



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:

دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية أريس - 2 - (ولاية باتنة)

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:
د/ موسى عبد الناصر

إعداد الطالبة:
حامدي ربيعة

الموسم الجامعي: 2018 / 2019

الإهداء

إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار ، إلى من علمني العطاء بدون انتظار ، إلى من أحمل
اسمه بكل افتخار ، أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطفها بعد طول
انتظار و ستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم و في الغد و إلى الأبد

والدي العزيز .

إلى ملاكي في الحياة ، إلى معنى الحب و إلى معنى الحنان و التفاني ، إلى بسمة الحياة
و سر الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي إلى أعلى
الحياب

أمي الحبيبة

و إلى أخواني (عبد الحميد، عبد العزيز، سعيدة، ياسمينة، نبيلة، سامية، منى، خديجة)
وفقهم الله بالصحة و العافية

إلى أبنائي (ملاك الرحمان و عبد الغني)

إلى من مد لي بيد العون من قريب أو بعيد و أخص بالذكر (مدير المؤسسة العمومية
الاستشفائية أريس -2- و كافة عمالها) جزاهم الله خير و ألبسهم ثوب الصحة و
العافية .

ربيعة

شكر وتقدير

نحمد الله ونشكره الذي وفقنا في انجاز هذا العمل المتواضع ، لا يسعنا

إلى أن نتقدم

بعبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف " موسى عبد الناصر "

على نصائحه

و توجيهاته العلمية القيمة وصبره وتحمله لنا طيلة مدة انجاز هذا العمل

.

و إلى السيد مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية أريس -2- (ولاية

باتنة) و إلى كل العمال بالمؤسسة و الذين ساهموا في دعمنا و مدنا

بالمعلومات و على الاستقبال الطيب من قبلهم.

كما نتقدم بالشكر إلى كل قسم إدارة الموارد البشرية، و إلى من

ساعدونا في إنجاز هذا

العمل القيم.

و إلى كل من قدم لنا النصائح و توجيهات.

و إلى زملائنا و أساتذتنا الكرام سواء من قريب أو من بعيد.

مقدمة عامة:

يعد العنصر البشري في الوقت الحاضر أحد الركائز الأساسية في بقاء و استمرارية المؤسسة ، فالتطور الذي تعرفه المؤسسات و ازدياد حجمها، جعلها تتم بالعنصر البشري الذي يعتبر من أهم مواردها، مما جعل الاستثمار فيه حتمية لا بد منها. فنجاح المؤسسات الحديثة مرتبط بمدى نجاح تعاملها مع أفرادها، و إثارة دوافعهم و توجيه سلوكهم في الاتجاه المطلوب أو اتجاه المنظمة، وجعل الأفراد يعتبرون أن أهداف المنظمة هي أهدافهم الخاصة، هذا هو التحدي الأساسي الذي تواجهه المنظمة.

و يعد التحفيز من بين أهم الوظائف المهمة في تسيير الموارد البشرية التي يتم من خلالها تحقيق الرضا لدى العاملين، للوصول إلى أفضل الكفاءات و تنميتها و العمل على بقائها بنفس مستويات الأداء المطلوبة. فالتحفيز يمس صميم العامل البشري الذي يتصف بالتعقيد، لما يحمله من حاجيات و رغبات و تطلعات مختلفة يود إشباعها .

بالمقابل أدركت المنظمات أهمية الحوافز و دورها في تنشيط الطاقات الكامنة و تحقيق الرضا الوظيفي الذي يرتبط إيجابا بتحسين الخدمات، و زيادة الأداء و المدودية و انتشار روح التعاون و كل ما هو إيجابي بين العمال، كما يرتبط سلبا بنقص الأداء و كثرة الشكاوي و الغياب و دوران العمل، و غياب القناعة و الارتياح و نقص الولاء للمنظمة، فالتحفيز ضروري لمعالجة مشكل تراجع و تدهور الأداء خاصة في المؤسسات العمومية ذات الطابع الخدماتي الحساس.

وهذا ما جعلنا نتناول في دراستنا هذه موضوع الحوافز و أثرها على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين و محاولة توضيح هذا الدور من خلال إجراء دراسة ميدانية بإحدى المؤسسات الخدمية و هي " المؤسسة العمومية الاستشفائية أريس -2- بتراب دائرة أريس ولاية باتنة ، و قد قسمنا بحثنا هذا إلى ثلاثة فصول و هي كالتالي :

الفصل الأول : و الذي كان تحت عنوان "المدخل العام للدراسة"، حيث خصص هذا الفصل لبناء إشكالية الدراسة و ما تتضمنه من مؤشرات ، و تطرقنا إلى تحديد و صياغة الإشكالية التي تتمثل في التساؤل العام للدراسة و الذي تندرج منه عدة تساؤلات ، و كذلك صياغة الفرضيات المتعلقة بالدراسة، كما أبرزنا سبب اختيار الموضوع ، و أهداف و أهمية الدراسة ، و التطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع .

الفصل الثاني : تم تخصيصه لعرض المفاهيم الأساسية حول كل من مفهوم الحوافز و مفهوم الرضا الوظيفي من خلال مجموعة من النقاط خصص كل منها لعرض أحد أهم العوامل التنظيمية التي لها الدور الأساسي في نسج العلاقة المراد دراستها.

الفصل الثالث: متعلق بالجانب التطبيقي و تضمن المراحل المنهجية للدراسة الميدانية من خلال تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء، الجزء الأول تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية أريس-2- (ولاية باتنة) ، و الجزء الثاني الحوافز المقدمة في المؤسسة العمومية الاستشفائية أريس -2-، و لتحقيق المراد من الفصل التطبيقي فقد جاء الجزء الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة.

و أخيرا ختمنا هذا الدراسة بخاتمة عامة خلصنا فيها إلى عدة نتائج مكنتنا من إبداء بعض التوصيات في هذا الموضوع، و استخلصنا بعض النتائج للدراسة النظرية و التطبيقية، و ارتأينا طرح بعض الأفاق و الاقتراحات .

تعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما و حيويا في تنشيط سلوك الأفراد، من خلال خلق الرغبة لديهم في رفع الأداء، فوجود المؤسسات و بقائها و تحقيق أهدافها معتمد أساسا على الأفراد، حيث تسعى إلى التعاون لتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد. فنجاح المؤسسات في إبراز هويتها في الأداء المتميز و استمراره مرتبط بمدى نجاح تعاملها مع أفرادها، ذلك لأن التأثير على اتجاهات الأفراد و إثارة دوافعهم و توجيه سلوكهم في الاتجاه المطلوب، فهذا هو التحدي الأساسي الذي تواجهه المؤسسات و لا يمكن تحقيق الأهداف إلا من خلال نظام حوافز فعال، فالتحفيز يعتبر أداة فعالة للمؤسسات للحصول على أفضل الكفاءات، و تنميتها و العمل على بقائها بنفس مستويات الأداء المطلوبة، فالعمال يكونون أكثر كفاءة لإنجاز أعمالهم عندما يشعرون بالرضا عن عملهم، فهو إحساس داخلي يتمثل بالشعور و الارتياح و السعادة، نتيجة إشباع حاجاتهم و رغباتهم خلال أدائهم لمهامهم، من أجل خلق الرضا الوظيفي حيث يجب على المؤسسات أن تلبى احتياجاتهم الوظيفية و الشخصية و توفر الخدمات العامة لهم.

سيتم من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على إشكالية الدراسة ، و عرض أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذه الدراسة، مع إبراز أهم أهدافها و أهميتها، دون أن ننسى عرض و تحليل أهم الدراسات السابقة التي حاولت معالجة هذا الموضوع أو جزء منها.

1- إشكالية الدراسة:

و للإحاطة أكثر بأهمية موضوعنا تحت عنوان " دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي "، و اعتمادا على ما تم طرحه فإن إشكالية تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي:

" ما هو دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية؟ حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية أريس -2- (ولاية باتنة) "

للإجابة على هذه الإشكالية ارتأينا أنه يتعين الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هي طبيعة الحوافز المقدمة للعاملين في المؤسسة ؟
- ما هي الحوافز الأكثر فعالية في المؤسسة العمومية الإستشفائية أريس -2- ؟
- هل للحوافز المادية و المعنوية دور في إحداث الرضا الوظيفي؟

2-فرضيات الدراسة:

و كمحاولة أولية سنضع بعض الفرضيات للتساؤلات المطروحة :

- عمال المؤسسة العمومية الإستشفائية أريس -2- من جملة الحوافر المادية و المعنوية
- ضعف الحوافر المادية مقارنة بالحوافر المعنوية في المؤسسة العمومية الإستشفائية أريس -2- ، و بالتالي لا تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .
- تؤدي الحوافر دور فعال و إيجابي في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية أريس -2- محل الدراسة.

3-أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في:

- تقديم آفاق للباحثين الجدد الذين لهم علاقة بموضوع نظام الحوافر و علاقته بتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية .
- تساهم هذه الدراسة في توضيح أنظمة الحوافر المستخدمة في المؤسسة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.
- المساهمة في توعية المسيرين بمدى أهمية الحوافر في زيادة الرضا في المؤسسة العمومية .

4- أهداف الدراسة:

على ضوء مشكلة الدراسة و أهميتها، تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- محاولة الوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة و إزالة الغموض .
- تحديد و تحليل نوع الحوافر التي لها فعالية تجاه رفع إنتاجية العنصر البشري .
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الحوافر المعنوية و المادية و بين الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية .
- التعرف على نوعية الحوافر المقدمة في المؤسسة العمومية الإستشفائية أريس -2-.
- التعرف على مدى رضا الموظفين عن نظام الحوافر المتبع المؤسسة العمومية الإستشفائية أريس -2- .

- التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز و الرضا الوظيفي .
- التعرف على تأثير الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي .
- تحديد و تحليل نوع الحوافز التي لها فعالية اتجاه رفع إنتاجية العنصر البشري داخل المؤسسة.
- تقديم اقتراحات و توصيات لمسير المؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة و مسيري باقي المؤسسات بصفة عامة .
- التعرف على أكثر أنواع الحوافز جاذبية بالنسبة للعمال.

5- أسباب اختيار الموضوع:

- لكل عمل و بحث علمي ممهدهاته و مبرراته للقيام الباحث به و لقد كانت عدة أسباب وراء اختياري لهذا الموضوع و أهمها :
- رغبة ذاتية في دراسة و اكتشاف نظام الحوافز في المؤسسة .
- إظهار أثر الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة .
- المساهمة في تحسين نظام الحوافز في المؤسسات العمومية لما له من أهمية في تحقيق التميز للمؤسسة.
- غياب العدالة في توزيع الحوافز .
- عدم فعالية أنظمة الحوافز المطبقة في المؤسسة .
- أهمية تقييم كفاءة و فعالية نظام الحوافز في المؤسسة العمومية الإستشفائية أريس -2- .
- التعرف على أهمية الرضا الوظيفي لدى المورد البشري .
- الميول الشخصي للبحث عن الحوافز التي تحقق الرضا الوظيفي في قطاع المؤسسة العمومية الإستشفائية أريس -2- .
- اقتناعا أن العنصر البشري هو أساس نجاح و فاعلية المؤسسة و بقائها لذلك فالحوافز المادية و المعنوية تؤدي بالضرورة إلى تحسين أدائه.

- الحوافز تعتبر نقطة ارتكاز توجيه الفرد في المنظمة و الأساس الذي استند عليه لتحقيق أهدافها

6- الدراسات السابقة

من خلال بحثنا في الموضوع صادفنا مجموعة من الدراسات نذكر من بينها :

الدراسة الأولى : باجة حميد بعنوان "دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة" دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة البويرة، 2013/2014.

و قد توصلت الدراسة إلى :

- أن الحوافز بمثابة المقابل للحصول على أداء متميز.
- توافق فاعلية الحوافز على توافقتها مع الهدف الفرد و حاجاته ورغباته.
- أن المؤسسة محل الدراسة توفر حوافز مختلفة مادية و معنوية إيجابية و سلبية، كلها ذات تأثير على مستوى الرضا للأفراد العاملين.
- التحفيز في هذه الشركة، يختلف من شخص إلى آخر و مستوي إلى آخر وهذا حسب الوظيفة و المكانة يحتلها شاغلها .

الدراسة الثانية: جوادي حمزة بعنوان "الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على الروح المعنوية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس عمل و تنظيم، جامعة قسنطينة، 2005/2006.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الحوافز تلعب دورا هاما في تحفيز العاملين على العمل .
- أن الحوافز تساهم في دخل العامل و في رفع معنوياته .
- الحوافز تعتبر باعنا محركا لطاقت و رغبات العامل في العمل .

الدراسة الثالثة : قويدري صباح بعنوان "نظام الحوافز و علاقته بالرضا الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة المسيلة، 2012-2013.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ضرورة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لأن هذا يؤدي إلى الرضا عن الوظيفة و بالتالي زيادة الأداء.
- كلما كان الاهتمام و خلق جو من التفاهم و التعاون و تبادل العلاقات بين العمال و الرؤساء، كلما زاد أداء العمال.
- ضرورة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة لأن ذلك يدفعهم للعمل بكفاءة أكثر.

7- منهج و أدوات الدراسة:

• المنهج المتبع في الدراسة:

قسمت هذه الدراسة إلى قسمين ، نظري و تطبيقي، في الجانب النظري استخدمنا المنهج الوصفي لأنه الأنسب في الدراسة و الذي يعرف على أنه " طريقة من طرق التحليل و تفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية " .

و في الجانب التطبيقي اخترنا منهج دراسة حالة حيث أجرينا دراسة تطبيقية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أريس -2- بولاية باتنة لجمع بيانات و معلومات حول إشكالية البحث، و تبويبها و تفسيرها بهدف استخلاص النتائج.

بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة الذي يسمح لنا بجمع معلومات و بيانات أولية حقيقية من المؤسسة محل الدراسة اعتمدنا على مصادر أخرى كجمع البيانات و التي تمثلت في : الكتب، الرسائل الجامعية، ليسانس، ماجستير، دكتوراه.... إلخ ، و هذا بهدف إثراء الموضوع و إضفاء مصداقية أكبر مع احترام الأمانة العلمية كونها من خصائص الباحث الجيد.

• أدوات جمع البيانات:

بهدف الإحاطة بجوانب البحث النظرية و التطبيقية فقد تم الاعتماد على مصدرين لجمع المعلوما و هما:

المصدر النظري : و يتمثل في الكتب، المجلات، و الرسائل العلمية، من أجل تغطية الجوانب النظرية للموضوع .

المصدر التطبيقي : فتم الرجوع إلى الاستبيان، المقابلات الشخصية، و الملاحظات ووثائق المؤسسة لجمع البيانات الخاصة بالموضوع، و ذلك من أجل تقييم نظام الحوافز المعتمد من طرف المؤسسة المختارة.

الاستبيان : وهي مجموعة أسئلة تم اعتدادها لمعرفة آراء العينة المدروسة، و قد تم توزيعها عليهم و ملؤها من طرفهم.

المقابلة : حيث يتم إجراء العديد من المقابلات مع رؤساء المصالح و العاملين للحصول على بعض المعلومات المهمة.

8- حدود الدراسة:

- الإطار الموضوعي: تقتصر الدراسة على دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي .
- الإطار المكاني: يقتصر تطبيق الدراسة على المؤسسة العمومية الاستشفائية أريس -2-
- الإطار الزمني : أنجزت الدراسة في السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2018-2019 .

9- صعوبات البحث :

من خصائص الباحث الجيد أن يتسلح بالشجاعة و الإرادة و العزيمة، وأن يتحدى الصعاب و المشاكل و يتجاوز العقبات، فمن غير المعقول أن ينجز الباحث بحثه أو دراسته في موضوع ما أ قضية ما دون مشاكل و عراقيل تواجهه، و من بين و أهم الصعوبات و العراقيل التي واجهتني و وقفت أمامي في هذا البحث هي:

- قلة النسخ و انعدامها لبعض المراجع.
- معظم الكتب قديمة لم تتناول الموضوع بالتفصيل .
- نقص المراجع التي تناولت و عاجلت موضوع الرضا الوظيفي و مشتتة ولا يسهل تجميعها .
- التنقلات المتكررة إلى جامعات أخرى مثل جامعة باتنة ، و إلى كليات أخرى مثل العلوم الإنسانية و الاجتماعية للبحث عن مراجع الرضا الوظيفي .

تمهيد :

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد المستخدمة في المؤسسات في وقتنا الراهن، لأنه العنصر الفاعل بين جميع عناصر الإنتاج لامتلاكه الطاقات الفكرية المتجددة التي تضمن استمرار العمل و تطوره، مما جعل إدارة المؤسسات الناجحة تتحول من معاملة الإنسان كآلة دون اهتمام بمشاعره و بيئة عمله المادية و العلاقات الإنسانية، إلى الاهتمام بالجوانب النفسية للموارد البشري، هذا ما يدعو إلى الحديث عن الحوافز المادية و المعنوية التي تمثل محركات خارجية للموارد العاملة في المنظمة، تظهر آثارها على شكل رضا وولاء للمؤسسة.

و عليه أصبح على المؤسسات العمومية الاهتمام بتسيير الموارد البشرية مما يدفع بها إلى تحقيق أداء فردي و جماعي متميز يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها .

لذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى كل من مفهوم الحوافز و الرضا الوظيفي .

1-الحوافز :

إن للحوافز و التعويضات دورا رئيسيا في توفير بيئة العمل المناسبة و يتحقق هذا الدور في المؤسسة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم للمؤسسة، و لضمان تحفيزهم و التزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، و في المقابل إن وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق و امتيازات العاملين لتفادي تعرض المؤسسات للعديد من المخاطر التي تؤثر سلبا على مجمل الأداء الوظيفي و السلوكي.

1-1 التطور التاريخي للحوافز :

مع بداية القرن الثامن عشر عندما برزت حركة الإدارة العلمية بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم و دراساتهم بموضوع الحوافز و يمكن أن نميز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز و هذه المراحل كما يلي¹:

1) المرحلة التقليدية :

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة حيث تعتبر المؤسسة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية و من جهة نظر ماكس فيبر (max fiber) رائد النظرية البيروقراطية أن الفرد بطبعه غير طموح و كسول و دائما يسعى إلى إشباع حاجاته المادية و بالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط و كذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور (Frédéric Taylor) في سياستها التحفيزية على الأساس المادي .

2) مدرسة العلاقات الإنسانية :

من وجهة نظر هذه المدرسة أن المؤسسة عبارة عن نظام كبير و معقد التكوين حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني و الفني و هذه المدرسة تنظر إلى الإنسان باعتبار أن له مشاعر و أحاسيس و يعمل في داخل الجماعات ، و بالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة إلى الإنسان و كيفية التعامل معه باعتبار أن المؤسسة بجانب أنها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية لذلك نجد تنوعا في منح الحوافز ما بين المادية و المعنوية.

¹ - براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، ص 11-12.

3) المرحلة الحديثة :

تمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل (نظرية الإدارة بالأهداف و نظرية النظم) و قد حاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات و المراحل السابقة مستفيدة من تجاربها و هذه المرحلة تنظر إلى الجهاز على أنه نظام مفتوح و ليس مغلقا كما كانت المدارس التقليدية، و قد دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة و نادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية و ذلك حسب مستويات الأداء و كذلك من وجهة نظر هذه المرحلة ضرورة اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز .

1-2 مفهوم الحوافز :

تتنوع الحوافز و تعددها ارتبط بتعدد و جهات النظر فيما يتعلق بمكانة العنصر البشري بالمؤسسة عبر مختلف مراحل الاهتمام به، و في ذلك نجد تعدد التعاريف التي أبرزت فحوى الحوافز، وإن تعددت يبقى الهدف المنشود واحد ألا وهو تحفيز العامل، بما يضمن تحقيق الهدف العام للطرفين المؤسسة و الفرد.

1-2-1 : تعريف الحوافز

لتقديم مفهوم شامل الإطار يضم كل جوانب الحوافز نقوم بتقديم بعض التعاريف أهمها :

- الحوافز هي " الجهد الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، و ذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية و خلق حاجات جديدة لديهم، و السعي نحو إشباع تلك الحاجات، شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية و التجديد¹ .

- الحوافز هي " دفع الفرد لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، أو إيقافه أو تغيير مساره فهو شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، للوصول لتحقيق أهداف معينة"² .

- الحوافز هي " شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين، يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة"³ .

¹ - موسى اللوزي، التطور التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 18 .

² - سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية العدد 01-27، 2011، ص 73 .

³ - علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد " منهج تحليلي "، الطبعة الثانية، دون دار نشر، مصر، 1975، ص 113 .

- الحوافز هي المحركات و المؤثرات الخارجية التي تستخدمها الإدارة لإثارة دوافع الإنجاز لدى الأفراد العاملين¹.
- الحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد و التي تحدد نمط السلوك، أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية².
- و تعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان و التي تؤثر على سلوكه و تصرفاته³.

و من خلال ما سبق نستنتج بأن نظام الحوافز هو مجموعة أسس و قواعد تقوم على تحديد الحوافز الموجودة بالمؤسسة و كيفية تطبيقها، و يكون هذا النظام بشكل مكتوب و مقنن، و تحاول المؤسسة من خلاله تلبية حاجيات و متطلبات عمالها بغرض تحقيق أهدافها.

1-2-2 : خصائص الحوافز :

لكي تحقق المنظمة أهدافها و لكي يكون لها تأثير على العاملين فيها من خلال تحفيزهم في بذل الجهود الإضافية، لابد من توافر بعض الخصائص و الصفات لنظام الحوافز⁴:

- **القابلية للقياس** : يجب أن تترجم السلوكيات و التصرفات و الإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره و قياس أبعاده .
- **إمكانية التطبيق** : و يشير هذا إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات.... إلخ .
- **الوضوح و البساطة** : لا بد من وضوح نظام الحوافز و إمكانية فهمه و استيعاب أسلوبه، و الاستفادة منه و ذلك من حيث إجراءات تطبيقية .
- **التحفيز** : يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد و حثهم على العمل و التأثير على دوافعهم، لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك و تحقيق الأداء المنشود .

¹ - أحمد بن عبد الرحمن الشميمري و آخرون، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، الأساسيات و الاتجاهات الحديثة مكتبة العكيان، الرياض، 2004، ص 259 .

² - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت، 2000، ص 102.

³ - حواس عبد الرزاق، دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسيير، جامعة بسكرة 2005/2006، ص 3 .

⁴ - عبد الحميد عبد الفتاح، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، 2007، ص 372 .

- المشاركة : يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم، مما يؤدي لتبنيهم و تحمسهم، و زيادة إقناعهم به و الدفاع عنه .
 - تحديد معدلات الأداء : يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة، و موضوعية للأداء .
 - القبول : يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، و إلا فقد أهميته و تأثيره لتحقيق أهدافه المرجوة .
 - الملائمة : تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذا يجب أن تعتمد في مدخلها و طرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية و الأعمار السنية و الحاجات الإنسانية و الكميات و الأرقام و الجودة ... و غيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز .
 - المرونة : يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار و الانتظام، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطوير أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر .
 - الجدوى التنظيمية : يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها و أرباحها أو نتائج أعمالها، و ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل و بعد النظام .
 - التوقيت المناسب : تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالمردود الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل و التصرف .
- و نستنتج من خلال ما سبق أن التحفيز يتمثل في مجموعة العوامل الداخلية و الخارجية، التي تبعث من المؤسسة لدفع الفرد إلى الاستقرار و لرفع مستوى العمل¹.

1-3 نظريات الحوافز و أسس منح الحوافز:

سنناول في هذا الجزء أهم نظريات الحوافز و على أي أساس تمنح في المؤسسة .

1-3-1 : نظريات الحوافز :

هناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير الحوافز، إلا أننا نقتصر في دراستنا على النظريات التالية :

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 373 .

❖ نظريات الحاجات الإنسانية " ماسلو (Needs hierarchy theory):

وهي من النظريات المعروفة في الحاجات الإنسانية، وقدمها " ابراهام ماسلو" و التي تسم باسم نظرية تدرج الحاجات و الافتراض الرئيسي في هذه النظرية هو أن الفرد إذا نشأ في بيئة لا تتبع حاجاته فإنه من المحتمل أن يكون أقل قدرة على التكيف و غير صحيح وظيفيا.

- و يرى " ماسلو " أن الحاجات الفسيولوجية و الأمن و الأمانة ضرورية للمحافظة على بقاء الفرد، و هي موجودة لدى الإنسان و الحيوان، في حين أن الحاجات الاجتماعية، و تقدير و تحقيق الذات موجود لدى الإنسان فقط و لازمة لسعادته و طمأنينته¹.

و في هذا الصدد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رتبت في هرم و تدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم و هي الأكثر إلحاحا إلى حاجات تحقق الذات في قمة الهرم و هي الأقل إلحاحا و يقوم التحليل على النحو التالي

✓ **الحاجة الفسيولوجية (المادية) :** و هي الحاجات الأساسية للفرد التي تقوم بدور فعال في دفع الإنسان، و تتمثل هذه الحاجات في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي و الفسيولوجي، كالماء و الهواء و الأكل و الجنس و تعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي و صيانة الفرد للبقاء المقاومة و الاستمرارية في حياته، و هي كما يعتقد "ماسلو" أقوى دافع الفرد فحاجة الشخص للأكل و الشرب أقوى من حاجاته الأخرى حتى يتم إشباعها بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح و الظهور .

✓ **حاجات الأمن و الأمان :** أن بمجرد أن يشبع الفرد حاجاته الفسيولوجية، ينتقل إلى حاجات الأمن، و التي تتمثل في محاولة تأمين حياة الفرد و حمايته من أي خطر أو حوادث تحدث في حياته، تفضيله للعمل في بيئة مستقرة، أي أنها تتلخص في توفير العناصر المادية التي تحمي الإنسان من الضرر المادي و المعنوي، و كذلك حماية حاجاته الفسيولوجية، مما يولد لديه الشعور بالاستقرار و الاطمئنان².

✓ **الحاجات الاجتماعية :** عندما يتم إشباع الحاجات سالفة الذكر تبرز الحاجات الاجتماعية كحاجات مؤثرة على السلوك الإنساني و تزداد أهميتها كدافع على هذا السلوك، و تتمثل الحاجات الاجتماعية في رغبة الفرد

¹ - مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز : أساليب التحفيز الوظيفي، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2012، ص 117 .

² - بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2010/2009، ص 81 .

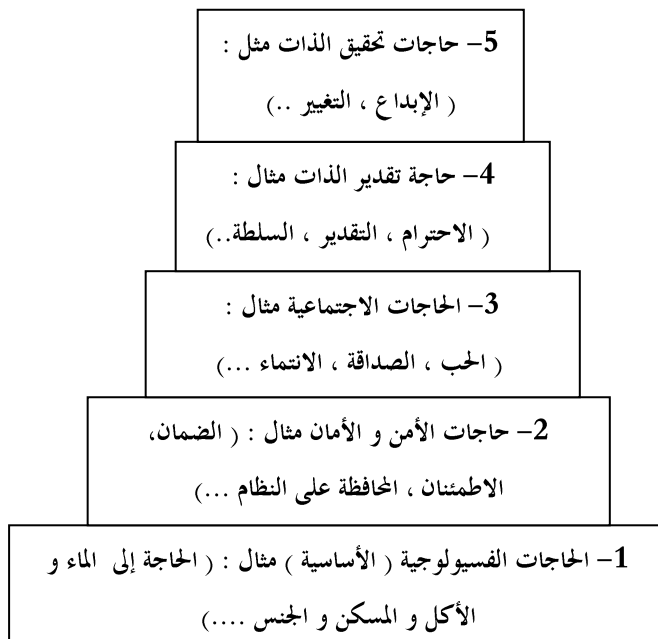
في وجوده بين الآخرين و الأصدقاء، ورغبته في علاقات يحيطها الإعزاز و التعزيز و الود و كما تهم الحاجات الاجتماعية إلى محاولة كسب المزيد من المكانة الاجتماعية من خلال المركز و النفوذ داخل الجماعة التي ينتمي إليها كما أن زيادة الروح المعنوية الطيبة و لنماء القيادة بالإشراف الحسن كل هذه الأمور تؤثر على إشباع الحاجات الاجتماعية .

✓ **الحاجة إلى التقدير** : يتم التركيز على حاجة الفرد إلى احترام الآخرين له و إحساسه بالثقة في النفس و القوة و المقدرة و الكفاءة و يمكن أن تلعب الجوائز و الترقية و الألقاب دورا هاما في إشباع حاجات التقدير¹.

✓ **الحاجة إلى تحقيق الذات** : إذا توفرت للفرد فرص لإشباع كل الحاجات فإنه قد لا يكون سعيدا بشكل كامل فقد تظهر عليه حالات توتر نفسي و عدم ارتياح و تراجع إلى عدم قيام الفرد بأداء أعمال تناسب استعداداته و ميولاته الشخصية، فإن كان الفرد صاحب موهبة فإنه ينبغي أن يمارسها و تتضمن هذه الحاجات الحاجة إلى تحقيق الفرد لأهدافه².

و الشكل التالي يوضح ترتيب "ماسلو" للحاجات كما أسلفنا سابقا :

الشكل رقم (01) : سلم الحاجات الإنسانية "لماسلو" .



المصدر : خالد عبد الرحيم الهبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 261 .

¹ - محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، الإسكندرية، 2003، ص131.

² - صالح عودة سعيد ، إدارة الأفراد ، الطبعة الثانية، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص 302 .

❖ نظرية ألدرفر للوجود والانتماء (alderfer's ERG theory):

تعد هذه النظرية تطورا لنظرية "ماسلو" في ثلاث مجموعات بدلا من خمس و هذه المجموعات هي¹:

1- حاجات الوجود .

2- حاجات الانتماء .

3- حاجات النمو و التطور.

حيث تعتبر حاجات الوجود عن الحاجات الفسيولوجية في نظرية "ماسلو"، و تعكس حاجات الانتماء الحاجة إلى التقدير، أما الحاجة إلى النمو فهي تقابل الحاجة إلى تحقيق الذات الذي عبر عنه "ماسلو" .

إن استخدام هذه النظرية في تشخيص الدوافع و إيجاد الوسائل لتقليل الدافعية المنخفضة و الضعيفة لا بد أن يتم من خلال محاولة المديرين الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي الحاجات الفعلية للأفراد ؟
- ما هي الحاجات المشبعة ؟
- كيف يتم إشباعها ؟
- أي من الحاجات غير المشبعة في المستوى الأدنى من السلم ؟
- هل هناك حاجات عليا مازالت غير مدركة أو واضحة ؟
- كيف يمكن إشباع الحاجات غير المشبعة ؟

إن هذه النظرية تساعد في تفسير سبب إيجاد المنظمات طرق للاعتراف بالموظفين، و تساعد في تشجيع مشاركتهم في صنع القرار .

¹ - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 291 .

❖ نظرية الإنجاز " لماكلياند " (Mac clend's three needs)¹:

اقترح " ماكلياند " : سنة 1967 نظرية الإنجاز التي شملت ثلاث حاجات أساسية للفرد هي :

1- الحاجة إلى القوة .

2- الحاجة إلى الإنجاز .

3- الحاجة إلى الانتماء .

➤ **الحاجة إلى القوة** : إن الأفراد الذين تكون لديهم الحاجة إلى القوة يعني ذلك حاجتهم إلى السيطرة و التحكم

في سلوك الآخرين و في ذلك نجد اندفاعهم نحو المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة .

➤ **الحاجة إلى الإنجاز** : إن الحاجة للإنجاز تجعل الأفراد يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي و التفوق

فحسب رأي " ماكلياند " ، أن الأفراد الذين لديهم حاجة الإنجاز يتحلون بالعديد من الخصائص و المميزات

التي تؤهلهم لتحميل المسؤولية في حل المشكلات و اتخاذ القرار و وضع الأهداف و من جملة الخصائص لهذا

النوع نذكر :

• الرغبة في صنع بعض الأهداف فيها التحدي .

• يجدون العمل المنفرد بدلا من العمل الجماعي .

➤ **الحاجة إلى الانتماء** : الحاجة إلى الانتماء تدفع بالأفراد إلى البحث عن فرص لتكوين علاقات صداقة جديدة

مع الآخرين .محيط العمل فيشعرون بالارتياح و من ثمة رضاهم الوظيفي هذا من جهة، و من جهة أخرى

يُجدهم يختارون من زملاء العمل أصدقائهم بالدرجة الأولى .

و كذلك تسمى نظرية الانجاز أيضا بنظرية الحاجات الأساسية حيث يرى صاحب هذه النظرية أن فهم

التحفيز يتوقف على معرفة الحاجات الأساسية الثلاثة السابقة الذكر .

¹ - طارق طه، الإدارة، منشأ المعارف للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2002، ص 645 .

❖ نظرية التوقع أو التفضيل ل " فيكتور فروم (Victor frome) ¹ :

هذه النظرية هي الأخرى تهتم بعمليات عقلية تتم قبل استجابة الفرد لحافز يتعرض له صاحب النظرية هو الأستاذ "فيكتور فروم" و هي تحاول التنبؤ عن قوة اندفاع الفرد في وقت معين و كذلك اختلافها من فرد لآخر و هي ترى بأن قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل و يؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد، أي أنها تحاول أو تفسر لماذا مثلا يندفع طالب ما للدراسة و الحصول على علامة جيدة في مادة ما في حين يهمل ذلك في مادة أخرى و هو يعرف وجود احتمال أن يرسب فيها ، و بناء على ذلك يضع "فروم" عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها:

- يرتكز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية.
- اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحدا من بدائل الأنشطة منهم.
- يرتكز الاختيار على اعتقاد الفرد أن النشاط المختار هو الطريق المحتمل لتحقيق أهدافه.
- تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره.

ومن مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعا لحاجاته كما أوضحت نظرية "فروم" الفارق بين قيمة الحافز و احتمال تحقيقه و يؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمطا عاما لسلوك الأفراد اتجاه أعمالهم بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية علميا.

1-3-2 : أسس منح الحوافز :

يرتكز نظام الحوافز على عدة معايير تمنح على أساسها الحوافز و هي تشتمل على الآتي :

1. الأداء : يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي، و هو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو توفير في وقت العمل، أو توفير في أي مورد آخر، و يعتبر الأداء فوق العادي أو التمييز في الأداء أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز ².

¹- براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 44-45 .

²- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 238.

2. **المجهود** : إن الجهد هو مقدار الطاقة العقلية و العضلية و النفسية التي يبذلها الفرد في وظيفته داخل المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، فقد يصعب قياس الأداء لأنه غير ملموس و واضح كما هو الحال في الأداء ووظائف الخدمات، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث حيث يستخدم هذا المعيار في تقييم أداء الأشخاص لأنه يعتبر من المحددات التي تمنح على أساس الخوافز، حيث تعد مكافأة الجهد أحد أساليب التقليدية لتحفيز أدائهم و رفع متوجهم و يتجلى هذا في المؤسسات التي يتسم فيها الأداء بالانخفاض فيحل الجهد المبذول محل الأداء كمعيار للتقييم حينها يصعب قياس الأداء بطريقة موضوعية و دقيقة¹.

3. **الأقدمية** : و يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل و هي تشير إلى حد ما إلى الولاء و الانتماء و الذي يجب مكافأته بشكل ما، و هي تأتي في شكل علاوات في الغالب كمكافأة الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص².

4. **المهارة** : بعض المؤسسات تعوض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو إجازات، أو دورات تدريبية، و كما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا و لا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين³.

1-4 أنواع الخوافز و العوامل المؤثرة عليه:

بما أن الخوافز تحقق عدة فوائد و أغراض و مكاسب و بالتالي لها عدة أنواع و كذلك هناك عوامل مؤثرة عليه .

1-4-1 : أنواع الخوافز :

توجد عدة تصنيفات للخوافز و هي متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الخوافز لوسائل و أساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، و أهم هذه التقسيمات هي:

¹ - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 367.

² - جوادي حمزة، الخوافز المادية و المعنوية و أثرها على الروح المعنوية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس عمل و تنظيم، جامعة قسنطينة، 2005/2006، ص 38 .

³ - الطاهر الوافي، التحفيز و أداء المرضين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، جامعة قسنطينة، 2012/2013، ص 52 .

❖ الحوافز من حيث موضوعها أو طبيعتها :

أولاً : الحوافز المادية:

تشير الحوافز المادية إلى كل ما تمنحه المنظمة للموظفين بما من أجر أساسي أو راتب أو مكافآت تشجيعية أو علاوات دورية أو استثنائية أو عمولات أو ترقية أو اشتراك في الأرباح أو ما شابه ذلك بما يضمن للموظفين مستوى مناسب من العيش ومقابلة الأعباء المادية للحياة¹.

• و تكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها :

1) الأجر : و يعد من أهم الحوافز المادية و كلما كان كبيراً كان له دوراً في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكثر.

2) مكافآت العمل الإضافي : بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر ساعات المعتاد مما يستدعى إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي .

3) المشاركة في الأرباح : حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عاملها أسمها في شريكاتها لتحفيز العاملين .

4) الترقية : حيث لها دور كبير في حفز العاملين و تعد حافزاً مادياً لأنها ما تتضمن زيادة الأجر يمكن أن تكون حافز معنوي إذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر².

ثانياً : الحوافز المعنوية :

و يقصد بالحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس و مشاعر و تطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة³.

¹ - بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2003، ص 151-152

² - اللوزي موسى، مرجع سابق، ص 376.

³ - شاوش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 1996، ص 210 .

وهي أشياء غير مادية تقدمها المنظمة لعاملها من أجل إشباع مختلف حاجاتهم النفسية الذاتية و الاجتماعية ومن أهمها :

1) الشكر و التقدير : و يعد من أهم الحوافز المعنوية التي لها الأثر الفعال على العاملين مما ينمي روح المنافسة بينهم لتقديم الأفضل و يكون عادة في شكل تكريمات و شهادات شرفية و تقديرية، و تجدر الإشارة هنا إلى الوقت المناسب فإنها تفقد مغزاها الحقيقي .

2) فرص الترقية و التقدم : يعتبر هذا الحافز من أكثر الحوافز المعنوية أهمية في زيادة كفاءة الأفراد، و فعالية الترقية كحافز على العمل يتوقف على درجة ارتباط الترقية بإنتاجية الفرد .

3) المشاركة في الإدارة : و تتمثل في اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرار الإداري، و تدرج ضمن هذه المشاركة اشتراك العمال في اللجان أو مجلس الإدارة ، و بذلك تحقق إشباع الحاجات إلى تحقيق الذات .

4) التوافق المهني : و المقصود بذلك الموافقة بين عمل أو وظيفة الفرد و معارفه و قدراته و كذا رغبته و طموحاته، العامل البشري يمكن أن يصل إلى مستويات عالية من الأداء إذا كان راغبا في عمله محبا له و قادرا على أدائه و يمكن اعتبار كل الخدمات الصحية و الاجتماعية و الثقافية و غيرها حوافز معنوية تعمل على جلب راحة العامل و بالتالي بلوغ الرضا الوظيفي فزيادة الأداء و المنتج¹ .

❖ من حيث أثرها و فعاليتها :

أولا : حوافز إيجابية :

هي ذلك المقابل المادي و المعنوي الذي يتلقاه العاملون لامتيازاتهم و كفاءتهم في العمل، كاستقرار الفرد في عمله (ترسيم)، و منحه شهادات الاعتراف و التقدير، أو هي تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع و التجديد و العمل²، و من أمثلة الحوافز الإيجابية التي استخدمت على نطاق واسع في المؤسسات هي :

- الحوافز النقدية : تستخدم النقود كحافز أساسي يحفز العامل على مزيد من الإنتاج .

- الأمن و الاستقرار في العمل .

¹ - خالد عبد الرحمان الهيتي، مرجع سابق، ص 256-257 .

² - مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار مجدي لطباعة لاوي للنشر، 1993 ، ص 276 .

- المدح و الثناء و التقدير .
- المنافسة .
- المعرفة و الإبلاغ بالنتائج .
- المشاركة .

ثانيا: حوافز سلبية :

تمثل الجانب الردعي و التأديبي التي يتخذها مع الأفراد و العاملين المقصرين في واجباتهم، كالحرمان من التعويضات و التخفيض في الأجر أو التزليل في الرتبة¹، و حتى يؤدي الحافز السلبي دوره لا بد من توفر الشروط التالية:

- أن يكون الحافز مسلوبا للخطأ المرتكب، بحيث لا يكون أكثر من الخطأ المرتكب فيصبح و كأنه انتقام للعاملين .
 - أن يكون متزامنا من حيث وقوع السلوك غير المرغوب به لكي لا يؤدي إلى ارتكاب الخطأ من قبل الآخرين أو تكراره مرة أخرى من قبل مرتكبي الخطأ.
 - أن يكون بمثابة ضمان لجودة العمل و حماية للعاملين من عبث المفسدين .
- ❖ من حيث أطرافها و شمولها :

أولا : حوافز فردية :

هي التي تمنح لشخص بعينه، كمكافئة العامل على أخلاقه و سلوكياته و مجهوداته على إنجاز العمل المكلف به بفاعلية كبيرة، و في رؤيا أخرى الحوافز الفردية هي التي توجه إلى فرد واحد تشجعه و تغريه لزيادة أداءه و من أمثلتها :

- تخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج.
- تخصيص جائزة لأفضل مدير .
- إعطاء هدية لأفضل موظف في القسم أو المشروع .

¹ - حضير كاضم حمود ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2007، ص 45 .

كل ذلك يدخل ضمن الحوافز الفردية، فهذه الأخيرة توجه للفرد و ليس للجماعة.

ثانيا : حوافز جماعية :

يقدم هذا النوع من الحوافز بناء على كفاءة الجماعة في العمل الجماعي المنسق ، و هنا توزع المكافئة عليهم بنسب معينة طبقا لدرجة مساهمة كل منهم في تحقيق الهدف، و من أهداف الحوافز الجماعية مايلي¹:

- إشباع حاجة الانتماء و الولاء .
- زيادة التعاون بين الأفراد .
- تقوية إثارة المنافسة و الرغبة في تحقيق المصلحة العامة .
- الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة .
- تقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة .

❖ من حيث ارتباطها :

أولا : حوافز داخلية :

ترتبط بالعامل نفسه، وهو العمل وفق الإحساس الداخلي للفرد، وهو التصرف فرديا. ومنها:

- الاستقلال في العمل .
- استخدام مهارات صعبة.
- القيام بأداء عمل مهم .

و تتفاوت الحوافز الداخلية من وظيفة للأخرى، و يكون تأثيرها و علاقتها غالبا في الأداء و الرضا الوظيفي .

ثانيا : حوافز خارجية :

هي الحوافز التي تقدمها إدارة المنظمة و تقع خارج نطاق العمل ذاته و منها :

- الأجر النقدي .
- الإجازات .

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، 2000، ص 382 .

- التأمين .
- الوجبات المجانية .
- العلاج .
- الأجر و المكافآت المالية الأخرى .
- الترقية .
- التقدير و الثناء من جانب المشرفين و الزملاء .

و غالبا يكون تأثيرها أقل من تأثير الحوافز الداخلية، و لها ثلاث أنماط رئيسية متاحة لدى إدارة المنظمة .

❖ من حيث موقع الحافز¹:

أولا : حوافز مباشرة :

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

ثانيا : الحوافز الغير المباشرة :

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

إن تصنيف الحوافز وفق وجهات النظر هذه لا يعني حصره في تلك النماذج، فالحوافز تمثل أدوات و أساليب متاحة لدى المؤسسة لتشجيع مستخدميها على الأداء، و بالتالي على كل مؤسسة اختيار أسلوب التحفيز الذي يتلاءم مع طبيعة و ظروف نشاطها².

¹ - نورالدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع، الجزائر، 2011، ص 145 .

² - محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا للطباعة ، الإسكندرية، ص 214 .

1-4-2 : العوامل المؤثرة على الحوافز:

هناك ثلاثة عوامل تؤثر بشكل مباشر على الحوافز لدى الموظف أو الفرد و التي تتلخص في الاختلاف و المواقف الفردية و الممارسات داخل المنظمة بالإضافة إلى خصائص الوظيفة، و سوف نقوم باستعراض كل عامل من هذه العوامل على حده كما يلي¹:

1. الاختلافات الفردية : إن الأفراد يختلفون فيما بينهم من حيث الحاجات و الرغبات و القيم و المواقف و الاهتمام الذي دفعهم لهذه الوظيفة و بسبب هذه الاختلافات في الصفات ما بين فرد آخر تختلف أيضا الحوافز، فما يحفز شخص ليس بالضرورة أن يكون هو نفسه ما يحفز شخصا آخر، فبعض الأفراد يحفزهم و يدفعهم المنصب الوظيفي و آخرون يحفزهم المرتب و آخرون ربما يحفزهم خطاب شكر و تقدير أو منح الموظف فرصة أو إرساله إلى دورات تدريبية، و منى هذا نجد أن الاختلافات في الصفات بين العاملين في المنظمة تؤثر بشكل مباشر على نوع الحافز الذي يدفع العامل عن غيره .

2. صفات الوظيفة : و هي تمثل المهارات اللازمة و درجة إمكانية هذا الموظف على أن يقدم مهام هذه الوظيفة على أكمل وجه و أهمية صفات كل وظيفة تختلف من وظيفة إلى أخرى و بالتالي فإن كل صفة من هذه الصفات لها طريقة لتحفيزها.

3. الممارسات و التطبيقات للقوانين داخل المنظمة : هذه الممارسات و التطبيقات هي اللوائح و القوانين التنظيمية و السياسات و الأنشطة الإدارية المختلفة و قانون المكافأة، بدل النقل كلها تشجع و تجعل الموظف يقوم بعمله خير قيام و ينعكس على إنتاجيته من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فاعلية .

1-5 أهمية الحوافز:

و تبرز أهمية الحوافز لكل من المؤسسة العاملين، فهي تمثل تكلفة للمؤسسة و في نفس الوقت تمثل مصدرا هاما للإشباع حاجات العاملين المادية ، و يمكن تلخيص هذه الأهمية من خلال الأهداف المختلفة التي تحاول الشركة تحقيقها من خلال تطبيق نظام فعال للحوافز و هو²:

¹ - أحمد عبد الله الصباب و آخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، حوزم العلمية للنشر و التوزيع، السعودية، 2005، ص 144-145 .

² - الأخضر صباحي و محمد سلامة، مؤشرات القيادة الإدارية الناجحة، المنتدى العلمي الدولي حول : أداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، يومي 10 و 11/11/2009، ص 10 .

1- تحسين أداء العاملين : و يتم ذلك من خلال مكافأة أولئك الذين حققوا مستويات عالية من الأداء، حيث يؤدي ربط المكافأة بمستويات الأداء العالية إلى تشجيع الأفراد لمحاولة بلوغ هذه المستويات، و مثل هذا النظام يساهم في تحليل التفاوت في الأجور بين العاملين .

2- زيادة الانتماء : حيث تشكل الأجور و الحوافز بأنواعها (المادية و المعنوية) أساس العلاقة بين المؤسسة و الأفراد العاملين فيها، ففعالية ربط الحوافز بالأداء و الانتماء و تزيد من إدراك العامل للعدالة و الإنصاف كما أن نجاح نظام الحوافز ساهم في رضا العاملين عن أعمالهم و يزيد من إنتاجهم وولائهم للمؤسسة حيث يتطلب ذلك مجموعة من المقومات الأساسية لنظام الحوافز و التي تتمثل في :

- دراسة إدارة العاملين .
- اختيار مزيج من الحوافز المناسبة و الفاعلة .
- تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين و إقناعهم بمزاياه .
- التقييم المستمر للنظام، بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة و العاملين .

3- توجيه السلوك : أثبتت الأبحاث و النظريات بأن نظم التعويضات و الحوافز إلى جانب كونها من أهم مكونات نظام إدارة الموارد البشرية فإنها تعد أداة قوية في تحفيز و صياغة شكل السلوك المرغوب لدى الأفراد بما يكفل التحقيق الأمثل لأهداف المؤسسة، إذ يحقق نظام الحوافز ما يلي¹:

- إشباع حاجات و راغبات العاملين بمختلف أنواعها، و منها الحاجة المادية للنقود و الحاجة المعنوية للاحترام و التقدير و إثبات الذات .
- جذب المهارات و الكفاءات و الأدمغة المتميزة داخل المنظمة.
- إيجاد أحد أكثر الروابط المميزة بين العاملين و المؤسسة على الرغم من كون المكافآت تشكل جزءا هاما من التكلفة الكلية .
- زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم .
- زيادة ولاء و انتماء العاملين للمنظمة .
- تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة .

¹ - براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 14.

- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع .

1-6 أهداف الحوافز

لاستخدام نظام الحوافز في المؤسسات ، المادية منها و المعنوية و الإيجابية أو السلبية أهداف تسعى المؤسسات إلى تحقيقها ، أهمها ما يلي¹ :

- 1- كما للحوافز هدفا اجتماعيا آخر اقتصاديا يرتبط منها بالآخر ارتباطا وثيقا فالحوافز تعمل على تعبئة جهود مختلف العاملين لتحقيق أهداف اقتصادية و اجتماعية و التي تتمثل في زيادة الإنتاج.
- 2- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- 3- جذب العاملين إلى المنظمة.
- 4- تنمية روح التعاون بين العاملين و تنمية روح الفريق و التضامن بينهم.
- 5- تحسين صورة الإدارة أو المنظمة أمام المجتمع².
- 6- تشجيع المنافسة بين العاملين.
- 7- تمييز الأفراد ذوي الأداء المميز.
- 8- حفز ذوي المتوسط إلى التقدم.
- 9- إبراز هوية المنظمة في الأداء المتميز.
- 10- استمرار التمييز في الأداء و تطوير المستقبل.

و كذلك لدى وضع نظام حوافز في منظمة ما لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين³ :

- 1- **الهدف الاقتصادي** : حيث أن وضع نظام للحوافز في منظمة ما يجب أن يعود بالفائدة على المنظمة و العاملين لديها حيث تسعى المنظمة عن طريق الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية و تحسين منتجاتها و نوعيتها التي تعود بالفائدة عليها أ لا ، و كذلك على العاملين لديها .
- 2- **الهدف المعنوي** : و هو المتعلق بالعامل مباشرة حيث أنه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج و المتحكم في العملية الإنتاجية و عقلها المؤثر و هو المستهدف من وضع نظام للحوافز و لا بد لهذا النظام المساهمة في إشباع بعض رغباته و أحاسيسه و مشاعره و احتياجاته التي لا بد من فهمها للتعامل معه .

¹ - محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2004، ص 53.

² - طوية محمد حسين، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2000/1999، ص 217 .

³ - براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 15-16 .

2- الرضا الوظيفي :

إن موضوع الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات على اختلاف أنواعها و أحجامها حظي بأهمية بالغة من الباحثين الدارسين في العلوم الإدارية و الدراسات السلوكية ، وذلك نظرا لارتباطه بأهم مورد تملكه المؤسسة ألا و هو " المورد البشري " باعتباره موردا يلعب دورا كبيرا في نجاح المؤسسة و استمراره ، لذا فإن الاهتمام بمشاعره أمر تستهدفه المؤسسات جميعا بغرض الرفع من مستوى الأداء و تخفيض معدلات الغياب و حوادث العمل، و غيرها من نواتج العمل.

1-2 نظرة تاريخية عن الرضا الوظيفي

وقد حظي موضوع الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال باهتمام كبير من قبل الباحثين منذ مطلع الربع الثاني من القرن العشرين و حتى يومنا هذا، و ذلك بعد أن نادى حركة العلاقات الإنسانية بأهمية الحالة النفسية و المعنوية للأفراد مع ضرورة تحسين ظروف العمل للعاملين داخل المؤسسة بغية زيادة الإنتاج .

و تعد تجارب (هوثورن) الشهيرة التي أجراها ALTON MAYO (1880-1949م) في مصانع (وسترن إلكتروك) في الولايات المتحدة الأمريكية من أهم الدراسات التي قامت عليها نظرية العلاقات الإنسانية، حيث كان الغرض الأساسي لهذه الدراسة هو تحديد أثر المتغيرات المادية في العمل المتمثلة في الإضاءة و الأجور، الراحة، التهوية و التدفئة على إنتاجية العاملين، ثم العمل على تعديلها بما يتناسب مع معايير السلوك للعاملين من خلال التجارب الميدانية، و التي كان من بين أهمها تجربة الإضاءة، و من بين أبرز النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة نجد¹:

- إن المؤسسة عبارة عن نظام اجتماعي وظيفي .
- يجب استخدام الأساليب الديمقراطية و المشاركة في المؤسسة .
- يحتاج مدراء المؤسسات إلى مهارات اجتماعية .
- للخوافز المعنوية دور في إثارة الدوافع عند الأفراد .
- إن الموظفين يتجاوبون مع ظروف العمل كمجموعة واحدة² .

¹ - سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، رأس المال الفكري، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر و التوزيع، الأردن 2015، ص 118 .

² - بوقال نسيم، أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة حالة -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التنسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012، ص 92 .

و مما تجدر الإشارة إليه أن هذه الدراسات قد جاءت لاختيار مصداقية مبادئ الإدارة العلمية و التي عادة ما تقترن ب (FRIDIRIK TAYLEUR) ، الذي يعد الممثل الرئيسي لأفكار هذه المدرسة و التي تتلخص فلسفتها في استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات و اتخاذ القرارات الإدارية عند اختيار المواد و الأجهزة و العاملين، و تركز على تحديد الأعمال الموكلة إلى العاملين بدقة أن توافر الإدارة التعليمية و الإرشادات اللازمة فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل و على التخصص في العمليات، التنظيم، وحدة الأوامر و مصادره .

و قد شكلت أفكار (تايلور) و آراؤه انطلاقة مهمة في عالم الإدارة و نظرياتها إذا حث من خلالها المديرين على إحلال الطرق العلمية محل الطرق القديمة و قدم أربعة مبادئ رئيسية تساعد في أداء المسؤوليات تمثلت في :

- تقسيم العمل على أساس برنامج تفصيلي لتوصيف الوظائف .
- اختيار العاملين بطريقة علمية .
- التدريب السليم للعاملين بطريقة لأداء متطلبات وظائفهم و إعطائهم الأجر المناسب .
- مساعدة العاملين على الأداء، عن طريق التخطيط السليم لأعمالهم .

و تعد دراسة HOPPOCK (1935م) امتداد لدراسة و تجارب (هوثورون) بعنوان (الرضا الوظيفي) حيث تم التعرض فيها للرضا الوظيفي، موقف العاملين و الروح المعنوية و قد كان لهذه الدراسة أهمية كبيرة في أدبيات علم النفس الصناعي و الاجتماعي و الوظيفي .

و قد شهدت فترة الستينات تطورا كبيرا في النواحي النظرية و المنهجية و في عدد الأبحاث بشكل عام و أبحاث الرضا الوظيفي بشكل خاص حيث أصبح من الممكن الحصول على معلومات من مجموعات كبيرة من الأفراد، حيث نلاحظ أن كثيرا من الأبحاث قامت بدراسة علاقة الرضا الوظيفي بالخصائص الاجتماعية و السيكولوجية للأفراد، و الهياكل التنظيمية، المناخ التنظيمي و معدل دوران العمل .

و في السبعينات أصبحت أبحاث الرضا الوظيفي حقلًا مستقلا بذاته، حيث وضعت في هذه الفترة معظم النظريات الخاصة بالرضا عن العمل و أصبحت الكتابات في موضوع الرضا الوظيفي متوفرة بشكل أكبر و اتسع مجال التطبيق ليشمل العديد من الوظائف الجديدة .

و يتكون الرضا الوظيفي من مجموعة من المشاعر و الردود النفسية متعددة الأبعاد: تقييميه، عاطفية و سلوكية و التي تعبر عن مدى الإشباع الذي يعتقد الفرد أنه يحصل عليه من علمه، فكلما كان اعتقاد الفرد إيجابيا كانت

مشاعره إيجابية و درجة رضاه عالية، حيث تمثل درجة الرضا عن العمل سلوكا ضمنيا أو مستترا يكمن في وجدان الفرد، بحيث قد تظل هذه المشاعر كامنة في داخل الفرد و قد تظهر سلوكه الخارجي¹.

إن الاهتمام بالرضا الوظيفي يعود لأهميته و أثره في أداء العاملين و كذلك لعدة أسباب أخرى نذكر منها :

❖ سبب ثقافي :

فالشعوب تعلق آمالا على الحريات الشخصية التي تكفلها الدساتير و المواثيق لتلك الدول، و في هذا المجال تعتبر أخلاقيات العمل جزءا رئيسيا للحياة الإنسانية و أن الأفراد لهم الحرية الكاملة في التعبير عن مشاعرهم تجاه عملهم .

❖ سبب وظيفي :

يعني أن هناك قيمة ضمنية لدى الأفراد لمفهوم الرضا الوظيفي و أن مشاعر الرضا العالي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، و في تقليل نسب الغياب و دوران العمل و الوصول إلى أداء أفضل بالنسبة للعاملين .

و مهما يكن من أمر فإن الرضا الوظيفي في أي مؤسسة يعد مؤشرا هاما على فعالية التنظيم بشكل عام، و قد بدأ موضوع الرضا الوظيفي في ميدان الصناعة و تركز على فئة العمال ثم انتقلت الدراسات إلى المؤسسات الإدارية المختلفة ثم إلى مجال التربية و التعليم العالي إلخ².

2-2 مفهوم الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي أهم ظاهرة من الظواهر التي نالت اهتماما كبير من قبل الباحثين و العلماء و السلوكيين ، حيث بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي منذ أول مرة في المجال الصناعي و هو من الاتجاهات الخاصة بالعمل، من خلال أن المنظمات تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدى فاعلية الأفراد في أدائهم لأعمالهم، و التي تتوقف بدورها على درجة رضائهم و مستوى حماسهم للعمل، الأمر الذي يؤكد أهمية العنصر البشري في حياة و استمرار المنظمات مع ضرورة الاهتمام به .

¹ - بوقال نسيم، مرجع سابق، ص 94 .

² - بوقال نسيم، مرجع سابق، ص 95 .

2-2-1 تعريف الرضا الوظيفي :

لا يوجد حتى الآن اتفاق بين الباحثين حول مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي، و سبب ذلك راجع إلى اختلاف الأبحاث و الدراسات و تعدد المجالات العلمية التي تناوله بالدراسة و الرضا الوظيفي هو موضوع فردي بحث و يمكن أن يكون رضا لشخص آخر¹.

و سنعرض فيما يلي مجموعة من التعاريف، التي أعطيت للرضا الوظيفي و ذلك على النحو التالي :

1. و يرى البعض أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن مشاعر العاملين تجاه وظائفهم، تتولد هذه المشاعر عن إدراكهم لما تقدمه لهم هذه الوظائف².

2. و بالتالي يمكن تعريف الرضا الوظيفي كما يلي : " هو شعور ذاتي ايجابي الذي يحمله الموظف أثناء أدائه لعمله (الرضا العام عن الوظيفة) و يتحقق ذلك بالتوفيق بين ما يتوقعه الفرد من عمله و مقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل و ذلك لإشباع احتياجاته و توقعاته في بيئة عمله"³.

3. الرضا الوظيفي هو شعور بالسعادة ناتج عن رضا الفرد عن عمله، فهو عملية تتداخل فيها قيم الفرد و نظرية إلى عمله و بيئة ذلك العمل، و أن الرضا الوظيفي يتحقق بالفرق بين ما يتوقع الفرد الحصول عليه و ما حصل عليه فعلا من هذا العمل، و كلما زادت احتياجات الفرد بقدر ما يفوق ما يحصل فعلا كان هناك عدم رضا⁴.

4. يعرف الرضا الوظيفي بأنه مجموعة المشاعر الوجدانية التي تتكون لدى الفرد تجاه وظيفته و التي تمثل بالنتيجة المحصلة الكلية نحو الأوضاع المختلفة للعمل⁵.

¹ - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 194-195 .

² - حريم حسن ، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 97 .

³ - بلخيري سهام و عشيط حنان ، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية - دراسة حالة جامعة البويرة -، مذكرة ماستر قسم علوم التسيير، 2012، ص 6-7 .

⁴ - محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح و هب، الرضا و الولاء الوظيفي، الطبعة الأولى ، زمزم ناشرون و موزعون، الأردن، عمان، 2013، ص 135.

⁵ - أبان عثمان عبد الرازق، الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في عينة معاهد بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، مجلد 1، العدد 2، 2005، ص 22

5. يرى هيرزبرغ Herzberg أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي عليه الوظيفية بما في ذلك الشعور بالإنجاز و الاعتبار و المسؤولية، أما عدم الرضا فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة المتمثلة بسياسة المنظمة و ظروف العمل المادية و درجة الاستقرار له الاجتماعي و الأجور و أسلوب الإشراف¹.

6. و عرف الرضا الوظيفي أيضا على " أنه درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب في أن يشبعها من وظيفته، من خلال قياسه بأداء وظيفته معينة، حيث أن درجة الرضا تتوقف على مقدار الحاجات التي يرغب الفرد أن يشغلها و ذلك من خلال عمله في وظيفة معينة وما تشبعه هذه الوظيفة من حاجاته الفعلية².

و بالرغم من الاختلافات، في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي تحديدا دقيقا يمكن القول أن الرضا الوظيفي ينظر له، على أنه عبارة عن مستوى درجة إشباع حاجات الفرد، و يتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة، منها ما يتعلق ببيئة العمل و بعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد، و هذه العوامل تجعل الفرد راضيا عن عمله و محققا لطموحاته ورغباته و متناسبا مع ما يريده الفرد من عمله و بين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه³.

2-2-2 : خصائص الرضا الوظيفي :

يمكن أن تحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي :

1. تعدد المفاهيم و طرق القياس :

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات و تباينها حول الرضا الوظيفي و ذلك لاختلاف وجهات النظر بين علماء الدين تختلف مدخلهم و أرضياتهم التي يقفون عليها، و هذا يشير إلى عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي .

2. النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي :

غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي موضوع فردي، لذا فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات و دوافع متعددة و مختلفة من وقت لآخر و قد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم .

¹ - باجة حميد، مرجع سابق، 50

² - سالم، محمد سالم، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية، مكتبة الملح فهد الوطنية، الرياض، 1997، ص 45.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 173 .

3. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني :

نظرا لتعدد و تعقيد و تداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لأخر ومن دراسة لأخرى، و بالتالي تظهر نتائج متناقضة و متضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

4. الرضا الوظيفي حالة من القناعة و القبول :

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة و القبول ناشئة عن تفاعل الفرد من العمل نفسه ومع بيئة العمل، و عن إشباع الحاجات و الرغبات و الطموحات و يؤدي الشعور بالثقة في العمل و الولاء و الانتماء له و زيادة الفاعلية في الأداء و الإنتاج لتحقيق أهداف العمل و غاياته¹.

5. للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل و النظام الاجتماعي :

حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة و الغير محبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل و إدارته و يستند هذا التقرير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية و على الإسهامات التي يقدمها العمل و إدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات .

6. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى :

إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الأخر، و أن الفعل ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير و ذلك نتيجة لاختلافات حاجات الأفراد و توقعاتهم .

2-2-3 : عناصر الرضا الوظيفي :

ينظر الباحثون إلى الرضا الوظيفي كمتغير عام يمثل محصلة لعناصر فرعية تتكون من الأجر، محتوى العمل، نمط الإشراف، فرص الترقية، جماعات العمل و ظروف العمل المادية .

أولاً: الأجر

يعرف الأجر بأنه ذلك المقابل المادي الذي يدفع للمورد البشري مقابل الجهد البدني أو الفكري الذي يبذله لإنتاج السلع و الخدمات. و تكتسي الأجور أهمية بالغة سواء بالنسبة للمورد البشري تعتبر الأجور بمثابة الوسيلة الفعالة لإشباع الحاجات المختلفة كالأكل و الشرب و السكن ... إلخ. أما بالنسبة للمؤسسة فإن الأجور تساعد على جذب الكفاءات للعمل فيها و على المحافظة على الكفاءات العاملة حالياً، و هو وسيلة مهمة لنشر العدالة بين الموارد البشرية².

¹- عبده فاروق، قلبه السيد، عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار السيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 259.

²- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 187 .

ثانيا : محتوى العمل

يعبر محتوى العمل عن تلك المتغيرات التي تكون المهام التي يؤديها المورد البشري في عمله ومن بين أهم هذه المتغيرات نجد :

- السلطة و المسؤولية المرتبطة بالعمل .
- طبيعة أنشطة العمل .
- فرص الانجاز التي يوفرها العمل .
- فرص النمو التي يوفرها العمل .

ثالثا : نمط الإشراف

يتفق أغلبية الباحثين على تعريف الإشراف بأنه " علاقة عمل رسمية بين شخص موجه (المشرف) و عدد من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعات، و تهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف عليهم في تحقيق الأهداف المسطرة .

هذا يميز الباحثون بين ثلاثة أنماط رئيسية من الإشراف هي :

1- الإشراف الفوضوي (التساهلي) : يقصد بالإشراف الفوضوي قيام المشرف بمنح المشرف عليهم صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات إلى الحد الذي يجعله عاجز عن إحكام السيطرة على المشرف الذين يكونون في فوضى .

2- الإشراف الأوتوقراطي (الاستبدادي) : يقصد به قيام المشرف بإصدار الأوامر التي يجب أن تطاع دون نقاش ، و هو يهتم باحتكار الصلاحيات في يده و لا يتيح فرصة المشاركة للمرؤوسين في صنع القرارات .

3- الإشراف الديمقراطي : هذا النمط من الإشراف يعبر عن الاستعداد الذي يبديه المشرف في تشجيع و منح المشرف عليهم الفرصة الكافية و المناسبة للقيام بدور فعال في صنع القرارات .

رابعا : الترقية

يقصد بالترقية نقل المورد البشري إلى مركز أو وظيفة أعلى، و غالبا ما تتم الترقية نتيجة لتقييم الوظائف أو تصنيف المهام.

و لكي تعطي برامج و خطط الترقية الفوائد المرجوة منها ينبغي أن تبني على معايير أو أسس موضوعية تفهمها الموارد البشرية و تتقبلها ، تنحصر هذه المعايير أو الأسس في :

- **الأقدمية :** حيث يتم ترقية المورد البشري على أساس مدة خدمته في المؤسسة (الخبرة) .
- **الكفاءة :** حيث يتم ترقية المورد البشري الذي يملك قدرات عالية على إنجاز العمل مقارنة مع غيره .

خامسا : جماعات العمل

يتفق أغلبية الباحثين على تعريف جماعات العمل بأنها " وحدة تتكون من فردين أو أكثر تجمعهم علاقة عمل صريحة على نحو يسمح بأن يدرك كل عضو في الجماعة العضو الآخر و أن يؤثر فيه و يتأثر به " .

من خلال هذا التعريف تتضح لنا أهمية جماعات العمل في المؤسسة، إذا تؤدي الجماعة المتضامنة و التي يسود بين أعضائها التعاون و الثقة المتبادلة إلى شعور المورد البشري بالحب و الانتماء، و هو ما ينعكس بالإيجاب على أداءه في العمل و من ثم على أداء المؤسسة .

سادسا : ظروف العمل المادية

و هي تمثل مختلف الظروف المادية التي تتميز بها البيئة الداخلية للمؤسسة مثل الضوضاء، الحرارة، الإضاءة، ترتيب المكاتب... إلخ، و كلما كانت هذه الظروف مساعدة للمورد البشري كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى أداءه.

نستنتج مما سبق أن الرضا الوظيفي هو محصلة تفاعل العديد من العناصر المكونة للوظيفة من آخر، محتوى العمل، نمط الإشراف، فرص الترقية، جماعات العمل، ظروف العمل.

2-3 نظريات الرضا الوظيفي و مظاهره:

تحاول النظريات الخاصة بالرضا في العمل أن تقدم تفسيراً لمسيبات رضا الأفراد عن عملهم و استيائهم منه ، كما أنها تساعد في التنبؤ بهذا الرضا و محاولة التحكم و السيطرة عليه و معرفة الأسباب التي تجعل بعض الأشخاص راضين عن عملهم أكثر من الآخرين، وكذلك يوجد هناك العديد من مظاهر الرضا الوظيفي المتداخلة و المتفاعلة و التي يمكن ملاحظتها على الفرد و التي تجعله شخصا قادرا على الأداء بصورة أفضل .

2-3-1 : نظريات الرضا الوظيفي :

حاولت العديد من النظريات تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي، و تعد النظريات التي تناولت الدافعية و الحوافز نظريات مفسرة للرضا الوظيفي، و مما لا شك فيه أن هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة و أساليب فنية و أفكارا تركز على تأملات فكرية راسخة و فروض علمية و نتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة و نظرا لأهمية هذه النظريات و فائدتها الدراسية سنقوم باستعراض أهم هذه النظريات على النحو التالي :

❖ نظرية العدالة :

وضع أسسها "ستاسي آدمس" (Stacy Adams) 1963 ، و حاول من خلالها تفسير السلوك الإنساني في المؤسسات بصفة عامة و الرضا الوظيفي بصفة خاصة .

و تقوم هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي أن درجة الرضا الوظيفي للمورد البشري تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين الجهود التي يقدمها لوظيفته، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه الجهود ، و حسب آدمز فإن المورد البشري لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط، بل يقارن أيضا بين

المجهودات التي يقدمها الآخريين و ما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك، و كلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كالم زاد مستوى شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي و العكس صحيح¹.
و تعتبر أن المساواة في الأوضاع المهنية أهم عامل محدد للرضا الوظيفي و يعرف "أدمس" المساواة بكونها مقارنة العامل لمعدل أدائه و ما يترتب على هذا الأداء من نتائج مع أداء زميل له، و ما يترتب على أداء هذا الزميل من نتائج أيضا فإذا رأى العامل عدم المساواة بين أدائه و النتائج المحصل عليها مقارنة مع زملائه أدى ذلك إلى انخفاض مستوى رضاه الوظيفي، و العكس صحيح، مما يؤدي به إلى خفض إنتاجيته و زيادة غيابه و تهربه من العمل و بروز مظاهر عدم الرضا المختلفة².

❖ نظرية فريدريك تايلور (1911م) :

كان الهدف الأساسي لأفكار تايلور جعل المنظمات أكثر فعالية و تحسين و رفع الإنتاج، و قد أكد تايلور على أهمية عنصر المكافأة المادية و خاصة الأجر .
و قد حددت النظرية أسس علمية للعمل على زيادة الإنتاج بأقل جهد و أقل تكلفة، و قد اعتبرت أهم عامل لتحقيق الرضا الوظيفي³.
كما ركزت على الجوانب الميكانيكية و الآلية و تلبية الحاجات الفيزيولوجية و السيكلوجية و الاعتبار الإنسانية⁴.

❖ نظرية العاملين " فريدريك هيرزبرغ " :

توصل صاحب هذه النظرية إلى حقيقة مفادها أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة ، كما أن شعور الفرد بالرضا عن عمله يعود أساسا إلى العمل في حد ذاته، و بناءا عليه فقد وجد "هيرزبرغ" أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تندرج تحت مجموعتين من العوامل و هما⁵:

✓ مجموعة العوامل الوقائية : و تدعى أحيانا بالعوامل اللاإشباعية، لأن عدم وجودها يؤدي إلى حالة عدم الرضا، بينما وجودها و توافرها لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد، و يحددها في المجالات التالية مثل : سياسات المنظمة و إدارتها، نمط الإشراف، العلاقات بين الأفراد، ظروف العمل المادية، الراتب و المركز الاجتماعي و الأمن الوظيفي .

¹ - محسن علي الكبي، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، المكتبة الأكاديمية، الإسماعيلية، 2005، ص 309 .

² - قاسم الصراف، و آخرون، مقياس الرضا الوظيفي للعاملين في التنظيم، الجمعية التكوينية لتقديم الطفولة العربية، الصفاء، الكويت، 1994 ، ص 13 .

³ - صلاح بيومي، خوافز الإنتاج في الصناعة، د.م.ج الجزائر، 1982، ص 45.

⁴ - محمد عاطف عبيد، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الطبعة 08، مراجع إدارة الأعمال، القاهرة، 1979، 558.

⁵ - علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2007، ص 210-211 .

و يرى "الطويل" أن في حالة عدم توافر هذه العوامل أو عدم ملائمتها في الوسط الوظيفي فإنها تسبب شعورا باللاقناع و اللارضا، و لكن توافرها بشكل عام لا يشكل بالضرورة إحساسا أو شعورا بالرضا و القناعة¹.

✓ مجموعة العوامل الدافعية : تؤدي في حالة توفرها إلى الشعور بالرضا الوظيفي، و هي مرتبطة بمحتوى الوظيفة و تضم عدة عوامل نذكر من أهمها الإنجاز، المسؤولية، التقدير، التقدم و النمو، أهمية الوظيفة... إلخ، و هي عوامل تؤدي إلى دفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المطلوبة التي توجد عادة في محتوى العمل و كيانه و تصميم الوظيفة و قد لخصها "هيرزبيرج" في :

- الإنجاز و أداء العمل .
- المسؤولية عن العمل الفردي و عمل الآخرين .
- الرغبة في الحصول على تقدير الآخرين و احترامهم .
- فرض التقدم و النمو و العمل .
- أداء عمل ذي أهمية و قيمة للمؤسسة و الفرد معا².

و في مراجع كثيرة تسمى هذه العوامل الخارجية المتحركة في الدافعية و الرضا الوظيفي .

و خلاصة القول أن العوامل الوقائية عند "هيرزبرغ" و هي التي تتعلق أساسا بالظروف و العوامل المحيطة بالعمل تسبب درجة عالية من عدم الرضا عندما لا تكون موجودة، لكنها لا تؤدي إلى التحفيز لدى وجودها، بينما العوامل الحافزة و المتعلقة بمحتوى العمل أي بماهية العمل و إنجاز الفرد لذلك العمل و الاعتراف الذي يحصل عليه من خلال تأديته لذلك العمل فإنها عند توافرها تؤدي إلى التحفيز و الرضا و لكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند غيابها .

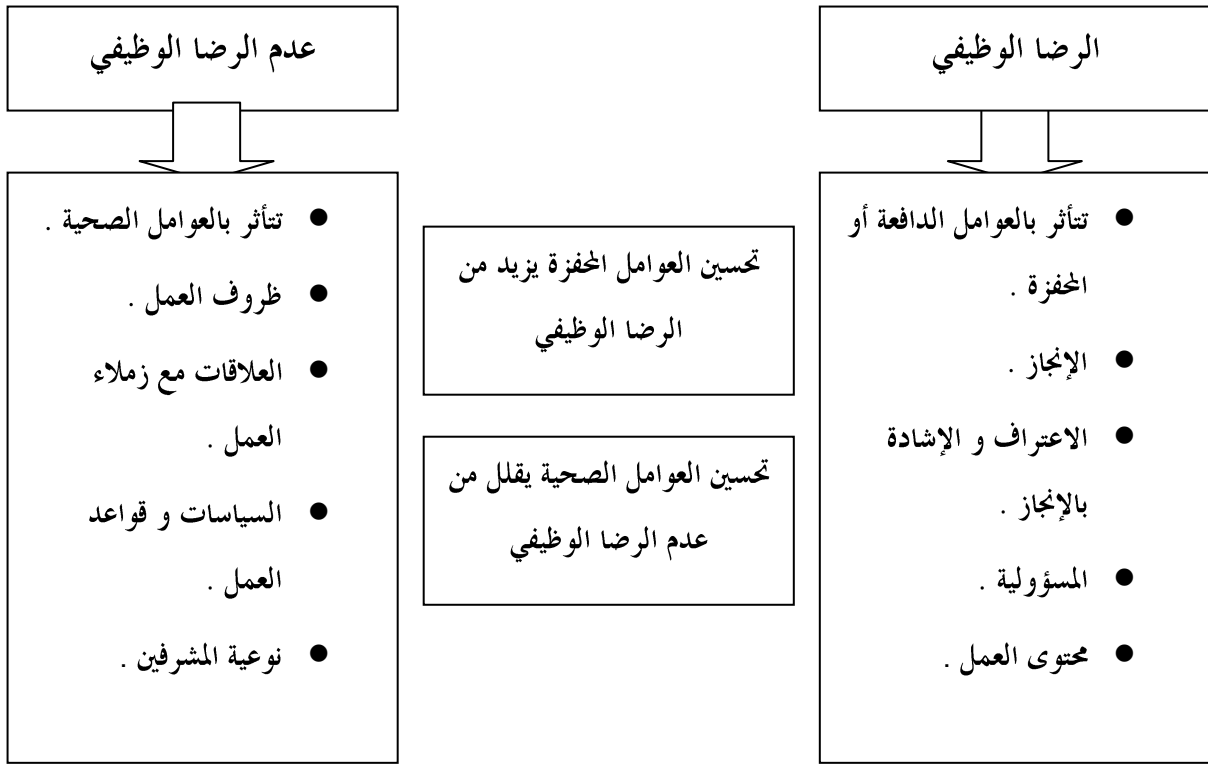
و يذكر أن وفقا لهذه النظرية فإن العوامل الدافعة تدفع الفرد و تقوده للعمل، أما العوامل الصحية فإنها تحمي و تصون العامل فقط و لا تقوده إلى العمل.

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

¹ - الطويل هاني عبد الرحمن، الإدارة التربوية و السلوك المنظمي، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 81.

² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 240 .

الشكل رقم (02) : مبادئ نظرية العاملين " لفريدريك هيرزبرغ "



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 464.

❖ نظرية التوقع :

تقوم هذه النظرية على أن أداء الموظفين يتحدد من خلال مقدار التوقع لديهم في الحصول على المكافآت في إطار معادلة سلوكية تحقق علاقة طردية بين الأداء العالي و المكافآت و قد قدمها " فيكتوروفروم (Victor & Vroom) عام 1964¹.

فالعامل يجري مجموعة من العمليات الذهنية (التفكير)، يتوصل من خلالها إلى توقع ما سيحصل عليه من العمل، و يحدد هذا التوقع مستوى دافعيته للعمل².

و قد وضع الباحثان قانونا للعلاقة المدركة من طرف العامل بين الجهد و الأداء و الحافز صاغها بالمعادلة التالية :

$$\text{التوقع} \times \text{الدافع} = \text{قوة الجذب}$$

¹ - الفهداوي فهمي خليفة، دور إدارة العلاقات في تحديد مستوى الرضا الوظيفي، مؤتمة للبحوث و الدراسات، مجلد 18، العدد 04، 2002، ص 92

² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 18.

و معنى هذا أن الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة و مقدار ما كان يتوقع الحصول عليه من هذه المنفعة مقابل الأداء، و انطلاقا من هذا يصدر الأفراد أحكامها على أساس تجاربهم و مدى إدراكهم لبعض الأمور المحيطة بهم .

و تصل بنا النظرية إلى نتيجة مفادها أنه في حالة تساوي العائد مع التوقع فإن الأفراد يسعون لبذل جهد أكبر و يمكن أن يكونوا راضيين، بتوفر أسس ثلاث و هي:

- إدراك الفرد أن جهده سيؤدي إلى أداء معين .
- إدراكه أن هذا الأداء سيؤدي إلى نتيجة معينة .
- قبول العائد أو المكافآت المرتبطة بهذه النتيجة¹.

و بناء على ما سبق فإن هذه النظرية تعتبر الرضا الوظيفي يقوم على نوعين من التقييم هما:

1- تقييم الفرق .

2- تقييم الأهمية .

و يعتمد "فروم" على نموذج يعتبره النموذج الأمثل للوصول إلى أحسن عملية لسيرورة الرضا الوظيفي، و يسمى هذا النموذج باسم صاحبه "فروم" و صيغته كما يلي:

● المستوى المدرك للقيمة المتحصل عليها من $P=$

● محتوى القيمة $Vc=$

● الرضا الوظيفي $S=$

● أهمية القيمة أي بمعنى (درجة جاذبيتها)، حيث يتعلق الرضا الوظيفي بتقدير مختلف القيم فهو $Vi=$

و بالتالي يكون الرضا الوظيفي حسب هذا النموذج هو الفرق بين ما يجب أن يكون عليه عمله حسب قيمة و ما هو عليه الواقع حسب ادراكاته كما يلي:

$$S=[Vc-P] \times Vi$$

¹ - محمود محمد السيد، تحية محمد حسين، إدارة الأفراد و العلاقات العامة، التعليم المفتوح، جامعة عين شمس، كلية التجارة القاهرة، 1991، ص 260.

أن هناك آراء متعددة و التي أكدت على الحاجات و تسلسلها و كيفية إشباعها و بالرغم من تباينها بالآراء إلا أنها اتفقت على أن إشباع الحاجات يبدأ من الأساس الذي هو الحاجة الفسيولوجية وصولا إلى الحاجة إلى تحقيق الذات فمثال ماسلو قدم نموذج للدافعية و المؤثرات عليها، في حين ركزت نظرية التوقع على رغبة الفرد في العمل وسيلة لتحقيق الأهداف المنشودة و نظرية هيرزبرغ هي أكثر النظريات تحقق هدف البحث .

2-3-2 : مظاهر الرضا الوظيفي :

هناك بعض المظاهر التي تتصل بالعاملين في العمل منها¹ :

- 1- زيادة الإنتاج و مستوى جودته، حيث وفرة الإنتاج و جودته لا يمكن أن يكون الإنتاج مم عمل عمال على درجة عالية من الرضا في عملهم.
- 2- انخفاض معدلات الغياب وقمة الشكاوى و ندرة الصراعات و التراعات في مجال العمل كلها مظاهر تدل على رضا و استقرار العاملين.
- 3- الإبداع و تطوير العمل و تحسينه و انخفاض معدل دوران العمل كلها مؤشرات تدل على رضا العاملين إلى حد كبير من عملهم.
- 4- صورة الذهنية الإيجابية المحببة للمنشأة أو المنظمة و نوعها ونوع العمل بها عن طريق الأفراد العاملين.
- 5- استجابة العاملين السريعة و تقبلهم لكل إجراءات التعديل و التطوير و إدخال التكنولوجيا و غيرها في مجال العمل
- 6- مشاركة العاملين في مختلف أنشطة المنظمة و خاصة المشاركة الاختيارية إنما تعكس رضا العاملين عن عملهم. و يتضح من ذلك أن الرضا عن العمل له مظاهر متعددة منها زيادة معدل الأداء و زيادة معدل الحضور، و الرضا العام عن الحياة، فإذا توافرت هذه المظاهر اتضح منها أن العامل يتسم برضا وظيفي عن مهنته. و إن هذه المظاهر للرضا الوظيفي تؤثر و تنعكس على إنتاجية الفرد بطريقة ايجابية.

¹ - عبد الباقي محمد صلاح الدين، مرجع سابق، ص 202 .

2-4 أنواع الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه :

تختلف أنواع الرضا الوظيفي بشكل عام من مؤسسة إلى أخرى، حيث، لذا فقد سعى الكثيرون لإخضاع الرضا الوظيفي لتقسيمات و تصنيفات محددة، إلا أن هناك مجموعة المؤثرات الإيجابية أو السلبية التي تؤدي إلى قبول أو رفض العمال لطبيعة عملهم نتيجة للإجراءات المتبعة بناء على السياسة التنظيمية التي تتبعها الإدارة .

2-4-1 : أنواع الرضا الوظيفي :

بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل ، سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف العمل، و بما أنه أيضا هناك اختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية فإنه يمكننا تقسيم الرضا إلى عدة أقسام وفقا لاعتبارات معينة كالتالي¹:

1- الرضا الوظيفي باعتبار شموليته :

وفق هذا المعيار نجد الأنواع التالية :

- **الرضا الوظيفي الداخلي :** و يتعلق بالجوانب (الذاتية) للموظف مثل : الاعتراف و التقدير القبول، الشعور بالتمكين و الإنجاز و التعبير عن الذات .
- **الرضا الوظيفي الخارجي :** و يتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل : المدير، زملاء العمل و طبيعة و نمط العمل .
- **الرضا الوظيفي الكلي العام :** و هو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية و الخارجية معا .

2- الرضا الوظيفي باعتبار طبيعته :

وفق هذا المعيار تندرج ضمنه الأنواع التالية:

- **الرضا الوظيفي المتوقع :** و يشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهام .
- **الرضا الوظيفي الفعلي :** يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي .

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

- **الرضا الكلي :** يمثل رضا الموظف عن جميع الجوانب و مكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله، و لكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها، لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة و بالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

¹ - باحة حميد ، مرجع سابق، ص 60-61.

- الرضا الجزئي : يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء و مكونات العمل، و هنا يكون الموظف قد وصل درجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل و بالتالي اكتفى بها أو ربما لازال الاستياء موجودا لكن لا زال يؤدي أعماله¹.

2-4-2 : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي²:

هي مجموعة المؤثرات الايجابية أو السلبية التي تؤدي إلى قبول أو رفض العمال لطبيعة عملهم نتيجة للإجراءات المتبعة بناء على السياسة التنظيمية التي تتبعها الإدارة و التي تحدد بخمس عوامل:

➤ عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة أو إطارها:

تشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة إشغاله لوظيفة مثل : الإجازات، التأمين الصحي، السكن، الراتب، و التثبيت في الخدمة، و فرص الترقية و العلاقات مع الآخرين،(الزملاء، رؤساء و رؤوسين).

➤ عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها:

تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة، و درجة إثرائها، و تتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة رأسيا و بعمق الوظيفة و مدى إشباعها للحاجات العليا، و تشمل هذه العوامل مدى اكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة و مدى السيطرة على الوظيفة (التخطيط، و الرقابة، و التنفيذ) و النظرة الاجتماعية لشاغلها، و مدى شعور الفرد بالإنجاز، و استغلال قدرته في وظيفته، و مشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بها، و المستوى الإداري للوظيفة.

➤ عوامل تنظيمية تتعلق بسياسات المؤسسة:

فيما يتصل بساعات العمل و ظروفه و إجراءاته و نظم الاتصال في المؤسسة .

➤ عوامل تنظيمية متعلقة بالفرد نفسه:

مثل شخصية الفرد، و درجة استقراره في حياته، و السن، و المؤهل العلمي و جنسه، و أهمية العمل بالنسبة له.

➤ عوامل بيئية :

و هذه العوامل تتعلق ببيئة الفرد و ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه، و في نفس الاتجاه يرى أن هناك محددات كثيرة تسهم إسهاما مباشرا أو غير مباشر في خلق الرضا الوظيفي و تحديد مداه.

¹ - كامل مصطفى البكري سونيا، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، مجلة الادارة، مجلد 23، عدد 1، جولية 1991.

² - خلفاوي عفاف، بن سعود عومرية، دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق الرضا الوظيفي - دراسة تجريبية لعينة من البنوك سعيدة - ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادي، جامعة سعيدة، 2016-2017 ، ص 26-27 .

2-5 : أهمية الرضا الوظيفي¹ :

و تظهر أهمية الرضا الوظيفي في ارتباطه بالعنصر البشري الذي يعد الثورة الخفية و المحور الرئيسي للإنتاج في المنظمات الإدارية التي تظل معطلة مهما بلغ تطورها إذا لم يتوفر لها العقل البشري الذي يدبرها و يحركها. السلوك الإنساني يكون موجها لهدف معين و يظهر في صور متعددة تتناسب مع المواقف، لذلك فيجب توجيه سلوك الفرد على النحو الصحيح لتحقيق أهداف المنظمة التي ينتمي إليها، و تتمثل أهمية الرضا الوظيفي في النقاط التالية :

➤ أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للأداء:

أشار بعض المختصين إلى وجود ارتباط ايجابي بين الأداء و الرضا الوظيفي، و البعض الآخر شكك في هذا الافتراض على أنه لا يوجد فرق بين الرضا عن الأجر أو الرضا عن المؤسسة التي يعمل بها و بين مستوى الأداء و الإنتاجية.

➤ أهمية الرضا بالنسبة للفرد:

يرتبط عدم الرضا الوظيفي بظاهرتين سيئتين و هما الأمراض النفسية و أمراض القلب كما أن هناك ارتباط واضح بين الرضا الوظيفي و الإتهاك الجسدي و العقلي في العمل.

➤ أهمية الرضا الوظيفي في رفع الروح المعنوية :

و من أهم أسسها ثبات صلاحية القيادات و مرونة أساليب النظم الداخلية و لوائحها، و الثقة المتبادلة بين القادة و المرؤوسين.

و تبرز كذلك أهمية الرضا من خلال:

- كونه هدف كل فرد بحد ذاته فأى كان الفرد العامل فهو يطمح أن يكون راضيا و ينعكس ذلك على بقاء جديته في العمل .
- إسهام الرضا في التأثير على سلوكيات الفرد.
- و للرضا الوظيفي أهمية على الناحية العضوية فلاشك فيه أن الحالة النفسية للفرد لها تأثيرا واضحا على الناحية العضوية لهذه الأخيرة التي لها آثار كذلك على الصحة النفسية.
- يسمح الرضا الوظيفي بأخذ هوية فريق العمل و هذا ما يضمن العمل بفعالية داخل المنظمة، و مراقبته و كذلك يعطي اتجاه ايجابي من خصائصه الاتصال الاجتماعي .

يعتبر الرضا أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن و الاستقرار النفسي و الفكري و الوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية و كذلك تحافظ المنظمة على بقائها و نموها و استمراريتها.

كما أن أهمية الرضا الوظيفي تكمن في أن هذا الموضوع يتناول مشاعر الإنسان العامل سواء كان مديرا أو موظفا أو عاملا إزاء مؤثرات العمل الذي يؤديه و الظروف التي يعمل فيها و البيئة المحيطة به.

¹ - شريحة حنان، تسيير الحياة المهنية و علاقته بالرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس و تسيير الموارد البشرية، جامعة أم البواقي، 2015/2014، ص 80-81.

- و يمكن القول أن توافر الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة يؤدي إلى ما يلي¹ :
- 1- رفع الروح المعنوية للعاملين الأمر الذي يترتب عليه انخفاض معدلات الغياب و ترك العمل و معدلات الشكاوى و كذلك انخفاض مستوى الصراعات سواء بين العمال أو بينهم و بين الإدارة.
 - 2- زيادة درجة الولاء و الالتزام التنظيمي إذ يمكن لمستوى الرضا عن العمل أن يسهم مساهمة فعالة و ملموسة في زيادة فاعلية المنظمة.
 - 3- تحقيق التوافق النفسي و الاجتماعي للفرد ذلك لأن الرضا يرتبط بالنجاح في العمل و النجاح هو المعيار الموضوعي الذي يقوم عليه تقييم المجتمع لأفراده كما أنه يمكن أن يكون مؤشرا لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى الأسرية و الاجتماعية.
 - 4- زيادة الإنتاجية و تقليل معدل دوران العمل و تخفيض نسبة الغياب و رفع معنويات العاملين و جعل الحياة ذات معنى لدى الأفراد .

2-6 علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي

تؤثر الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين المؤسسات و يرتبط عنصر الرضا الوظيفي بصفة كبيرة بالحوافز، فإذا ما استطاعت المؤسسة من توفير الحوافز المناسبة لمواردها البشرية، فإنه سوف يتحقق الرضا الوظيفي لديهم و من ثمة ستضمن استقرارهم الوظيفي.

و لتبيان العلاقة بين الحوافز و الرضا الوظيفي سنتطرق إلى مجموعة من العوامل التي تشكل في محتواها نوع من أنواع الحوافز².

2-6-1 : العوامل المرتبطة بالوظيفة :

و هي العوامل التي تؤثر على الفرد لكونه يعمل في وظيفة معينة و ليست مرتبطة بطبيعة تصميم الوظيفة نفسها و هذه العوامل تتمثل :

❖ **الأجر النقدي** : يتوقف رضا العامل و مدى شعوره بالتقدير و كذلك إنتاجيته المقبلة على مدى ملائمة

العوائد للمجهود الذي بذله في الوظيفة، و على مدى فورية العائد و ملائمة تقويته، و لعل من أهم هذه العوائد المادية الأجر النقدية.

و تعتبر الأجر من العوامل الوقائية و ليست من العوامل الدافعة، و لذلك فهي تقدم لكافة العاملين، و غير مرهونة بمستوى أداء متميز، و مع ذلك فإنه يتوجب الاهتمام بها لأن اختلال نظام الأجر و التعويضات سيؤدي إلى استياء العاملين، و مهما كان نظام الأجر المتبع فإن المهم هو مراعاة العدالة في تحديد الأجر فيجب أن يتناسب الأجر

¹ - قويدري صباح، نظام الحوافز و علاقته بالرضا الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة المسيلة، 2012-2013، ص 51-52 .

² - ليازيد هيبية، فعالية أساليب التحفيز في إستقرار الموارد البشرية بالمؤسسة - دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان -، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة تلمسان، 2013/2014، ص 220.

مع ما يقدمه من عمل لأن من شأن ذلك أن يشعر العامل بالإجحاف و الظلم، كما أن تفاوت الأجور بين العاملين يجب أن يكون لأسباب موضوعية و واضحة للعاملين، حتى لا يترتب على ذلك مشاعر الاستياء التي قد تؤدي إلى نتائج سيئة كالتغيب و تدهي الإنتاجية مما قد يؤدي إلى عرقلة عمل الغير، و قد ينتهي الأمر إلى ترك العمل مما يعني خسارة المؤسسة لكفاءات استثمرت فيها كثيرا من الموارد .

❖ **التعويضات :** و يطلق عليها أيضا غير مباشرة و تقديمها غير مرتبط بمستوى أداء معين، و هي تقدم لجميع العاملين بغض النظر عن مقدار نشاطهم أو إنجازهم .

و هذه الحوافز تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين، و تشعرهم بأن الإدارة ترحى مصالحهم الشخصية و تساعدهم على مشاكلهم الخاصة و تشمل هذه الحوافز: توفير مستلزمات المعيشة عن طريق جمعية استهلاكية، و المساعدة في إيجاد مسكن ملائم، و إنشاء صندوق الادخار، و تقديم خدمات طبية، و كذلك القيام بنقل العاملين من المؤسسة و إلى أماكن سكنهم و ذلك في وسائل نقل تملكها المؤسسة.

❖ **الأمن الوظيفي :** و هو مجموع الضمانات و المنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل : الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، و الأمن من إجراءات إدارية تعسفية، مما يكفل استقرار العاملين في أعمالهم، و رفع معنوياتهم و من ثم إنتاجهم و توثيق ولائهم، و ذلك لأن العامل عادة ما يكون المصدر الوحيد لدخل الأسرة و استمرار العمل، يعني استمرار للمورد الاقتصادي للعامل، الأمر الذي يؤمنه على حاضره و مستقبله، و من ثم يركز على جهوده في العمل و يصبح أكثر تعاوناً .

فاطمئنان العامل على أوضاعه الوظيفية يبعده عن القلق و بالتالي يرفع مستوى رضاه عن العمل، و يسعى معظم الأفراد إلى الأمان و الاستقرار في العمل، فهم في حاجة إلى الإحساس دوماً بأنهم مؤمنون من مخاطر فقدان العمل و الدخول المتولد عن ذلك بسبب الحوادث و الإصابات التي تقع بسبب ممارسة العمل .

❖ **فرص الترقية :** تشير نتائج الدراسات لوجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية و الرضا عن العمل، و يرى "فروم" أن العامل المحدد لأثر فرصة الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد من فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلاً كلما قل رضاه عن العمل. و عليه فإن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها فحصول الفرد على الترقية، و كان توقعه للترقية كبيراً، فإن ذلك سيسبب له استياء أكبر من حالة كونه هذه الترقية غير متوقعة¹.

و تجدر الإشارة إلى أهمية الترقية، تكمن في ربطها بالكفاءة الإنتاجية، حتى تكون حافزاً و مشجعاً للعاملين على العمل كي يظفروا بالترقية، أما إذا ربطت الترقية بالأقدمية فإنها ستفقد أثرها في التحفيز و أيضاً على درجة رضا العامل، فعندما يحصل العامل على الترقية تقديراً لمجهوداته و اعترافاً بإنجازاته سيكون أثرها كبير على رضاه على عمله، بينما حصول العامل على ترقية بسبب الأقدمية سيكون بالنسبة له، بمثابة أمر مستحق و ليس أكثر .

¹ - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1982، ص 176.

❖ **علاقة العامل مع زملائه :** لا شك أن علاقات العامل بزملائه في وحدة العمل، تلعب دورا هاما في مدى تعليقه بوظيفته، و اندماجه في العمل فالمؤسسات تسعى دائما لتوفير أجواء تسود فيها علاقات طيبة بين العاملين و توفير فرص الصداقة و التعاون فيما بينهم، و كذلك توافر علاقات طيبة بينهم و بين الإدارة، و ذلك لبناء جسور الثقة بالإدارة إلى جانب احترام العاملين لقدرات بعضهم البعض و توافقه الاجتماعي المتبادل، و تعمل على بناء وحدة اجتماعية مترابطة و متكاملة .

و تشير الدراسات أن تأثير جماعة العمل على رضا الفرد الذي ينتمي لها يكون بقدر ما تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له، فإذا كان تفاعل الفرد مع زملائه في العمل، يحقق تبادل للمنافع بينه و بينهم فإنها ستكون مصدرا لرضا الفرد عن عمله.

أما إذا كان تفاعله مع جماعة يخلق توترا لديه أو يعيق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه، فإن جماعة العمل تعتبر مسببا لاستيائه من عمله، بالإضافة إلى ذلك فإن أثر جماعة العمل على الرضا الوظيفي يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد، فكلما ازدادت قوة هذه الحاجة عند الفرد كلما كان التفاعل مع جماعة العمل أثر كبير على درجة رضاه، و يمكن القول بأنه كلما كانت مجموعة العمل متعاونة و متحاببة كلما عملت على رضاه أكثر من جانب العاملين عن أعمالهم¹.

2-6-2 : عوامل مرتبطة بتصميم العمل و طبيعة تصميم الوظيفة و درجة إثرائها :

تعتبر العلاقة بين تصميم العمل و الرضا عن العمل معقدة، حيث يتوقف الرضا عن العمل على عوامل مختلفة من أهمها مستويات النتائج المترتبة على أداء العمل، و كيف ينظر الفرد لهذه النتائج، خاصة تلك الناتجة عن جهد الفرد ذاته، و استخدام قدراته و مهارته الذاتية في العمل².

و حيث أن تقسيم العمل إلى جزئيات صغيرة يؤدي إلى هبوط الروح المعنوية للفرد، و انخفاض إنتاجية بسبب شعور العامل بصغر شأن وظيفته و إحساسه بالملل، نتيجة تكرار أعبائها، لذا كان من الضروري الاهتمام بتوزيع الوظيفة باستخدام عدة أساليب : كتدوير العمل، و الذي يعني تنقل العامل من عمل لأخر لفترة محددة، أو الامتداد و التوسع الوظيفي(المحور الأفقي) و اللذان يتضمنان إضافة أعباء جديدة وزيادة التنوع في مهام وواجبات الوظيفة وزيادة مستوى صعوبتها .

إن مثل هذه الأساليب، قد حققت، بعض الإيجابيات في الرضا عن العمل، إلا أنها لم تحقق الكثير في مجال الحافز الرئيسية، مثل الشعور بالمسؤولية و الإنجاز و الاستقلالية، فتم اللجوء لإستراتيجية الإثراء الوظيفي (المحور الرأسي) و التي تهتم بمجال الوظيفة و عمقها و علاقاتها، فهي تجري تغييرات هامة في الوظيفة مثل: زيادة تنوع الواجبات و زيادة عمق العمل في آن واحد، و ذلك بمنح العامل مزيدا من حرية العمل و التصرف و الاستقلالية و تفويض السلطة، و

¹ - ليازيد وهيبه، مرجع سابق، ص 220-223.

² - حريم حسين، مرجع سابق ، ص 56 .

إعطاء الفرد مسؤوليات أكبر، بالإضافة إلى توفير درجة من التحدي و الصعوبة في واجبات الوظيفة إمداد العامل بمعلومات عن إنجازاته و منحه فرصة لنمو و التطوير.

2-6-3 : عوامل تنظيمية :

لا ترتبط هذه العوامل بإشغال الفرد لوظيفة معينة، كما أنها غير مرتبطة بطبيعة الوظيفة نفسها، كون هذه العوامل مرتبطة بسياسات المؤسسة و لها تأثير على الرضا الوظيفي للعامل، بغض النظر عن الوظيفة التي يقوم بها داخل المؤسسة و هذه العوامل تتمثل في :

- **ساعات العمل** : لاشك أن عدد ساعات العمل، و فترات الراحة ، تعتبر من أهم العوامل المؤثرة على رضا الفرد و يمكننا أن نفترض أنه كلما أتيحت ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة و تزيد من هذا الوقت، كلما أدى ذلك لزيادة الرضا عن العمل، و بالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة و حرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل .
- و تجدر الإشارة هنا إلى أن العلاقة السابقة تتوقف على الأهمية النسبية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة أو الفراغ، فكلما زادت هذه الأهمية لوقت الراحة و منافعه كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا عن العمل كبيرا سواء بالزيادة أو النقصان، و كلما قلت الأهمية كلما كان تأثير ساعات العمل على الرضا محدد.
- كما يجب التنويه إلى أثر ساعات العمل على إجهاد، كلما طال وقت العمل كلما زاد الإجهاد الذهني و البدني، و بالتالي قل الرضا عن العمل.

- **ظروف العمل** : تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، فكلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة فإن ذلك يساعد على زيادة رضا العاملين عن عملهم، و من أهم هذه الظروف التي ينبغي الاهتمام بها، ما يمس الإضاءة، الحرارة، التهوية، الرطوبة الضوضاء، النظافة و وضع الفرد أثناء تأديته للعمل، بالإضافة إلى حجم الحجرة و المكتب و ترتيب المكاتب و أجهزة الاتصال.
- و تشير نتائج الدراسات إلى أن جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله و تعلقه به، فمعدل دوران العمل (ترك الخدمة) و معدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة¹ و يقلان الأعمال، التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة.

- **سياسات و أساليب و إجراءات العمل** : تعتبر السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات بما يتلاءم مع التغيرات البيئية الداخلية و الخارجية تأثيرا إيجابيا في الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها، و كلما اتسمت هذه السياسات بالثبات و الاستقرار و الوضوح أدى ذلك لشعور العاملين بالثقة و الارتياح في نفوسهم، و ذلك بعكس السياسات المتقلبة و الغامضة التي تثير مخاوف العاملين و تدفعهم إلى إظهار سخطهم و استيائهم، و من أهمها : سياسات الأجور و التوظيف، و التدريب و قياس الكفاءة و النقل و إنهاء الخدمة، كما يجب أن تتاح الفرصة للعاملين لرفع تظلماتهم من القرارات الإدارية و فحصها بعناية و بعدالة .

¹ - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 203.

و حيث أن الأعمال تتفاوت في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل، فإنه يمكن الافتراض بأنه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل، و في اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل، كلما زاد رضاه عن العمل، و تدل الشواهد على أن زيادة حرية الفرد في هذا المجال تتيح له تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته و مهاراته¹.

● **نقط القيادة و الإشراف :** يعتبر الإشراف الجيد على المرؤوسين و حسن معاملتهم من العوامل الهامة التي تؤثر على رضا العاملين، و يتمثل ذلك في إيجاد علاقات طيبة و خلق جو من الثقة و الاحترام و التعاون بين الرئيس و مرؤوسيه².

و العدالة في معاملتهم و بث روح الفريق فيما بينهم، بالإضافة إلى تعهدهم بالرعاية و التوجيه السليم و مراعاة اختلاف تكوينهم السيكولوجي و إطلاعهم على مدى تقدمهم ووسائل دعم هذا التقدم و استمراره و إعطائهم حقهم من التقدير في حينه.

و لا شك أن المعاملة الإنسانية، سوف تؤدي إلى تشجيعهم على التعبير عن مشاعرهم و أحاسيسهم بدلا من كتبها أو تجاهلها، مما يجعلهم يشعرون بالحرمان و الإحباط كما أن إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم سيسعدهم بالأهمية و الاحترام و تأكيد الذات إلى جانب ثقتهم الزائد في رؤسائهم يعطيهم كثيرا من الاطمئنان و الأمن النفسي .

و قد اتضح من إحدى الدراسات التي شملت العاملين بالمكاتب في عدد من المؤسسات أن انخفاض الإنتاجية و الإنجاز، يصاحبه إشراف عن قرب بينما الإنتاجية المرتفعة يصاحبها نوع من الإشراف العام حيث يتم فيه تحديد الأهداف العامة المطلوب إنجازها و يعطي للمرؤوسين بعض حرية التصرف في إنجاز العمل .

¹ - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 174 .

² - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 202 .

خلاصة الفصل :

إن المؤسسة تهدف من تطبيقها للحوافز باختلاف أنواعها (مادية و معنوية) إلى إشباع حاجات الفرد المادية النفسية و الاجتماعية، إضافة إلى تحقيق رضاه عن العمل حتى تتضمن استقراره في العمل و عدم تفكيره أو التخلي عنه .

فإذا ما تمكنت المؤسسة من تقديم الحوافز المناسبة لمواردها البشرية تشبع حاجاتها و تحقق رضاهم الوظيفي و التزامهم بأعمالهم، و من ثم تضمن إستمراريتها التي هي امتداد لاستمرار الموارد البشرية .

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أريس -2- (ولاية باتنة)

تمهيد:

إن من أهم القطاعات التي يجب توفرها في أي مجتمع هو القطاع الصحي، حيث أنه يعتبر الركيزة الأساسية لقيام مجتمع وتطوره ونموه، وذلك لارتباطه الوثيق بالعنصر البشري الذي يعتبر محور ارتكاز المجتمع.

والقطاع الصحي يقوم على عدة مؤسسات أهمها المؤسسات العمومية الاستشفائية والتي هي عبارة عن مؤسسات عمومية خاصة بالصحة.

بغية التعرف على مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بتحفيز أفرادها و إسقاط جوانب الدراسة النظرية على واقع المؤسسات الاستشفائية نظرا للأهمية البالغة للخدمات التي تقدمها لكافة المواطنين، امثلنا بإحدى المؤسسات العمومية الاستشفائية و هي المؤسسة العمومية الاستشفائية أريس -2- (ولاية باتنة) نظرا لتعداد الخدمات التي تقدمها و المتمثلة في تصفية الدم، التوليد، إجراء الفحوصات و التحاليل، طب الأطفال ، و رعاية المواليد الجدد.....إلخ، و ذلك بهدف التعرف على ماهية الحوافز المقدمة في هذه المؤسسة ، و مدى مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي.

1- تعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أريس -2-

1-1 نظرة تاريخية على المؤسسة العمومية الاستشفائية أريس -2-

تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية مؤسسة صحية عمومية ذات طابع إداري تتولى تقديم مزيج من الخدمات الصحية، الوقائية، التعليمية، التدريبية، البحثية، كما تساهم في رفع المستوى الصحي لسكان البلاد ، كما تتميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الصحية كالمستوصفات والعيادات في كونها تحتوي أسرة التنويم .

كما عرفها المشرع الجزائري في المادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007، المتضمن إنشاء، و تنظيم و سير المؤسسات العمومية للصحة الجوارية على أنها : « مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية، و الاستقلال المالي و توضع تحت وصاية الوالي »¹.

1-1-1 موقعها :

تتواجد مدينة أريس المتواجدة بولاية باتنة بعدة مرافق عمومية هامة ومن أهمها المؤسسة العمومية الإستشفائية أريس -2- حيث أن هذه المؤسسة تمد القطاع الصحي بأريس بعدة خدمات صحية للمواطنين القاطنين بالمدينة أو ما يجاورها.

وتتواجد المؤسسة العمومية الإستشفائية أريس -2- في منطقة ذراع الزيتون بأريس. حيث تتربع على مساحة إجمالية قدرها " 4433 م² "، وهي كلها مستغلة حيث لا توجد مساحات خضراء أو غير مستغلة تابعة للمؤسسة.

والمؤسسة العمومية الاستشفائية عبارة عن بناية موحدة تشمل جميع أقسام المؤسسة بما فيها الإدارة الخاصة بها.

كما تتواجد عمارة تابعة للمؤسسة العمومية الإستشفائية وهي مخصصة للأطباء والمرضى القاطنين خارج مدينة أريس ويمارسون مهنتهم بالمؤسسة .

1-1-2 نشأتها :

تعود فكرة إنشاء المؤسسة العمومية الإستشفائية أريس -2- إلى سنة "2007"، حيث باشرت المؤسسة بالعمل في نفس السنة.

¹ - مرسوم تنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية عدد

وقد كانت المؤسسة العمومية الإستشفائية أريس -2- سابقا تابعة للقطاع الصحي أريس-1- وبصدور المرسوم الرئاسي "رقم:140/07" الذي نص على إنشاء المؤسسة العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، أنشئت المؤسسة العمومية الإستشفائية أريس-2-

وقد كانت البناية المخصصة حاليا للمؤسسة العمومية الإستشفائية أريس -2- سابقا بناية مخصصة بصندوق الضمان الاجتماعي للأجراء التي نقلت إلى مكان آخر حيث حولت بعد صدور المرسوم الرئاسي السابق الذكر إلى المؤسسة العمومية الإستشفائية -2-، وذلك بعد تعديلها وتجهيزها بالأجهزة الإستشفائية اللازمة وكذا الوسائل الإدارية الواجب توفرها لإدارة المؤسسة.

وتعود أسباب استقلال المؤسسة العمومية الإستشفائية أريس -2- عن القطاع الصحي أريس -1- إلى ما يلي:

- ضيق المؤسسة المخصصة للقطاع الصحي أريس -1- .
 - توسيع مساحة نشاط المؤسسة العمومية أريس -1-.
 - ضرورة استقلال القسم المخصص لطب أمراض الأطفال عن القطاع الصحي أريس -1-.
 - ضرورة استقلال القسم المخصص للتوليد.
 - ظهور قسم خاص بتصفية الدم إلا أن القطاع الصحي أريس لا يتوفر على المساحة اللازمة له.
 - ضرورة توسيع القطاع الصحي عامة بمدينة أريس من أجل استيعاب الحالات المرضية.
 - وجوب تنظيم نشاط المؤسسة العمومية وذلك من أجل تأدية مهامها بشكل وافي.
- لهذه الأسباب و أخرى لم يتم ذكرها تم فصل المؤسسة الإستشفائية أريس -2- عن القطاع الصحي أريس -1-.

1-2 الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية أريس -2-:

يبلغ عدد الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أريس -2- 199 موظفا موزعين حسب الأسلاك بحيث السلك الإداري يضم خمسة و ثلاثون (35) موظف، و السلك الطبي أربعة و عشرون (24)موظف،والسلك الشبه الطبي مائة(100)موظف، و المتعاقدين بالتوقيت الجزئي أربعة و عشرون (24) موظف،و المتعاقدون بالتوقيت الكامل اثنا عشرة (12)موظف،وعقود الإدماج المهني بأربعة (4)موظفين.

بما أن المؤسسة تحوي عدة وظائف على حسب طبيعتها و أنشطتها، فنجد السلك الإداري، و السلك الطبي، و السلك الشبه طبي ، سلك المتعاقدين بالتوقيت الكامل و التوقيت الجزئي محدد المدة، أنظر الهيكل التنظيمي الشكل رقم (03).

و يحتوي السلك الإداري على عدة رتب منها: رتبة متصرف، رتبة مهندس دولة في الإعلام الآلي ، و وثائقي أمين محفوظات، عون مكتب

أما السلك الطبي يحوي على: أخصائي في أمراض الكلى - ممارس متخصص في طب الأطفال - ممارس متخصص في أمراض النساء و التوليد - و أطباء عامين - و صيدلي و جراح أسنان إلخ .

أما السلك الشبه الطبي يحوي على : قابلات رئيسيات - أخصائيات أو أعوان التخدير و الإنعاش - أخصائيات في التغذية - مخبرين للصحة العمومية - مشغلي أجهزة التصوير الطبي إلخ .

أما المتعاقدين فنجد : عون الوقاية و الأمن - حارس - عمال مهنيين

إذا من خلال ما سبق نجد أن المؤسسة العمومية الإستشفائية تحوي شقين و هما :

1-2-1 الشق الإستشفائي :

حسب المرسوم التنفيذي 7-140 المنشئ للمؤسسة العمومية الإستشفائية حيث يحوي هذا الشق على :

- مصلحة المخبر .
- مصلحة الصيدلية .
- مصلحة الأمومة ← وحدة طب النساء
وحدة التوليد

- مصلحة طب الأطفال .
- مصلحة تصفية الدم .
- مصلحة الأشعة .
- مركز التنظيم العائلي .

1-2-2 الشق الإداري :

صمم هذا الشق بموجب قرار وزاري مشترك مؤرخ في : 2009/12/20 .

1/ مكتب المدير .

2/ المديرية الفرعية للوسائل المالية :

وتهتم بتنفيذ جميع العمليات المحاسبية ، وعن طريقها تتحدد الوظيفة المالية للمؤسسة العمومية الإستشفائية ، ويضم المكاتب التالية :

- أ- مكتب الميزانية و المحاسبة : يقوم بإعداد الميزانيات التقديرية ، مراقبة النفقات و الإيرادات .
- ب- مكتب الأجور : تهتم بتحديد الأجور المستحقة شهريا لكل موظف بالمؤسسة وذلك بناء على عدة معطيات.
- ج- مكتب الصفقات العمومية : ويهتم بترتيب الصفقات العمومية .
- د- مكتب الوسائل العامة والهياكل : وتمثل مهمتها في توفير التجهيزات المكتبية التي تحتاجها مختلف مكاتب ومصالح المؤسسة العمومية الإستشفائية .

3/ المديرية الفرعية للموارد البشرية:

- وتهتم هذه المديرية بشؤون العاملين ، ظروف عملهم ، وسائل النقل ، والتجهيزات وتضم مكاتبين :
- أ- مكتب الموارد البشرية والمنازعات : ويهتم بتسيير ملفات العمال ، تسجيل الغيابات وتحديد العقوبات لكل مخالفة ، كما يهتم أيضا بالترقيات وكذا حل الخلافات التي قد تنشأ بين المؤسسة ومختلف العمال .
 - ب- مكتب التكوين : يشرف هذا المكتب على تكوين الموظفين بهدف الرفع من كفاءاتهم وتحسين أدائهم .

4/ المديرية الفرعية للمصالح الصحية :

وتتكون من المكاتب التالية :

- أ- مكتب الوقاية ونظافة المحيط : ويتمثل دورها في الحرص على أمن وسلامة المؤسسة العمومية ، كما تهتم بنظافة المحيط بالمؤسسة .
- ب- مكتب القبول والتعاقد وحساب التكاليف: ويهتم بشؤون المتعاقدين مع المؤسسة وكذا بحساب التكاليف .
- ج- مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها : يهتم بتحديد الأنشطة الصحية وكذا تقييم القائمين بها .

5/ المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة :

وتتكون من مكاتبين :

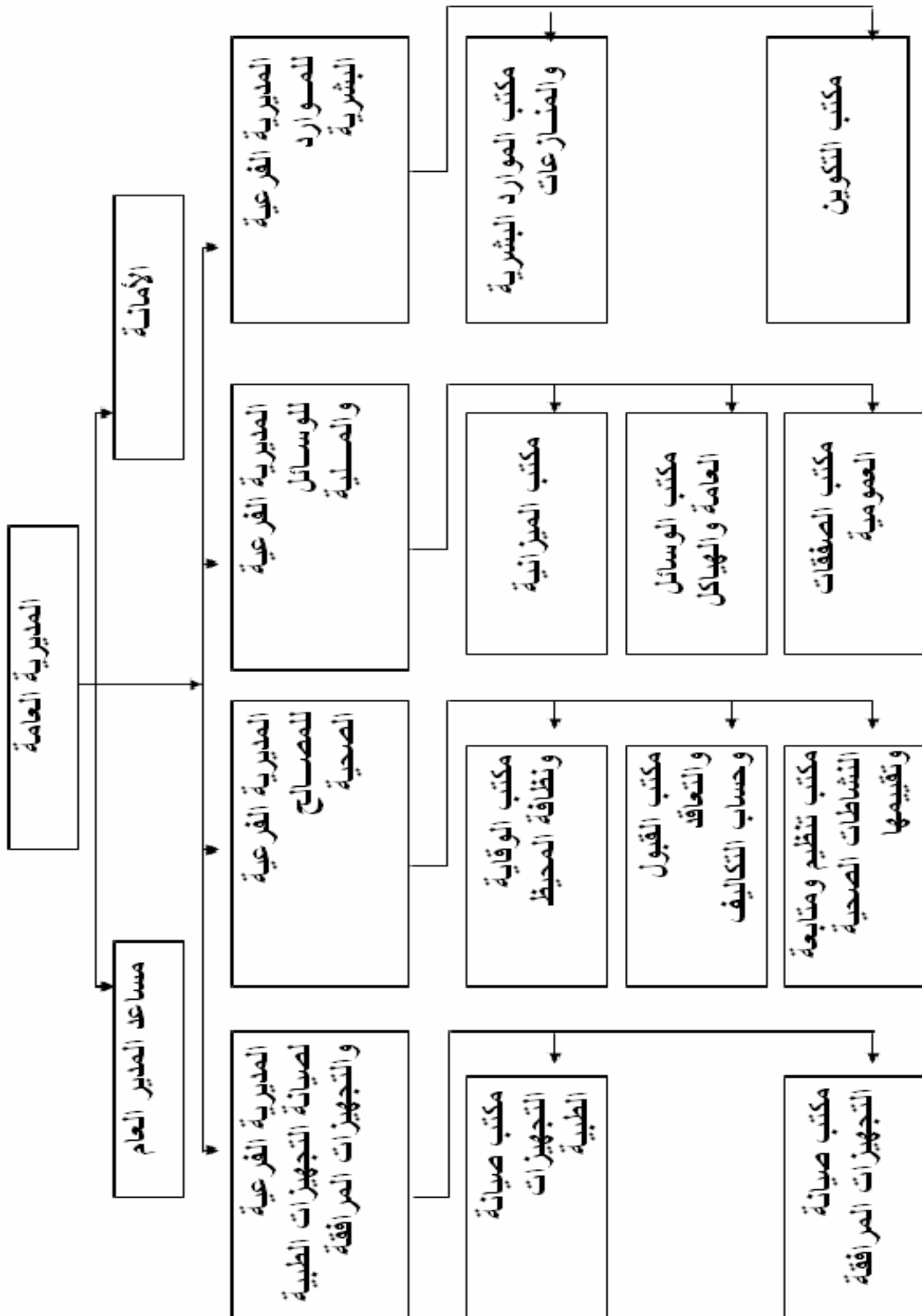
- أ- مكتب صيانة التجهيزات الطبية : ويهتم بصيانة مختلف الوسائل الطبية .

ب- مكتب صيانة التجهيزات المرافقة : ويهتم بصيانة مختلف الوسائل والتجهيزات المرافقة .

الشكل رقم (03) : يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية أريس -2-

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية أريس -2- PH-2



1-3 أقسام المؤسسة العمومية الاستشفائية أريس -2- :

إن المستشفى عبارة عن بناية موحدة تصل قدرة استيعاب المؤسسة حوالي 114 سرير وتضم الأقسام التالية :

1- الطابق السفلي : يحوي الأقسام التالية :

أ- المخبر والأشعة

ب- الوقاية والمخزن العام .

2- الطابق الأرضي: يضم الأقسام التالية:

- الاستقبال .

- الموزع الهاتفي.

- مكتب الدخول.

- مصلحة تصفية الدم.

- مديرية المالية والوسائل.

- مصلحة الأجور .

- الصيدلية .

- جراحة الاسنان .

- الطب النفساني.

- المركز المرجعي .

- المساعدة الاجتماعية.

3- الطابق الأول: يضم الإدارة ونجد:

- مكتب المدير .

- الأمانة العامة.

- المديرية الفرعية للموارد البشرية .

- المديرية الفرعية للمصالح الصحية .

4- الطابق الثاني : تضم الاقسام التالية :

- مصلحة الأمومة .

- قاعة العمليات الجراحية .

5- الطابق الثالث: يضم طب الأطفال.

فالمؤسسة تقدم عدة خدمات أو مزيج من الخدمات سواء استشفائية للوافدين إليها من البلديات و الدوائر المجاورة، كما تقدم خدمات للموظفين العاملين بها مثل : تقديم شهادات العمل ، كشف الأجور....

فالمدير هو المسؤول الأول عن تسيير المؤسسة ، كما يمثلها أمام العدالة، و هو الأمر بالصرف فيما يخص نفقات المؤسسة، و هو الذي يوافق على بعض القوانين الخاصة بهذه المؤسسة، و يحضر مشاريع الميزانية .

2- الحوافز المقدمة في المؤسسة العمومية الاستشفائية أريس -2-

إن تحقيق المؤسسة العمومية الاستشفائية لأهدافها، وتجاوزها للعوائق والمشكلات المطروحة يتطلب تفاعل مجموعة من العناصر : "المادية، المالية والبشرية"، حيث يساهم كل عنصر بنصيب معين، إلا أن العنصر البشري يحتل الأولوية في عملية التأثير المباشر على تحقيق الهدف، وذلك من خلال أدائه للأعمال الموكلة إليه، لذا فهو يعتبر أهم الموارد وأكثرها تميزا لامتلاكه للقدرات والإمكانات الخاصة.

من هذا المنطلق تحاول المؤسسة العمومية الاستشفائية الحفاظ على هذا العنصر من خلال عملية التحفيز التي تسمح بدفع قوة الموظفين إلى زيادة حماسهم للعمل أكثر، خاصة وأن المؤسسة العمومية الاستشفائية تهدف إلى تحسين الأوضاع الحالية ومواكبة التطورات الحاصلة في محيطها وتطوير إمكانيات المؤسسة أكثر.

إن طبيعة و صعوبة بعض الوظائف في المؤسسة العمومية الإستشفائية، كوظائف الأقسام الطبية مثل : قسم تصفية الدم و قسم الأمومة يؤدي بالفرد بالشعور بنقص شيء ما ، مما يسبب له التوتر ، فهذا الشعور أدركته المؤسسة و أدركت أهمية الحوافز للتوصل إلى كيفية تنشيط الطاقات الكامنة ، فما هي أهداف الحوافز المقدمة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أريس -2- ؟ و ماهي أنواعها ؟

1-2 أهداف وأهمية الحوافز المقدمة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أريس -2-

تعتبر الحوافز عوامل خارجية و تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها استثارة الدوافع و تحريكها مما يحقق أهداف العاملين و أهداف المنظمة ككل .

فللحوافز أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة و العاملين بها نجد من بينها :

- 1- تدفع الفرد إلى بذل المزيد من الجهد في أداء العمل و الامتناع عن الخطأ فيه .
- 2- إشباع حاجات العاملين، و ترشيدهم إلى سلوك معين .
- 3- زيادة كفاءة العاملين، من خلال التدريب و التمكين، و تحقيق جودة الخدمات المقدمة .
- 4- القضاء على التوتر النفسي، و خاصة أن المؤسسة تقدم خدمات إستشفائية تزيد من التوتر نظرا للتعامل مع الأمراض، فكلما كان نظام الحوافز مرنا، كلما ساهم في تحقيق الرضا الوظيفي في العمل.
- 5- العمل على إيجاد رغبة جديدة، أو زيادة في مستوى رغبة قائمة عند الفرد .
- 6- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة .
- 7- تنمية روح التعاون بين العاملين و تنمية روح الفريق و التضامن .

فعلى المؤسسة أن تقدم العديد من الحوافز التي تناسب طبيعتها و إمكانياتها، و الوظائف المتنوعة بها، بحيث تشكل مزيجا يعزز بعضه بعضا، فتنوع الوظائف و صعوبة بعضها مثل : ممارس طبي في أمراض النساء و التوليد، الذي يستدعى تركيزا و خفة لإجراء العمليات القيصرية، التي يمكن مصادفتها في أي وقت سواء ليلا أم نهارا، حسب الحالات الإستعجالية، و هذا العمل الصعب يستوجب نوعا ما حوافز تبعد عن الممارسين الطبيين الملل و التوتر، مما جعل المدير يسمح لهم بالعمل يومين فقط في الأسبوع، كما قام أيضا بالسماح للقابلات و الممرضين العاملين في مصلحة الأمومة و التوليد و مصلحة تصفية الدم، بالعمل يوم من الرابعة مساء إلى الثامنة صباحا و عطلة يومين، على غرار موظفي مصلحة طب الأطفال الذين يعملون يومين و يستفيدون من يومين عطلة، على أساس أن العمل بمصلحة الأمومة أكثر تعقيدا من مصلحة طب الأطفال، فهنا تم التعامل مع الموظفين بالتزاهة و عدم تدخل الإعتبارات الشخصية أو العلاقات أو الوسطات و المحسوبيات من أجل تحقيق الهدف المنشود .

2-2 أنواع الحوافز المقدمة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية أريس -2-

تعتبر الحوافز عبارة عن منبهات مادية و معنوية التي تقدم للعامل قصد التأثير في أدائه و تطويره و تحسينه ليتم تحقيق الأهداف الخاصة بالعاملين و أهداف المنظمة ككل .

فأنواع الحوافز بالمؤسسة محل الدراسة و معايير منحها تختلف من سلك لآخر. فباعتبار أن الحوافز تنقسم إلى قسمين : الحوافز المادية - الحوافز المعنوية.

أولا : الحوافز المادية :

ت الحوافز المادية بالمؤسسة الأكثر شيوعا ، كونها تشبع حاجات ملموسة و ضرورية، فهي عبارة عن مثيرات ملموسة فهي تلبى حاجات أولية من مأكّل و مشرب و ملابس، و تأخذ أشكالا متعددة و مختلفة من سلك لآخر، المؤسسة العمومية الإستشفائية أريس -2- تحوي على :

1- الحوافز المادية الإيجابية :

هي حوافز تستخدم لتعزيز السلوك الصحيح، و التحفيز على تكراره، و المواصلة فيه.

- علاوة المردودية و علاوة تحسين الأداء: ففي المؤسسة العمومية الاستشفائية نجد أن هذه الحوافز تقدم بشكل جماعي بالنسبة لعلاوة المردودية، و علاوة تحسين الأداء، و علاوة تحسين الخدمات الطبية، و تقدم كل نهاية ثلاث أشهر، و بنسبة 30% من الراتب الرئيسي أي [(الخبرة + الأجر القاعدي) × 30%]، و حسب النقطة المقدمة في التقييم، فكل عامل يقيم بعدد النقاط في حدود 30، و تزيد نسبة التقييم إلى 40% من الراتب الرئيسي بالنسبة للنفساني العيادي.

كل العمال يحصلون على هذا العلاوة لفترة 4 ثلاثيات في السنة، و يعفى من هذه العلاوة كل من الأفراد الذين هم في عطلة مرضية أو تم خصم من مرتبهم. فهذه العلاوة مرتبطة بأيام العمل، حيث أن أي شخص سجل غيابا من يوم إلى شهر مثلا يخصم له شهر من منحة المردودية أو تحسين الأداء، حيث يحصل على شهرين فقط بدلا من 3 أشهر.

- تعويض عن المنصب العالي: ففي المؤسسة العمومية الاستشفائية نجد أن المدراء الفرعين يحصلون على قيمة المنصب العالي الذي يشغلونه، أي عدد نقاط المقابلة للمنصب العالي × 45 دج ، و نفس الشيء بالنسبة لرؤساء المكاتب، ورؤساء المصالح.

- **تعويض المناوبة:** منحة المناوبة يحصل عليها الأشخاص الذين يقومون بالمناوبة الليلية أو أيام الجمعة و السبت ليلا و نهارا، سواء كانت مناوبة طبية أو إدارية فكل مناوبة لها قيمتها تختلف من الإداري إلى الطبي، ومن مناوبة الأيام العادية إلى المناوبة الخاصة بنهاية الأسبوع.
- **تعويض التخلي عن النشاط التكميلي:** نجد الأجر عند بعض الممارسين الطبيين الأخصائيين يختلف من ممارس إلى آخر، فهناك منحة تسمى منحة التخلي عن النشاط التكميلي يحصل عليها الممارسين الذين تعهدوا بالبقاء في خدمة المؤسسة ، و تبلغ 8000.00 دج، ولا يمكن فسخ العقد مهما كانت الظروف، كما نجد أيضا الترقيات ، سواء في الدرجات أو في الرتب التي ينتج عنه زيادة في الأجر .
- **تعويض مصاريف القيام بمهمة:** هذا ينتج عنه زيادة في الأجر، و خاصة بالنسبة لسائقي السيارات أو المدراء الفرعيين، أو القابلات أو الممرضات اللواتي يذهبن في مهمة إيصال مريض إلى المؤسسة الاستشفائية الموجودة في الولاية التي تحوي أخصائيين بأمراض معينة، يصعب تحليلها أو تشخيصها في المؤسسة العمومية الإستشفائية أريس -2-.
- **الخدمات الاجتماعية المقدمة للموظفين:** نجد لجنة الخدمات الاجتماعية تقوم بمنح مبالغ مالية للعمال في مناسباتهم الخاصة مثل: الزواج يقدر ب 30000 دج، منحة الوفاة تقدر ب 30000 دج، الختان يقدر ب 8000 دج، التقاعد يقدر ب 5000 دج، منحة المولود الجديد تقدر ب 10000 دج، كم تقدم منح أخرى منها : هدية اليوم العالمي للمرأة،هدية عيد العمال،العمره(بعد اجراء عملية القرعة)، كما تقدم أيضا قروض لكافة الموظفين تصل إلى 100000.00 دج للسنة الواحدة،مراكز العطل و الراحة
- **الترقية في الدرجة و الرتبة:** بعد مرور سنتين ونصف أو ثلاث سنوات من العمل حسب أداء الموظف يتم ترقية الموظف في الدرجة تصاعديا إلى غاية الوصول إلى 12 درجة،وكذلك يستفيد الموظف من الترقية في الرتبة في حالة وصوله خمس سنوات من العمل أو أكثر إلى رتبة أعلى أو الموظف الذي تحصل على شهادة جامعية بعد ترسيمه.

2- الخوافز المادية السلبية :

تسعى إلى التأثير على سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب و الردع و التخويف، أي من خلال العمل التأديبي ، فهي تسلط على العاملين الذي يخالفون قواعد العمل أو السلوك .

❖ **الخصم من الراتب:** ففي المؤسسة العمومية الاستشفائية نجد أن أي عامل قام بسلوك غير مرغوب فيه ، و كانت الإدارة قد أعلنت مسبقا عن الأعمال أو السلوكات التي ينجم عنها الخصم من الراتب ، لكي يحس العامل بالعدالة .

فمثلا العمال الذين يعملون في مصالح حساسة و خاصة الذين يعملون بنظام المناوبة، عند غيابهم و خاصة الغياب الغير المبرر ، يتم الخصم من رواتبهم و ذلك لعدم التحاقهم بمناصبهم مثل : القابلات، و الممرضات اللواتي يعملن في مصلحة تصفية الدم، نظرا لحساسية المصلحة، أي خصم من الراتب بحدغ تحسين الأداء ، و تعتبر هذه الحوافز السلبية بسيطة مقارنة بحوافز سلبية أخرى منها :

❖ **التزليل:** و يقصد به إعادة تخصيص الفرد ليشغل وظيفة ذات أجر و مكانة و مسؤولية أقل، فهذه الطريقة تخلف آثار نفسية خطيرة جدا لدى العامل ، لذا نجد أن المؤسسة تحجم عن استعمالها إلا للضرورة القصوى.

❖ **التحويل :** و يعني به تحويل الفرد إلى وظيفة أخرى في مصلحة أخرى و هذا عقاب مادي و معنوي في نفس الوقت، فمثلا نجد أن الذين يعملون في مصلحة الأمومة و التوليد يتقاضون منحة العدوى 7200.00 دج، و عند تحويلهم إلى مصلحة طب الأطفال أو المخبر أو الصيدلية يحصلون على 5800.00 دج، فهذه الطريقة تمنعهم من عدة امتيازات سواء مادية أو معنوية مثل: أوقات العمل ليست نفسها في مختلف المصالح، و إبعاد العامل عن محيطه و زملائه الذين اعتاد عليهم .

❖ **الاستغناء :** أي إسقاط الفرد في قوائم الأجور، فعند قيام أي شخص بسلوك خطير أو غير مرغوب فيه أو مضر أو ارتكاب أخطاء طبية، يتم فصلهم من القوائم الاسمية، ففي هذه المؤسسة تم فصل عامل واحد من 2008 ، و تعود أسباب الاستغناء عنه إلى عدم التزامه بالقانون الداخلي للمؤسسة و كثرة التغيب بدون مبرر، و هذا العامل الذي تم فصله يعتبر عامل مهني مستوى -1- ، لم تجد المؤسسة صعوبة أو تردد في الاستغناء عنه، عكس الموظف الذي يعمل ممرض أو طبيب .

ثانيا : الحوافز المعنوية :

وهي الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والنفسية والذاتية، و لا يمكن أن يتصرف الفرد بعقله مائة بالمائة، و إنما غالبا ما تتدخل مشاعره، و أحاسيسه، لذلك كان للتحفيز المعنوي الأثر البالغ على سلوك العامل، فهذا النوع من الحوافز تشبع حاجات الفرد العليا من إحساس بالتقدير و الاحترام و الأهمية إلخ ، ما ينعكس على أداء العامل، فهذه الحوافز تنقسم إلى: حوافز معنوية إيجابية و حوافز معنوية سلبية.

1- الحوافز المعنوية الايجابية :

فهي حوافز تنمي شعور ايجابي لدى الفرد العامل، و من أهمها:

❖ **تحسين ظروف و مناخ العمل:** فباعتبار نشاط المؤسسة استشفائي فهذا يستوجب النظافة التامة، و عمليات تطهير دائمة لتفادي العدوى بالأمراض ، فالمؤسسة قامت بإبرام عقد مع مؤسسة خاصة بالوقاية

و النظافة لتعزيز أكبر عدد من المنظفين في كافة المصالح الصحية ، و توفير مكيفات الهواء في فصل الصيف مثلا .

❖ **إعادة تصميم العمل :** فممارسة العامل لعمل معين لمدة طويلة يسبب الملل و عدم الرضا، لذلك جاءت فكرة إعادة التصميم للوظيفة لتحفيز العمال، و بعث النشاط فيهم، فمثلا نجد:

❖ **التناوب الوظيفي :** و الذي يشير بالانتقال من وظيفة إلى أخرى، حيث يؤدي الفرد وظائفه في مواقع أو مصالح مختلفة، فمثلا الطبيب الذي يعمل في مصلحة الدم، يتعامل كثيرا مع نفس المرضى الذين يعانون من قلق دائم ناتج عن حالتهم الصحية التي تستدعي تصفية الدم يوما بعد يوم، فهذه الحالات تسبب توتر لدى الأطباء، فهناك بعض الأطباء الذين طالبوا بتغيير المصلحة بعد 10 سنوات من الخدمة في المصلحة .

❖ **التوسع الوظيفي:** يعني أداء الفرد لواجبات أكثر تنوعا، و تعقيدا، فهناك توسع في المهام، مما يدفع الفرد للتعلم و التعامل أكثر مع الآخرين، و هذا من شأنه أن يشبع حاجاته الاجتماعية، فهذا نجده على المستوى الإداري و المستوى الطبي و الشبه الطبي، فمثلا المدراء الفرعيين يتعاملون مع المديرات الولائية ، مما يكسبه معارف جديدة، قد تفيده في المستقبل، و كذلك تعامل العمال الإداريين مع الأطباء العاملين بهذه المؤسسة، يزيد من إشباع حاجاته الاجتماعية، مثل : الفحص، و التحاليل، و الأشعة المجانية .

❖ **الإثراء الوظيفي:** هو زيادة المسؤولية التي تؤدي السلطة لتنفيذها ومن هنا زيادة المسؤولية، فهي العنصر المحرك و المحفز للفرد و ليس زيادة في الأنشطة، فمثلا نجد أن بعض القابلات يتم تعيينهم كرئيسة مصلحة الأمومة و الطفولة، فهي تتخلى عن نشاطها و تزيد مسؤوليتها على المصلحة ككل.

❖ **ضمان العمل و استقراره :** فالتوظيف مدى الحياة و ضمان العمل و استقراره ينمي في الفرد إحساسه بالطمأنينة و الراحة لأنه واثق من حصوله على دخل دائم، فمختلف الأسلاك بهذه المؤسسة تشعر بالطمأنينة عكس المتعاقدين بالتوقيت الجزئي، لأنه يتم تحديد عقدهم كل سنة .

❖ **المدح و الثناء :** فمدح العامل خاصة في الوقت المناسب لقيامه بعمل مميز حتى يكون له الأثر المتوقع، و من الأفضل أيضا أن يكون المدح على مرأى و مسمع العمال حتى يشعر العامل بالفخر، و أيضا حتى يتحرك لدى الآخرين مشاعر الغيرة الايجابية و روح المنافسة، ففي هذه المؤسسة رضا الشعب هو الهدف الرئيسي، فعندما يرضى الشعب عن الخدمات الطبية المقدمة فنجد المدير راضي عن عماله و يقوم بمدحهم و شكرهم، و خاصة في المناسبات الخاصة مثلا: عيد العمال أو اليوم العالمي للقابلة، و تقديم شهادات تقدير و عرفان ، و كذلك هدايا .

❖ **الاعتراف بجهود العاملين :** فالكثير من العمال يهتمون بالاعتراف بالجهود و يعتبرون ذلك حافزا مهم لهم، لبذل جهود إضافية في العمل ، و خاصة خارج أوقات العمل، ففي هذه المؤسسة يتم تكريم العمال في عدة مناسبات منها عيد المرأة مثلا تقام حفلة تكريمية لكافة العمال، و تقديم هدايا لهم .

- ❖ **الوظيفة الملائمة :** و ضع الشخص المناسب في المكان المناسب كل حسب تخصصه مما يعزز القدرات و الحب للعمل الموكل إليه .
- ❖ **الإصغاء :** فمدير المؤسسة العمومية الاستشفائية يتميز بقدرات عالية للإصغاء لكافة العمال مهما كانت صفتهم جنسهم، و كذلك يهتم بكافة مشاكل العمال و مناقشتها و تقديم حلول مرضية لهم.
- ❖ **اشتراك العاملين في الإدارة :** فالعمال لهم ممثلين في الإدارة، فكل سلك له ممثلين خاصين بهم في مجلس الإدارة.
- ❖ **التكوين :** يلعب التكوين دورا هاما و حيويا في المنظمة، فالمؤسسة العمومية الاستشفائية منحت للعديد من الأطباء بالقيام بدورات تكوينية بالخارج و خاصة بالنسبة للممارسين الأخصائيين في أمراض الكلى ، و هذا التكوين مدفوع من طرف المؤسسة و كذلك منح تكوين للأطباء العاملين العاملين في مصلحة الأمومة و الطفولة، لتعلم تشغيل جهاز Echographie ، و كذلك الإداريين استفادوا من دورات تكوينية في مجال الصفقات العمومية، و المالية و المحاسبة .
- ❖ **الثقة و تفويض السلطة :** و ذلك بتكليف العامل بمهام صعبة و منحه مسؤوليات أكبر، مما يمنحه شعور التحدي و المثابرة ليكون قدر تلك المسؤولية و الثقة التي وضعت فيه، فإطلاع العمال على أسرار المؤسسة مثلا في مجال الاستخدام و غيرها، و هذا يجعلهم يجوبون عملهم و الإخلاص فيه.
- ❖ **فرص الترقية :** ففي هذا الشق يشعر الفرد بالجدارة و الاستحقاق، و بالتالي رفع معنوياته، و كذلك زيادة تقدير الآخرين .
- ❖ **الاستفادة من الخدمات الاجتماعية :** فلجنة الخدمات الاجتماعية تتولى مهمة تحقيق الرضا، و كسر الروتين في العمل مثل : رحلات في فصل الربيع لكافة العمال إلى الولايات المحاورة، و زيادة الآثار الرومانية، و كذلك في فصل الصيف عطلة لمدة 10 أيام إلى المناطق السياحية في الجزائر، بتوفير النقل و السكنات.
- ❖ **توفير السكنات الوظيفية :** فمعظم الممارسين الأخصائيين استفادوا من سكنات وظيفية.
- ❖ **تقديم الإجازات في المناسبات الخاصة بالعمال مثل الزواج، الختان، الوفاة لأحد الأقارب إلخ .**
- ❖ **التأمين الاجتماعي عن التقاعد المسبق، البطالة، التأمين ضد حوادث العمل، التأمين الصحي .**

2- الحوافز المعنوية السلبية :

لكل شيء نقيض، يتحتم على المسؤول أحيانا استعمال الحوافز المعنوية السلبية لتجنب تكرار السلوك غير المرغوب فيه، كنوع من أنواع العقاب و من أهم هذه الحوافز نجد :

❖ توجيه إنذار كتابي أو شفهي: وهي طريقة شائعة الاستعمال، يلجأ إليها الرؤساء للفت انتباه العامل إلى خطئه، فإذا كان الخطأ لأول مرة يكتفون بإنذار شفهي، وإذا تكرر الخطأ يقدم لهم إنذار كتابي.

❖ التحويل إلى التحقيق و مجلس التأديب: في حالة تجاوز العامل كل القوانين و اللوائح المعمول بها في المنظمة، كأن يقوم باختلاس أو الإلتفاف العمدي للمعدات إلخ، و هذا عقاب معنوي شديد و يمتد أثره إلى باقي العمال حيث يخلف عندهم شعور بالحيطه و الحذر من ارتكاب نفس السلوك حتى لا ينالوا نفس العقاب، فهي وسيلة ردع .

❖ عزل الفرد مؤقتاً عن المشاركة في الاقتراحات و اتخاذ القرار.

و هناك العديد من الحوافز المعنوية السلبية إذا عكسناها أصبحت ايجابية مثل: الترقية حافز ايجابي إذا عكسناها و استخدمت في الجانب السلبي يجرم منها .

يرتكز نظام الحوافز في المؤسسة العمومية الاستشفائية على العديد من المعايير سواء كانت مادية أو معنوية على الأداء المقدم من طرف الأطباء و الممرضين، و إرضاء المرضى، و كذلك الارتكاز على الاتجاهات السلوكية لكافة العمال، و كذلك الأداء المتميز و الإبداع و الابتكار في تحسين الخدمات العمومية أي درجة تحقيق الأهداف، و معيار الجهود المبذولة، كما أن الهدف الرئيسي و الأساسي للحوافز هو تحقيق الرضا الوظيفي و التحفيز الفعال.

3- الدراسة التطبيقية

إسقاط الدراسة النظرية على الواقع المعاش في المؤسسات الجزائرية، قمنا بدراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية أريس -2- المتواجدة بدائرة أريس ولاية باتنة، حيث قمنا بتوزيع استبيان على العينة المحدودة و هي عينة طبقية، من مختلف فئات العمال، و سنحاول عرض و تحليل المعطيات و التي على أساسها يتم استخلاص النتائج و مقارنتها مع الدراسة النظرية من خلال ما يلي :

- منهجية دراسة الحالة.
- عرض و تحليل بيانات الاستبيان.
- نتائج الاستبيان المتوصل إليها.

3-1 منهجية دراسة الحالة

نظرا لمتطلبات البحث قمنا بتتبع المنهجية التي تقوم على الطرق التالية:

أولاً: مجتمع و عينات الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في كل موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية أريس -2- بولاية باتنة، فحاولنا أن تكون ممثلة لعينة الدراسة لكافة طبقات العمال من أطباء، و شبه طبيين، إداريين، متعاقدين، عقود الإدماج المهني، ماعدا العمال الذين يعملون ليلا وذلك لصعوبة التوصل اليهم.

ثانيا: حدود الدراسة

لقد تمت هذه الدراسة في إطار حدود مكانية و زمنية و بشرية معينة، و يمكن إظهار ذلك وفق مايلي:

- 1- الحدود المكانية: بهدف التعرف على مدى تأثير الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي، اخترنا المؤسسة العمومية الاستشفائية أريس -2-، باعتبارها ذات طابع خدماتي حساس، تقع في حي ذراع الزيتون التابعة لبلدية أريس.
- 2- الحدود الزمانية: اقتصرنا دراستنا على السنة الجامعية 2018-2019 و المعلومات المتعلقة بها.
- 3- الحدود البشرية: لقد شملت دراستنا عينة طبقية من الأفراد العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أريس -2-.

ثالثا: منهج الدراسة

إن طبيعة و خصوصية الموضوع اقتضى التعامل مع منهج دراسة الحالة لمعالجة الدراسة الميدانية، و الذي يعرف بأنه منهج يقوم على جمع البيانات العلمية المتعلقة بالمؤسسة، أو دراسة جميع البيانات العلمية المتعلقة بالمؤسسة، أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها و ذلك بغرض الوصول إلى تعميمات من خلال تحليل معطيات الدراسة، و المتمثلة في المعاينة و المقابلة و الاستبيان و التي يمكن توضيحها من خلال أدوات الدراسة.

رابعا: أدوات الدراسة

1- **المعاينة:** تعتبر المعاينة من أهم الأدوات و التقنيات لجمع البيانات و المعطيات فمن خلالها يتم تحديد عينات الدراسة، التي تعتبر من الخطوات الهامة لأي بحث، و في دراستنا قمنا باختيار العينة الملائمة لموضوع الدراسة، و هي عينة طبقية تشمل كافة الأسلاك الموجودة داخل المنظمة، فكانت العينة المدروسة 60 عامل من عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية فالسلك الطبي 7 عمال، و الإداري 11 عامل، و الشبه الطبي 30 عامل، و المتعاقدون بالتوقيت الجزئي 7 عمال، و المتعاقدون بالتوقيت الكامل 4 عمال، و عقود الإدماج عامل واحد، إذا فالعينة هي عينة طبقية تشمل مختلف الأسلاك و الفئات و المستويات.

2- **المقابلة :** تعد المقابلة بأنها " محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد آخرين الهدف منها حصوله على معلومات لاستخدامها في البحث العلمي، أو الاستعانة بها في عملية التوجيه، التشخيص، العلاج"²

²- مهدي حسن زويلف، تحسين الطروانة، منهجية البحث العلمي، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، 1998، ص 55 .

3- الاستبيان : فهو أكثر الوسائل فعالية و شيوعا في جميع البيانات فهو عبارة عن " استمارة تحتوي على مجموعة من الفقرات المصاغة صياغة استفهامية، يجب على كل مشارك في العينة الإجابة عنها بنفسه.³

فيعد الاستبيان وسيلة للحصول على إجابة واضحة و ممزوجة بنوع من المصادقية، و قد حاولنا إعطاء استبيان شامل لكافة جوانب موضوع الدراسة، و توزيعه على أفراد العينة، و قد احتوت الاستمارة النهائية على 35 سؤال و قد تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور، أنظر الملحق رقم (01)

المحور الأول: و يتضمن البيانات الشخصية.

المحور الثاني: يدور حول الحوافر المقدمة في المؤسسة.

المحور الثالث : يدور حول الرضا الوظيفي.

و قد قمنا بتوزيع 60 استمارة على كافة عمال المؤسسة الذين يعملون في النهار، و قد اعتمدنا على برنامج Excel، لمعالجة المعطيات التي تكون في شكل جداول ليترجمها إلى دوائر نسبية

3-2 عرض و تحليل بيانات الاستبيان

يتم من خلاله تحليل البيانات العامة و البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة أي عرض و تحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستبيان التي وزعت على العمال.

أولا : خصائص العينة المسحوبة

بغية التعرف على خصائص أفراد العينة المسحوبة، نقوم في البداية بتفريغ و تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بكل فرد من أفراد العينة من خلال المعلومات المتحصل عليها من الاستمارة الخاصة بالاستبيان و عليه يمكن القول أن أفراد العينة المختارة تتميز بالصفات التالية:

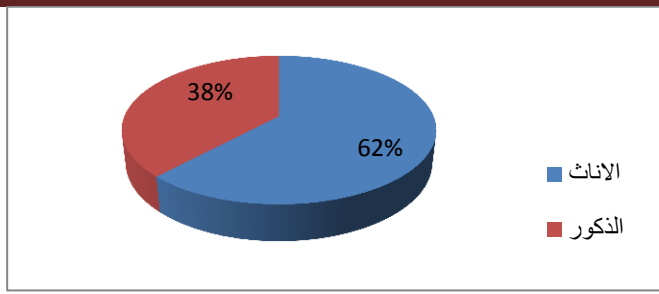
المحور الأول : البيانات الشخصية

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (01) يبين توزيع العمال حسب متغير الجنس الشكل رقم (04) يمثل توزيع العمال حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
-------	---------	----------------

³ - سلاطينة بلقاسم، حسن الجيلالي، أسس البحث العلمي، (ب ط)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2009، ص 105 .



ذكر	23	%38
أنثى	37	%62
المجموع	60	%100

المصدر: بالإعتماد على معطيات الجدول

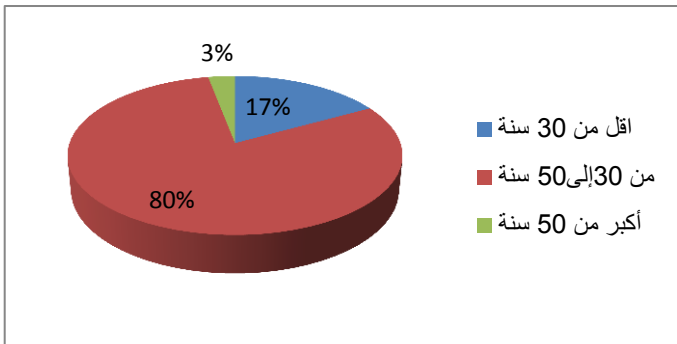
المصدر: بالإعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من الجدول رقم (01) و الشكل رقم (04) أعلاه، أن أكبر نسبة من العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية أريس-2- كانت من الاناث، حيث بلغ عددهم 37 موظفة بنسبة (62%)، و أن عدد الذكور 23 موظف بنسبة (38%)، و من هنا فإن نسبة الإناث كانت أكبر من الذكور، و هذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة، و خاصة نشاط التوليد الذي يتطلب قابلات و عاملات.

2- توزيع أفراد العينة حسب السن

الشكل رقم (05) يمثل توزيع العمال حسب السن

الجدول رقم (02) يبين توزيع العمال حسب السن



النسبة المئوية	التكرار	فئات العمر
%17	10	أقل من 30 سنة
%80	48	من 30 إلى 50 سنة
%3	2	أكبر من 50 سنة
%100	60	المجموع

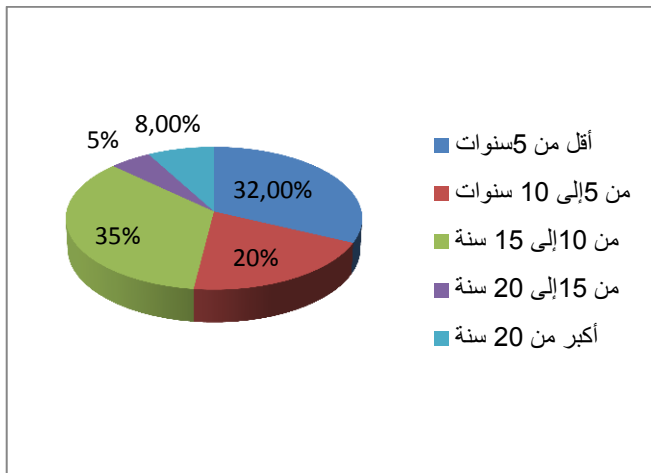
المصدر: بالإعتماد على معطيات الجدول

المصدر: بالإعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من الجدول رقم (02) و الشكل رقم (05) أعلاه، أن أكبر نسبة من الموظفين كانت من الفئة العمرية (من 30-50 سنة) حيث بلغ عددهم 48 موظف بنسبة (80%)، مقارنة بنسب الفئات الأخرى، و هذا راجع إلى سياسة التوظيف المنتهجة مثلا : أغلبية الأطباء يبدؤون مشوارهم المهني بعد الثلاثين و ذلك لطول مدة الدراسة الجامعية المقدرة ب 7 سنوات، و المشاركة في المسابقات الخاصة بالتوظيف بعد سنوات من الانتظار، كما أن سياسة التوظيف بالنسبة للإداريين تعتمد على مسابقات على أساس الشهادة و يتم من خلالها اختيار المترشح الأكبر سنا. ثم تليها نسبة (17%) تمثل الفئة العمرية أقل من 30 سنة، حيث بلغ عددهم 10 موظفين، أما أقل نسبة و المتمثلة في (3%) و الخاصة بالفئة العمرية أكبر من 50 سنة ناتجة عن التقاعد النسبي لعدد كبير من الموظفين .

3- توزيع الأفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الشكل رقم (06) يمثل توزيع العمال حسب الخبرة المهنية



الجدول رقم (03) يبين توزيع العمال حسب الخبرة المهنية

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	19	32%
من 5 إلى 10 سنوات	12	20%
من 10 إلى 15 سنة	21	35%
من 15 إلى 20 سنة	3	5%
أكبر من 20 سنة	5	8%
المجموع	60	100%

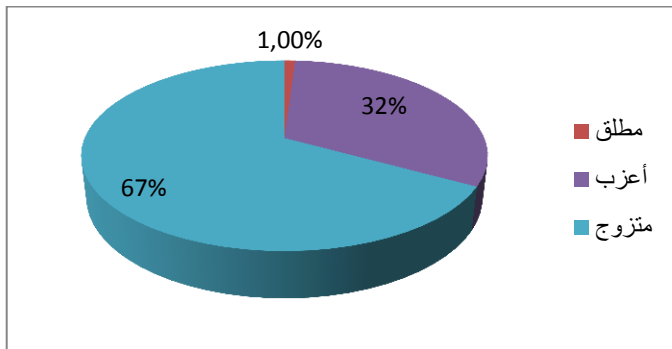
المصدر: بالإعتماد على معطيات الجدول

المصدر: بالإعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من الجدول رقم (03) و الشكل رقم (06) أعلاه، أن عدد أفراد عينة الدراسة الذين لديهم خبرة تمتد (من 10-20 سنة) قد بلغ عددهم 21 موظف بنسبة (35%) و هذا راجع إلى سياسة التوظيف المتبعة خلال السنوات القليلة الماضية .

4- توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

الشكل رقم (07) يمثل توزيع العمال حسب الحالة المدنية



الجدول رقم (04) يبين توزيع العمال حسب الحالة المدنية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب	19	32%
مطلق	1	1%
متزوج	40	67%
المجموع	60	100%

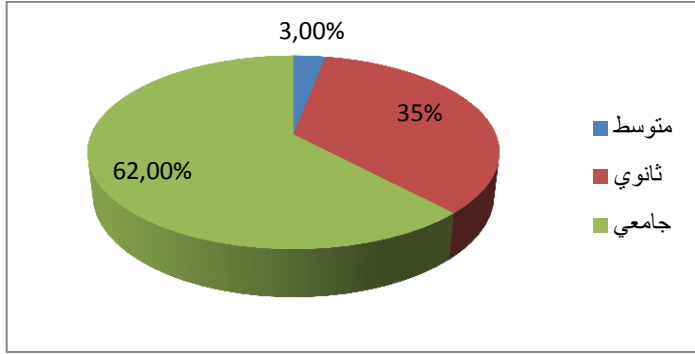
المصدر: بالإعتماد على معطيات الجدول

المصدر: بالإعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من خلال الجدول رقم (04)، أن أكبر عدد من أفراد عينة الدراسة من نصيب الفئة المتزوجة حيث بلغ عددهم 40 بنسبة (67%) ، و يمكن تفسير ذلك من خلال أن الموظفين بالمؤسسة العمومية الاشتغائية أريس-2- كما تبين أن أقل عدد من أفراد عينة الدراسة من فئة العزاب حيث بلغ عددهم 19 بنسبة (31.67%)، و هذا ما يؤثر على نوع احتياجات العاملين و درجة تحفيزهم على العمل.

5- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (05) يبين توزيع العمال حسب المستوى التعليمي الشكل رقم (08) يمثل توزيع العمال حسب المستوى التعليمي



المصدر: بالإعتماد على معطيات الجدول

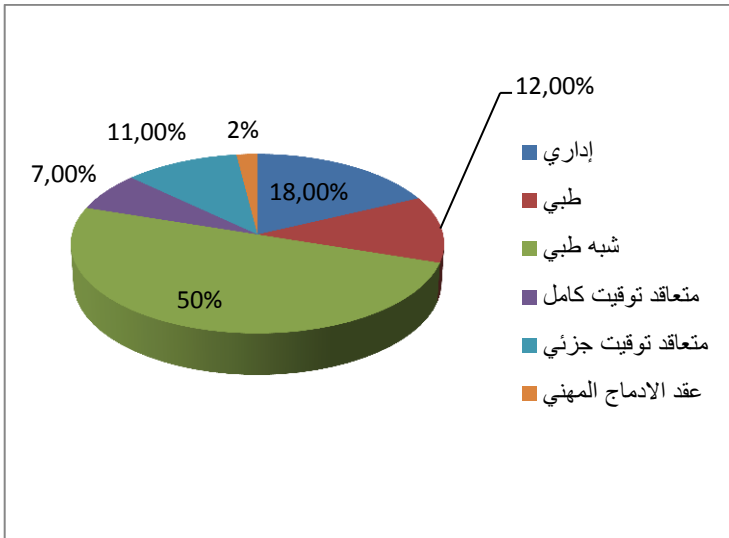
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
متوسط	2	3%
ثانوي	21	35%
جامعي	37	62%
المجموع	60	100%

المصدر: بالإعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من الجدول رقم (05) و الشكل رقم (08) أعلاه، أن أكبر عدد من أفراد عينة الدراسة كانت للجامعيين، حيث بلغ عددهم 37 موظف بنسبة (62%)، وهي نسبة عالية مقارنة بالمستوى الثانوي، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب مستويات جامعية مثل: الأطباء و المرضين و الإداريين.

6- توزيع أفراد العينة حسب التخصص الوظيفي.

الجدول رقم (06) يبين توزيع العمال حسب التخصص الوظيفي الشكل رقم (09) يمثل توزيع العمال حسب التخصص الوظيفي



المصدر: بالإعتماد على معطيات الجدول

السلك	التكرار	النسبة
إداري	11	18%
طبي	7	12%
شبه طبي	30	50%
متعاقدين توقيت كامل	4	7%
متعاقدين توقيت جزئي	7	11%
عقد الادمج المهني	1	2%
المجموع	60	100%

المصدر: بالإعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من خلال الجدول رقم (06) و الشكل رقم (09) أعلاه، أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة كانت من فئة الشبه الطبي، حيث بلغ عددهم (30) موظف بنسبة (50%)، مقارنة بالأسلاك الأخرى، وهذا راجع إلى طبيعة

نشاط المؤسسة الذي يتطلب أكبر نسبة من المرضى من مختلف الرتب: القابلات، مشغلي أجهزة التصوير الطبي، مساعدي التمريض.... إلخ.

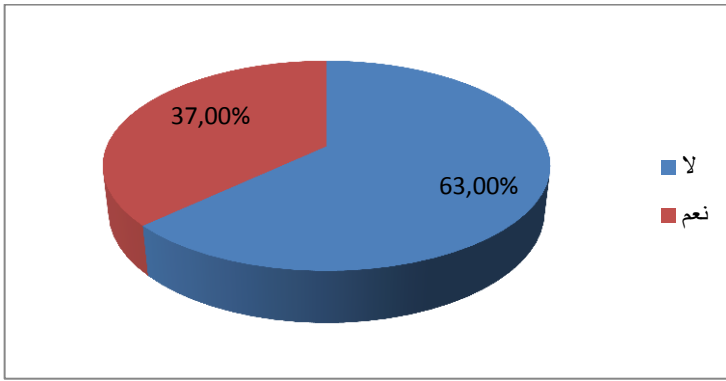
المحور الثاني : الحوافز المادية و المعنوية

بعد التطرق إلى خصائص العينة المسحوبة ، سنحاول التعرف على بعض الحوافز المادية و المعنوية المقدمة في المؤسسة محل الدراسة، و ذلك من خلال ما يلي:

7- هل تولي المؤسسة أهمية بالغة لعملية التحفيز

الشكل رقم (07) يمثل اهتمام المؤسسة بالحوافز

الجدول رقم (07) بين اهتمام المؤسسة بالحوافز



الإجابة	التكرار	النسبة
لا	38	63%
نعم	22	37%
المجموع	60	100%

المصدر: بالإعتماد على معطيات الجدول

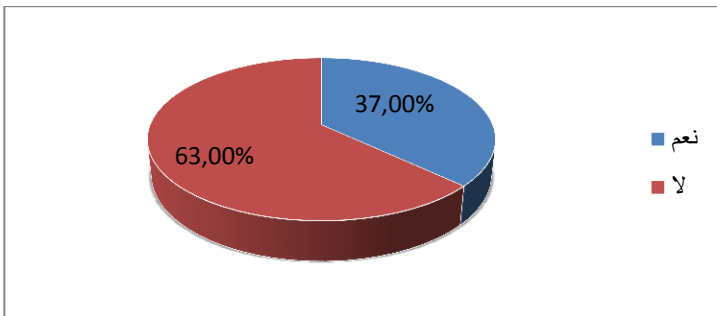
المصدر: بالإعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من خلا الجدول رقم (07) و الشكل رقم (10) أعلاه، أن (63%) من أفراد العينة محل الدراسة أجابوا بأن المؤسسة أنها لا تهتم بعملية التحفيز بينما ن (37%) منهم لاحظوا أنها تهتم به ، و هذا ما يدل على اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز و ذلك من خلال المقارنة بين النتائج "نعم" و "لا" الموضحة في الدائرة النسبية.

8- تناسب الراتب مع الأداء.

الشكل رقم (11) يمثل تناسب الراتب مع الأداء

الجدول رقم (08) يبين تناسب الراتب مع الأداء



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	22	37%
لا	38	63%
المجموع	60	100%

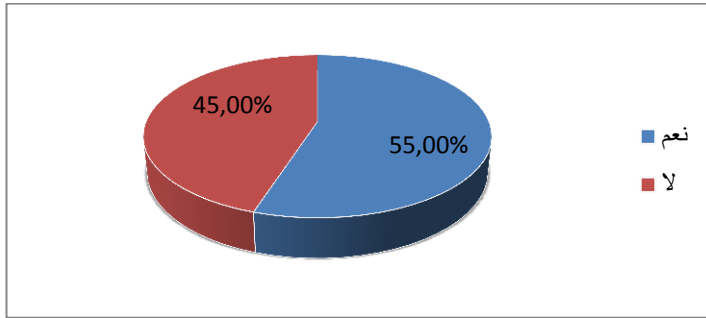
المصدر: بالإعتماد على معطيات الجدول

المصدر: بالإعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من خلال الجدول رقم (08) و الشكل رقم (11) أعلاه، أن نسبة (63%) من أفراد العينة، صرحوا بأن راتبهم لا يتناسب مع أدائهم ففي غالب الأحيان نجد ضغوط عمل ناتجة عن تغطية أكثر من 6 دوائر و 15 بلدية ، مما يجعلهم يتدمرون من العمل الشاق و المتعب ، في حين سجلنا نسبة (37%) بإجابات نعم أي أن الرواتب التي يتقاضونها تتناسب مع أدائهم .

9- توقيت دفع الراتب.

الشكل رقم (12) يمثل دفع الرواتب في وقتها



المصدر: بالإعتماد على معطيات الجدول

الجدول رقم (09) يبين دفع الرواتب في وقتها

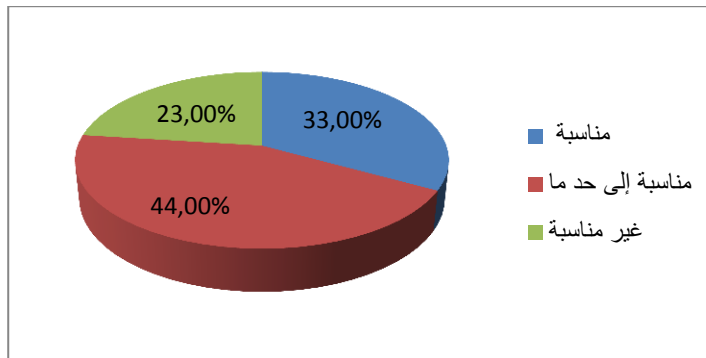
الإجابة	التكرار	النسبة
لا	33	55%
نعم	17	45%
المجموع	60	100%

المصدر: بالإعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من خلال الجدول رقم (09) و الشكل رقم (12) أعلاه ، أن (55%) من العمال يصرحون أن الأجور تدفع في الوقت المحدد، أما (45%) يصرحون أنه لا تدفع بانتظام ، و قد تبين لنا فيما بعد أن هذا التأخر المسجل يرجع لتعطيل أجور المتعاقدين بسبب تجديد مقررات عقودهم .

10- ظروف العمل بالمؤسسة

الشكل رقم (13) يمثل ظروف العمل



المصدر: بالإعتماد على معطيات الجدول

الجدول رقم (10) يبين ظروف العمل

الإجابة	التكرار	النسبة
مناسبة	20	33%
مناسبة إلى حد ما	26	44%
غير مناسبة	14	23%
المجموع	60	100%

المصدر: بالإعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من خلال الجدول رقم (10) و الشكل رقم (13) أعلاه، أن نسبة (44%) من الموظفين الذين شملتهم العينة، يصرحون بأن ظروف العمل مناسبة إلى حد ما، أما نسبة (33%) من الإجابات صرحوا بأن ظروف العمل

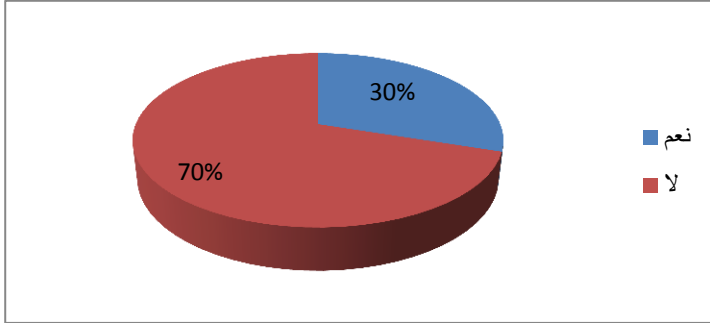
مناسبة ، و تليها نسبة (23%) من الإجابات أن ظروف العمل غير مناسبة و يعود ذلك لصغر مساحة المؤسسة و اكتظاظها بالعمال مما جعل الظروف غير مناسبة ،وأن البنية التي يعملون بها كانت مصممة لمؤسسة الضمان الاجتماعي.

11- الترقية في الرتبة

الجدول رقم (11) يبين الحصول على الترقية في الرتبة

النسبة	التكرار	الإجابة
30%	18	نعم
70%	42	لا
100%	60	المجموع

الشكل رقم (14) يمثل الحصول على الترقية في الرتبة



المصدر: بالإعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

المصدر: بالإعتماد على معطيات الجدول

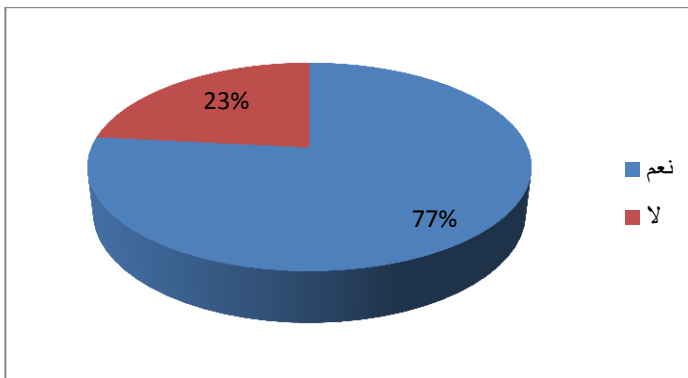
يتضح من خلال الجدول رقم (11) و الشكل رقم (14) أعلاه ، أن (70%) من إجابات أفراد العينة صرحوا بأنهم لم يتحصلوا على الترقية، و هذا راجع إلى عدم توفر الأقدمية المهنية التي تفوق 10 سنوات من العمل، أما (30%) من الإجابات صرحوا بنعم أي أنهم تحصلوا على الترقية في الرتبة نظرا لأقدميتهم المهنية و اجتهادهم في العمل.

12- الترقية في الدرجة

الجدول رقم (12) يبين الحصول على الترقية في الدرجة

النسبة	التكرار	الإجابة
77%	46	نعم
23%	14	لا
100%	60	المجموع

الشكل رقم (15) يمثل الحصول على الترقية في الدرجة



المصدر: بالإعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

المصدر: بالإعتماد على معطيات الجدول

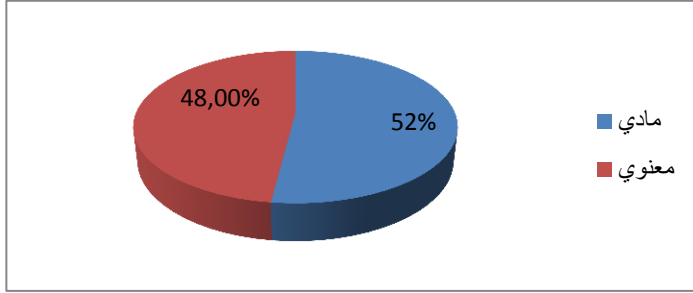
يتضح من خلال الجدول رقم (12) و الشكل رقم (15) أعلاه، أن نسبة (77%) من إجابات أفراد العينة محل الدراسة عبروا بأنهم تحصلوا على ترقية في الدرجة، و هذا ناتج عن استقائهم لحقوقهم، و تليها نسبة (23%) لاحظوا

بأنهم لم يتحصلوا على الترقية في الدرجة ، و هذا راجع إلى أنهم موظفون جدد، أو لديهم عطل مرضية التي تؤخر الترقية في الدرجة، و يجدير بالذكر أن نظام الترقية بالمؤسسة يسمح بالترقية في الدرجة لكل الموظفين و الاختلاف فقط مدك الترقية (من سنتين و نصف إلى ثلاث سنوات .

13- على أي نوع من الحوافز تركز المؤسسة

الشكل رقم (16) يمثل نوع الحوافز المجدية في مؤسسة

الجدول رقم (13) يبين نوع الحوافز المجدية في مؤسسة



الإجابة	التكرار	النسبة
مادية	31	%52
معنوية	29	%48
المجموع	60	%100

المصدر: بالإعتماد على معطيات الجدول

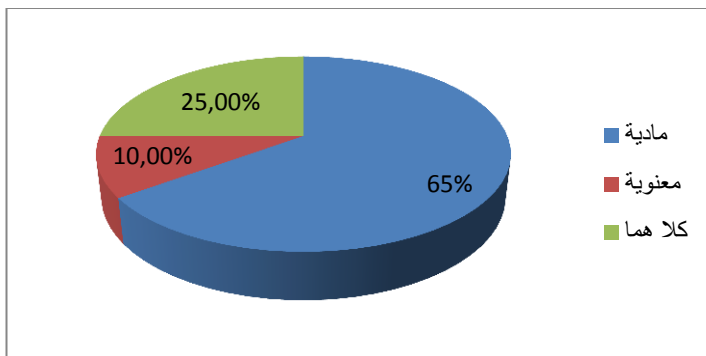
المصدر: بالإعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من خلال الجدول رقم (13) و الشكل رقم (16) أعلاه، أن (52%) من الموظفين الذين شملتهم الدراسة يعتقدون أن الحوافز المادية أكثر أهمية بالنسبة لهم من الحوافز المعنوية وهذا يرجع إلى الوضع المادي المتردي، في حين أن بقية الموظفين يرون عكس ذلك بنسبة (48%) أن الحوافز المعنوية بالنسبة لهم غير مجدية في المؤسسة، لأن الحوافز المعنوي قد لا يكون له الأثر المرغوب إذا كان العامل لا يحس بقيمة العمل الذي يقوم به أو عدم الراحة النفسية في بيئة العمل .

14- الحوافز المطبقة في المؤسسة

الشكل رقم (17) يمثل الحوافز المطبقة في المؤسسة

الجدول رقم (14) يبين الحوافز المطبقة في المؤسسة



الإجابة	التكرار	النسبة
مادية	39	%65
معنوية	6	%10
كلاهما	15	%25
المجموع	60	%100

المصدر: بالإعتماد على معطيات الجدول

المصدر: بالإعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من خلال إجابات المينة في الجدول رقم (14) و الشكل رقم (17) ، أن المؤسسة تركز على الحوافز المادية أكثر بحيث تقدر بنسبة (65%)، كما نجد نسبة (10%) تمثل الحوافز المعنوية، و تتمثل هذه الحوافز في الرفع من الروح المعنوية و الثناء و الشكر....إلخ، في حين تشير نسبة (25%) إن المؤسسة تهتم بعلا النوعين من الحوافز .

15- هل تُشجعك المكافآت على بذل المزيد من الجهد و المثابرة للحصول عليها

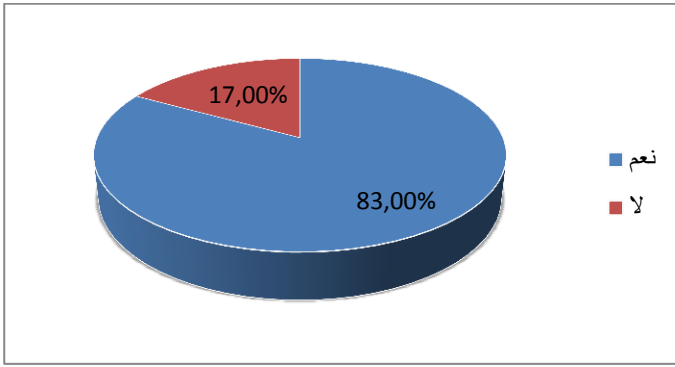
الجدول رقم (15) يبين فعالية الحوافز و حاجة الموظفين

الشكل رقم (18) يمثل فعالية الحوافز و حاجة الموظفين

على بذل الجهد و المثابرة

على بذل الجهد و المثابرة

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	50	83%
لا	10	17%
المجموع	60	100%



المصدر: بالإعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

المصدر: بالإعتماد على معطيات الجدول

يتضح من خلال الجدول رقم (15) و الشكل رقم (18) أعلاه ، أن أغلب أفراد العينة و بنسبة (83%) يرون أن المكافآت تشجعهم على بذل المزيد من الجهد و المثابرة ، و ثم تليها نسبة (48%) يرون العكس .

16 - اهتمام الموظفين بالحوافز المعنوية

الجدول رقم (16) يبين الاهتمام بالحصول على الحوافز المعنوية
المعنوية

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	15	25%
لا	45	75%
المجموع	60	100%

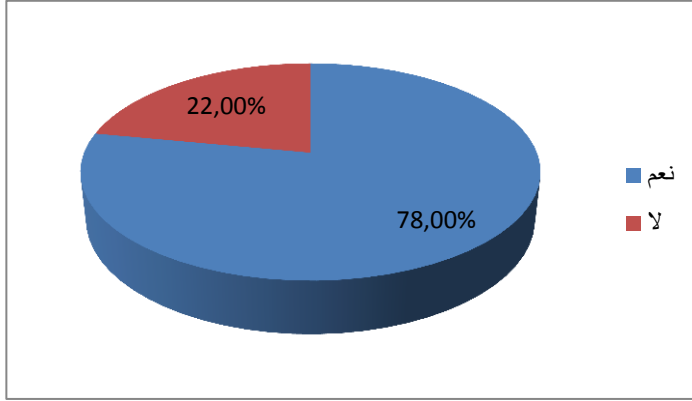
المصدر: بالإعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

المصدر: بالإعتماد على معطيات الجدول

يتضح من خلال الجدول رقم (16) و الشكل رقم (19)، أن أغلب عمال المؤسسة و بنسبة (75%) لا يبدون اهتمام بمحصولهم على الحوافز المعنوية مثل الشكر... إلخ في المؤسسة بالمقارنة باهتمامهم بالحوافز المادية و قد قدرت النسبة ب (25%) مما يدل على عدم وجود علاقة مباشرة بين الحوافز المعنوية و مستوى الأداء .

17- الأجر كحافز.

الشكل رقم (20) يمثل هل الأجر حافزا على العمل



الجدول رقم (17) يبين هل الأجر حافزا على العمل

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	47	78%
لا	13	22%
المجموع	60	100%

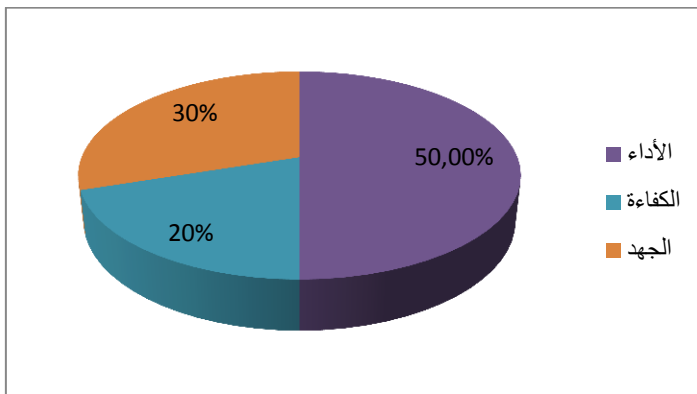
المصدر: بالإعتماد على معطيات الجدول

المصدر: بالإعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من خلال الجدول رقم (17) و الشكل رقم (20) اعلاه، أن (78%) من إجابات أفراد العينة محل الدراسة عبروا على أن الأجر يعتبر حافز عن العمل، بينما (22%) يعتبرونه حقا مكتسب و ليس له أي طابع تحفيزي .

18- أسس تقديم الحوافز.

الشكل رقم (21) يمثل أساس تقدم الحوافز



الجدول رقم (18) يبين أساس تقدم الحوافز

الإجابة	التكرار	النسبة
الأداء	30	50%
الكفاءة	12	20%
الجهد	18	30%
المجموع	60	100%

المصدر: بالإعتماد على معطيات الجدول

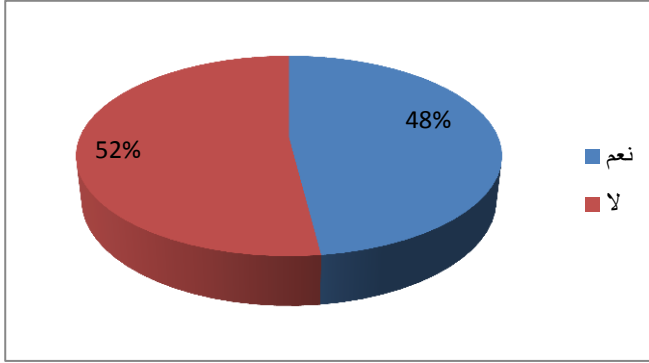
المصدر: بالإعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من خلال الجدول رقم (18) و الشكل رقم (21) أعلاه، أن (50%) من أفراد العينة يرون أن الحوافز تمنح وفق معيار الأداء ، بينما (30%) منهم يرون أن الحوافز تمنح حسب الجهد المبذول في حين نجد (20%) يرون أن الحوافز تمنح وفق الكفاءة ، و عليه فالمؤسسة تمنح التحفيز وفق أسس مقبولة خاصة الأداء و الجهد المبذول .

19- القوة التشجيعية للحوافز المقدمة في مؤسسة

الجدول رقم (19) يبين هل الحوافز المقدمة مشجعة

الشكل رقم (22) يمثل هل الحوافز المقدمة مشجعة



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	29	48%
لا	31	52%
المجموع	60	100%

المصدر: بالإعتماد على معطيات الجدول

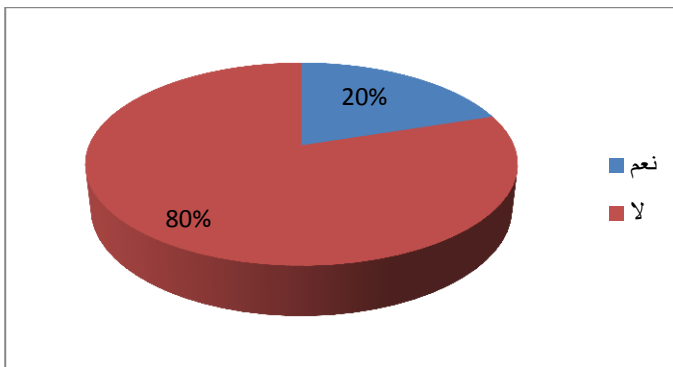
المصدر: بالإعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من خلال الجدول رقم (19) و الشكل رقم (22) أعلاه، أن (48%) من إجابات أفراد العينة محل الدراسة تشير إلى أن الحوافز المقدمة في المؤسسة مشجعة لتقديم الأفضل و تحقيق الرضا الوظيفي، بينما (52%) منهم عبروا على أن الحوافز المقدمة غير مشجعة، و هذا راجع إلى أن هناك من يعتبر أن الحوافز المقدمة و الموجودة فعلا عبارة عن حقوق و ليست حوافز .

20- العلم بمعايير تقييم الأداء

الجدول رقم (20) يبين العلم بمعايير تقييم الأداء

الشكل رقم (23) يمثل العلم بمعايير تقييم الأداء



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	12	20%
لا	48	80%
المجموع	60	100%

المصدر: بالإعتماد على معطيات الجدول

المصدر: بالإعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

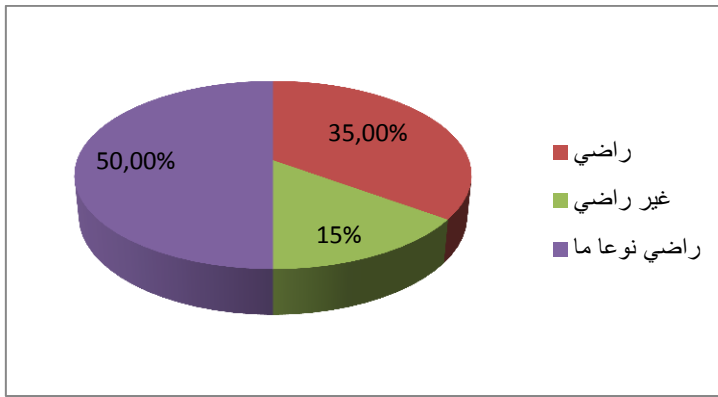
يتضح من خلال الجدول رقم (20) و الشكل رقم (23) اعلاه، أن (80%) من إجابات أفراد العينة أو ما يعادل 48 فرد ليس لديهم علم بجميع المعايير التي على أساسها يقيم أدائهم ثم تأكيدهم على عدم معرفتهم بالتفاصيل المتعلقة بالمعايير التي يقيمون على أساسها، بإستثناء معياري الانضباط و السلوك، أما (20%) من أفراد العينة أي ما يعادل 12 فرد أجابوا بعلمهم بجميع المعايير التي يقيمون على أساسها، و هم في غالبيتهم رؤساء المصالح و الأقسام.

المحور الثالث: تقييم درجة الرضا الوظيفي في المؤسسة

21- رضا الأفراد بالحوافز المقدمة بالمؤسسة

الشكل رقم (24) يمثل الرضا عن الحوافز المقدمة

الجدول رقم (21) يبين الرضا عن الحوافز المقدمة



النسبة	التكرار	الإجابة
35%	21	راضي
15%	9	غير راضي
50%	30	راضي نوعا ما
100%	60	المجموع

المصدر: بالإعتماد على معطيات الجدول

المصدر: بالإعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من خلال الجدول رقم (21) و الشكل رقم (24) أعلاه ، أن (50%) من أفراد العينة راضون نوعا ما عن الحوافز المقدمة لهم، بينما (35%) راضون عن الحوافز المقدمة لهم، في حين نجد (15%) غير راضون عن الحوافز المقدمة لهم و هذا يبين اختلاف درجات الرضا في حين يمكن القول أن أغلبية الموظفين راضين نوعا ما.

22- ارتباط الحوافز المقدمة بتحقيق أهداف المؤسسة.

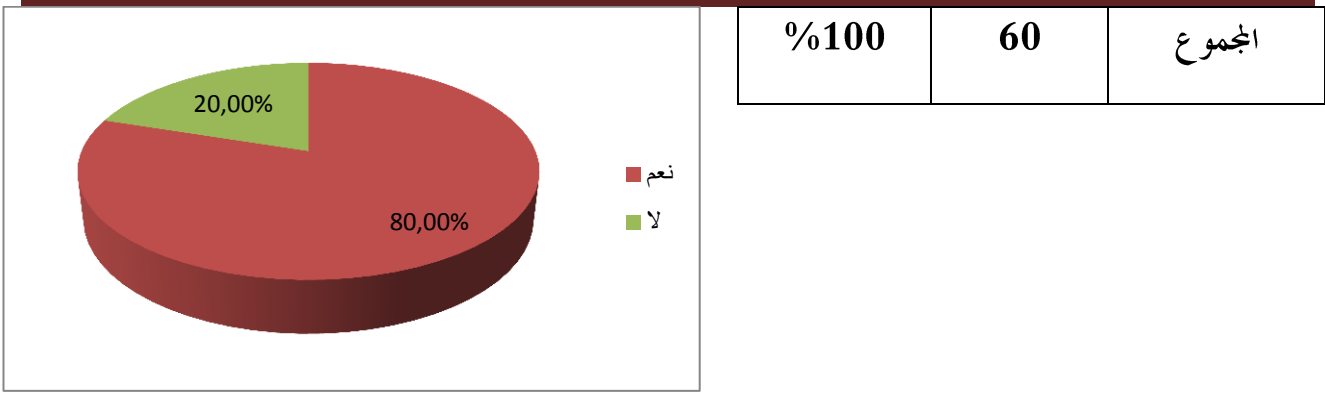
الشكل رقم (25) يمثل تحقيق المؤسسة أهدافها عند

الجدول رقم (22) يبين تحقيق المؤسسة أهدافها عند

القيام بعملية التحفيز

القيام بعملية التحفيز

النسبة	التكرار	الإجابة
80%	48	نعم
20%	12	لا



المصدر: بالإعتماد على معطيات الجدول

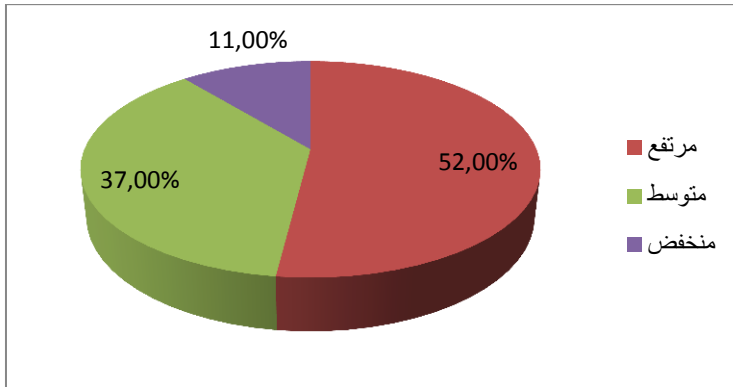
المصدر: بالإعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من خلال الجدول رقم (22) و الشكل رقم (25) أعلاه ، أن (80%) من العاملين أجابوا بأن المؤسسة تحقق أهدافها عند القيام بعملية التحفيز ، بينما (20%) أجابوا عكس ذلك، و هذا إقرار من العمال أن تحفيزهم من طرف الإدارة يعد عاملا أساسيا و يزيد في مساهمتهم في تأدية مهامهم و شعورهم بالمسؤولية ، كما أن مجال الصحة يستدعي عمل دائم ومتواصل.

23- مستوى رضاك عن العمل

الشكل رقم (26) يمثل مستوى الرضا عن العمل

الجدول رقم (23) يبين مستوى الرضا عن العمل



المصدر: بالإعتماد على معطيات الجدول

المصدر: بالإعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من خلال الجدول رقم (23) و الشكل رقم (26) أعلاه ، أن (52%) من إجابات أفراد العينة محل الدراسة و هي أعلى نسبة سجلت و التي تدل على رضا مرتفع لأفراد العينة ، و (37%) بمستوى متوسط للعمال، ثم (11%) بمستوى منخفض ، و عليه فمستوى الرضا يختلف من فرد إلى آخر.

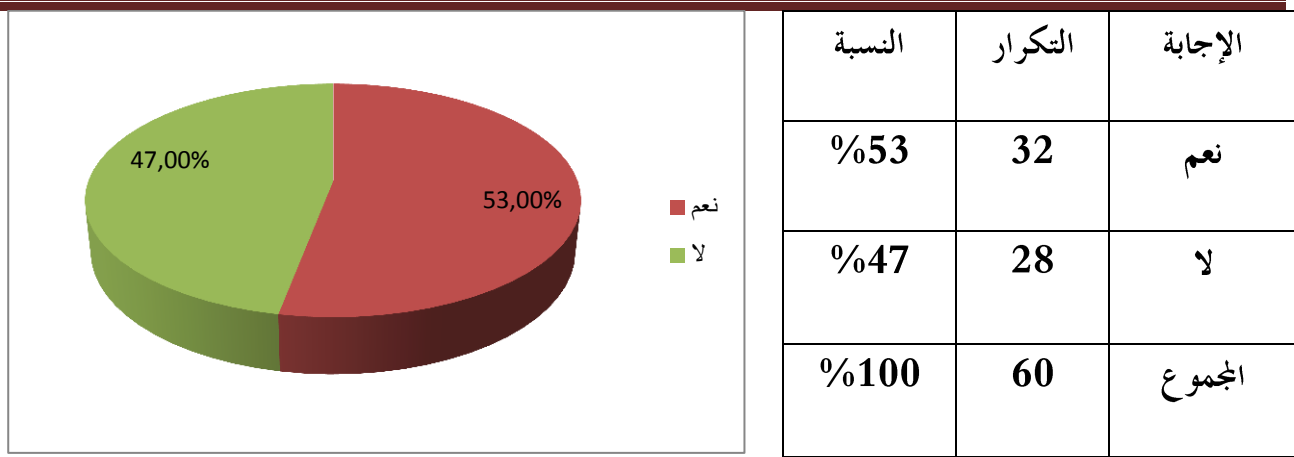
24- نظام الحوافز الذي يدفع بالعمال إلى رفع أدائهم

الشكل رقم (27) يمثل نظام الحوافز الذي يدفع

الجدول رقم (24) يبين نظام الحوافز الذي يدفع

بالعمال إلى رفع أدائهم

بالعمال إلى رفع أدائهم



المصدر: بالإعتماد على معطيات الجدول

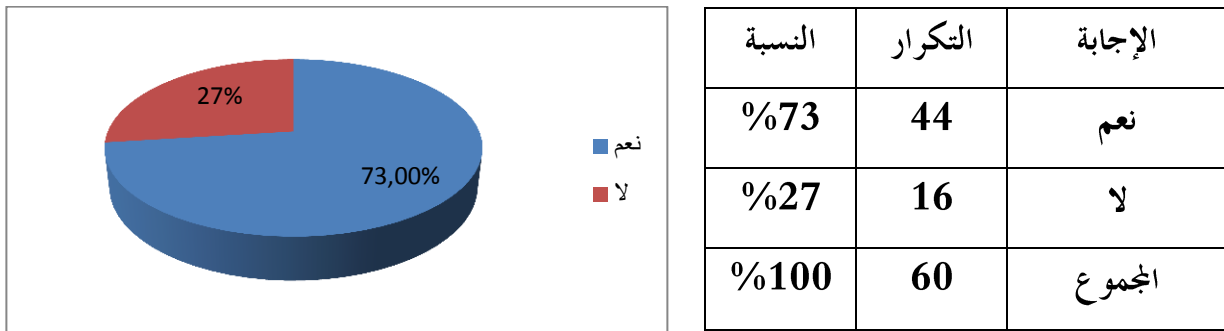
المصدر: بالإعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من خلال الجدول رقم (24) و الشكل رقم (27) أعلاه ، أن (53%) من العينة تؤكد أن نظام الحوافز يساهم في رفع الأداء، في حين أن البقية (47%) منهم يرى أن نظام الحوافز لا يساهم في تحسين الأداء، و منه فإن نظام الحوافز يحسن من أداء العاملين لأنه يشجع أدائهم و يحفزهم على أداء العمل.

25-تحسين المؤسسة لمستوى الرضا عن العمل

الشكل رقم (28) يمثل قيام المؤسسة بتحسين مستوى

الجدول رقم (25) يبين قيام المؤسسة بتحسين مستوى الرضا
الرضا



المصدر: بالإعتماد على معطيات الجدول

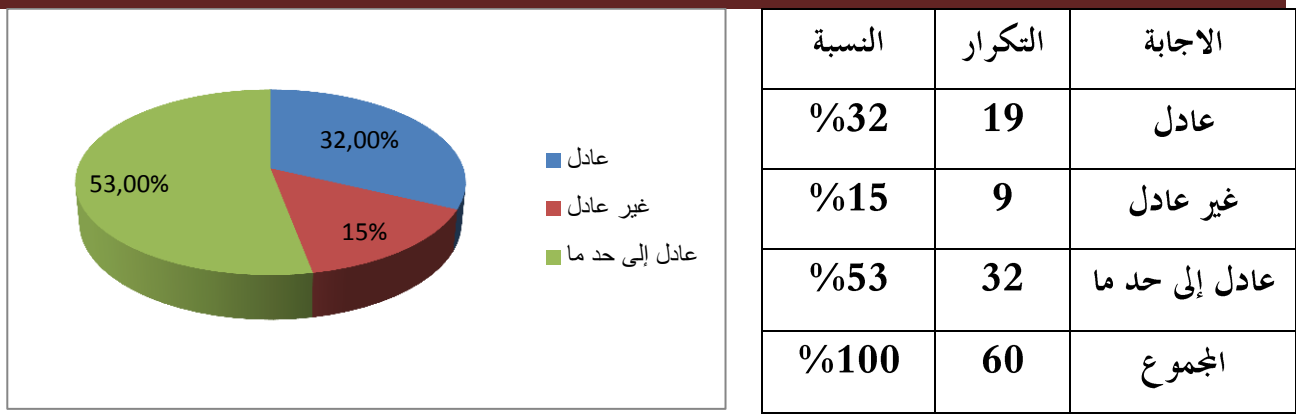
المصدر: بالإعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من خلال الجدول رقم (25) و الشكل رقم (28) أعلاه ، أن (73%) كانت من أغلب الإجابات ب "نعم" و هذه تدل على سعي المؤسسة بتحسين مستوى الرضا عن العمل، بينما (27%) فترى أن المؤسسة لا تقوم بتحسين مستوى الرضا، و عليه فالمؤسسة لا تولى اهتمام كبير لتحسين مستوى رضا العاملين و هذا ناتج عن صعوبة العمل في مجال الصحة و الضغوطات الناتجة عن الكم الهائل للمرضى الذين يتوافدون إلى المؤسسة .

26- عملية تقييم المسؤول

الشكل رقم (26) يمثل عملية التقييم من طرف المسؤول

الجدول رقم (26) يبين عملية التقييم من طرف المسؤول



المصدر: بالإعتماد على معطيات الجدول

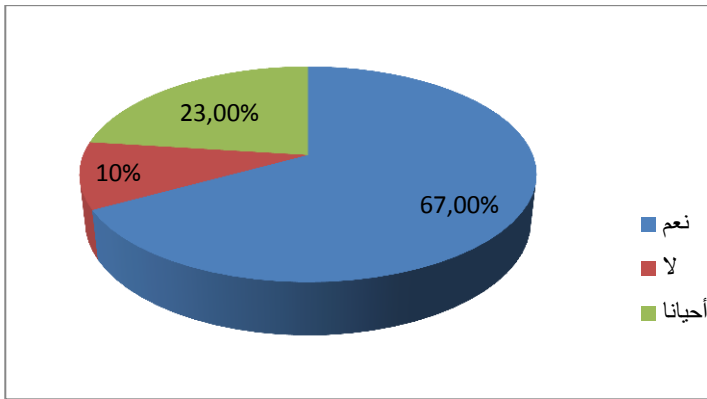
المصدر: بالإعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من خلال الجدول رقم (23) و الشكل رقم (23) أعلاه ، أن (53%) من العمال في المؤسسة يرون أن المسؤول عادل إلى حد ما على تقييم أدائهم ، و (15%) يرون أنه غير عادل ، و (32%) يرون أنه عادل ، و هذا ما يبرر بأن العمال في المؤسسة راضون على عملية التقييم من طرف مسؤولهم إنما الإدارة هي التي لا تراعي إلى هذا الجانب أو بعض الحالات يكون المسؤول متسلط لا يسمح بالنقاش.

27- احترام مواعيد العمل

الشكل رقم (30) يبين احترام مواعيد العمل

الجدول رقم (27) يبين احترام مواعيد العمل



الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	40	67%
لا	6	10%
أحيانا	14	23%
المجموع	60	100%

المصدر: بالإعتماد على معطيات الجدول

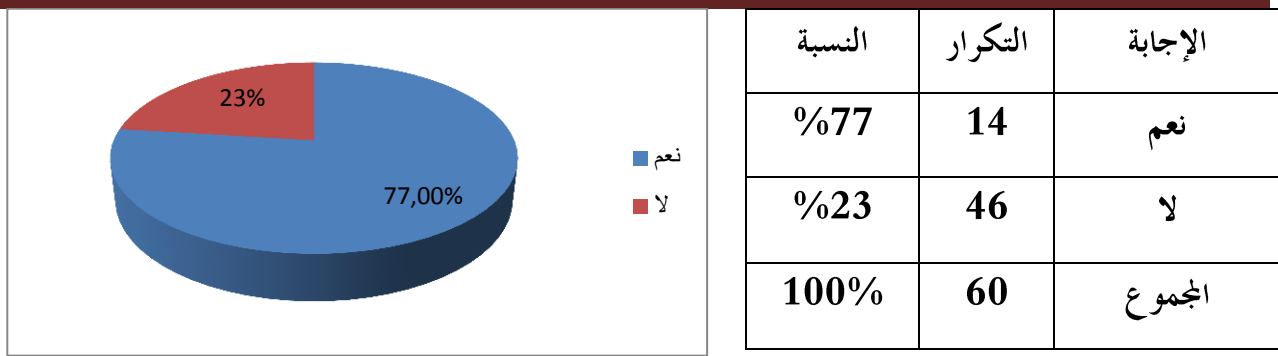
المصدر: بالإعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من خلال الجدول رقم (27) و الشكل رقم (30) أعلاه ، أن (67%) من إجابات أفراد العينة محل الدراسة أنهم يحترمون مواعيد العمل ، و (23%) منهم يحترمون مواعيد العمل أحيانا ، و (10%) من العمال لا يحترمون مواعيد العمل لغياب الضمير اتجاه المهنة أو لأسباب عائلية وخاصة الذين لديهم أطفال .

28- الرضا عن ساعات العمل

الشكل رقم (31) يمثل الرضا عن ساعات العمل

الجدول رقم (28) يبين الرضا عن ساعات العمل



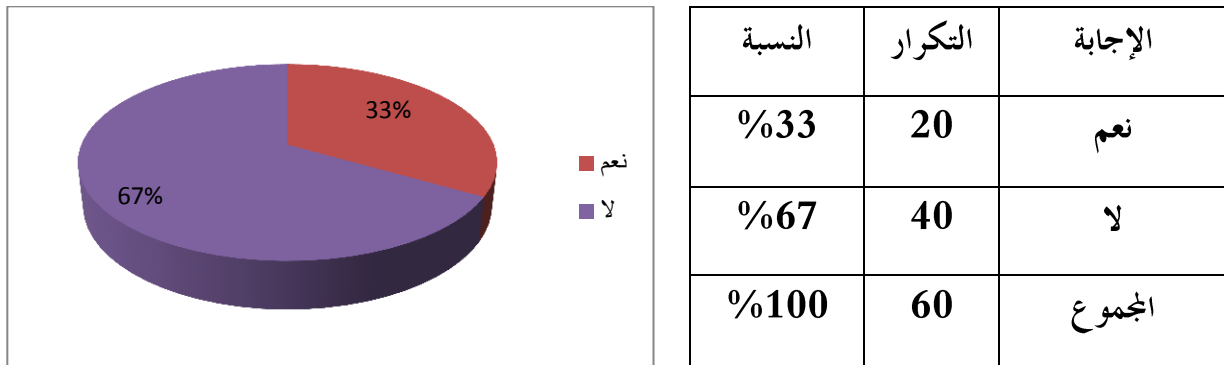
المصدر: بالإعتماد على الاستبيان الموجه للعينة. المصدر: بالإعتماد على معطيات الجدول

يتضح من خلال الجدول رقم (28) و الشكل رقم (31) أعلاه، أن (77%) من أفراد العينة محل الدراسة راضين عن ساعات العمل، في حين أن (23%) فهم غير راضين عن ساعات العمل وهذا راجع الى ضغط العمل مقارنة بالأجر المتحصل عليه.

29- قيام المؤسسة بقياس الرضا الوظيفي للعاملين

الشكل رقم (32) يمثل قياس الرضا الوظيفي للعاملين

الجدول رقم (29) يبين قياس الرضا الوظيفي للعاملين



المصدر: بالإعتماد على الاستبيان الموجه للعينة. المصدر: بالإعتماد على معطيات الجدول

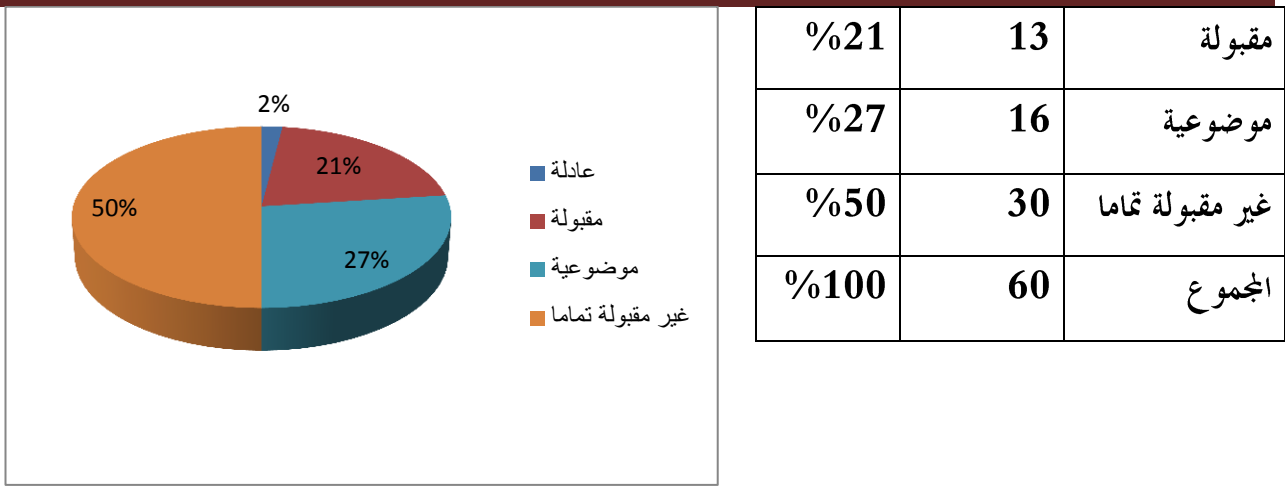
يتضح من خلال الجدول رقم (29) و الشكل رقم (32) أعلاه، أن (67%) من الإجابات ذات أغلبية ب "لا" و هنا معناه أن المؤسسة لا تقوم بقياس الرضا الوظيفي للعاملين، بينما (33%) من أفراد العينة أجابوا بنعم و عليه فالمؤسسة لا تقوم بقياس رضا العاملين، و بالتالي فهي غير مهتمة بالرضا اهتماما كبيرا.

30- رؤية الحوافز المقدمة

الشكل رقم (33) يمثل كيف ترى الحوافز المقدمة لك

الجدول رقم (30) يبين كيف ترى الحوافز المقدمة لك

النسبة	التكرار	الإجابة
2%	1	عادلة



المصدر: بالإعتماد على معطيات الجدول

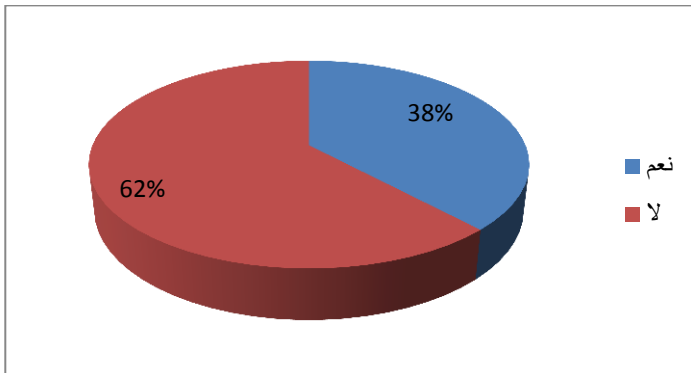
المصدر: بالإعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من خلال الجدول رقم (30) و الشكل رقم (33) أعلاه، أن (50%) من إجابات أفراد العينة ترى بأن الحوافز المقدمة لهم غير مقبولا تماما، بينما (27%) ترى الحوافز المقدمة لهم موضوعية ، في حين أن (21%) فهي ترى أنها مقبولة، و أخيرا (2%) و هي ضئيلة جدا فهي ترى أنها عادلة .

31- الربط بين المكافآت و الأداء

الشكل رقم (34) يبين الربط بين المكافآت و الأداء

الجدول رقم (31) يبين الربط بين المكافآت و الأداء



المصدر: بالإعتماد على معطيات الجدول

المصدر: بالإعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من خلال الجدول رقم (31) و الشكل رقم (34) أعلاه ، أن (62%) من إجابات أفراد العينة ب "لا" و هذا معناه لا يوجد ربط بين المكافآت و الأداء ، في حين سجلنا (38%) تقول بأنه يتم الربط بين المكافآت و الأداء.

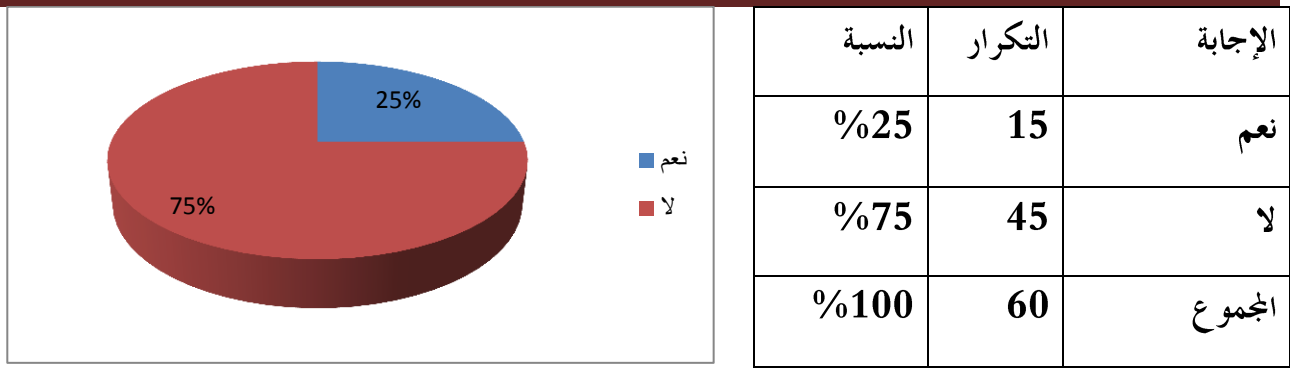
32- تطبق الإدارة نظاما عادلا موضوعيا للتحفيز

الشكل رقم (35) يمثل تطبيق الإدارة نظاما عادلا

الجدول رقم (32) يبين تطبيق الإدارة نظاما عادلا

موضوعيا للتحفيز

موضوعيا للتحفيز



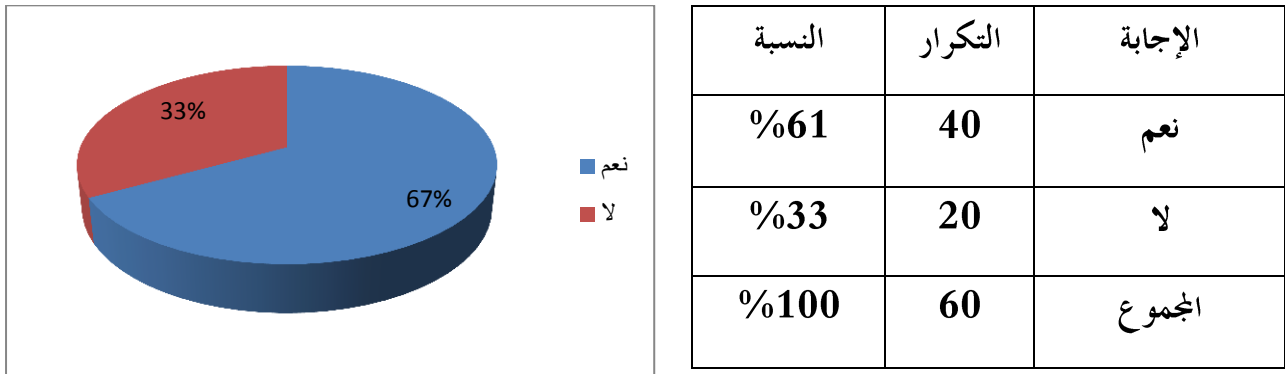
المصدر: بالإعتماد على معطيات الجدول

المصدر: بالإعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من خلال الجدول رقم (32) و الشكل رقم (35)، أن (75%) من إجابات أفراد العينة كانت ب "لا" و هذا معناه أن الإدارة لا تطبق نظاما عادلا و موضوعيا للتحفيز و هذا بدوره يؤدي لعدم الرضا و التوتر في حين سجلنا (25%) من الإجابات ب "نعم" أي تطبيق نظام عادل و موضوعي للتحفيز.

33- يبين المساعدة في حل المشاكل و الصعوبات

الجدول رقم (33) يبين المساعدة في حل المشاكل و الصعوبات الشكل رقم (36) يمثل المساعدة في حل المشاكل و الصعوبات



المصدر: بالإعتماد على معطيات الجدول

المصدر: بالإعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

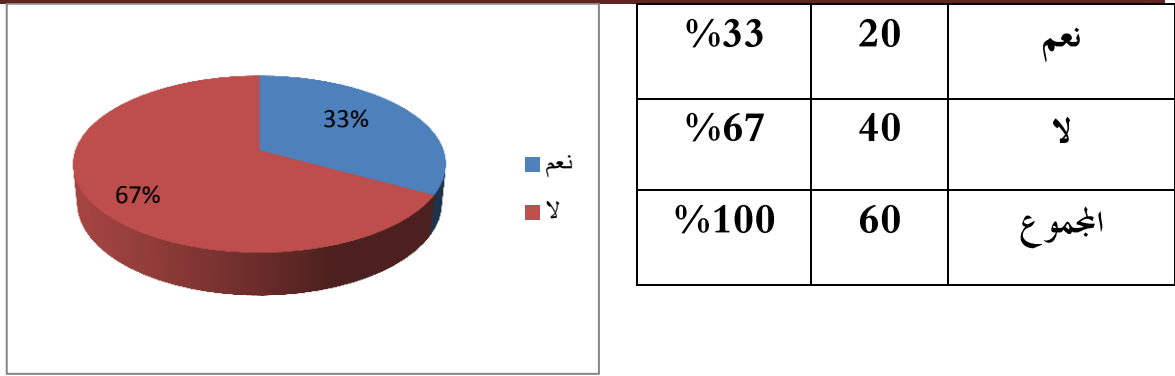
يتضح من خلال الجدول رقم (33) و الشكل رقم (36) أعلاه، أن (67%) من إجابات أفراد العينة ب "نعم" و التي تدل على مساعدتهم في حالة تعرضهم لمشاكل و صعوبات في العمل، في حين (33%) يرون بأنهم لم يتم تقديم المساعدات لحل المشاكل و الصعوبات التي يواجهونها ، و هذا يدل أن الإدارة تقوم بمساعدة العاملين في حل المشاكل و الصعوبات.

34- الإنصاف في إعطاء الحوافز

الشكل رقم (37) يمثل الإنصاف في إعطاء الحوافز

الجدول رقم (34) يبين الإنصاف في إعطاء الحوافز

الإجابة	التكرار	النسبة
---------	---------	--------



المصدر: بالإعتماد على معطيات الجدول

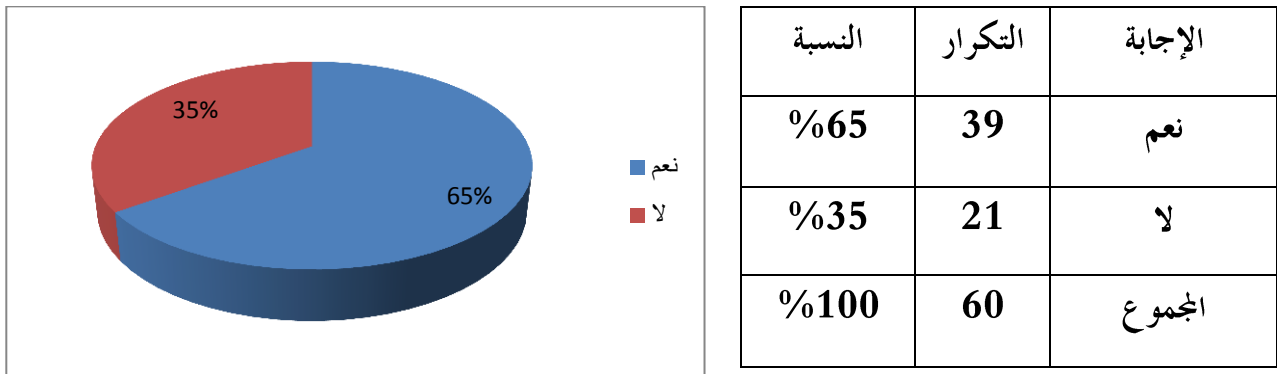
المصدر: بالإعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من خلال الجدول رقم (34) و الشكل رقم (37) أعلاه، أن (67%) من الإجابات كانت ب "لا و هي تدل على عدم وجود إنصاف في إعطاء التحفيز، ربما الحوافز المعنوية تقدم إلى فئة دون أخرى، و هذا يؤدي إلى عدم الشعور بالرضا، بينما نسجل (33%) من إجابات الأفراد بأنه يوجد إنصاف في إعطاء الحوافز.

35- الرضا عن نمط الإشراف.

الشكل رقم (38) يمثل الرضا عن نمط الإشراف

الجدول رقم (35) يبين الرضا عن نمط الإشراف



المصدر: بالإعتماد على معطيات الجدول

المصدر: بالإعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من خلال الجدول رقم (35) و الشكل رقم (38) أعلاه، أن (65%) من إجابات أفراد العينة محل الدراسة عبروا عن رضاهم عن نمط الإشراف، في حين نجد (35%) عبروا على عدم رضاهم عن نمط الإشراف.

نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال دراستنا إلى مجموعة من النتائج النظرية و التطبيقية .

أولاً: نتائج الدراسة النظرية

و هي النتائج العامة التي توصلنا إليها من خلال الجانب النظري و يمكن حصرها فيما يلي :

- تلعب الحوافز دوراً حاسماً في تفعيل و استثارة و توجيه السلوك الوظيفي باتجاه تحقيق الأهداف العامة.
- تعتبر الحوافز دافعا أساسيا في تحسين أداء العمال من ثم تحقيق الرضا الوظيفي للعمال .
- تحفيز العمال و الرفع من معنوياتهم من بين أهم الأسباب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- لنظام الحوافز الفعال أثر إيجابي على أداء العامل و رفع روحه المعنوية .
- رضا العمال عن عنصر معين ، من عناصر الرضا الوظيفي في فترة معينة، لا يعني بالضرورة إستمرار هذا الرضا مستقبلا، كما أنه ليس دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى، و ذلك نتيجة لتعدد و تغير حاجاته و رغباته.
- يعتبر الرضا الوظيفي من الوسائل المهمة للرفع من مستوى الأداء كما و نوعا، كما أنه يساهم في تخفيض معدلات التغيب و حوادث العمل في المؤسسة .
- الفرد الراضي يزيد انتمائه و ولاءه للوظيفة و اعتزازه بالعمل و المؤسسة ككل .
- الرضا المرتفع يؤدي إلى زيادة في الأداء .
- الرضا يحدث نتيجة لحصول العامل على مكافآت عادلة مقابل عمله .
- عملية التحفيز عند الأفراد تبدأ بالشعور بالحاجة أو الشعور بالنقص .
- تتوقف عملية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد و حاجاته و رغباته.
- الحوافز متنوعة و متعددة منها الإيجابية و السلبية .
- الحوافز المعنوية مرتبطة بشكل مباشر بالحاجات الاجتماعية و الذاتية للفرد
- الحوافز المادية ضرورة حتمية على المؤسسة فهي تثير الدوافع كونها تساهم في تلبية الحاجات الاقتصادية .
- الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز الذي يدفع الأفراد إلى بذل قصارى جهدهم و العمل بصورة أفضل لتحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة .

ثانياً : نتائج الدراسة التطبيقية

و هي نتائج خاصة توصلنا لها من خلال الدراسة الميدانية و نذكر منها :

- الحوافز المادية لها دور كبير في المؤسسة، و لكن لا تكفي لتحفيز العاملين .

- إن ظروف العمل في المؤسسة هي عموماً مقبولة و هذا ما يحفزهم أكثر على أداء عملهم .
- عدم رضا العاملين في المؤسسة على الأجر المتقاضى في ظل الظروف الحالية للمعيشة .
- أغلبية عاملي هذه المؤسسة ذوي مستوى عالي و تكوينات لا بأس بها .
- تعتبر الحوافز المادية المؤثر الأول لرفع معنويات العمال تجاه العمل ، ذلك أن التحفيز المادي لا يزال مقبولاً من طرف عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية أريس -2- .
- درجة تطبيق نظام الحوافز قليلة ، و درجة التحسن في الأداء قليلة أيضاً و هذا يعكس على تطبيق نظام الحوافز المتبع في المؤسسة .
- المؤسسة العمومية الاستشفائية أريس -2- لا تهتم بالحوافز بدرجة كبيرة مما تسبب عدم رضا عدد كبير من عمال المؤسسة ، حيث أن درجة الرضا تختلف من موظف الى آخر فقد تجد طبيب يعمل بنظام المناوبة غير راض عن العمل في المؤسسة، بينما طبيب يعمل كرئيس مجلس الأطباء راض تماماً، وهكذا بالنسبة للعمال المتعاقدين بالساعة يرون أن مجهودهم أكبر من راتبهم وهذا ما يحسبهم بعدم الرضا .
- أغلب الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة هي حوافز مادية تقدر شهرياً كمنح و علاوات و تكون منظمة في الأجر .
- العاملون لا يشعرون بالعدالة في إعطاء الحوافز .
- فرص الترقية في الرتبة ضئيلة، أما الترقية في الدرجة فهي كبيرة حيث تحصل عليها أغلبية العمال .
- المستوى العام للرضا الوظيفي للعاملين متوسط .
- المؤسسة العمومية الاستشفائية أريس -2- لا تقوم بقياس الرضا الوظيفي، فكل ما تهتم به هو تحسين الأداء .
- معظم العاملين يحترمون مواعيد العمل، وهذا يدل عن رضاهم عن عملهم .
- جو العمل في المؤسسة مملوء بالثقة و الاحترام .
- الأفراد راضون عن ساعات العمل و العلاقات التي تجمعهم بالرؤساء و الزملاء و كذلك نمط الإشراف .
- العاملون لا يشعرون بالعدالة في إعطاء الحوافز .
- عدم الإنصاف في إعطاء الحوافز و ضعف الربط بين المكافآت و الأداء .
- نقص تصميم الأداء بشكل عادل .

ثالثاً : توصيات و اقتراحات الدراسة

بناءً على النتائج التي توصلنا إليها في بحثنا هذا و الذي حاولنا من خلاله الربط بين الحوافز المقدمة للعاملين الرضا الوظيفي لهم في المؤسسة العمومية الاستشفائية أريس -2- نقوم بتقديم اقتراحات يمكن العمل بها، و الاستفادة منها

على مستوى الدراسات العلمية أو محاولة إدراجها ضمن تسيير المؤسسة كونها تمتاز بالتغير و التعقيد، و من أجل تفعيل الحوافز و تحقيق الرضا الوظيفي، و تتمثل هذه الاقتراحات في :

- احترام مبدأ الإنصاف في إعطاء التحفيز للعاملين.
- تقدير الأعمال المتميزة و إنجازات الآخرين .
- الإصغاء الجيد و الفعال لاقتراحات و انشغالات العاملين .
- تشجيع روح المبادرة و الإبداع و الابتكار لدى العاملين .
- احترام أخلاقيات التعامل مع الموظفين (الأقوال و الأفعال) .
- الاعتراف بالعامل من خلال تلبية طموحاته و حاجاته و رغباته .
- كسب رغبة و انتماء الأفراد بالمؤسسة .
- تنمية روح الفريق في العمل الجماعي .
- الاستخدام الفعال للحوافز المادية و التجديد و الاستمرارية .
- إعطاء الفرص للعاملين للتطوير من خلال الترقيات في الرتب.
- قياس الرضا الوظيفي للعاملين دوريا و بانتظام و تحديد مستواه .
- اتخاذ الإجراءات و التدابير اللازمة لتحسين الرضا الوظيفي .
- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة .
- إرساء المعاملة الإنسانية وروح التعاون داخل المؤسسة .
- على المؤسسة الاهتمام مختلف الحوافز (المادية و المعنوية) و خاصة المعنوية منها .
- إشعار العامل في المؤسسة بمدى أهمية و مساهمته في تحقيق أهدافها .
- يجب على المؤسسة أن تقوم بالفصل بين الأجر المقدم و مختلف المكافآت التي تقدمها المؤسسة كحوافز.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا للحوافز و الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية أريس -2- بولاية باتنة، تبين بأن هناك حوافز مختلفة مادية و معنوية إيجابية و سلبية، كلها ذات تأثير على مستوى الرضا للأفراد العاملين ، فالحوافز في هذه المؤسسة تختلف من شخص إلى آخر و من مستوى إلى آخر و هذا حسب الوظيفة و المكانة التي يحتلها شاغلها. فالموظفون في هذه المؤسسة بعضهم راضي عن بعض الحوافز، في حين نجد البعض الأخر غير راضين عن معظم الحوافز، هذا ما جعل مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة متوسط كونه يتأثر مباشرة بالحوافز التي يحصل عليها و مدى موافقتها مع حاجاته و رغباته و أهدافه، و عليه لا بد من المؤسسة أن تولى اهتمامها بالحوافز التي تقدمها و تمنحها بإنصاف و عدالة و موضوعية حتى تتمكن من الشعور بالرضا الوظيفي و تحسين مستواه الحقيقي

الخاتمة :

تؤدي الحوافز دور هام و فعال في تحقيق درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين، و الشعور بالاستقرار و الولاء للمنظمة، و تجنب الكثير من مشاكل العمل، و انخفاض المعنويات و كثرة الصراعات التي قد تعود بالسلب على الأداء.

فنظرا لتعدد حاجات الإنسان و اختلافها من شخص لآخر و تطورها، جاءت ضرورة التنوع في الحوافز الممنوحة باعتبارها وسيلة تعبر بها المؤسسة بمدى تقديرها لأداء الموظف، فالوصول إلى تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي الذي يعتبر أساس نجاح المنظمات يستوجب توفير حوافز مادية و معنوية.

ولقد تناولنا في دراستنا موضوع " دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي " في مؤسسة عمومية استشفائية ذات طابع خدماتي حساس، و باعتبار أن العمل الإنساني يتطلب نظام تحفيز فعال يولد دافعية مستمرة في سبيل تحقيق الأهداف، قمنا بإسقاط ما تناولنا في الفصل النظري على إحدى المؤسسات العمومية الجزائرية و توصلنا إلى أن الحوافز التي تقدمها المؤسسة لعاملها لها أثر كبير على رضاهم و بالتالي تحسين الأداء الذي يقدمونه، و أن الحوافز المادية وحدها غير كافية لتحقيق الرضا الوظيفي، و أن الحوافز ذات التأثير الأكبر على معنويات و رضا الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة هي الحوافز المادية ، و يتطلب كذلك توفير حوافز معنوية تساعد على رفع المعنويات و تشجع على العمل والتي لها دور في تحقيق الرضا الوظيفي.

قائمة المراجع :

المراسيم :

1- مرسوم تنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية عدد

الكتب:

- 1- أحمد بن عبد الرحمان الشميمري و آخرون، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، الأساسيات و الاتجاهات الحديثة مكتبة العكيان، الرياض، 2004.
- 2- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1982.
- 3- أحمد عبد الله الصباب و آخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، خورزم العلمية للنشر و التوزيع، السعودية، 2005.
- 4- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2001.
- 5- الطويل هاني عبد الرحمن، الإدارة التربوية و السلوك المنظمي، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
- 6- براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان - الأردن.
- 7- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2003.
- 8- حريم حسن ، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
- 9- حضير كاضم حمود ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2007.
- 10- خالد عبد الرحمان الهيبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل ، الأردن، 2005.

- 11- سالم، محمد سالم، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية، مكتبة الملح فهد الوطنية، الرياض، 1997.
- 12- سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، رأس المال الفكري، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر و التوزيع، الأردن 2015.
- 13- سلاطية بلقاسم، حسن الجيلالي، أسس البحث العلمي، (ب ط)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2009.
- 14- شاوش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 1996.
- 15- صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، دار المطبوعات الجامعية الجزائر، 1982.
- 16- صالح عودة سعيد ، إدارة الأفراد ، الطبعة الثانية، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.
- 17- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
- 18- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 19- صلاح الدين محمد عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، 2000.
- 20- طارق طه، الإدارة، منشأ المعارف للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2002.
- 21- طوية محمد حسين، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية، 2000/1999.

- 22- عبد الحميد عبد الفتاح، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، 2007.
- 23- عبده فاروق، فلبه السيد، عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار السيرة للنشر و التوزيع ، عمان، 2005.
- 24- غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2007.
- 25- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد " منهج تحليلي "، الطبعة الثانية، دون دار نشر، مصر، 1975.
- 26- قاسم الصراف، و آخرون، مقياس الرضا الوظيفي للعاملين في التنظيم، الجمعية التكوينية لتقديم الطفولة العربية، الصفاء، الكويت، 1994 .
- 27- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت، 2000.
- 28- محسن علي الكتي، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، المكتبة الأكاديمية، الإسماعيلية، 2005
- 29- محمود محمد السيد، تحية محمد حسين، إدارة الأفراد و العلاقات العامة، التعليم المفتوح، جامعة عين شمس، كلية التجارة القاهرة، 1991.
- 30- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا و الولاء الوظيفي، الطبعة الأولى ، زمزم ناشرون و موزعون، الأردن، عمان، 2013.
- 31- محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة ، الإسكندرية.
- 32- محمد حسين، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية، 2000/1999

- 33- محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، الإسكندرية، 2003..،
- 34- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004،
- 35- محمد عاطف عبید، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الطبعة 08، مراجع إدارة الأعمال، القاهرة، 1979.
- 36- محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2004 .
- 37- مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز : أساليب التحفيز الوظيفي، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2012.
- 38- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار مجدي لطباعة و للنشر، 1993.
- 39- مهدي حسن زويلف، تحسين الطروانة، منهجية البحث العلمي، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، الأردن، 1998،
- 40- موسى اللوزي، التطور التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
- 41- نورالدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع، الجزائر، 2011.
- 42- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

الملتقيات:

- 1- الأخضر صباحي و محمد سلامة، مؤشرات القيادة الإدارية الناجحة، الملتقى العلمي الدولي حول : أداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، يومي 10 و 11/11/2009،

المجلات :

- 1- أبان عثمان عبد الرازق، الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في عينة معاهد بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، مجلد 1، العدد 2، 2005.
- 2- الفهداوي فهمي خليفة، دور إدارة العلاقات في تحديد مستوى الرضا الوظيفي، مؤتة للبحوث و الدراسات، مجلد 18، العدد 04، 2002.
- 3- سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية العدد 01-27، 2011.
- 4- كامل مصطفى البكري سونيا، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، مجلة الادارة، مجلد 23، عدد 1، جويلية 1991.

مذكرات التخرج :

- 1- الطاهر الوافي، التحفيز و أداء المرضين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، جامعة قسنطينة، 2013/2012.
- 2- باجة حميد ، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة ، مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة البويرة ، 2014/2013
- 3- بلخيري سهام و عشيط حنان ، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية - دراسة حالة جامعة البويرة -، مذكرة ماستر قسم علوم التسيير، 2012.
- 4- بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2010/2009.
- 5- بوقال نسيم، أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة حالة -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012-2011.

- 6- جوادي حمزة، الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على الروح المعنوية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس عمل و تنظيم، جامعة قسنطينة، 2006/2005.
- 7- حواس عبد الرزاق، دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسيير، جامعة بسكرة 2006/2005.
- 8- خلفاوي عفاف، بن سعود عومرية، دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق الرضا الوظيفي - دراسة تجريبية لعينة من البنوك سعيدة - مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة سعيدة، 2016-2017.
- 9- شيحة حنان، تسيير الحياة المهنية و علاقته بالرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس و تسيير الموارد البشرية، جامعة أم البواقي، 2015/2014،
- 10- قويدري صباح، نظام الحوافز و علاقته بالرضا الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة المسيلة، 2013-2012.
- 11- ليازيد وهيبة، فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة - دراسة ميدانية بالجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان - أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة تلمسان، 2014/2013.

الملحق رقم (01)

جامعة محمد خضير بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

قسم علوم التسيير .

التخصص : إدارة الموارد البشرية.

السنة : الثانية ماستر

استبيان

أخي الكريم أختي الكريمة:

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته، أما بعد :

يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان الخاص بمذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر بقسم العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، تخصص إدارة الموارد البشرية تحت عنوان : "دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي"

أرجوا قراءته بكل عناية، ثم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل دقة و موضوعية من خلال وضع العلامة (x) أمام الاختيار الذي يتفق مع إجابتم التي سيكون لها أثر كبير للوصول إلى نتائج صادقة و مفيدة، مع العلم بأن إجابتم و المعلومات التي تدلون بها سوف تعامل بسرية و لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

و إنني أشكركم على ما تبذلونه من جهد ووقت في هذا الاستبيان أتمنى لكم التوفيق.

الطالبة : حامدي ربيعة

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 30 من 30-50 أكبر من 50
- 3- الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات من 10-15 سنة من 15-20 سنة أكثر من 20 سنة
- 4- الحالة المدنية : أعزب متزوج مطلق
- 5- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
- 6- التخصص الوظيفي : إداري طبي الشبه الطبي
- متعاقد توقيت كامل متعاقد توقيت جزئي
- عقد الأدماج المهني

المحور الثاني: الحوافز المادية و المعنوية

- 7- هل تولي المؤسسة أهمية بالغة لعملية التحفيز: نعم لا
- 8- هل الراتب الذي تتقاضاه يتناسب مع أدائك : نعم لا
- 9- هل تدفع الرواتب للعمال في الوقت المحدد : نعم لا
- 10- كيف ترى ظروف العمل : مناسبة مناسبة إلى حد ما غير مناسبة
- 11- هل تحصلت على الترقية في الرتبة: نعم لا
- 12- هل تحصلت على الترقية في الدرجة: نعم لا

13- في رأيك ماهو نوع الحوافز المجدية في مؤسستك: مادية معنوية

14- ما هي الحوافز المطبقة في المؤسسة: مادية معنوية

كلاهما

15- هل تشجعك المكافآت على بذل المزيد من الجهد و المثابرة للحصول عليها:

نعم لا

16- هل تهتم بالحصول على الحوافز المعنوية مثل الشكر و الثناء: نعم لا

17- هل تعتبر الأجر حافزا على العمل: نعم لا

18- على أي أساس تقدم الحوافز في المؤسسة: الأداء الكفاءة

الجهد

19- في رأيك هل الحوافز المقدمة في مؤسستك مشجعة: نعم لا

20- هل أنت على علم بجميع المعايير التي تقيم على أساسها: نعم لا

المحور الثالث : تقييم درجة الرضا الوظيفي في المؤسسة :

21- هل أنت راضي عن الحوافز المقدمة لك: راضي غير راضي

راضي نوعا ما

22- هل تحقق المؤسسة أهدافها عند القيام بعملية التحفيز:

23- ماهو مستوى رضاك عن العمل: مرتفع منخفض

متوسط

24- هل هذه المؤسسة حسب رأيك تستعمل نظام الحوافز بدفع بالعمال إلى رفع أدائهم:

نعم لا

25- هل تقوم المؤسسة بتحسين رضاكم عن العمل: نعم لا

26- كيف ترى مسؤولك في عملية التقييم: عادل غير عادل

عادل إلى حد ما

27- هل تحترم مواعيد العمل: نعم لا أحيانا

28- هل أنت راضي عن ساعات العمل: نعم لا

29- هل تقوم المؤسسة بقياس الرضا الوظيفي للعاملين: نعم لا

30- في نظرك كيف ترى الحوافز المقدمة لك: عادلة مقبولة

موضوعية غير مقبولة تماما

31- هل يتم الربط بين المكافأة و الأداء: نعم لا

32- هل تطبق الإدارة نظاما عادلا موضوعيا للتحفيز: نعم لا

33- إذا واجهتك صعوبات و مشاكل في العمل هل يتم مساعدتك في حلها:

نعم لا

34- هل هناك إنصاف في أعطاء الحوافز: نعم لا

35- هل أنت راضي عن نمط الاشراف: نعم لا

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
13	الشكل رقم (01) : سلم الحاجات الإنسانية "لماسلو" .
36	الشكل رقم (02) : مبادئ نظرية العاملين " لفريدريك هيرزبرغ "
53	الشكل رقم (03) : يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية أريس -2-
64	الشكل رقم (04) يمثل توزيع العمال حسب متغير الجنس
65	الشكل رقم (05) يمثل توزيع العمال حسب السن
65	الشكل رقم (06) يمثل توزيع العمال حسب الخبرة المهنية بالسنة
66	الشكل رقم (07) يمثل توزيع العمال حسب الحالة الاجتماعية
66	الشكل رقم (08) يمثل توزيع العمال حسب المستوى التعليمي
67	الشكل رقم (09) يمثل توزيع العمال حسب التخصص الوظيفي
68	الشكل رقم (10) يمثل هل تولى المؤسسة أهمية بالغة لعملية التحفيز
68	الشكل رقم (11) يمثل تناسب الراتب مع الأداء
69	الشكل رقم (12) يمثل دفع الرواتب في وقتها
69	الشكل رقم (13) يمثل ظروف العمل
70	الشكل رقم (14) يمثل الحصول على الترقية في الرتبة
70	الشكل رقم (15) يمثل الحصول على الترقية في الدرجة
71	الشكل رقم (16) يمثل نوع الحوافر المجدية في مؤسسة
71	الشكل رقم (17) يمثل الحوافر المطبقة في المؤسسة
72	الشكل رقم (18) يمثل تشجيع المكافآت في زيادة الجهد
72	الشكل رقم (19) يمثل الاهتمام بالحصول على الحوافر المعنوية
73	الشكل رقم (20) يمثل هل الآجر حافزا على العمل
73	الشكل رقم (21) يمثل على أي أساس تقدم الحوافر
74	الشكل رقم (22) يمثل هل الحوافر المقدمة مشجعة
74	الشكل رقم (23) يمثل العلم بالمعايير التي يقيم على أساسها العامل
75	الشكل رقم (24) يمثل الرضا عن الحوافر المقدمة
75	الشكل رقم (25) يمثل تحقيق المؤسسة أهدافها عند القيام بعملية التحفيز

76	الشكل رقم (26) يمثل مستوى الرضا عن العمل
76	الشكل رقم (27) يمثل نظام الحوافز الذي يدفع بالعمال إلى رفع أدائهم
77	الشكل رقم (28) يمثل قيام المؤسسة بتحسين مستوى الرضا
77	الشكل رقم (29) يمثل عملية التقييم من طرف المسؤول
78	الشكل رقم (30) يمثل إحترام مواعيد العمل
78	الشكل رقم (31) يمثل الرضا عن ساعات العمل
79	الشكل رقم (32) يمثل قياس الرضا الوظيفي للعاملين
79	الشكل رقم (33) يمثل كيف ترى الحوافز المقدمة لك
80	الشكل رقم (34) يمثل ربط بين المكافآت و الأداء
80	الشكل رقم (35) يمثل تطبيق الإدارة نظاما عادلا موضوعيا للتحفيز
81	الشكل رقم (36) يمثل المساعدة في حل المشاكل و الصعوبات
81	الشكل رقم (37) يمثل الإنصاف في إعطاء الحوافز
82	الشكل رقم (38) يمثل الرضا عن نمط الإشراف

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
64	الجدول رقم (01) يبين توزيع العمال حسب متغير الجنس
65	الجدول رقم (02) يبين توزيع العمال حسب السن
65	الجدول رقم (03) يبين توزيع العمال حسب الخبرة المهنية بالسنة
66	الجدول رقم (04) يبين توزيع العمال حسب الحالة الاجتماعية
66	الجدول رقم (05) يبين توزيع العمال حسب المستوى التعليمي
67	الجدول رقم (06) يبين توزيع العمال حسب التخصص الوظيفي
68	الجدول رقم (07) يبين هل تولى المؤسسة أهمية بالغة لعملية التحفيز
68	الجدول رقم (08) يبين تناسب الراتب مع الأداء
69	الجدول رقم (09) يبين دفع الرواتب في وقتها
69	الجدول رقم (10) يبين ظروف العمل

70	الجدول رقم (11) يبين الحصول على الترقية في الرتبة
70	الجدول رقم (12) يبين الحصول على الترقية في الدرجة
71	الجدول رقم (13) يبين نوع الحوافر المجدية في مؤسسة
71	الجدول رقم (14) يبين الحوافر المطبقة في المؤسسة
72	الجدول رقم (15) يبين تشجيع المكافآت في زيادة الجهد
72	الجدول رقم (16) يبين الاهتمام بالحصول على الحوافر المعنوية
73	الجدول رقم (17) يبين هل الآجر حافزا على العمل
73	الجدول رقم (18) يبين على أي أساس تقدم الحوافر
74	الجدول رقم (19) يبين هل الحوافر المقدمة مشجعة
74	الجدول رقم (20) يبين العلم بالمعايير التي يقيم على أساسها العامل
75	الجدول رقم (21) يبين الرضا عن الحوافر المقدمة
75	الجدول رقم (22) يبين تحقيق المؤسسة أهدافها عند القيام بعملية التحفيز
76	الجدول رقم (23) يبين مستوى الرضا عن العمل
76	الجدول رقم (24) يبين نظام الحوافر الذي يدفع بالعمال إلى رفع أدائهم
77	الجدول رقم (25) يبين قيام المؤسسة بتحسين مستوى الرضا
77	الجدول رقم (26) يبين عملية التقييم من طرف المسؤول
78	الجدول رقم (27) يبين إحترام مواعيد العمل
78	الجدول رقم (28) يبين الرضا عن ساعات العمل
79	الجدول رقم (29) يبين قياس الرضا الوظيفي للعاملين
79	الجدول رقم (30) يبين كيف ترى الحوافر المقدمة لك
80	الجدول رقم (31) يبين ربط بين المكافآت و الأداء
80	الجدول رقم (32) يبين تطبيق الإدارة نظاما عادلا موضوعيا للتحفيز
81	الجدول رقم (33) يبين المساعدة في حل المشاكل و الصعوبات
81	الجدول رقم (34) يبين الإنصاف في إعطاء الحوافر
82	الجدول رقم (35) يبين الرضا عن نمط الإشراف

الفهرس

	الإهداء
	الشكر
أ-ب	مقدمة عامة
1	الفصل الأول: المدخل العام للدراسة
1	تمهيد
1	1- إشكالية الدراسة
2	2- فرضيات الدراسة
3	3- أهمية الدراسة
3	4- أهداف الدراسة
3	5- أسباب اختيار الموضوع
5-4	6- الدراسات السابقة
6-5	7- المنهج و أدوات الدراسة
6	8- حدود الدراسة
6	9- الصعوبات
7	الفصل الثاني: الحوافز و الرضا الوظيفي
7	تمهيد
8	1- الحوافز
8	1-1 التطور التاريخي للحوافز
9	2-1 مفهوم الحوافز
10-9	1-2-1 تعريف الحوافز
11-10	2-2-1 خصائص الحوافز
11	3-1 نظريات الحوافز و أسس منحها
16-12	1-3-1 نظريات الحوافز

17-16	1-3-2 أسس منح الحوافز
17	1-4-4 أنواع الحوافز و العوامل المؤثرة فيه
22-17	1-4-1 أنواع الحوافز
23-22	1-4-2 العوامل المؤثرة على الحوافز
24-23	1-5 أهمية الحوافز
25-24	1-6 أهداف الحوافز
26	2- الرضا الوظيفي
28-26	2-1 نظرة تاريخية عن الحوافز
28	2-2 مفهوم الرضا الوظيفي
29	2-2-1 تعريف الرضا الوظيفي
31-30	2-2-2 خصائص الرضا الوظيفي
33-31	2-2-3 عناصر الرضا الوظيفي
33	2-3 نظريات الرضا الوظيفي و مظاهره
38-33	2-3-1 نظريات الرضا الوظيفي
38	2-3-2 مظاهر الرضا الوظيفي
39	2-4 أنواع الرضا الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه
39	2-4-1 أنواع الرضا الوظيفي
40	2-4-2 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
42-41	2-5 أهمية الرضا الوظيفي
42	2-6 علاقة الحوافز الرضا الوظيفي
42	2-6-1 : العوامل المرتبطة بالوظيفة
44	2-6-2 : عوامل مرتبطة بتصميم العمل و طبيعة تصميم الوظيفة و درجة إثارها
46-45	2-6-3 : عوامل تنظيمية

47	خلاصة الفصل
48	الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لدور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية أريس -2-
49	1- التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أريس -2-
49	1-1 نظرة على المؤسسة العمومية أريس -2-
49	1-1-1 موقعها
50-49	1-1-2 نشأتها
50	2-1 الهيكل التنظيمي مفهوم المؤسسة العمومية الاستشفائية أريس -2-
51	1-2-1 الشق الاستشفائي
52-51	1-2-2 الشق الاداري
55-54	3-1 أقسام المؤسسة العمومية الاستشفائية أريس -2-
55	2- الحوافز المقدمة في المؤسسة العمومية الاستشفائية أريس -2-
56	2-1 أهداف و أهمية الحوافز المقدمة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية
62-57	2-2 أنواع الحوافز المقدمة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية -2-
62	3- تطبيق الدراسة الميدانية
64-62	3-1 منهجية دراسة الحالة
82-64	3-2 عرض و تحليل بيانات الاستبيان
85-83	نتائج الدراسة
86	خلاصة الفصل
87	الخاتمة
93-88	قائمة المراجع
97-94	الملاحق
99-98	قائمة الاشكال
100-99	قائمة الجداول

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي في المؤسسات الخدمائية الجزائرية، من خلال إجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أريس-2- (ولاية باتنة)، وقد تم التوصل إلى إختلاف نظرة العاملين (النظرة النسبية) للحوافز باختلاف العاملين و حاجاتهم ، فالحافز المادي قد لا يكون مؤثرا تماما بالنسبة لموظف يتقاضى مرتب يراه كبيرا و كافيا نسبيا، فهو لا يشعر بحاجة مادية أساسية، بينما قد يشعر بحاجة عالية الى تقدير شخصي و احترام رؤسائه و زملائه له، كما أن ضغوط العمل الناتجة عن العمل الليلي لبعض الموظفين يستدعي توفير مناخ عمل يساعد على القضاء على التوتر و المحافظة على مستوى الروح المعنوية للعاملين، فكل من الحوافز المادية و المعنوية دور هام في تحقيق الرضا الوظيفي.

Résumé de l'étude :

.Les objectifs de l'étude détecter la réalité de l'incitation sur la satisfaction au travail dans les établissements, hospitalière public, à travers l'étude de cas de l'établissement hospitalière public ARRIS (wilaya de Batna), il a été conclu que l'importance relative catalyseur variait en fonction des travailleurs et de leurs besoins.

L'incitation matérielle peut ne pas être très efficace pour un membre du personnel qui touche un salaire élevé et suffisant, il ne ressent pas le besoin matériel fondamental, alors qu'il peut ressentir un fort besoin d'appréciation personnelle et de respect pour ses supérieurs et ses collègues.

La pression au travail résultant du travail de nuit de certains employés appelle à la mise en place d'un environnement de travail permettant d'éliminer les tensions et de maintenir le moral des travailleurs.

Les incitations matérielles et morales jouent un rôle important dans la satisfaction du travail.

