليه فبتدارك مختلف الضغوطات و غيرها من العوامل المؤثرة في صحة العاملين، تتيح مجال الارتياح و السكينة، ففي ذلك تقر أغلب تشريعات العمل توفير الرعاية الطبية التي من شأنها أن تخضع العمال إلى فحوصات طبية دورية تكشف عن حالة كل عامل، و لا يتوقف الدور عند هذا الحد، بل يتعداه ليشمل حملات التوعية للعاملين، فترشدهم إلى كيفية العناية بصحتهم و الوقاية من الأمراض.

ج - خدمات النقل: الكل يساير الوقت و يبحث عن استغلاله بشكل يضمن الاستفادة منه، و هذا يشير إلى أهمية النقل بالنسبة للعامل فآثار هذه الخدمة واضحة في جوانب عدة أولها: الانضباط في أوقات العمل التقليل من التعب الذي يتحمله العامل في الانتقال من و إلى مكان العمل، و الحفاظ على الميزانية المالية .

إن مثل هذه الخدمة تضمن راحة و رفاهية للعامل و قدرته على العمل، إذ تجنبه التعب و الإرهاق و بالتالي تعد سببا رئيسيا في معايشة الإجهاد الذي يؤثر على مواقف العمال اتجاه العمل. إن خدمة النقل ذات تأثير في تحقيق الرضا الوظيفي للفرد العامل، و يجب على المؤسسة الإلمام بأهميتها و العمل على توفيرها في حدود المتطلبات منها، و العكس نجده حالة عدم توفيرها فأول تأثير يمس العاملين، و قد ينعكس على صحتهم الجسدية، النفسية و من ثم يظهر في شكل أداء متدني، مبادرة محدودة.

د - الخدمات التثقيفية: إنها التغذية الفكرية توفرها المؤسسة على إثر ما تعده من مختلف الكتب و المجالات العلمية، يقتنيها العامل في أوقات فراغه، كما تساهم إلى حد ما في توفير النفقات الدراسية للعاملين الراغبين في التحصيل العلمي، كما توفر المؤسسة المرشد الاجتماعي ليتكفل بدراسة مشاعر العمال الخاصة، و مساعدتهم ما أمكن للتغلب عليها فالخدمات التثقيفية تثير العزيمة و تحرر النشاط فيتوجه الفرد العامل الى العمل بكل جدية.

فبالرغم من كونها خدمة بسيطة، يمكن لأي مؤسسة توفيرها، إلا أن أهميتها بالغة في التوجيه و تحفيز العمال، إذ تعمل على تحرير نشاط العمال من جديد ، فمثل هذه الخدمة بإمكانها تعزيز القيم الأخلاقية، الاجتماعية و الفكرية بين العمال، و تقلل من درجة التهميش، فمن المهم إدراك الدور الذي تمارسه هذه الخدمة، و مدى تأثيرها في علاقات العامل مع زملائه.

أمام كل هذا لا يمكننا تجاهل أو التقليل من أهمية هذه الخدمة باعتبارها خدمة اجتماعية، فهي بمثابة المشجع و المحفز للعمال، إلا أن الأمر يبقى صعب الإدراك أمام الحاجات المادية المتنامية التي لا تزال تمثل الحاجات الأقوى إلحاحا، مما يقودنا إلى القول أن خدمات التثقيف تحتل المراتب

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

الدنيا ضمن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، إلا أنه لا بد من توفيرها ما أمكن ذلك، و عدم تجاهلها نهائيا نظرا لتأثيرها الخاص في تحقق الرضا الوظيفي لدى أي مورد بشري في المؤسسة.

الفرع الثالث العوامل المعنوية :

يتوقف موقف أي فرد عامل بالمؤسسة اتجاه عمله على مدى حسن العلاقة مع المشرف و أعضاء جماعة العمل، و كذا نوع الاتصال الممارس سواء كان رسمي في إطار قانوني بين مختلف الهيئات الإدارية، أو غير رسمي فيما بين الأفراد.

إن المشرف و من خلال مهمته يؤثر في الجماعة بحكم الاحتكاك المباشر بأعضائها، و ينظر إلى أن الرفع من الروح المعنوية للعمال من الأهداف التي يجب بلوغها، بناء على ذلك تتوقف مشاعر و اتجاهات الجماعة على نوعية المعاملة المقدمة من مشرفهم، فالعلاقة التي يكونها الفرد بين مختلف الأفراد بالمؤسسة تنشئ جوا اجتماعيا يسهل من عملية الاتصال، و يؤثر ذلك على أداء الفرد.

1. العوامل المتعلقة بعلاقة العمل:

أ - جماعة العمل: تعرف على أنها "مجموعة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة، و يعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف يكونون مسؤولين عن تحقيقها"¹، فمن خلال هذا التعريف نلاحظ أن العاملين ضمن الجماعة متوجهين لتحقيق أهداف معينة و مشتركة، ففي ذلك يتدارسون كيفية العمل مع بعضهم البعض لتحسين الكفاءة فهم في تعاون مستمر.

إن الانتماء إلى جماعة في شكل علاقة قائمة بين أعضاء جماعة العمل محفزة لدفع أداء العاملين بشكل عام، فالتفاعل المستمر بين الفرد و زملائه يضمن الشعور بالارتياح و الطمأنينة، ما دام الهدف واحد و التضامن محقق، و عليه نشير أن الجماعات التي تخلو من النزاعات الفردية، نجد العامل بها ذو أداء مرتفع و درجة عالية من الرضا.

ب - الإشراف: إن الأفراد العاملين بالمؤسسة يزاولون وظائفهم ضمن جماعة مختلفة الاتجاهات و المواقف، تخلق اقتراحات متعددة من شأنها إحداث الفوضى، لذا استدعى الأمر توفر المشرف الذي يوجه، و ينظم مختلف الأمور على مستواه الإشرافي.

و عليه فعملية الإشراف أحد أهم العوامل التي تحدد العلاقة القائمة بالمؤسسة، فيوجه جماعات العمل لتتحرك نحو العمل المرغوب فيه، و الإشراف هو "فن العمل مع مجموعة من الأفراد يمارس المشرف عليهم سلطته بطريقة تحقق أقصى فاعلية في أداء العمل"²، و كونه فن يتعامل مع العنصر البشري، فهو إذن يحتاج لاستخدام مبادئ العلاقات الإنسانية. و يمثل كذلك تلك السلطة المخولة للرئيس التي على أساسها يوجه، و يرشد مرؤوسيه في ظروف تسودها علاقات طيبة بين مختلف الأطراف المشاركة في عملية الإشراف عامة.

¹ موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر و التوزيع عمان، سنة 2002، ص:130.

² عبد الفتاح دياب حسن ، الاعمدة السبعة للإشراف الفعال ،سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية ، القاهرة ، سنة

ج - الاتصال: "يعد موضوع الاتصال من الأمور الهامة التي تحتاج إلى دراسة في علم الإدارة بشكل دقيق و مستمر، حيث تشكل الاتصالات 78% من عمل المدير"¹.

إذن النظر إلى عملية الاتصال على أنها وسيلة تبادل المعلومات نظرة محدودة، فمفهومها يمتد إلى ربطها بالأهداف و بنتائج معينة، لما لها من أهمية في عمليات اتخاذ القرار التخطيط والتنسيق و الرقابة فالإمام بالمضمون الشامل و المتكامل لعملية الاتصال يستدعي تفهم القيادات الإدارية للمدخل السلوكي إذن للعنصر البشري مقام في هذه العملية كونه متعدد الاحتياجات و الطموحات و القيم و الاتجاهات.

و في ممارستنا للاتصال تواجه المؤسسة مشكلات متعددة، فنجد ما هو مرتبط بطبيعة العمل الجانب المادي و الفني لها من حيث الواجبات، الطرق الأساليب المستخدمة، و أخرى مرتبطة بالجانب الإنساني و الاجتماعي من حيث التكفل بالموارد البشرية في كل جوانبها من تنمية صيانة و تحفيزها بما يتلاءم و دوافعها و الغاية من ذلك إرضاءها، و بهذا عرف الاتصال على أنه "عملية تفاعل ذات مغزى بين الأفراد، فهو يهدف إلى تحقيق ما يطمح إليه الأفراد".

2. العوامل المتعلقة بظروف العمل:

تعددت العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للفرد، فعند التحدث عن تلك العوامل يجدر بنا الوقوف عند عوامل لا تقل أهمية عن سابقتها كساعات العمل العوامل الفيزيائية، فإن لساعات العمل درجة من التأثير في أداء العمال جراء ما ينتج عنها من إجهاد عضلي و نفسي الذي ينبغي ألا يتعدى الحد المعقول الذي تتطلبه الطبيعة البشرية لضمان الكفاءة في العمل، و يجذب العامل أن يقضي ساعات عمله في مكان يتوفر على المتطلبات الضرورية كالتهدية و الإضاءة.

أ- ساعات العمل و أوقات الراحة: إن الأهمية الكبرى التي يتميز بها الوقت تستوجب توفر إدارة خاصة به، إنها إدارة الوقت التي تعد "فن و علم الاستخدام الرشيد للوقت، و هي علم استثمار الوقت بشكل فعال و هي عملية قائمة على التخطيط التنظيم والتنسيق التحفيز التوجيه المتابعة و الاتصال، و هي عملية كمية و نوعية معا في ذات اللحظة"²، فتواكب المؤسسات الاقتصادية العصر في مجالاته المختلفة، فهي تسير الوقت الذي يعد عامل أساسي يستفاد منه إذا تم استغلاله بكفاءة، و يعد من الموارد الثمينة في أي مؤسسة لذلك ينبغي النظر

إليه على انه احد الموارد التي تنفذ بسرعة، و بشكل مستمر، و لا يمكن إنتاجها من جديد.

■ ساعات العمل: هي "تلك الساعات التي يقضيها العامل في عمله، و نميز بين ساعات العمل الرسمية التي ينص عليها القانون و ساعات العمل الفعلية التي يقضيها العامل فعلا في عمله، فقد تكون أقل أو أكثر من ساعات العمل الرسمية"³.

¹ عمر سعيد و آخرون ، الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع عمان ، سنة 2003، ص 121.
² محسن أحمد الخضير، الإدارة التنافسية للوقت، أترك للطباعة و التوزيع القاهرة، سنة 2000، ص 17.
³ نفس المرجع ، ص 18.

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

لذا نجد المؤسسات و ضمن نظامها الداخلي تحدد ساعات العمل التي يمارس فيها العامل نشاطه اليومي، و التي لا يجب أن لا تتعدى الحد المعقول لضمان صحة جيدة للعمال و كفاءة في العمل.

■ **أوقات الراحة:** لا يمكننا القول أن ساعات العمل هي العامل الوحيد المؤثر في أداء الأفراد، و إنما الأساس في أن تنظم، و نقصد بذلك اشتمالها على فترات راحة، و التي تعد بمثابة الوقت الذي تستعاد فيه الحيوية و النشاط، فمعالجة حالات التوتر الناجمة عن التزامات العمل تتم بإتاحة الفرصة للراحة أين ينقطع العامل عن عمله، فلا يقتصر الأمر على الراحة اليومية، بل يتعداها ليشمل الراحة الأسبوعية و السنوية.

ب- الإضاءة: قد يجد الفرد في محيط عمله الفيزيقي مجالا للرضا أو عدم الرضا، كون ذلك المحيط مفروض على تواجد الفرد فيه و التكيف مع ما يشتمله من ضوء، رطوبة، تهوية، و أن أهم ما يحتاجه العامل الإضاءة المناسبة لتأدية العمل بإتقان سواء كانت طبيعية أو اصطناعية، فتوفيرها يحفز العامل على البذل و العطاء بكل راحة، مما يزيد من إنتاجيته، كما لها دور في التقليل من حوادث العمل، و كلما كان الاعتناء بهذا الجانب اكبر كانت درجة رضا الفرد مرتفعة و أداءه أفضل.

ت- التحسين من شدة الضوضاء: الضوضاء المرتفعة ذات تأثير مباشر في القدرة على العمل سواء تعلق ذلك بالأعمال الفكرية أو البدنية، مما يجهد الأعصاب و تدريجيا يوصل إلى ضعف السمع، و إن كان التحكم فيها أمرا معقدا، فإنه مع التطور الحاصل في تقنيات تصميم الآلات و غيرها، نجد فيه مخرج يوصل إلى التخفيف من حدة الأصوات المرتفعة و كون الوقاية خير من العلاج، و جب على المؤسسة إلى جانب ذلك توفير وسائل الأمن و الصحة و توعية العاملين بضرورة اقتناءها حفاظا على سمعهم خاصة و صحتهم عامة، و ذلك عند الضرورة و حسب الظروف السائدة مكان العمل، فيحقق بذلك رضاهم و يتحسن أداءهم.

المطلب الثاني : طرق قياس الرضا الوظيفي.

إن معرفة اتجاه الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة و استنتاجها بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل ما يذكره و عادة لا يفصح أو لا يستطيع الفرد الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله، و يمكن حصر الطرق المستخدمة في نوعين:

1- **المقاييس الموضوعية:** "حيث يمكن قياس اتجاه العاملين و رضاهم عن طريق استخدام أساليب معينة مثل : الغياب، معدل الاستقالة أو الخدمة، معدل الحوادث في العمل، معدل الشكاوي، مستوى أداء الموظف"¹.

2- **المقاييس الذاتية:** و التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل تصميم استمارة الاستقصاء تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه للأفراد العاملين بالمنظمة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل أو باستخدام طريقة المقابلات

¹ عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، سنة 2003، ص:235.

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

الشخصية التي يجربها الباحثين مع العاملين في المنظمة، و لكل طريقة مزاياها و عيوبها و ظروف استخدامها، و قد بذل الباحثون و المنظرون في السلوك التنظيمي جهود كبيرة من أجل تطوير بعض المقاييس تكون أكثر صدق و ثبات و من أهم الطرق المستخدمة في قياس الرضا الوظيفي:

1- "المقاييس الرتبية و الاستبيانات ذات المقاييس المقننة.

2- أسلوب الأحداث الحرجة.

3- المقابلات الشخصية"¹.

الفرع الاول: المقاييس الرتبية و الاستبيانات ذات المقاييس المقننة

و هي "من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي باستعمال قوائم الاستقصاء و من أهم المقاييس المستعملة.

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

- "الوظيفة نفسها.
- الأجر.
- فرص الترقية.
- الإشراف.
- الزملاء"².

"ضمت كل بعد من هذه الأبعاد قائمة بكلمات أو جمل قصيرة على العامل أو الموظف أن يحدد ما إذا كانت العبارة تصف الوظيفة أم لا باستخدام إجابات من نوع الثبات أو النفي أو عدم المعرفة و لكل جملة أو عبارة قيمة رقمية بحسب الإجابة و في النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة مستويا الرضا الوظيفي عن كل بعد أو جانب"³.

2- استبانة مينوستا لقياس الرضا الوظيفي: وهو مقياس شائع للاستخدام، حيث يعبر الفرد عن مدى رضاهم من عدمه حول بعض الجوانب المتعلقة بالوظيفة مثل (الأجر، الترقية، كفاءة الإشراف)، أما مقياس التقدير، فيتراوح بين راضي جدا إلى غير راضي جدا.

3- مقياس الرضا عن الأجر: و هو يهتم بالحالات النفسية اتجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور مثل:

- "الرضا عن مستوى الأجر الحالي.
- الرضا عن زيادات الأجر.
- المزايا الإضافية.
- إدارة نظام الأجور"⁴.

¹راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، دار الجامعية، مصر سنة 2000، ص170.

²عبد الباقي صلاح الدين محمد، مرجع سابق، ص 170.

³راوية حسن، مرجع سابق، ص 171.

⁴نفس المرجع، ص 192.

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

يتم الإجابة عليه في مقياس متدرج من خمسة مستويات.

الفرع الثاني: أسلوب الأحداث الحرجة

و هو أسلوب يعرف بطريقة القصة "لهيرزبرغ" ، "يتم من خلاله قياس و تقييم الرضا الوظيفي لدى الأفراد، حيث يطلب من الأفراد أن يصف بعض الأحداث المرتبطة بعمله و التي حققت له الرضا أو عدم الرضا، ثم يتم اختبار و فحص الإجابات لاكتشاف عوامل و مسببات الرضا و عدم الرضا فمثلا: إذا ذكر العديد من الأفراد مواقف في العمل تعرضوا فيها لمعاملة سيئة من المشرف أو يمتدحون المشرف لمعاملته الطيبة، يظهر أن نمط الإشراف يلعب دورا هاما في الرضا الوظيفي لدى الأفراد"¹.

الفرع الثالث المقابلات الشخصية

تتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية وجها لوجه، حيث يمكن للفرد أن يفصح عن بعض الأمور و الاتجاهات التي لا يمكن الحصول عليها من قوائم الاستقصاء، و بالتالي التعرف على الأسباب التي تكون وراء رضا أو عدم رضا العاملين ، و تكون أكثر فاعلية في المؤسسات الصغيرة و خاصة ، إذا تم التخطيط من قبل مختصين في المقابلات الشخصية ، و تقل فعاليتها في المنظمات الكبيرة لأن الأفراد في الغالب يخشون الإفصاح على أمور قد تضر بمصالحهم ، خاصة إذا تعارضت تلك الأمور مع توجهات و مصالح المنظمة.

المبحث الثالث : محددات و مؤشرات الرضا الوظيفي

المطلب الاول :محددات الرضا الوظيفي

إن للإنسان مجموعة من الحاجات ، تدفعه للقيام بسلوك معين بغية إشباعها، كما أن هناك بعض العوامل، و

المحددات التي من شأنها أن تجعل الفرد العامل راض عن عمله ، إن توفرت أو مستاء من عمله و غير راض عنه إن نقصت، كما تختلف من فترة إلى أخرى ومن مجتمع لآخر ، و من فرد لآخر و تتمثل في:

1-الأجر: على الرغم من محاولة بعض الباحثين تعميم عدم أهمية الأجر أو التقليل من شأنه ، إلا أن الأجر يبقى يفرض نفسه كعامل أساسي و استراتيجي سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، إذ يعد الأجر من أهم أسباب النزاعات العمالية ، و خلافا لما يذهب إليه "هورزبرغ" و أتباعه في اعتبارهم للأجر كمجرد وسيلة لإشباع الحاجات الفيزيولوجية بالأمن ، الاستقرار ، و قد يترجم كمركز لتقدير و اعتراف من طرف المؤسسة لأهمية و دور العامل و ليس هذا فحسب ، فالأجر يمكن الفرد من مسايرة العلاقات الاجتماعية ، و تحسينها عن طريق الاشتراك في الكثير من المناسبات و تبادل المجاملات و الزيارات و يرى "لورتي" أن "العائد المادي يعتبر كعامل

¹عبد الباقي صلاح الدين محمد ، مرجع سابق، ص 175.

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

رئيسي يؤثر على مستوى الرضا عن العمل بدرجة كبيرة خصوصا في ضوء ما يصدره العامل من توقعات فكلما تماشت هذه الأخيرة مع مستوى الأجر كلما ارتفع مستوى الرضا"¹.

2- **فرص الترقية:** الترقية تعني نقل العامل من وضع وظيفي أقل إلى وضع اكبر و ذلك بنقله إلى وظيفة أعلى و العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الترقية لديه اكبر مما متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل و العكس.

و يمكن القول أن الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة اكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة و العكس, فعدم حصول فرد كان توقعه للترقية كبيرا فيحدث لديه استياء اكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة.

3- **الإشراف:** يتأثر مستوى الرضا عن العمل بنمط الإشراف الذي يعتمد عليه الرئيس مع مرؤوسيه, و هو ما أكدته الدراسات التي ترى أن المشرف الذي يجعل محور اهتمامه عن طريق تنمية المساندة الشخصية بينه و بينهم بالإضافة إلى إبداء تفهم لصعوباتهم و التسامح عن أخطائه قد يربح ولاءه و يرفع مستوى رضاهم عن العمل.

و يؤكد "الكرت" أن "المشرف الذي ينظر لمرؤوسيه كوسائل لبلوغ أهداف إنتاجية يفقد ولائهم و يجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم الأمر الذي ينعكس سلبا على مستوى الرضا عن العمل لديهم"².

4- **العلاقة مع الزملاء:** تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل في المنافع بينه و بينهم فكلما كانت جماعة العمل مصدر الرضا للفرد عن عمله و كلما تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توتر لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسببا لاستياء الفرد عن عمله.

5- **الظروف الفيزيائية:** إن تحسين الظروف الفيزيائية حيث اعتدالية الحرارة و الإضاءة المناسبة و التهوية الجيدة و ما إلى ذلك يمكن أن يرفع معنويات العامل و يدفعه لزيادة الأداء و الإنتاجية و من يتمسك بعمله.

أما في حالة عدم الرضا، فإن الفرد يكون مستعدا لأن يتنازل عن كل ما يربطه بالوظيفة. و قد قام إدوارد لولير بتقديم نموذج لتحديد الرضا الوظيفي حيث يرى أن العمليات النفسية التي تحدد رضا الفرد في الوظيفة هي تقريبا واحدة و ذات علاقة في ثلاثة أبعاد ذات علاقة بالعمل الوظيفي ، وهذه الأبعاد أو العوامل الثلاثة تتدرج كما يلي :

- الراتب
- الإشراف
- الرضا عن العمل نفسه

و يرى لولير أن الرضا هو عبارة عن الاختلاف أو الفرق ما بين (أ) شعور شخص تجاه ما ينبغي أن يحصل عليه و (ب) ما أدرك الشخص أنه حصل عليه بالفعل ، فالنموذج بمعنى آخر

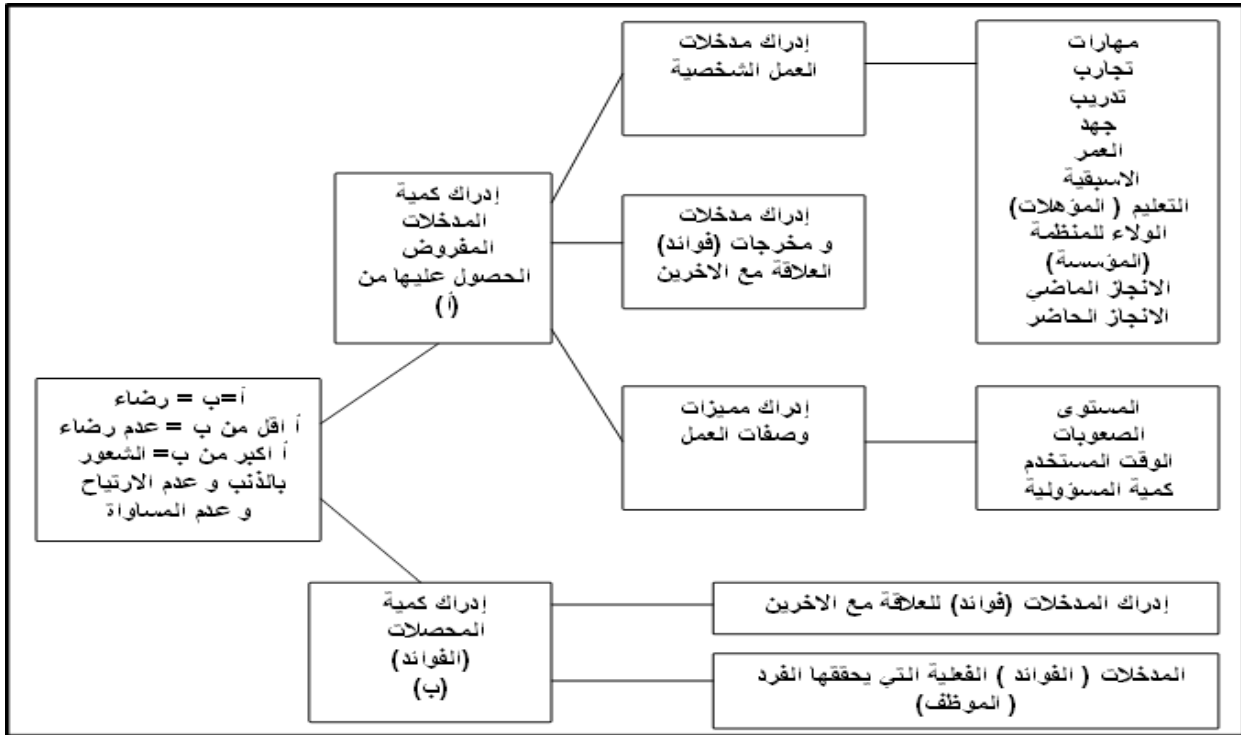
¹ مروان طاهر الزغبى، إدارة الموارد البشرية، درا المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، سنة 2010، ص 30.
² مرجع سبق ذكره، ص: 31.

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

يتوقع أو يتنبأ بأنه عندما يفوق إدراك عدالة المكافأة (الجزاء) كمية المكافأة الفعلية يكون (عدم الرضا) هو نتيجة و عندما يتساوى إدراك عدالة المكافأة الفعلية ، يكون الرضا هو نتيجة أما إذا كانت المكافأة الفعلية تفوق إدراك عدالة المكافأة فالنتيجة هي (الشعور بالذنب) و التوتر أو عدم الارتياح .

و بوضوح الشكل التالي هذا المفهوم :

شكل رقم (04) : نموذج لولير في محددات الرضا الوظيفي



المصدر: محمد الصرفي، مرجع سابق، ص 135

سبب الرضا الوظيفي

إن للرضا الوظيفي مظاهر أو مؤشرات تدل عليه و التي من خلالها يمكن التعرف عليه حيث أنه كلما انخفضت هذه المؤشرات كلما كان هذا دليلا على ارتفاع الرضا و كلما ارتفعت كلما كان هذا دليلا على انخفاض الرضا.

1- **التغيب:** فالتغيب حسب بعض علماء النفس الإكلينيكي ناجم عن كراهية للمكونة البشرية و المادية التي يعمل فيها أو معها و عدم استطاعة الفرد تحمل الضغط المستمر عليه من خلال

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

الظروف التي يعمل فيها و بمعنى اخر صعوبة توافق الفرد نفسيا و اجتماعيا مع مكونات المحيط.

ما يقصد بالتغيب الانقطاع عن العمل لمدة ما سواء كان هذا الانقطاع بعذر قانوني أو بدون عذر و للتغيب أسباب و عوامل مختلفة و قد ركزت الدراسات على ثلاثة عوامل رئيسية و هي:

- "المرض كان نفسيا أو اجتماعيا.
- المتغيرات الهيكلية المرتبطة بالتنظيم في المؤسسة.
- الاتجاهات و المواقف"¹.

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

يعتبر دوران العمل من أهم مؤشرات عدم الرضا الوظيفي، حيث كلما زاد الرضا الوظيفي زادت الرغبة في الاستقرار و البقاء في الوظيفة و العكس صحيح. و يمكن إرجاع دوران العمل إلى أكثر من كونه مشاعر استياء، و "الرضا يكون أفضل عامل تنبؤ لدوران العمل في فترات اقتصادية جيدة، و قد افترض أنه تحت ظروف تتصف بدرجة عالية من البطالة فإن العمال يفضلون أن يصبروا على مشاعر الاستياء بدل أن يصبحوا دون عمل"².

3- التمارض: يعتبر التمارض الوسيلة الأكثر شيوعا بين العاملين الغير راضين عن وظائفهم، و ذلك لأن التمارض يتيح للفرد الابتعاد و لو مؤقتا عن بيئة العمل التي يسبب وجوده بها إلى الشعور بالاستياء و التضايق.

يمكن تحديد الأفراد الذين يلجئون إلى التمارض من خلال سجلات الحضور و ملفات الموظفين حيث أنها إذا تجاوزت الحد الطبيعي فإنها تشير إلى عدم الرضا الوظيفي.

4- الإضراب: الإضراب شكل من أشكال التعبير، يلجأ إليه الأفراد سواء كانوا مجموعة صغيرة أو كبيرة للمطالبة ببعض الحقوق يرون أنها مهضومة و الوضعية التي يعيشونها تعاكس طموحاتهم و تطلعاتهم، قد تكون هذه المطالبة مادية بحتة كالزيادة في الأجور و تحسين ظروف العمل أو المطالبة بتغيير بعض المسيرين.

يتأثر الرضا الوظيفي بعدة عوامل، يمكن تلخيصها في موقف العامل من وظيفته و يتمثل في:

- "الظروف المادية للعامل.
- درجة سهولة أو تعقد الوظيفة.
- مدى التجاوب مع محتوى العمل.
- موقف العامل من الإدارة، و يشمل العلاقات مع المستويات الإشرافية للسلم الهرمي للتنظيم الصناعي.

¹ أعمار الطيب كشرود ، علم النفس الصناعي و التنظيمي مفاهيم نماذج نظريات ، منشورات جامعة قار يونس بنغازي ، ليبيا ، سنة 1995 ، ص 485.

² نفس المرجع ، ص 491.

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

■ موقف العامل من جماعة العمل¹.

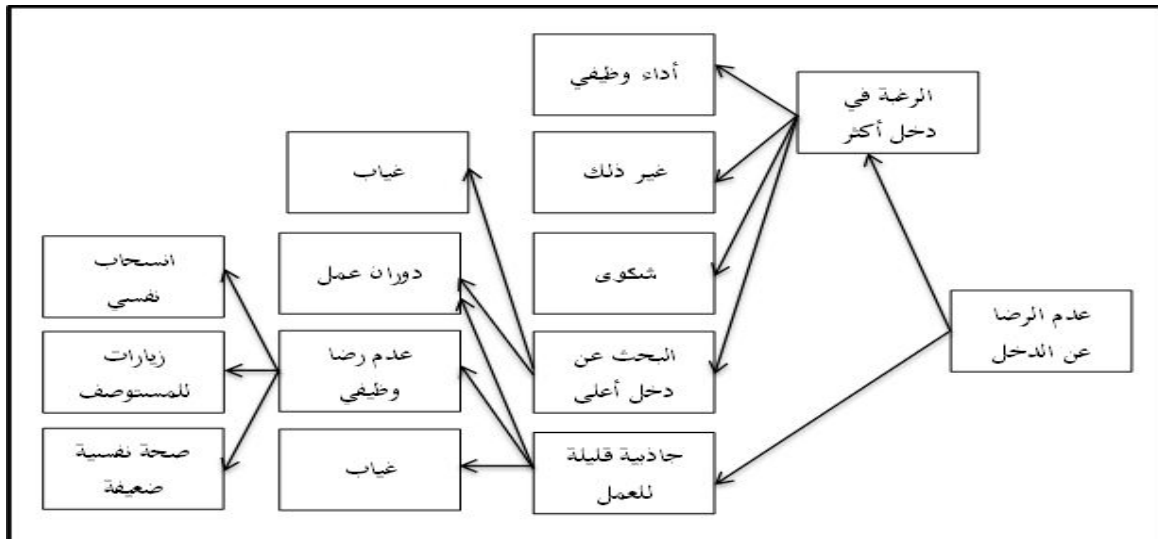
5- **كثرة الشكاوي:** تؤكد الدراسات أن الشكاوي مؤشر مهم لمعرفة الرضا الوظيفي في المنظمة، و ذلك من خلال حصر كل الشكاوي المقدمة في فترة معينة و تصنيفها حسب العوامل المرتبطة بها و دراستها للوقوف على الأسباب التي تؤثر على الرضا الوظيفي.

6- **اللامبالاة و التخريب:** يشاهد تخريب أجهزة و هياكل المؤسسات أو الشركات في المنظمات التي يشعر عمالها بعدم الرضا، ذلك أن العامل المنسجم مع أهداف المنظمة يسعى دائما للحفاظ على تجهيزات و وسائل العمل الذي هو بالنسبة له مصدر الإحساس بالسعادة في حياته المهنية، و يسلك العامل سلوك اللامبالاة عندما لا تمثل له الوظيفة أي شيء يستحق الاهتمام، و يتجلى هذا الإهمال بصورة أدق، عندما يكون الفرد غير راض عن عمله.

7- **العلاقات بين العمال:** تمكننا طبيعة العلاقات بين العمال على معرفة الرضا الوظيفي من عدمه، فكلما كانت هذه العلاقات حسنة يسودها روح التعاون و المساندة، فإنها تعبر عن مستوى الرضا لدى العامل، أما إذا كانت هذه العلاقات يسودها التوتر و النزاعات الدائمة و الصراعات بين أفراد المنظمة، فإنها تعبر عن غياب الرضا الوظيفي ذلك أن الرضا الوظيفي يؤدي بالفرد إلى الاستقرار و الاتجاه الإيجابي نحو عمله و زملائه.

و يضيف لولير أن أهم المؤثرات في ادراك الشخص هو مدخلات و عوائد العمل أو الوظيفة و إدراك أهمية الآخرين كذلك إدراك صفات و خصائص العمل و إدراك الجزاء (المكافآت) الذي يحصل عليه الشخص من عمله كان راتباً أو دخلاً يترتب عليه أشياء عديدة أهمها ضعف الأداء الوظيفي و دوران العمل و الغياب... إلخ و يوضح الشكل التالي ذلك :

الشكل رقم (05) نموذج عدم الرضا الوظيفي مع الدخل (لويلير 1973)



المصدر: محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 136

¹ محمد عثمان الجعلي و آخرون ، تسيب العاملين، المنظمة العربية للعلوم الإدارية بيروت، سنة 1985، ص 13.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل، تم التطرق إلى موضوع الرضا الوظيفي و عرض أهم النظريات المفسرة له، مكونات، محددات، مؤشرات،... الخ الرضا الوظيفي. حيث تمت مناقشة هذا الموضوع لإبراز مسؤولية المؤسسة اتجاه موظفيها في تحقيق رضاهم لأن هذا الأمر مطلوب في مؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها، و الوفاء بالتزاماتها اتجاه زبائنهم و قد اتضح مدى الترابط بين الرضا الوظيفي و الحوافز. حيث تبين أن الحوافز أحد أهم الأساليب التي تحقق الرضا الوظيفي، و تساهم في تحسين مستوى أداء الموظفين و مما يدل على ذلك هو أن التوجهات و النظريات التي تفسر الرضا الوظيفي تقوم على أساس الحاجة، المقارنة، التبادل و الحوافز تسعى إلى الكشف عن تلك النظريات و تليبيتها، من خلال إقامة التبادل بين الموظفين و المؤسسة لما يحقق أهداف الجميع.

الفصل الثالث

الفصل الأول : أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية مديرية مسح الأراضي لولاية باتنة

تمهيد:

بعد الاطلاع على أهمية الحوافز بمختلف أنواعها (الحوافز المادية ، الحوافز المعنوية) و كذا نظريات الحوافز ، اهميتها ، و تطرقنا الى الرضا الوظيفي ،سنخصص الفصل الثالث لدراسة اثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين و تحديدا في مديرية مسح الأراضي لولاية باتنة . و للإحاطة بمختلف جوانب هذه الدراسة ، سنخصص المبحث الأول من هذا الفصل لتقديم مديرية مسح الأراضي محل الدراسة ، أما المبحث الثاني للإجراءات المنهجية لهذه الدراسة ، المبحث الثالث تحليل البيانات و عرض النتائج و تحليلها بالإضافة أهم نتائج البحث و توصياته .

الفصل الثالث: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية بمديرية مسح الأراضي لولاية باتنة

المبحث الأول : تقديم مديرية مسح الأراضي لولاية باتنة

للإمام بمختلف جوانب الدراسة ، خصصنا هذا المبحث لتقديم المديرية محل الدراسة و الاجراءات المنهجية المتبعة فيها من خلال ثلاثة مطالب ، سنتناول تعريف مديرية مسح الأراضي لولاية باتنة ، مهام و اهداف مديرية مسح الأراضي لولاية باتنة ، الهيكل التنظيمي لمديرية مسح الأراضي لولاية باتنة.

المطلب الأول : تعريف مديرية مسح الأراضي لولاية باتنة وأهدافها

الفرع الاول : تعريف مديرية مسح الأراضي لولاية باتنة

مديرية مسح الأراضي لولاية باتنة هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري انشأت بناء على المرسوم تنفيذي رقم 234/89 المؤرخ في 19/12/1989 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لمسح الأراضي ، يقع مقرها بالحي الإداري الجديد حي الاخضرار باتنة ، كما توجد حاليا أربعة (04) ملاحق تابعة لمديرية مسح الأراضي على مستوى الولاية بالبلديات التالية نقاوس ، أريس ، مروانة ، عين التوتة يشغل على مستوى مديرية مسح الأراضي لولاية باتنة ثلاثة و سبعون موظفا (73) مقسمين الى موظفين تابعين للأسلاك التقنية و موظفين تابعين للأسلاك المشتركة كما هو موضح في الجدولين التاليين :

جدول رقم (01): موظفين تابعين للأسلاك التقنية

الرقم	الرتبة / الوظيفة	العدد	ملاحظة
1	مهندس قسم مسح الأراضي	01	مدير
2	مهندس رئيسي لمسح الأراضي	04	01 رئيس مصلحة الاعمال
3	مهندس مسح الاراض	07	
4	مفتش مسح الأراضي	16	01 رئيس مكتب
5	مراقب مسح الأراضي	02	
6	عون معاينة	08	
المجموع		38	

المصدر : وثائق المديرية مصلحة الوسائل العامة و الأرشيف

جدول رقم (02) : موظفين تابعين للأسلاك المشتركة

الرقم	الرتبة / الوظيفة	العدد	ملاحظة
1	مهندس رئيسي في الاعلام الالي	01	
2	مهندس في الاعلام الالي	01	

الفصل الثالث: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية بمديرية مسح الأراضي لولاية باتنة

رئيس مصلحة الوسائل العامة و الارشيف	01	متصرف رئيسي	3
	01	متصرف محلل	4
	01	وثائقي امين محفوظات محلل	5
	01	وثائقي أمين محفوظات	6
	02	متصرف	7
	01	مساعد مهندس في الاعلام الالي	8
	02	تقني سامي في الاعلام الالي	9
	01	محاسب إداري رئيس	10
	01	محاسب إداري	11
	02	عون إدارة	12
	01	مهني في الاعلام الالي	13
	01	كاتب	14
	01	عون حفظ البيانات	15
رئيس حضيرة السيارات	01	سائق	16
	01	عون مهني مستوى ثاني	17
	01	عون وقاية وأمن	18
	05	حارس	19
	02	عون نظافة	20
	35	المجموع	

المصدر : وثائق المديرية مصلحة الوسائل العامة و الأرشيف

الفرع الثاني : أهداف مديرية مسح الأراضي لولاية باتنة

ترتكز أهداف مديرية مسح الأراضي لولاية باتنة حول ثلاث محاور هي:

- ✓ تأسيس المسح العام الريفي و الحضري على مستوى كل بلديات الولاية.
- ✓ تحيين المسح في حالات تحويلات أو عمليات التقسيم بالنسبة لملكية ممسوحة.
- ✓ الأعمال الطبوغرافية المختلفة لفائدة المصالح، المجموعات المحلية، الهيئات العمومية (رفع طبوغرافي، تحديد الطبيعة القانونية و أصل الملكية، تحديد وضع المعالم، التجزئة، التقسيم، إصلاح الحدود).

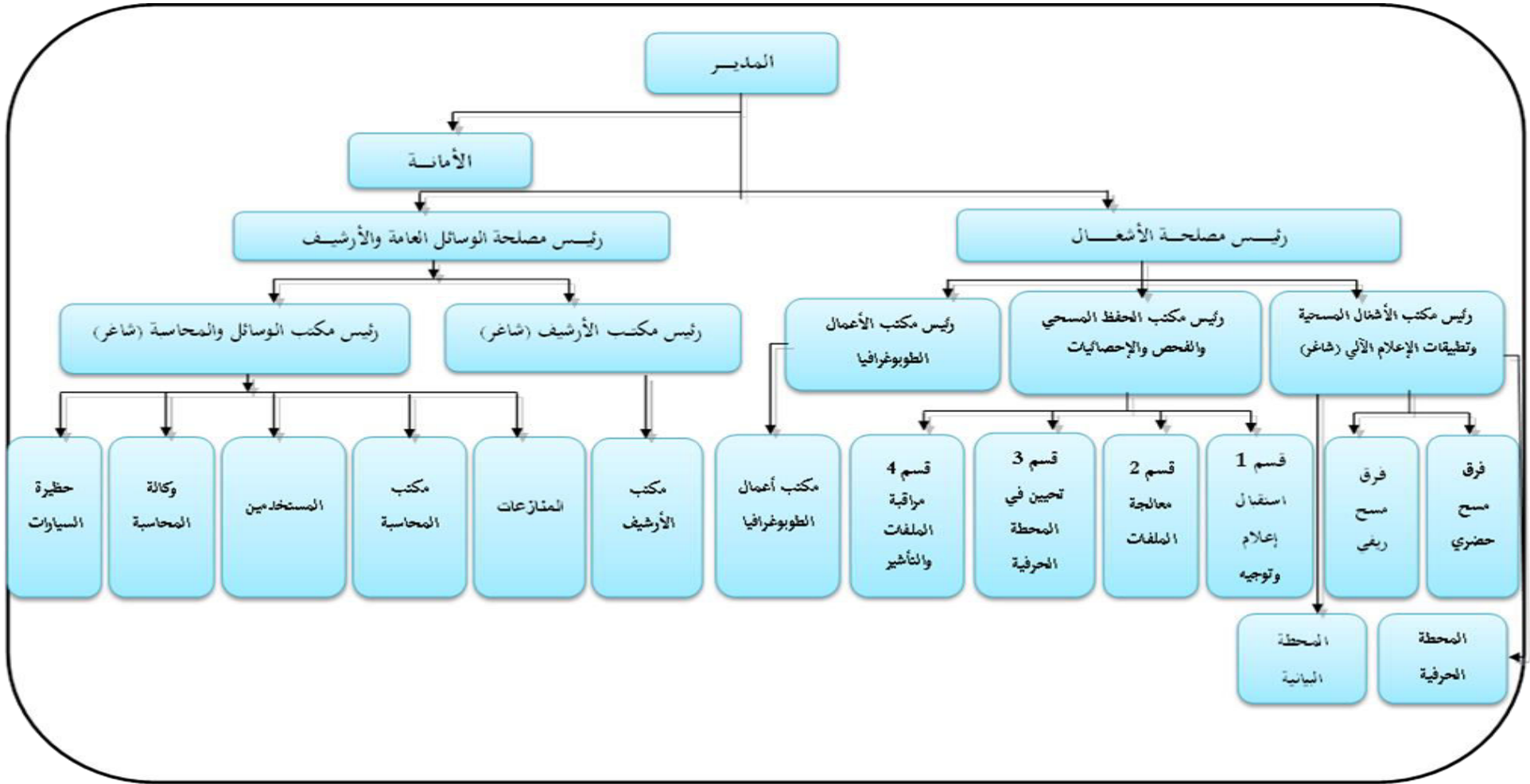
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمديرية مسح الأراضي و مهامها

الفرع الاول : الهيكل التنظيمي لمديرية مسح الأراضي لولاية باتنة

الفصل الثالث: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية بـمديرية مسح
الاراضي لولاية باتنة

الفصل الثالث: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية بمديرية مسح الاراضي لولاية باتنة

الشكل رقم (06) الهيكل التنظيمي لمديرية مسح الاراضي باتنة



المصدر : وثائق المديرية مصلحة الوسائل العامة و الأرشيف

الفرع الثاني : مهام مديرية مسح الاراضي :

1- مصلحة الأشغال:

يقوم رئيس مصلحة الأشغال بكل المهام التي تعمل على تقدم عملية المسح العام و متابعة كل من مكتب الحفظ المسحي و الفحص و الاحصائيات و مكتب الأشغال الطبوغرافيا إضافة إلى انه لعدم وجود رئيس مكتب الأشغال المسحية و تطبيقات الإعلام الآلي فان رئيس مصلحة الأعمال من يسهر على تنفيذ كل المهام الموكلة لهذا

1- أ/ مكتب الأشغال المسحية و تطبيقات الإعلام الآلي :

يقوم رئيس المكتب بمتابعة المهام التالية :

- ✓ تنسيق و تسيير المكتب.
- ✓ المسح الحضري.
- ✓ أعمال المسح الريفي.
- ✓ أعمال المحطة الحرفية " ARC GIS " و البيانية " ARC GIC " .
- ✓ أعمال خاصة بالإعلام الآلي و البرامج الخاصة بمسح الأراضي.
- ✓ تقديم حصيلة تقدم الأشغال المسحية.

1- ب/ مكتب الحفظ المسحي و الفحص و الاحصائيات :

- ✓ تنسيق و تسيير المكتب.
- ✓ تسوية وضعية الحساب المجهول ، و كل عمليات التحيين الخاصة بالوثائق المسحية التي إمضاء محضر التسليم بين مديرية مسح الأراضي و مختلف المحافظات العقارية على مستوى الولاية سواء البيانية أو الحرفية .

✓ استخراج نسخ من المخططات Délivrance Automatique للمواطنين العقاريين و كل الجهات التي يسمح القانون بتسليمها مثل هذه الوثائق .

1 ج / مكتب الأشغال الطبوغرافية :

- ✓ تنسيق و تسيير المكتب.
- ✓ تحقيقات عقارية ، و الرد على جميع المرسلات الوارد من مختلف الإدارات العمومية و وزارة الدفاع الوطني ، الخبراء العقاريين المعتمدين ، الحضور في جميع اجتماعات اختيار الأراضي بالمشاريع العمومية و الاستثمارية .
- ✓ أشغال الإعلام الآلي و الأشغال الميدانية .

2- مصلحة الوسائل العامة و الأرشيف :

يقوم رئيس مصلحة الوسائل العامة بالمتابعة و التنسيق مع المكاتب التي هي تحت مسؤوليته و لعدم تعيين رئيس مكتب الوسائل العامة و المحاسبة و مكتب الأرشيف و الوثائق فهو يقوم بالمهام المعنية بهذه المكاتب و الموضحة أدناه:

1 أ/ مكتب الوسائل و المحاسبة :

متابعة كل من المهام التالية :

- ✓ السهر على السير الحسن للمصالح .
- ✓ متابعة اعمال المحاسبة .
- ✓ متابعة الموظفين .
- ✓ تقييم الموظفين .
- ✓ توجيه عقوبات للموظفين ... الخ .
- ✓ متابعة كل الملفات المتعلقة بالمنازعات .

2- ب/ مكتب الأرشيف و الوثائق :

- ✓ أعمال الأرشيف.
- ✓ تسيير الارشيف (حفظ و متابعة الأرشيف و التصوير الضوئي لكل المخططات القديمة).

المبحث الثاني : الاجراءات المنهجية للدراسة

في هذا المبحث سيتم التعرض إلى العينة التي طبقت عليها الدراسة و مختلف الأدوات التي استعملت في عملية جمع البيانات و الوسائل الإحصائية التي درست و حللت بها .

المطلب الأول : مجتمع و عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من شريحة تشمل على عمال من مختلف المستويات ، و يقدر عددهم إجمالاً ب : ثلاثة و سبعين (73) موظف و قد تم الاعتماد على جدول "أوما سيكران" " uma " sekaran " في تحديد حجم العينة المقابل لعدد مجتمع الدراسة . و المتمثل في ثلاثة و سبعون موظفا باختلاف مستوياتهم اين يقع بين عدد العمال 50 و الذي يقابله في حجم العينة 44 مفردة ، و عدد العمال 75 و الذي يقابله في حجم العينة 63 مفردة باستعمال العلاقة الثلاثية لعدد العمال 73 مجتمع الدراسة نتحصل على حجم عينة مكونة بالتقريب 61 مفردة .
كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (03): جدول أوما سيكران في تحديد حجم العينة

الفصل الثالث: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية بمديرية مسح الاراضي لولاية باتنة

Sample Size Determination									
Population Size	Confidence = 95.0%				Confidence = 99.0%				
	Degree of Accuracy/Margin of Error				Degree of Accuracy/Margin of Error				
	0.05	0.035	0.025	0.01	0.05	0.035	0.025	0.01	
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
20	19	20	20	20	19	20	20	20	20
30	28	29	29	30	29	29	30	30	30
50	44	47	48	50	47	48	49	50	50
75	63	69	72	74	67	71	73	75	75
100	80	89	94	99	87	93	96	99	99
150	108	126	137	148	122	135	142	149	149
200	132	160	177	196	154	174	186	198	198
250	152	190	215	244	182	211	229	246	246
300	169	217	251	291	207	246	270	295	295
400	196	265	318	384	250	309	348	391	391
500	217	306	377	475	285	365	421	485	485
600	234	340	432	565	315	416	490	579	579
700	248	370	481	653	341	462	554	672	672
800	260	396	526	739	363	503	615	763	763
900	269	419	568	823	382	541	672	854	854
1,000	278	440	606	906	399	575	727	943	943
1,200	291	474	674	1067	427	636	827	1119	1119
1,500	306	515	759	1297	460	712	959	1376	1376
2,000	322	563	869	1655	498	808	1141	1785	1785

المصدر:

<https://www.google.fr/search?q=sample+size+sekaran&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKewjR4L>

بتصرف من <http://www.research-advisors.com/tools/SampleSize.htm>

الطالبة

المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات و ثباتها ، الأدوات الإحصائية المعتمدة

الفرع الاول : أدوات جمع البيانات

1- الاستبيان : تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة و الاستبيان هو الاستقصاء التجريبي أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس و هو وسيلة اتصال بين الباحث و المبحوث و يحتوي على مجموعة من المؤشرات ، يمكن عن طريقها اكتشاف ابعاد موضوع الدراسة عن طريق أسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث .

- ✓ إعداد استبيان أولي من أجل استخدامها في جمع البيانات و المعلومات
- ✓ عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختيار مدى ملائمة لجميع البيانات
- ✓ تعديل الاستبيان بشكل اولي

الفصل الثالث: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية بمديرية مسح الاراضي لولاية باتنة

✓ عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين و الذين قاموا بدورهم بتقديم النصح و الإرشاد و تعديل و حذف ما يلزم .

✓ توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة. و بعد عملية التحكيم للاستبيان ، و موافقة الأستاذ المشرف تم توزيعه على أفراد العينة من خلال التوزيع الشخصي داخل المديرية وقد تم توزيع الاستبيان و استرجاعه في ظرف مدة زمنية تقدر بـ: أسبوع و قد تم استرجاع 50 من أصل 61 استبيان تم توزيعه ، اين لم يتم استرجاع 12 استبيان لأسباب متعددة منها الاستبيانات التي وزعت على الاعوان العاملين في الميدان على مستوى فرع أريس و نقاوس إضافة الى غياب بعض الموظفين بسبب عطلة مرضية خلال فترة استرداد الاستبيانات و عليه فقد تم الاعتماد في التحليل على 50 استبيانه مسترجعة في إدخال البيانات و معالجتها إحصائيا باستخدام برنامج SPSS .

لقد تم تقسيم الاستبيان الى أربعة أجزاء كما يلي:

- **الجزء الأول :** عبارة عن معلومات شخصية للموظفين و هي على النحو التالي :
(الجنس ، السن ، الحالة الاجتماعية ، المستوى التعليمي ، الفئة المهنية ، الاقدمية).
- **الجزء الثاني :** مدى استخدام الحوافز المادية لتحفيز العاملين على مستوى مديرية مسح الاراضي لولاية باتنة و يحتوي على ثلاثة عشر (13) عبارة .
- **الجزء الثالث :** مدى استخدام الحوافز المعنوية لتحفيز العاملين على مستوى مديرية مسح الاراضي لولاية باتنة و يحتوي على اثني عشرة (12) عبارة .
- **الجزء الرابع :** الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية مسح الاراضي لولاية باتنة و يحتوي على 13 عبارة

و يقابل كل عبارة من عبارات الجزء الثاني و الجزء الثالث قائمة تحمل العبارات التالية :

✓ دائما، غالبا ، احيانا ، قليلا ، لا تستخدم اطلاقا .

و قد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائيا على النحو

التالي :

✓ دائما 5 درجات ، غالبا 4 درجات، أحيانا 3 درجات ، قليلا 2 درجات ، لا تستخدم

إطلاقا 1 درجة واحدة

و يقابل كل عبارة من عبارات الجزء الرابع قائمة تحمل العبارات التالية :

✓ راضي بشدة ، راضي ، محايد ، غير راضي ، غير راضي

و قد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائيا على النحو التالي :

✓ راضي بشدة 5 درجات ، راضي 4 درجات ، محايد 3 درجات ، غير راضي 2

درجتان ، غير راضي بشدة 1 درجة واحدة

و أعتمد في إعداد الاستبيان الشكل المغلق ، الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال ، و قد تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمسة لقياس العبارات 38 السابقة ، و لتحديد طول

الفصل الثالث: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية بمديرية مسح الأراضي لولاية باتنة

خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود العليا، و الحدود الدنيا) المستخدم في محاور الدراسة تم حساب المدى : الحد الاعلى :5 و الحد الادني 1 طول المدى : (5 — 1) = 4 تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح : $0.8 = 5/4$ بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة الى الواحد الصحيح و هي قيمة بداية استخدام المقياس و ذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية ، و هكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي .

- من 1 إلى 1.79 تشير إلى كل من العبارتين (لا تستخدم إطلاقا ، غير راضي بشدة) (حسب المحور المراد دراسته.
- من 1.80 إلى 2.59 تشير إلى كل من العبارتين (قليلا ، غير راضي) حسب المحور المراد دراسته.
- من 2.60 إلى 3.39 تشير إلى كل من العبارتين: (أحيانا ، محايد) حسب المحور المراد دراسته.
- من 3,40 إلى 4,19 تشير إلى كل من العبارتين (غالبا ، راضي) حسب المحور المراد دراسته.
- من 4,20 إلى 5 تشير إلى كل من العبارتين (دائما ، راض بشدة) حسب المحور المراد دراسته.

2— : صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على مايلي:

• **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث و بعد إعداد فقرات الاستبيان و عرضه على الأستاذ المشرف، والنظر إلى مدى كفاءة الأداة من حيث شموليتها و بعد تعديل الاستبيان وفقا لتوجيهاته. و عرضه على مجموعة من محكمين مكونة من أساتذة مختصين في مجال الدراسة الذين يعملون في جامعة الحاج لخضر باتنة ، وطلب إليهم إبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى كما طلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

و قد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات في ضوء

توصيات وآراء هيئة التحكيم ليصبح الاستبيان أكثر فهما لأهداف البحث. وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

• **صدق المحك:** تم حساب معامل صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل

الثبات ألفا كرونباخ، وذلك كما هو موضح في الجدول (04) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (947.0) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذه الدراسة كما نلاحظ

الفصل الثالث: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية بمديرية مسح الأراضي لولاية باتنة

أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور الدراسة وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا الدراسة وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياس.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة (Reliability):

و يقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، و في هذه الدراسة تم قياس ثبات التجانس لأدائها باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كمايلي:

الجدول رقم(04): معاملات الصدق والثبات

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	المحور	
0,805	0,649	13	الحوافز المادية	الحوافز
0,906	0,821	12	الحوافز المعنوية	
0,897	0,805	25	المجموع	
0,947	0,898	13	الرضا الوظيفي	الرضا الوظيفي
0,947	0,897	38	المجموع	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ منخفض بقليل بالنسبة لمحور الحوافز (0.805)، أما بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي فكانت النسبة (0.898) بينما معامل الثبات ككل بلغ (0.897) وهي نسبة مرتفعة جدا، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج. وقد تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألف كرونباخ"، كما هو موضح في الجدول رقم(04) إذ نجد معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.947)، وهو معامل جيد ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة نوعا ومناسبة لأهداف هذا البحث.

الفرع الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي و التحليلي، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية، SPSS.V19 باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية التالية:

-النسب المئوية والتكرارات: وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها .
-معامل ألفا كرونباخ: للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة.

-اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار كولمجروف-سمرنوف sample Kolmogorov-Smirnov

-تحليل الانحدار المتعدد: وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

-معامل الارتباط بيرسون: لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

الفصل الثالث: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية بمديرية مسح الاراضي لولاية باتنة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.
المطلب الأول: خصائص عينة البحث

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم(05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	31	62 %
	أنثى	19	38 %
	المجموع	50	100 %
السن	أقل من 25 سنة	00	0 %
	من 25 سنة الى 40 سنة	22	44 %
	أكبر 40 سنة	28	56 %
	المجموع	50	100 %
الحالة الاجتماعية	أعزب (عزباء)	15	30 %
	متزوج (ة)	28	70 %
	مطلق (ة)	00	0 %
	أرمل (ة)	00	0 %
	المجموع	50	100 %
المستوى التعليمي	ابتدائي	1	2 %
	متوسط	6	12 %
	ثانوي	7	14 %
	تكوين مهني	14	28 %
	جامعي	22	44 %
	المجموع	50	100 %
الفئة المهنية	إطار مسير	5	10 %
	اطار	15	30 %
	عون تحكم	8	16 %
	عون تنفيذ	22	44 %
	المجموع	50	100 %
الأقدمية	أقل أو يساوي 5 سنوات	11	22 %
	من 5 سنوات الى 10 سنوات	17	34 %
	من 10 سنوات الى 15 سنوات	3	6 %

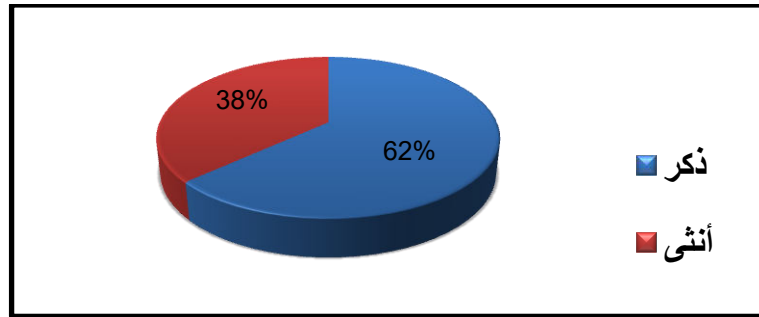
الفصل الثالث: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية بمديرية مسح الأراضي لولاية باتنة

سنة		
من 15 الى 20 سنة	2	4 %
أكثر من 20 سنة	17	34 %
المجموع	50	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS
كما يمكن التعبير على خصائص عينة البحث من خلال الدوائر النسبية كما يلي :

1- الجنس

الشكل رقم (07) خصائص عينة البحث: الجنس

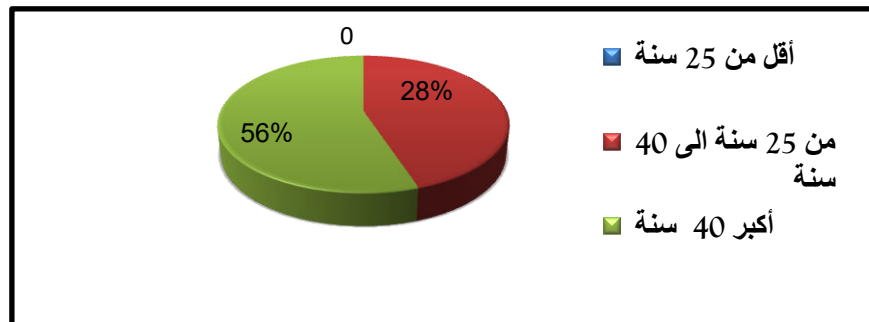


المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الدائرة النسبية السابقة نلاحظ أن أغلبية المبحوثين في أفراد العينة هم من الذكور حيث بلغت نسبتهم 62 % بينما بلغت نسبة الإناث 38 % و هذا يرجع الى طبيعة العمل على مستوى مديرية مسح الأراضي و الذي يتطلب في الغالب العمل في الميدان .

2: السن

الشكل رقم (08) خصائص عينة البحث: السن



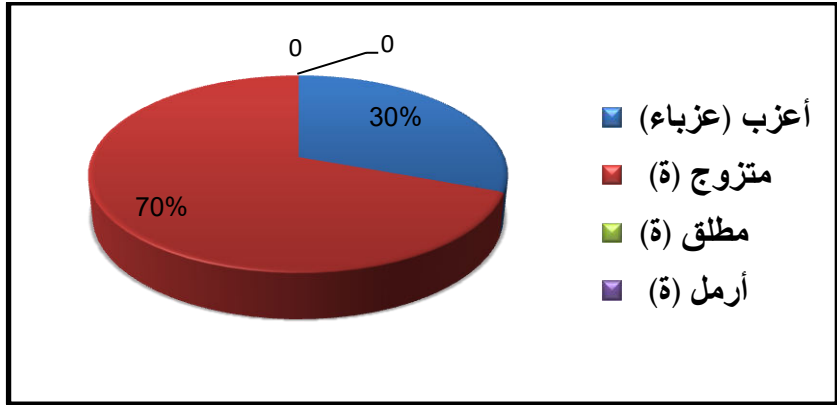
المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية بمديرية مسح الاراضي لولاية باتنة

نلاحظ من خلال الدائرة النسبية السابقة أن النسبة الأكبر من حيث السن بالنسبة لأفراد العينة هي الفئة العمرية أكبر من 40 سنة بنسبة 56% و تليها الفئة العمرية من 25 سنة الى 40 سنة بنسبة 44% ما يعني أن المديرية تعتمد الى حد ما على فئة الشباب التي تتميز بحيوية و ديناميكية أكبر .

3: الحالة الاجتماعية.

الشكل رقم (09) خصائص عينة البحث: الحالة الاجتماعية

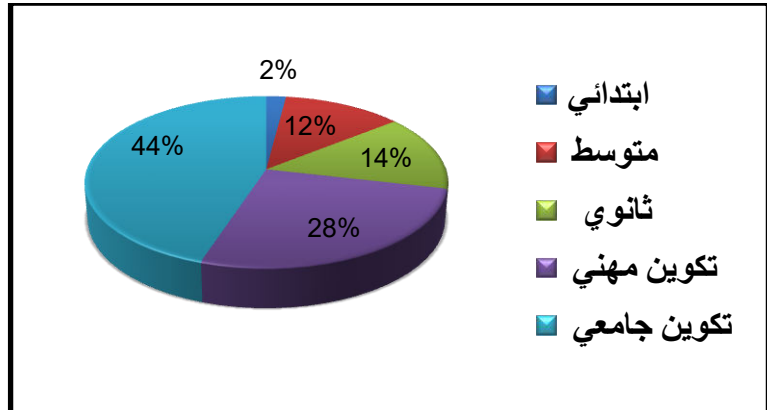


المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الدائرة النسبية أن نسبة المتزوجين أكبر نسبة بـ 70% و المتمثلة و تليها نسبة العزاب بنسبة 30% و اما المطلقين و الارامل فالنسبة مساوية للصفر و من خلال النسب السابقة يتضح أن عينة البحث تتميز بالاستقرار الأسري من جانب هذا من جانب و من جانب آخر فان الاحتياجات المادية تكون أكثر من أجل تلبية احتياجات الاسرة .

4: المستوى التعليمي.

الشكل رقم (10) خصائص عينة البحث: المستوى التعليمي



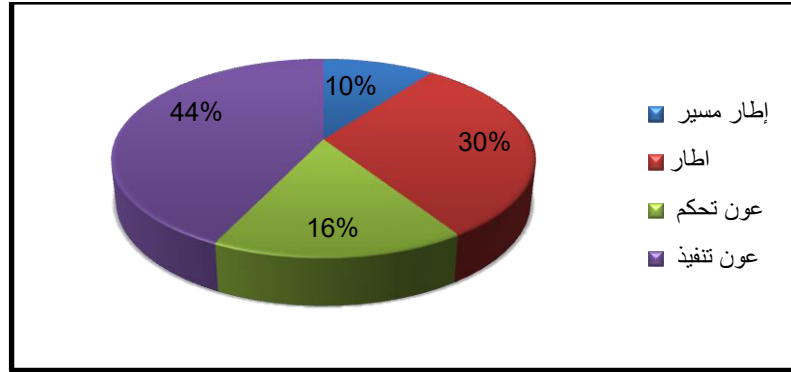
المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية بمديرية مسح الاراضي لولاية باتنة

إن اكبر نسبة للموظفين هم أصحاب المستوى الجامعي بنسبة 44% ، و نسبة الموظفين أصحاب المستوى التكويني المهني بنسبة 28% ، يرجع بسبب طبيعة العمل الذي يتطلب دراسات خاصة بميدان مسح الاراضي تليها نسبة الموظفين المستوى الثانوي بنسبة 14% ، و في الأخير الموظفين أصحاب المستوى المتوسط و الابتدائي بنسبة 12% و 2% على الترتيب.

5 - الفئة المهنية

الشكل رقم (11) خصائص عينة البحث: الفئة المهنية

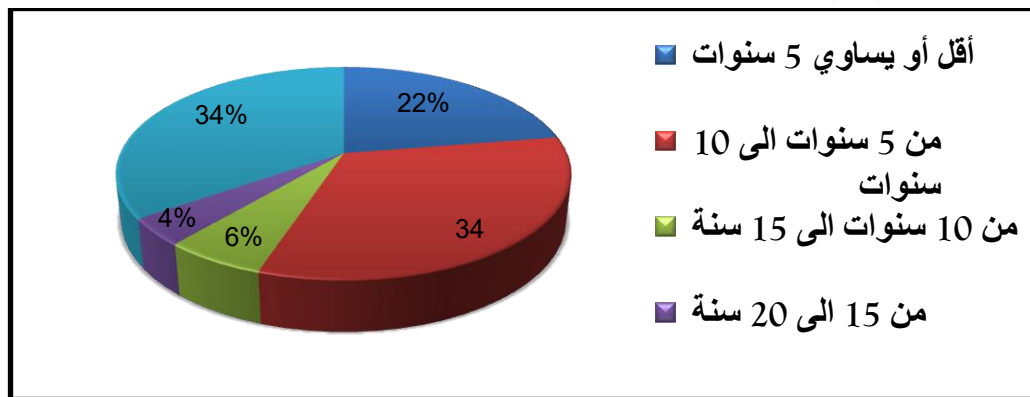


المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ أن اكبر نسبة للموظفين هم من يشغلون مناصب عون تنفيذ بنسبة 44% ثم تليه نسبة الموظفين الذين يشغلون منصب اطار بنسبة 30% ثم نسبة الموظفين الذين يشغلون منصب عون تحكم بنسبة 16% و آخر نسبة هي نسبة إطار مسير بنسبة 10% وهذا بعدد الموظفين الذين يشغلون مناصب نوعية على مستوى مديرية مسح الاراضي.

الاقدمية

الشكل رقم (12) خصائص عينة البحث: الاقدمية



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ أن اكبر نسبة متساوية بين الموظفين أصحاب الاقدمية أكثر من 20 سنة بنسبة 34% و الموظفون و الموظفين في الفئة من 5 سنوات الى 10 سنوات بنسبة 34% و هذا راجع الى سياسة التوظيف التي شهدتها مديرية مسح الاراضي ثم تليها الفئة من أقل من 5 سنوات بنسبة

الفصل الثالث: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية بمديرية مسح الاراضي لولاية باتنة

22 % اما اقل نسبة فهي الفئة ذات الاقدمية من من 10 سنوات الى 15 سنة بنسبة 6% و من 15 الى 20 سنة بنسبة 4%
المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبيان.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي:

سنعرض اختبار كولمغروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، و هو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، والاختبار يقوم على الفرضية الصفرية القائلة بأن العينة المسحوبة من مجتمع بياناته تخضع للتوزيع الطبيعي في مقابل الفرضية البديلة لها. وعليه فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة والعكس صحيح.

الجدول رقم(06): اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogorov-Smirnov)

الأبعاد	قيمة Z	مستوى الدلالة Sig	α المعتمد
الحوافز المادية	0,613	0,846	0,05
الحوافز المعنوية	0,826	0,503	0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مستوى الدلالة لكل بعد من أبعاد الحوافز أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات العلمية.

الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبيان:

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبيان بغية الإجابة على أسئلة البحث ، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبيان المتعلقة بالمحورين الحوافز و الرضا الوظيفي .

1— : محور الحوافز

جدول رقم 07 : النتائج المتعلقة بمدى استخدام الحوافز المادية و المعنوية بمديرية مسح الاراضي لولاية باتنة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستخدام	الأهمية النسبية
-------	----------	-----------------	-------------------	----------------	-----------------

الفصل الثالث: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية بمديرية مسح الاراضي لولاية باتنة

1	غالبا	1,412	4,08	الراتب	1
4	قليلا	1,473	2,47	العلاوات الاستثنائية	2
2	أحيانا	1,568	2,80	المشاركة في العوائد	3
9	لا تستخدم إطلاقا	1,246	1,78	المكافآت التشجيعية	4
11	لا تستخدم إطلاقا	0,914	1,57	تقديم مساعدات مالية	5
12	لا تستخدم إطلاقا	1,258	1,57	علاج مجان للأسر	6
13	لا تستخدم إطلاقا	1,008	1,33	مشروع اسكان	7
8	قليلا	1,225	2	بعثات دراسية	8
5	قليلا	1,351	2,39	الخصم من المرتب	9
6	قليلا	1,149	2,37	الحرمان من العلاوة أو تأخيرها	10
7	قليلا	1,249	2,33	الترقية	11
10	لا تستخدم إطلاقا	1,133	1,61	الوقف عن العمل	12
3	قليلا	1,619	2,59	تأخير الترقية	13
2	قليلا	0,500	2,221	الحوافز المادية	
8	أحيانا	1,441	2,61	اعتراف الإدارة بالمجهود الذي يبذله الفرد	01
7	أحيانا	1,468	2,63	الاشتراك في الادارة	02
10	قليلا	1,104	1,90	توجيه انذار، توبيخ	03
11	لا تستخدم اطلاقا	0,885	1,61	التحويل للتحقيق	04
12	لا تستخدم اطلاقا	0,456	1,14	نشر اسماء المهملين في القائمة السوداء	05
5	أحيانا	1,318	2,82	ظروف العمل الملائمة	06
1	أحيانا	1,446	3,31	علاقة طيبة بين الرؤساء	07
2	أحيانا	1,397	3,08	تفهم مقترحات العاملين	08
3	أحيانا	1,594	2,96	شكر العاملين على ما حققوه من نجاحات	09
6	أحيانا	1,408	2,65	العدالة و الموضوعية في معاملة العاملين	10
4	أحيانا	1,426	2,92	شكر العاملين بأهمية آرائهم و مقترحاتهم	11
9	قليلا	1,307	2,14	فترات راحة اثناء العمل	12
1	قليلا	0,764	2,481	الحوافز المعنوية	
	قليلا	0,552	2,351	الحوافز ككل	

الفصل الثالث: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية بمديرية مسح الأراضي لولاية باتنة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS من خلال الجدول أعلاه يتضح بأن استخدام الحوافز المعنوية جاءت بالمركز الاول من حيث الاهمية النسبية لبعدي المتغير المستقل الحوافز بانحراف معياري قدرة 0.764 و متوسط حسابي 2.481 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي من (1.80 إلى 2.59) هي الفئة التي تشير إلى خيار تستخدم قليلا على أداة البحث مما يوضح بأن أفراد البحث يرون بأن الحوافز المعنوية تقدم بدرجة قليلة للعاملين، و أهم العبارات التي حققت أعلى أهمية نسبية بالنسبة للحوافز المعنوية العبارة رقم 7 " علاقة طيبة بين الرؤساء " بمتوسط حسابي قدره 1.446 ثم و التي تقابلها تستخدم أحيانا وفق الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي (2.60 إلى 3.39) ثم تليها العبارات (8، 9، 11، 6، 10، 2، 1) التي تقابلها تستخدم أحيانا أما بخصوص العبارات (12، 3) تستخدم قليلا و التي تقابلها وفق مقياس ليكرت الخماسي الفئة (1.80 إلى 2.59) أما الحوافز التي لا تستخدم اطلاقا على مستوى مديرية مسح الأراضي على حسب المبحوثين فهما العبارتين رقم (4، 5) " التحويل للتحقيق ، نشر اسماء المهملين في القائمة السوداء" بمتوسطات حسابية على التوالي 1.61 و 1.14 .

كذلك من خلال نتائج الجدول رقم (07) الموضحة أعلاه يتضح إجمالاً أن أفراد البحث يرون بأن الحوافز المادية تستخدم بدرجة قليلة للعاملين أين احتل المركز الثاني بالنسبة للأهمية النسبية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد البحث على الحوافز المادية المقدمة للعاملين 2،221 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي (1.80 إلى 2.59) و هي الفئة التي تشير إلى خيار تستخدم قليلا على أداة البحث مما يوضح بأن أفراد البحث يرون بأن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين، و أهم العبارات التي حققت أعلى أهمية نسبية بالنسبة للحوافز المادية العبارة رقم 1 " الراتب" بمتوسط حسابي قدره 4.08 ثم و التي يقابلها تستخدم غالبا وفق الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.19) ثم تليها العبارة رقم (3)، التي تقابلها تستخدم أحيانا و التي تقابلها الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي الفئة (2.60 إلى 3.39) أما بخصوص العبارات (13، 2، 9، 10، 11، و 08) تستخدم قليلا و التي تقابلها الفئة الثانية وفق مقياس ليكرت الخماسي الفئة (1.80 إلى 2.59) أما الحوافز التي لا تستخدم اطلاقا على مستوى مديرية مسح الأراضي على حسب المبحوثين فهما العبارات رقم (4، 12، 5، 6 و 7)

أما بخصوص استخدام الحوافز ببعديه المادي و المعنوي ، فقد بلغ الانحراف المعياري 0.552 و المتوسط الحسابي الكلي 2.351. و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي من (1.80 إلى 2.60) و هي الفئة التي تشير الخيار تستخدم قليلا. وهذه النتائج بينت أن هناك عيوباً في تطبيق نظام الحوافز ببعديه في مديرية مسح الأراضي لولاية باتنة .

-2: محور الرضا الوظيفي

جدول رقم (08): النتائج المتعلقة بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية مسح الأراضي لولاية باتنة

الفصل الثالث: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية بمديرية مسح الأراضي لولاية باتنة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا الوظيفي	الاهمية النسبية
01	يتناسب الراتب الذي تتلقاه مع مؤهلاتك و خبراتك و طبيعة عملك.	1,86	1,080	غير راضي	13
02	فرص الترقية التي تتيحها المؤسسة للعاملين.	2,10	1,085	غير راضي	11
03	الاحترام و التقدير من قبل الزملاء.	3,51	1,356	راضي	1
04	درجة مشاركتك في اتخاذ القرارات التي تتيحها لك الوظيفة الحالية.	2,90	1,141	محايد	4
05	توفير مكان لممارسة الوظيفة للراحة و الطمأنينة.	2,61	1,412	محايد	7
06	شعورك اتجاه نظام الحوافز.	2,16	1,214	غير راضي	9
07	درجة تحقيق الوظيفة الحالية لطموحاتك الشخصية.	2,16	1,124	غير راضي	10
08	التقدير و الاشادة من قبل الرؤساء و الاعتراف بالمجهودات التي تبذلها.	2,67	1,390	محايد	6
09	المتعة في ممارسة العمل.	2,88	1,467	محايد	5
10	التفاؤل بشأن مستقبلك الوظيفي .	2,55	1,339	غير راضي	8
11	المكانة الاجتماعية التي توفرها لك الوظيفة.	2,94	1,345	محايد	3
12	طريقة احتساب و صرف المكافآت.	2,10	1,046	غير راضي	12
13	أسلوب تعامل رئيسك معك في مكان العمل.	3,02	1,299	محايد	2
الرضا الوظيفي		2,574	0,841	غير راضي	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (08) الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد البحث غير راضين حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.574 لمدى رضا الوظيفي لدى العاملين وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي (1.80 إلى 2.59) وهي الفئة التي تشير إلى خيار غير راضي على أداة البحث مما يوضح بأن أفراد البحث غير راضيين ، و أهم العبارات التي حققت أعلى أهمية نسبية بالنسبة للرضا الوظيفي لدى العاملين على مستوى مديرية مسح الأراضي لولاية باتنة العبارة رقم 3 " الاحترام و التقدير من قبل الزملاء." بمتوسط حسابي قدره 3.51 و

الفصل الثالث: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية بمديرية مسح الأراضي لولاية باتنة

انحراف معياري 1.356 و التي يقابلها راضي وفق الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي (3.40 الى 4.19) ثم تليها العبارات رقم (13، 11، 4، 9، 8، و 5)، التي تقابلها محايد و تقابلها الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي الفئة (2.60 الى 3.39) أما بخصوص العبارات (10، 6، 7، 10، 2، 12 و 1) التي تقابلها غير راضي و تقابلها الفئة الثانية وفق مقياس ليكرت الخماسي الفئة (1.80 الى 2.59) .

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الحوافز و الرضا الوظيفي لدى العاملين على مستوى مديرية مسح الأراضي لولاية باتنة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance) (للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية. والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (09): نتائج تحليل التباين، للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig
الانحدار	20,926	2	10,463	34,924	0.000*
الخطأ	14,080	47	0,300		
المجموع الكلي	35,006	49			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل الارتباط $R= 0.773$

معامل التحديد $R^2=0.598$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (09) يتبين ثبات صلاحية النموذج ، لاختبار صلاحية الفرضية الرئيسية الأولى، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (34,924) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ، و يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو الحوافز في هذا النموذج يفسر ما مقداره (59.8%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية مسح الأراضي لولاية باتنة، وهي قوة تفسيرية متوسطة، كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز و الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية مسح الأراضي لولاية باتنة.

الفصل الثالث: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية بمديرية مسح الأراضي لولاية باتنة

الفرع الثاني : اختبار الفرضيات الفرعية

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة و ذلك كما هو مبين أدناه

الجدول(10):اختبار الفرضيات الفرعية

المتغيرات المستقلة	β	الانحراف المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الحوافز المادية	- 0.280	0.176	- 0.170	1.590	0.118
الحوافز المعنوية	0.941	0.119	0.844	7.898	0.000
الحوافز بشكل عام	0.972	0.170	0.637	5.718	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

1. نتائج الفرضية الفرعية الأولى: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح عدم وجود أثر بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية مسح الأراضي لولاية باتنة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.118)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) وقد بلغ معامل **Bêta** (- 0.170) مع قيمة T المحسوبة (1.590) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الحوافز المادية و الرضا الوظيفي لدى العاملين على مستوى مديرية مسح الأراضي لولاية باتنة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

2. نتائج الفرضية الفرعية الثانية: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح وجود أثر بين الحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية مسح الأراضي لولاية باتنة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) وقد بلغ معامل **Bêta** (0.844) مع قيمة T المحسوبة (7.898)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي لدى العاملين على مستوى مديرية مسح الأراضي لولاية باتنة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بالمديرية محل الدراسة.

و بخصوص الحوافز ككل و من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح وجود أثر بين الحوافز و الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية مسح الأراضي لولاية باتنة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) وقد بلغ معامل **Bêta** (0.637) مع قيمة T المحسوبة (5.718)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الحوافز و الرضا الوظيفي لدى العاملين على مستوى مديرية مسح الأراضي لولاية باتنة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بالمديرية و هذا الاثر ناتج عن الحوافز المعنوية مقارنة بالحوافز المادية كما وضحه الجدول السابق الذكر .

الفرع الثالث مناقشة نتائج البحث و تحليلها:.

الفصل الثالث: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية بمديرية مسح الاراضي لولاية باتنة

من خلال النتائج التي تم عرضها ، يتبين أن مجتمع الدراسة في معظمه بين الفئتين التي تتراوح عمرها أكبر من 40 سنة الذين يمتازون بالخبرة و التي تتميز بالانتماء الوظيفي نتيجة استثمار الأفراد بقدر كبير من حياتهم في المؤسسة ، الشيء الذي يولد العديد من العلاقات الاجتماعية التي تساهم في رفع الشعور بالانتماء و بالتالي الشعور بالرضا الوظيفي كما تليها الفئة التي تتراوح عمرها بين 25 سنة و 40 سنة و هي فئة الشباب التي تتميز بحيوية و ديناميكية كبيرة، و تمتلك المديرية تنوعا في الأعمار الذي يعتبر عامل ايجابي لها إن أحسنت تحفيزه ماديا و معنويا كما نلاحظ أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث و هذا يرجع الى طبيعة العمل التي تطلب الى العمل الميداني اضافة الى تميزها بالاستقرار الاسري و الملاحظ أن العينة المدروسة النسبة الأكبر من فئة المتزوجين ثم تليها فئة العزاب..

أما بالنسبة إلى المستوى التعليمي فقد لاحظنا إن أكبر نسبة جاءت لصالح المستوى الجامعي وتليه نسبة التكوين المهني ، و هذا لا يخدم المديرية إذ أن التعليم له علاقة عكسية مع الانتماء التنظيمي ، حيث انه كلما ارتفع مستوى التعليم للأفراد كلما توفرت فرص أكثر للعمل في مؤسسات أخرى الشيء الذي يعمل على تخفيض الشعور بالانتماء ، غير أن الملاحظ بخصوص الاقدمية ان هناك تساوي بين فئتين أكثر من 20 سنة ب و الموظفين في الفئة من 5 سنوات الى 10 سنوات لذا فعلى مديرية مسح الاراضي الاهتمام أكثر بالفئة الثانية وتقديم لها الحوافز من أجل الشعور بالانتماء الوظيفي و الاستمرار في العمل لدى مديرية مسح الاراضي وعدم البحث عن وظائف في مؤسسات اخرى

أما بالنسبة للفئة التي لديها الخبرة إضافة إلى تكوين الخبرة لدى الفرد و التناسب بين العمل و قدراته و ميولاته ، فإن كل هذا يساهم في الرفع من الشعور بالانتماء التنظيمي .

■ بالنسبة للفرضية الأولى : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين الحوافز المادية و الرضا الوظيفي لدى العاملين على مستوى مديرية مسح الاراضي لولاية باتنة .

بعد حساب كل من المتوسطات و الانحرافات المعيارية للمحور الأول للدراسة المتعلق بمدى استخدام الحوافز المادية ، لوحظ تدني استخدام هذا النوع من الحوافز في مديرية مسح الاراضي لولاية باتنة، و يعزى هذا إلى طبيعة نشاط المديرية فهي ذات طابع اداري ينتمي للوظائف العمومي.

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتات في موافقة أفراد البحث على الحوافز المادية المقدمة للعاملين ، ما بين موافقتهم على أن بعض الحوافز المادية تقدم أحيانا للعاملين و موافقتهم على أن حوافز مادية أخرى تقدم أحيانا و اخرى لا تستخدم إطلاقا مع العاملين . كما تم توضيحه في الجدول رقم 07.

■ بالنسبة للفرضية الثانية : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين الحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي لدى العاملين على مستوى مديرية مسح الاراضي لولاية باتنة . كذلك و بالرجوع الى الجدول رقم 07 السابق و أيضا بعد حساب كل من المتوسطات و الانحرافات المعيارية للمحور الأول للدراسة المتعلق بمدى استخدام الحوافز المعنوية ، لوحظ استخدام قليل لهذا النوع من

الفصل الثالث: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية بمديرية مسح الاراضي لولاية باتنة

الحوافز في مديرية مسح الاراضي لولاية باتنة غير أنه يحتل الاهمية النسبية الأولى، مقارنة مع الحوافز المادية كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد البحث على الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين ، ما بين موافقتهم على أن بعض الحوافز المعنوية تقدم أحياناً للعاملين وقليلاً ، إضافة الى عدم استخدام البعض منها اطلاقاً.

■ أما بخصوص النتائج المتعلقة بالرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال نتائج الجدول رقم 08 فإن المبحوثين غير راضين ، إلا أنه يتفقون على الرضا عن الاحترام و التقدير من قبل الزملاء هذا الرضا ناتج عن العلاقة الطيبة التي تربط العاملين ببعضهم إضافة الى استمرار الأفراد بقدر كبير من حياتهم في مؤسسة ، الشيء الذي يولد العديد من العلاقات الاجتماعية التي تساهم في رفع الشعور بالانتماء، و تتفاوت موافقة المبحوثين بين محايد و غير راضي من عبارات الرضا الوظيفي محل الدراسة كما هو موضح في الجدول رقم 08 أعلاه.

الفصل الثالث: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية بمديرية مسح الأراضي لولاية باتنة

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى أثر الحوافز و على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية مسح الأراضي في محاولة اسقاط الجانب النظري ما جاء به الباحثين و الاكاديميين عن الحوافز و الرضا الوظيفي ، من خلال استبيان تم توزيعه على عينة اختيرت من مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين على مستوى مديرية مسح الأراضي باتنة أين توصلنا الى معرفة مدى استخدام الحوافز ببعدها المادي و المعنوي و تأثيرهما على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية مسح الأراضي كما تطرقنا الى التعريف بمديرية مسح الأراضي ، مهامها ، هيكلها التنظيمي ... الخ .

الختمة

الخاتمة

إن الاهتمام بالموارد البشرية، وإدارتها أصبح ضرورة حتمية لا يمكن لأي مؤسسة تسعى إلى الاستمرار، والنجاح، أن تتجاهل المورد البشري، هذا ما يحتم وجود إدارة أو جهاز متخصص في كل المؤسسات، يباشر كل الوظائف المتعلقة بإدارة العنصر البشري، ومن أهم وظائف هذه الإدارة تقييم أداء العاملين بشكل موضوعي، ومستمر يساعد في تنميتهم، وتطويرهم، ويتم الاعتماد على نتائجه في العديد من المجالات كإعداد سياسات جديدة للترقية من خلال اختيار أنسب الأشخاص، وترشيد سياسة الاختيار، والتعيين بالمؤسسة، بالإضافة إلى إعداد نظام جيد للحوافز باعتبار الحوافز أسلوب من الأساليب الذكية الممارسة في الإدارات، حيث أنه كلما، قدمت المؤسسة حوافز أكثر للعاملين كلما تحسنت على نتائج أفضل، وأكثر والعكس صحيح، حيث يتضح جليا أهمية الحوافز في مجال العمل، وانعكاساتها الإيجابية على الرضا الوظيفي للعاملين، مما ينعكس على إنتاجيتهم و انتمائهم لمؤسساتهم.

و على ضوء ما درسناه، ومن خلال معايشتنا للعاملين بالمديرية محل الدراسة، لاحظنا وجود عدد من المؤثرات التي قد يستنتج منها وجود بعض أوجه القصور في نظام الحوافز المطبقة على العاملين، سواء كان ما يتعلق بالحوافز المادية، و الحوافز المعنوية بالنسبة للعاملين بمديرية مسح الأراضي لولاية باتنة مما يمكن أن ينعكس سلبا على الرضا الوظيفي.

و بعد وقوفنا على حقيقة الحوافز، وأهميتها في إدارة الموارد البشرية من الناحية النظرية، تبين لنا من الناحية الواقعية، أن الحوافز المطبقة بالمؤسسة محل الدراسة بعيدة كل البعد عن الأسس العلمية، حيث لاحظنا ذلك بعد تحليلنا لنتائج للاستبيان الموزع على افراد عينة مجتمع البحث بالمديرية محل الدراسة، أن أغلب العمال غير راضين عن الحوافز المقدمة لهم.

نتائج البحث و توصياته:

فيما يتعلق باتباع الحوافز المادية المقدمة للعاملين بمديرية مسح الأراضي لولاية باتنة، فبالبحث يبين ما يلي :

✓ يرى افراد البحث بأن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين لذلك فعلى مسؤولي المديرية في هذا الشأن بالاهتمام بالحوافز المادية بدرجة اكثر

✓ افراد البحث موافقون على ان هناك خمسة حوافز مادية لا تستخدم اطلاقا و تتمثل هذه الحوافز في الحوافز التالية: (المكافآت التشجيعية، تقديم مساعدات مالية، علاج مجان للأسر، مشروع إسكان، الوقف عن العمل) و توصي الباحثة في هذا الصدد بتطبيق و تفعيل هذه الأنواع من الحوافز و العمل على اعادة النظر في تطوير اللوائح التي تحول دون ذلك.

✓ افراد البحث موافقون على انه هناك سبعة حوافز تقدم قليلا للعاملين و تتمثل هذه الحوافز في : (العلاوات الاستثنائية،بعثات دراسية،الخصم من المرتب، الحرمان من العلاوة أو تأخيرها، الترقية و تأخير الترقية)

✓ كما يرى افراد البحث أن الراتب يستخدم غالبا كحافز مادي أساسي كما تستخدم المشاركة في العوائد أحيانا.

فيما يتعلق بأنواع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين تبين النتائج التالية:

✓ يرى افراد البحث بأن الحوافز المعنوية تستخدم هي الأخرى بدرجة قليلة مع العاملين، و توصي الباحثة بتفعيل و تطبيق نظام الحوافز المعنوية للعاملين على مستوى مديرية مسح الأراضي لولاية باتنة.

✓ افراد البحث موافقون على ان هنالك ثمانية حوافز معنوية تستخدم أحيانا و هي (اعتراف الإدارة بالمجهود الذي يبذله الفرد الاشتراك في الإدارة، ظروف العمل الملائمة، علاقة ، علاقة طيبة بين الرؤساء، تفهم مقترحات العاملين ، شكر العاملين على ما حققوه من نجاحات، العدالة و الموضوعية في معاملة العاملين ، ش و شكر العاملين بأهمية أرائهم).

✓ افراد البحث موافقون على ان هناك حافزين من الحوافز المعنوية تقدم قليلا للعاملين (توجيه إنذار ، توبيخ و فترات راحة اثناء العمل).

✓ افراد البحث موافقون على ان هناك حافزين من الحوافز المعنوية لا تستخدم اطلاقا و تتمثل في (التحويل للتحقيق و نشر أسماء المهملين في القائمة السوداء).

فيم يتعلق بالرضا الوظيفي لدى العاملين:

✓ أفراد البحث غير راضون عن ما يقدم لهم من حوافز بصفة عامة

✓ أفراد البحث راضون على (الاحترام و التقدير من قبل الزملاء)

✓ أفراد البحث غير راضون عن العبارات (يتناسب الراتب الذي تتلقاه مع مؤهلاتك و خبراتك و طبيعة عملك، فرص الترقية التي تتيحها المؤسسة للعاملين ، شعورك اتجاه نظام الحوافز. ، رجة تحقيق الوظيفة الحالية لطموحاتك الشخصية، التفاؤل بشأن مستقبلك الوظيفي و طريقة احتساب و صرف المكافآت).

✓ أفراد البحث غير راضون عن (الشعور باحترام الذات ، توافق العمل مع قيم الفرد، درجة تنوع المهام و تكرار العمل، درجة الاستقلالية (اختيار طرق الأداء الفعال)، استعمال الفرد لمختلف قدراته مهاراته؛ عن طبيعة العمل؛ عن ساعات العمل ، عن المركز الوظيفي، عن توافر طرق تحفيز مادية مناسبة، عن توافر طرق تحفيز فردية مناسبة)

✓ أفراد البحث محايدون بخصوص (درجة مشاركتك في اتخاذ القرارات التي تتيحها لك الوظيفة الحالية، توفير مكان لممارسة الوظيفة للراحة و الطمأنينة، التقدير و الاشادة من قبل الرؤساء و الاعتراف بالمجهودات ، المكانة الاجتماعية التي توفرها لك الوظيفة، أسلوب تعامل رئيسك معك في مكان العمل)

فيما يتعلق بأثر الحوافز العاملين بمديرية مسح الأراضي اتضح من خلال البحث مايلي :

✓ هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استخدام الحوافز و الرضا الوظيفي لدى العاملين على مستوى مديرية مسح الأراضي لولاية باتنة أي كلما زاد استخدام الحوافز كلما زاد رضا العاملين .

التوصيات العامة:

في ضوء النتائج التي أسفر عنها البحث، يمكن تقديم التوصيات التالية التي نأمل أن تفيد المؤسسة محل الدراسة خصوصا و المهتمين بمجال موضوع البحث عموما و هي:

- الاهتمام بتفعيل الحوافز المادية عموماً و خاصة التي حصلت على رتب متدنية وفقاً لنتائج هذا البحث .

_ الاهتمام بتفعيل الحوافز المعنوية عموماً و خاصة التي حصلت على الرتب متدنية و المستخدمة قليلاً و أحياناً وفقاً لنتائج هذا البحث مثل: اعتراف الإدارة بالمجهود الذي يبذله الفرد الاشتراك في الإدارة، ظروف العمل الملائمة، علاقة ، علاقة طيبة بين الرؤساء، تفهم مقترحات العاملين ، شكر العاملين على ما حققوه من نجاحات، العدالة و الموضوعية في معاملة العاملين ، ش و شكر العاملين بأهمية آرائهم.

_ الموازنة في التطبيق بين الحوافز المادية و المعنوية و عدم التركيز على جانب دون آخر .

_ بحث و دراسة و معالجة اسباب عدم الرضا لدى العاملين خاصة التي حصلت على رتب متدنية وفقاً لنتائج البحث مثل : (يتناسب الراتب الذي تتلقاه مع مؤهلاتك و خبراتك و طبيعة عملك، فرص الترقية التي تتيحها المؤسسة للعاملين ، شعورك اتجاه نظام الحوافز، درجة تحقيق الوظيفة الحالية لطموحاتك الشخصية، التفاؤل بشأن مستقبلك الوظيفي و طريقة احتساب و صرف المكافآت) ، استغلال الفرد لمختلف قدراته و مهاراته ، عن طبيعة العمل ، عن ساعات العمل ، عن المركز الوظيفي ، عن توافر طرق تحفيز مادية مناسبة ، عن توافر طرق تحفيز فردية مناسبة ، ، عن توافر الدخل المالي المناسب (الاجر و ملحقاته) .

_ الاهتمام بوضع الاجراءات الكفيلة بإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات و الحد من الرقابة المباشرة و تنمية الرقابة الذاتية و تحسين بيئة العمل الوظيفية بشكل اكثر فاعلية .

_ ان تكون الترقية حسب السلم الوظيفي و اعتماداً على الشهادة و الخبرة و ليس اعتماداً على الوساطة و المحسوبية .

_ السماع للاقتراحات التطويرية من الموظفين و دراستها بشكل جدي .

_ عمل التقييم الدوري لأداء الموظفين و بشكل مهني و اعطاء الحافز للمميزين .

_ تحسين الظروف المعيشية للموظفين و العمل على تحسين مستوى الرواتب، بحيث تتفق مع متطلبات الحياة المعيشية.

_ العمل على ايجاد نظام جديد للحوافز ، و زيادة الاهتمام بها، و تشجيع الموظفين على التنافس و الابداع في العمل ، و تقدير جهود الموظفين ، و تقديم مكافآت مالية و معنوية للموظفين المتميزين .

_ ان يتناسب المرتب مع جهد الموظف في العمل .

_ تعزيز انتماء الموظف لمؤسسته حتى لا يترك العمل فيها و ينتقل الى عمل آخر و ذلك بتقدير الجهود و تقديم جميع انواع الحوافز .

- أن يتناسب الراتب مع الدرجة العلمية التي يحملها الموظف.

- زيادة الراتب حتى تشجع على القيام بالعمل بشكل أفضل.

- ان تراعي الإدارة النواحي الإنسانية في العمل.

- تفعيل نظام الحوافز بشكل عام، و محاولة ادخال طرق تحفيز حديثة مثل (، الإدارة بالمشاركة، الدوام المرن، العمل الأسبوعي المكثف ...)

الاقتراحات :

- توصي الباحثة باستمرارية البحث و الدراسة في مجالات الحوافز و الرضا الوظيفي مع النظر في امكانية تطبيقها في أرض الواقع من خلال نشر الوعي لدى المرؤوسين و الرؤساء بأهمية الحوافز من أجل الاستمرار و التطوير حتى يحد من نزيف هجرة الأدمغة من الجزائر و دعم أكثر للمواهب سواء من جانب المادي أو المعنوي.
- عدم التطرق لهذا الموضوع ارتأيت ان نتناول المواضيع التالية في المستقبل ان شاء الله : أثر النصوص القانونية على نظام الحوافز بالوظيف العمومي ، أثر الحوافز على طبيعة القيادة

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب

1. إبراهيم بدر شهاب الخالدي ، معجم الإدارة ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، سنة 2010 .
2. أحمد عادل راشد ، مذكرات في إدارة الافراد ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، 1981 .
3. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الخامسة ، مصر ، سنة 2001.
4. السيد إسماعيل محمد، تنمية المهارات القيادية و السلوكية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، سنة 1997.
5. بشير أحمد العلق، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، دار البازوري العلمية عمان، سنة 2010 .
6. بوفلجة غيات ، مبادئ التسيير البشري ، الطبعة الثانية ، دار الغرب للنشر و التوزيع ، الجزائر ، سنة 2004 .
7. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية –المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين- ،الإسكندرية الدار الجامعية،2006.
8. حمد رسلان الجلوسي و جميلة جاد الله، الإدارة علم و تطبيق ، دار السيرة للنشر عمان الأردن ، ط 1، سنة 2000.
9. داوود معمر ، منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، دار الكتاب الحديث ، 2006.
10. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر سنة 2000.
11. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد- الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر،2007.
12. سليمان أحمية، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري علاقة العمل الفردية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، سنة 2000.

13. سنان الموسوي ،إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، الاردن ، سنة 2004 .
14. صلاح الدين الهيني ، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية المحلية الاردنية ، في إدارة العمال مطبعة الجامعة الاردنية ، سنة 2001.
15. صالح مهدي - محسن العامري - طاهر محسن - منصور الغالبي ، الإدارة و الأعمال ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان سنة 2007 .
16. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان الأردن، سنة 2010 .
17. عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، سنة 2003.
18. عبد الفتاح دياب حسن ، الاعمدة السبعة للإشراف الفعال ،سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية ، القاهرة ، سنة 1996
19. عمار الطيب كشرود ، علم النفس الصناعي و التنظيمي مفاهيم نماذج نظريات ، منشورات جامعة قار يونس بنغازي ، ليبيا ،سنة 1995.
20. عمر سعيد و آخرون ، الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع عمان ، سنة 2003.
21. محسن أحمد الخضيرى، الإدارة التنافسية للوقت، أتراك للطباعة و التوزيع القاهرة، سنة 2000.
22. محمد الصرفي ،السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر ، الإسكندرية ، سنة 2007.
23. محمد أنيس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فاعلية الإدارة، دار النهضة العربية القاهرة، سنة 1973.
24. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية ، سنة 2003
25. محمد صالح الحناوي ، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، مصر، الدار الجامعية، 1997
26. محمد عثمان الجعلي و آخرون ، تسبب العاملين، المنظمة العربية للعلوم الإدارية بيروت، سنة 1985.
27. مروان طاهر الزغبى، إدارة الموارد البشرية ، درا المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، سنة 2010.

28. مهدي زوليف ، إدارة الأفراد ، دار مجدلاوي ، عمان ، سنة 1994 .

29. موسى اللوزي، التنظيم و اجراءات العمل، دار وائل للنشر و التوزيع عمان، سنة 2002 .

30. نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الامانة للطباعة و الترجمة و التوزيع ، عمان ، سنة 2011.

31. هاشم زكي محمود، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات الكويت، سنة 1980 .

رسائل و مذكرات التخرج

1. ابراهيم سلماط ، النمط القيادي في المؤسسة الجزائرية و علاقتها بالرضا الوظيفي ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيمي ، جامعة الجزائر، سنة 2002 .

2. الحارثي درهوم بن عايض ، رفع كفاءة العاملين و علاقتهم بالحوافز المادية و المعنوية ، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية الرياض ، سنة 1999 .

3. الفالح نايف بن سليمان ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي في الاجهزة الامنية ، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا الرياض ، سنة 2001.

<https://repository.nauss.edu.sa/handle/123456789/52632;jsessionid=A4B979A65776587FCC45F5EE4CFB7676>

4. أمينة يحيوي ، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة حالة الفئات الملونة فيليبيا ببريكة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تسيير موارد بشرية ، جامعة الحاج لخضر باتنة. سنة 2013 — 2014 .

5. عبد العزيز شنيق ، الحوافز و الفعالية التنظيمية ، رسالة ماجستير جامعة 20 أوت سكيكدة ، سنة 2006

القوانين

1. القانون الاساسي العام للعامل رقم 12\78 المؤرخ في 5 أوت 1987.

القرآن

1. سورة الأنعام.

2. سورة الزلزلة.

الملاحق

Sample Size Determination

Confidence = **95.0%**

Confidence = **99.0%**

Population Size	Degree of Accuracy/Margin of Error				Degree of Accuracy/Margin of Error			
	0.05	0.035	0.025	0.01	0.05	0.035	0.025	0.01
10	10	10	10	10	10	10	10	10
20	19	20	20	20	19	20	20	20
30	28	29	29	30	29	29	30	30
50	44	47	48	50	47	48	49	50
75	63	69	72	74	67	71	73	75
100	80	89	94	99	87	93	96	99
150	108	126	137	148	122	135	142	149
200	132	160	177	196	154	174	186	198
250	152	190	215	244	182	211	229	246
300	169	217	251	291	207	246	270	295
400	196	265	318	384	250	309	348	391
500	217	306	377	475	285	365	421	485
600	234	340	432	565	315	416	490	579
700	248	370	481	653	341	462	554	672
800	260	396	526	739	363	503	615	763
900	269	419	568	823	382	541	672	854
1,000	278	440	606	906	399	575	727	943
1,200	291	474	674	1067	427	636	827	1119
1,500	306	515	759	1297	460	712	959	1376
2,000	322	563	869	1655	498	808	1141	1785

• <http://research-advisors.com/tools/SampleSize.htm>

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

فرع ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية

الاستبيان

الاخت الفاضلة ، الاخ الفاضل المحترم (ة) :

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يطيب لي أن أضع بين يديك هذا الاستبيان المصمم لأغراض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة لمذكرة الماستر التي أقوم بإعدادها للحصول على درجة الماستر 02 في تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان " أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين "

دراسة ميدانية بمديرية مسح الأراضي لولاية باتنة

أرجوا التكرم بملأ الاستبيان بعد قراءة كل عبارة بعناية و وضع علامة (X) بالمكان المناسب و سوف تكون المعلومات التي تدلون بها موضع السرية التامة و لن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي

و لكم جزيل الشكر و الامتنان، لما بذلتموه من وقت و جهد

تقبلوا منا تحياتنا الخالصة

الطالبة : بوشباك ربيعة

الجزء الأول : المعلومات الشخصية

مقابل الوصف الذي ينطبق عليك يرجى وضع علامة (x)

1. الجنس :

ذكر () ، أنثى ()

2. السن

أقل من 25 سنة () ، من 25 سنة الى 40 سنة () ، أكبر 40 سنة ()

3 الحالة الاجتماعية :

أعزب (عزباء) () ، متزوج (ة) () ، مطلق (ة) () ، أرمل (ة) () .

4 المستوى التعليمي :

ابتدائي () ، متوسط () ، ثانوي () ، تكوين مهني () ، تكوين جامعي ()

5 الفئة المهنية :

إطار مسير () ، اطار () ، عون تحكم () ، عون تنفيذ ()

6 الاقدمية :

أقل أو يساوي 5 سنوات () ، من 5 سنوات الى 10 سنوات ()

من 10 سنوات الى 15 سنة () من 15 الى 20 سنة () ، أكثر من 20 سنة ()

الجزء الثاني: الحوافز المادية

إلى أي مدى تستخدم الحوافز المادية التالية لتحفيز العاملين في مديرية مسح الأراضي لولاية باتنة، يرجى وضع (X) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك؟

مدى الاستخدام					الحوافز المادية	الرقم
لا تستخدم إطلاقاً	قليلاً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					الراتب	1
					العلاوات الاستثنائية	2
					المشاركة في العوائد	3
					المكافآت التشجيعية	4
					تقديم مساعدات مالية	5
					علاج مجاني للأسر	6
					مشروع اسكان	7
					بعثات دراسية	8
					الخصم من المرتب	9
					الحرمان من العلاوة أو تأخيرها	10
					الترقية	11
					الوقف عن العمل	12
					تأخير الترقية	13

الجزء الثالث: الحوافز المعنوية

إلى أي مدى تستخدم الحوافز المعنوية التالية لتحفيز العاملين في مديرية مسح الأراضي لولاية باتنة، يرجى وضع (X) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك؟

مدى الاستخدام					الحوافز المعنوية	الرقم
لا تستخدم إطلاقاً	قليلاً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					اعتراف الإدارة بالمجهود الذي يبذله الفرد	1
					الاشتراك في الإدارة	2
					توجيه انذار، توبيخ	3
					التحويل للتحقيق	4
					نشر أسماء المهملين في القائمة السوداء	5
					ظروف العمل الملائمة	6
					علاقة طيبة بين الرؤساء	7
					تفهم مقترحات العاملين	8
					شكر العاملين على ما حققوه من نجاحات	9
					العدالة و الموضوعية في معاملة العاملين	10
					شكر العاملين بأهمية آرائهم و مقترحاتهم	11
					فترات راحة اثناء العمل	12

الجزء الرابع: الرضا الوظيفي لدى العاملين

ضع العلامة (X) أمام الخانة المناسبة لمستوى رضاك من خلال العبارات الآتية:

الرقم	العبارات	راضي بشدة	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي بشدة
01	يتناسب الراتب الذي تتلقاه مع مؤهلاتك و خبراتك و طبيعة عملك					
02	فرص الترقية التي تتيحها المؤسسة للعاملين					
03	الاحترام و التقدير من قبل الزملاء					
04	درجة مشاركتك في اتخاذ القرارات التي تتيحها لك الوظيفة الحالية					
05	توفير مكان لممارسة الوظيفة للراحة و الطمأنينة					
06	شعورك اتجاه نظام الحوافز					
07	درجة تحقيق الوظيفة الحالية لطموحاتك الشخصية					
08	التقدير و الإشادة من قبل الرؤساء و الاعتراف بالمجهودات التي تبذلها					
09	المتعة في ممارسة العمل					
10	التفاؤل بشأن مستقبلك الوظيفي					
11	المكانة الاجتماعية التي توفرها لك الوظيفة					
12	طريقة احتساب و صرف المكافآت					
13	أسلوب تعامل رئيسك معك في مكان العمل					

ملحق رقم 3

قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الاستاذ	الدرجة العلمية	جهة العمل
01	اسمهان خلفي	أستاذ محاضر " ب "	جامعة باتنة
02	حكيمه مناعي	أستاذ محاضر " أ "	جامعة باتنة
03	سليمه عبد الله	أستاذ محاضر " أ "	جامعة باتنة

المخلص :

تعتبر الحوافز من أهم المؤثرات في توجيه سلوك الأفراد ، وتكمن أهمية الحوافز في تأثيرها على السلوك الإنساني حيث تعتبر عاملا مهما في تحديد سلوك الأداء الفردي فتهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية مسح الأراضي لولاية باتنة حيث صممنا استبيان اشتمل على العديد من الاسئلة التي لها علاقة بموضوع الدراسة في الجانب التطبيقي ، واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري وبذلك استطعنا الاجابة على الاشكالية التالية " هل الحوافز تؤثر على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مديرية مسح الاراضي لولاية باتنة ؟" من اجل حل الإشكالية قمنا باختبار عينة الدراسة، والمكونة من العاملين على مستوى مديرية مسح الأراضي لولاية باتنة، تم توزيع 61 استبيان على موظفي الادارة ، تم استرجاع 50 منها، واستخدمنا برنامج (SPSS) الاحصائي لتحليل البيانات خلصت الدراسة إلى أن الحوافز تؤثر على الرضا الوظيفي لدى العاملين و تربطهم علاقة طردية أي كلما زادت الحوافز ببعديها المادي و المعنوي ارتفع الرضا الوظيفي و على المسؤولين إعطاء أهمية أكثر للحوافز.

Résume :

les motivations sont un facteur important dans la détermination du comportement des performances individuelles .Le but de cette étude est d'identifier l'effet de ces motivations sur la satisfaction au travail du personnel de la Direction Du Cadastre De La Wilaya De Batna ; où nous avons conçu un sondage comprenant sur de nombreuses questions liées au sujet de l'étude appliquée, nous sommes appuyés sur la méthode analytique descriptive sur l'aspect théorique pour pouvoir répondre au problème suivant: "les motivations sont-elles affecté la satisfaction au travail des employés de la Direction Du Cadastre De La Wilaya De Batna?" pour résoudre ce problème, nous avons testé l'échantillon de l'étude composé du personnel de la Direction Du Cadastre De La Wilaya De Batna. A distribué 61 questionnaires sur les personnels de l'administration, dont 50 ont été récupérés, et nous avons utilisé le programme statistique (SPSS) pour analyser les données. Les employés entretiennent une relation positive: plus les motivations sont importantes du point de vue de leurs les deux dimensions : matérielles et morales, plus la satisfaction au travail, il faut que les responsables accordent une plus grande importance aux motivations.