جامعةيحي فارس المدية

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية بالصحة الجوارية بالبرواقية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

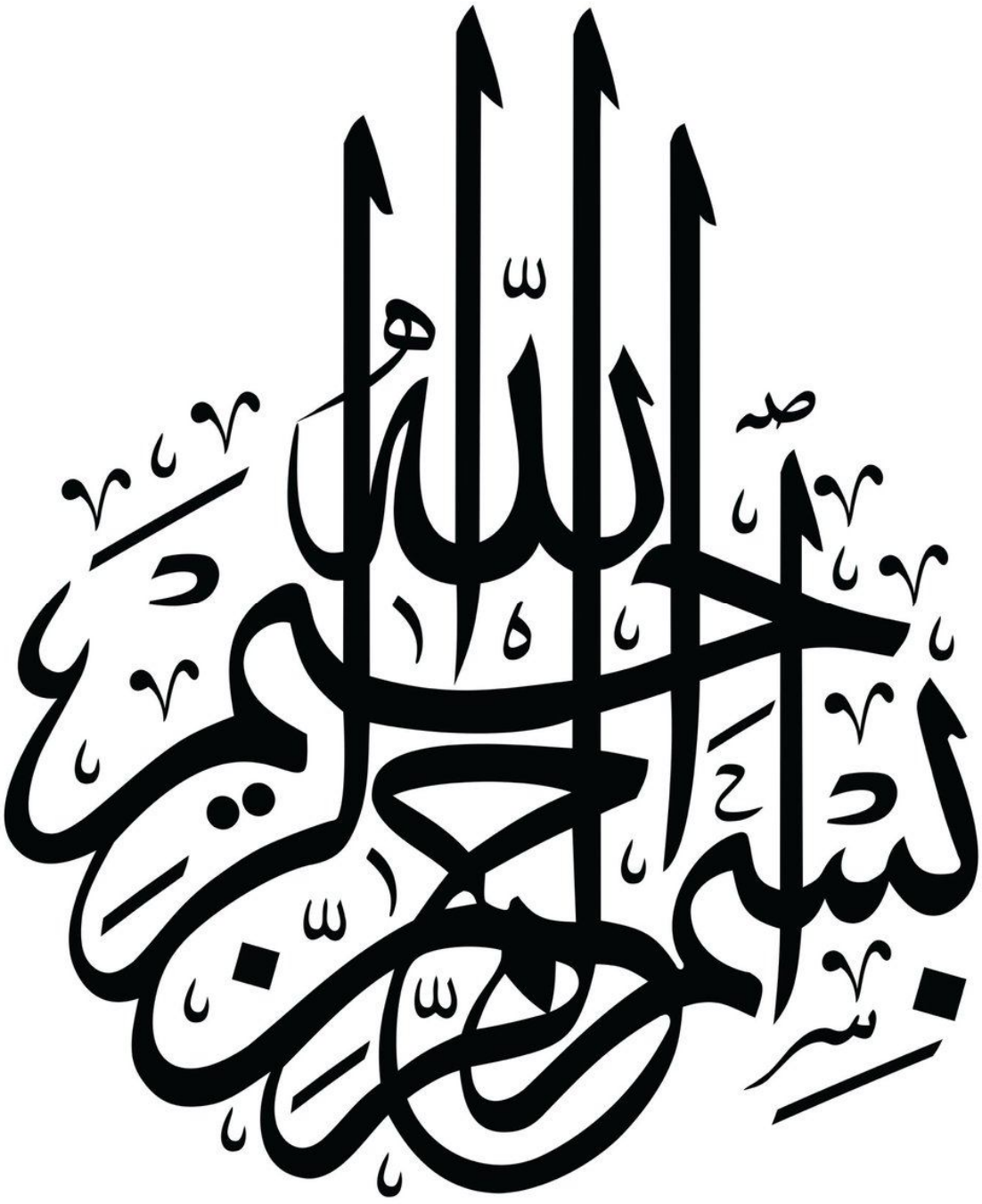
من إعداد الطالبتين:

- سعودي شيماء
- بوقصة فلة

إشراف:

- د. نشادي عبد القادر

السنة الجامعية 2019-2020


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

على إثر إنهائنا لهذا العمل نحمد الله عز وجل مصدقا لقوله:

"وأما بنعمة ربك فحدث"

"ولئن شكرتم لأزيدنكم"

الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم،وميزنا بالعقل ووهبنا القوة والتوفيق

نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير والعرفان الجميل إلى الذي خص لنا من وقته واهتمامه وحسن توجيهه والذي لم يبخل علينا وإلى الذي رافقنا طول السنة نشكره على صبره وتعاونه وتشجيعه المتداول لنا الأستاذ "نشادي عبد القادر"

نشكر أعضاء المؤسسة العمومية للصحة الجوارية على كل المعلومات المقدمة من طرفهم على سبيل إكمال هذه المذكرة

نشكر جميع أساتذتنا الكرام الذين أفاضوا علينا من عملهم ولم يبخلوا علينا بجهدهم في سبيل طلب العلم

نشكر كل من وقف معنا من بعيد أو قريب على إنجاز هذا العمل.

شكرا جزيلا

والسلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

شيماء/ فلة

إهداء

إلى من يسعد قلبي بلقياها إلى روضة الحب التي تنبت أزكى الأزهار أمي حبيبتي حفظها الله وأطال في عمرها .

إلى رمز الرجولة والتضحية إلى من دفعني إلى العلم وبه أزداد افتخاراأبي حفظه الله وأطال في عمره .

إلى الذين شاركوني رحم أمي أحبائي إخوتي : هشام ، بلال ،أميرة ، جيهان حفظهم الله من كل سوء ووفقهم في حياتهم وأطال في عمرهم .

إلى رمز الجود والكرم إلى من ذكراه باقية في قلبي كالهرم، إلى ذكرى أخي وحبيبي وسندي هشامرحمه الله وأسكنه فسيح جناته.

إلى شريك حياتي زوجي حبيبي فؤاد حفظه الله وأدامه لي وأطال في عمره، وأمه العزيزة حفظها الله وأدامها لنا.

إلى أعز صديقتين أحبهما قلبي إلهام يا زينة العشرة وفاطميةرفيقة الدرب وعشيرتي وصديقاتي :فلة ،زهرة ، أميمة ، راضية .

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد على إتمام هذه المذكرة أكن لهم كل الإحترام والتقدير.

شيماء

الاهداء

الحمد لله نحمده ونستعينه على إتمام هذا العمل المتواضع والصلاة والسلام على سيدنا وشفيعنا محمد صلى الله عليه وسلم اما بعد:

اهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيها رسولنا الكريم وخير خلق الله: الجنة تحت اقدام الأمهات إلى الحبيبة الغالية فيض الأمان ونبع الحنان فإلى روحها وذكراها التي تسكن ذاكرتي للأبد رحمك الله واسكنك فسيح جناته " أمي الحبيبة"

إلى أسمى شيء في الوجود إلى أغلي ما أعطاني المولى إلى منبع حياتي وإلهامي إلى أساس كياني إلى من أسند إليه ظهري ودعمني طيلة مشواري الدراسي حفظه الله ورعاه وجعله نعمة علينا "ابي العزيز"

إلى من تقاسمني حلاوة الحياة وقسوتها وكانت لي الأخت والصديقة اختي فاطمة وزوجها وولديها "عبير ورفيق" حفظهما الله

إلى اخي يحي وزوجته وابنته "سجى"

إلى اخواتي وسندي في هذه الدنيا "حمزة – خالد- سيد علي"

الى كل "عائلة بوقصة " من اعمامي وعماتي واولادهما كل واحد باسمه .

الى كل " عائلة بوشنافة " اخوالي وخالاتي كل واحد باسمه .

الى كل صديقاتي وبالخصوص فطيمة وفاتي و رميلة و الهام و شيماء وزهرة ونصيرة.

الى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي وورقتي، الى كل من عرفتهم ومزال الشوق اليهم .

فلة

الفهرس

_ الفهرس العام الصفحة

البسملة
الشكر والعرفان
الإهداء
فهرس المحتويات
قائمة الأشكال
مقدمة ..... أ–ب
الفصل الأول : الإطار المنهجي
أسباب إختيار الموضوع 5
أهمية الدراسة 5
أهداف الدراسة 6
إشكاية والفرضيات 7
تحديد المفاهيم 8
المقاربة السسيولوجية 13
الدراسات السابقة 15
الفصل الثاني :نظام الحوافز
تمهيد 23
المبحث الأول : ماهية نظام الحوافز 24
المطلب الاول : مفهوم الحوافز 24
المطلب الثاني : أنواع الحوافز 25
المطلب الثالث : أهمية وأهداف الحوافز..... 29
المطلب الرابع :خصائص الحوافز 30
المبحث الثاني : النظريات المفسرة للحوافز 32
المطلب الأول : نظرية الإدارة العلمية 32
المطلب الثاني :نظرية سلم الحاجات 33
المطلب الثالث : نظرية التوقع 34
المطلب الرابع : نظرية المساواة والعدالة 35
المطلب الخامس :نظرية هرزبرغ 36
المبحث الثاث :شروط ومعوقات نظام الحوافز والنتائج المرجوة منها..... 37

المطلب الأول : شروط ونجاح نظام الحوافز 37
المطلب الثاني :صعوبات ومعوقات نظام الحوافز 38
المطلبالثالث:العوامل المؤثرة على الحوافز..... 39
امطلب الرابع :النتائج المرجوة من نظام الحوافز 40
خلاصة الفصل..... 41
الفصل الثالث :الرضا الوظيفي
تمهيد 44
المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي 45
المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي 45
المطلب الثاني :أهمية الرضا الوظيفي 47
المطلب الثالث :خصائص الرضا الوظيفي 48
المطلب الرابع : عناصر الرضا الوظيفي 49
المبحث الثاني : قياس وعوامل الرضا الوظيفي ونتائجه وإرشادات تحسينه 51
المطلب الأول : قياس الرضا الوظيفي 51
المطلب الثاني :عوامل الرضا الوظيفي 54
المطلب الثالث : نتائج الرضا الوظيفي وإرشادات تحسينه 59
المبحث الثالث :نظريات الرضا الوظيفي 60
المطلب الأول : نظرية ماسلو للتدرج الهرمي 60
المطلب الثاني : نظرية العاملين لفريديريك هرزبرغ 62
المطلب الثالث : نظرية العدالة 64
المطلب الرابع : نظرية الحاجات لألدرفر..... 67
المطلب الخامس : نظرية التوقع 68
خلاصة الفصل 69
الفصل الرابع .: الجانب الميداني
تمهيد 72
المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة 73
المطلب الأول :مجالات الدراسة..... 73
المطلب الثاني : المنهج المستخدم في الدراسة وطريقة إختيار العينة 76
المطلب الثالث : أدوات جمع البيانات 78
المطلب الرابع : التصور العلمي حول الجانب الميداني للدراسة 79

الخاتمة 82
قائمة المراجع..... 84

فهرس الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
(1_1)	تدرج الحاجات البشرية حسب نظرية ما سلو	62
(2_1)	محتوى نظرية هرزبرج	63
(3_1)	خطوات عملية إدراك الموظفين للعدالة	65
(4_1)	هرم الحاجات لألدرفر	67
(5_1)	نظرية فروم للتوقع	68

مقدمة عامة

وبعد التحفيز من أهم الممارسات الإدارية يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ نشاطاتها وبرامجها وتحقيق اهدافها باعتبار المؤسسة هي بنى مركزية للحياة الاقتصادية والاجتماعية، حيث حظى هذا الأخير بأهمية بالغة بعد أن كان مهمشا لفترة طويلة وهو ما يظهر واضحا في الوظائف المتعددة لإدارة الموارد البشرية.

التي تتطلب المتابعة والاهتمام من طرف المؤسسة لما لديه من تأثير كبير على مستوى الرضا للعاملين سلبا أو إيجابا، فتحفيز العاملين يثير دوافعهم ويحرك طاقاتهم ويولد الرغبة والحماس في العمل والتحفيز متنوع منه المادي والمعنوي، فعملية التحفيز تحتاج إلى تخطيط وتنظيم ورقابة ويجب أن تكون وفق أسس منصفة وعادلة لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وكذا كسب ولائهم وزيادة انتمائهم للمنظمة.

في حين أن الرضا الوظيفي يعتبر محركا للدافعية، حيث لما يكون العامل راض نفسيا واجتماعيا ومهنيا ينعكس ذلك على إنتاجية المؤسسة كون ربحيتها وضمان بقائها مرهون برضا العاملين لديها الذي يعد متغيرا أساسيا في موضوع بحثنا الذي يتمحور حول دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجواريةبالبرواقية.

ولمعالجة هذا الموضوع تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول ما بين الجانب النظري والجانب الميداني حيث شمل الجانب النظري ثلاثة فصول، خصص الأول منه للإطار المنهجي للدراسة والذي يتضمن أسباب إختيار الموضوع، وأهمية الدراسة وأهدافها، ثم عرض إشكالية الدراسة وقمنا بصياغة الفرضيات، ثم تحديد أهم المفاهيم المعتمدة في الدراسة، والمقاربة السوسيولوجية، إلى جانب عرض لأهم الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.

أما الفصل الثاني فكان تحت عنوان: نظام الحوافز، وقسم إلى ثلاث مباحث: تناولنا في الأول منه التحفيز من حيث مفهومه وأنواعه بالإضافة إلى أهمية وأهدافه وخصائصه، أما المبحث الثاني فقد خصص إلى النظريات المفسرة للحوافز، أما المبحث الثالث فقد تناول شروط نجاح نظام الحوافز ومعوقاتها بالإضافة إلى العوامل المؤثرة على الحوافز والنتائج المرجوة منها.

أما الفصل الثالث فقد تناول الرضا الوظيفي وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث: الأول خصص إلى الرضا الوظيفي من حيث مفهومه وأهميته بالإضافة إلى خصائصه وعناصره، أما المبحث الثاني فقد

خصصناه إلى قياس الرضا الوظيفي وعوامله وكذا نتائج الرضا الوظيفي وإرشادات تحسينه، أما المبحث الثالث فقد تناول مختلف نظريات الرضا الوظيفي.

أما الفصل ارابع فقد تناول الجانب التطبيقي أو الميداني للدراسة وتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة حيث تناولنا فيه مجالات الدراسة ومجتمع البحث وطريقة إختيار العينة، كما تنلولنا فيه التصور العلمي حول الجانب الميداني للدراسة.

الجانب المنهجي

الفصل الأول: الإطار المنهجي.

أولا_أسبابإختيار الموضوع

2- أهمية الدراسة

3- أهداف الدراسة.

4- الإشكالية و الفرضيات.

5- تحديد المفاهيم.

6- المقاربة السوسيولوجية.

7- الدراسات السابقة

أولا:أسباب اختيار الموضوع

أ_الأسباب الذاتية:

- الرغبة في معالجة مثل هذه المواضيع التي تهتم بتحفيز المورد و البحث عن رضاه في المؤسسة.
- الميول الشخصي للبحث في المواضيع الإدارية التي من شأنها أن تؤثر على سلوك الأفراد.

ب_الأسباب الموضوعية:

علاقة الموضوع بالتخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل

- محاولة التعرف على مدى مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي انطلاقا من التعرف على الحوافز الموضوعية و كيفية استعمالها.
- محاولة إثراء البحث العلمي و تطبيقاته بما يفيد المجتمع بصفة عامة والمؤسسات الجزائرية بصفة خاصة بمعلومات جديدة حول موضوع الحوافز.
- الرغبة في دراسة نظام الحوافز على مستوى المؤسسة الجزائرية ، و هذا بغية التعرف على الكيفية التي يتم بواسطتها النظر إلى نظام الحوافز، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة

ثانيا:أهمية الدراسة

1- تسليط الضوء على دور و أهمية الحوافز مادية كانت أو معنوية ، المقدمة للعمال من طرف المؤسسة.

2- معرفة مدى توفر نظام حوافز فعال يتناسب مع احتياجات العاملين و متطلباتهم على مستوى المؤسسة

3- الاطلاع على مدى اهتمام المؤسسة بتنمية و تطوير مهارات و قدرات العاملين من خلال توفيرها لنظام الحوافز.

4- الكشف عن وجود علاقة بين الحوافز و الرضا الوظيفي.

5- تسليط الضوء على ما يفضل العنصر البشري من حوافز داخل المؤسسة.

ثالثا:أهداف الدراسة.

1- اكتشاف المكانة التي يحظى بها المورد البشري داخل المؤسسة.

2- معرفة طرق و أساليب التحفيز الذي يؤثر إيجابيا على العنصر البشري في المنظمة.

3- التعرف على علاقة الحوافز المادية (كالأجر و الخدمات الاجتماعية) بالرضا الوظيفي لعمال المؤسسة.

4- علاقة الحوافز المعنوية كالترقية و التدريب بالرضا الوظيفي لعمال المؤسسة.

5- معاينة أهم المشاكل و العراقيل التي يتعرض لها العامل وفق طبيعة عمله، و التي تؤثر على مردوديته.

رابعا: الإشكالية و الفرضيات

يمثل المورد البشري تلك الطاقة الكامنة التي تنتظر من يفجرها و يستثمر فيها أحسن استثمار، لبلوغ الغايات و تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إليها، و لهذا بات من الضروري وضع إجراءات التسيير التي تنجح في التأثير على سلوك و أداء الأفراد الذين يعتبرهم الباحثون أهم الركائز التي تبني المؤسسة إستراتيجيتها عليها من خلال توفير جو ملائم للاستفادة من كفاءاتهم، و على اعتبار أن الإنسان أولا و قبل كل شيء يعد كائنا معقدا و متقلب المزاج و متعدد الحاجات، وجب على إدارة المؤسسة إيجاد سبل لدفعه لتحقيق مختلف أأهداف المسطرة و ذلك باستعمال نظام فعال للحوافز الذي يجعل الفرد و العامل يشبع حاجاته و يجعله أكثر رضا عن ما يقوم به من عمل.

إذ يعتبر هذا الأخير من أهم العمليات المستندة داخل المؤسسة لما له من أهمية كبرى تنعكس على العمال باعتباره المحرك الرئيسي لطاقات و رغبات الأفراد في العمل، إذ تتيح للعامل مزيدا من الأجور و تختلف المزايا المادية و المعنوية التي تساهم في تحسين وضعه المعيشي و بالتالي تحقق له الرضا الوظيفي، لذا نجد أن الدراسات التي أجريت على الحوافز اختلفت في منطلقاتها الفكرية، و خلفياتها العلمية، فنرى الإدارات التقليدية كالإدارة التايلورية التي أولت اهتماما كبيرا لنظام الحوافز المادية(كالأجر و المكافآت و توزيع الأرباح ..الخ) باعتبار أن الحافز المادي هو الدافع الأساسي و الوحيد للعمل و الزيادة في الأداء، و أن العامل يسعى دائما لزيادة أجره و بمقابل ذلك ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية مع رائدها "إلتون مايو" التي جاءت كردة فعل للنظرية التايلورية حيث ركزت على العنصر البشري و ذلك

بالاهتمام بعلاقات الأفراد مع رؤسائهم و جماعة العمل ، بحيث ترى هذه النظرية أن للعامل حاجات و دوافع لا تنحصر في الحاجات المادية فحسب و لكن هناك حاجات نفسية و إنسانية للعاملين لا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة لا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية (كالاحترام المتبادل و الثقة و المشاركة في اتخاذ القرارات).

و بالرجوع إلى المؤسسة الجزائرية لاسيما العمومية منها، فهي بدورها مؤخرا تحاول أن تهتم بالعامل و ما يحفزه من أجل كسب رضاه و من ثم الدفع به إلى تحقيق أهداف المنظمة ، إذ يحتاج العنصر البشري إلى عناية و رعاية بالوسط المؤسساتي الذي ينشط فيه كالبيئة الملائمة، المعاملة الجيدة من الزملاء، و الرئيس، المساواة، كلها متغيرات تلعب دورا هاما في إحداث ما يعرف بالرضا الوظيفي.

و يعتبر الرضا الوظيفي من أهم النتائج التي تسعى المؤسسة لتحقيقها لعمالها إذ أن نجاحها و ضمان بقائها و استمرارية إنتاجها مرتبط ارتباطا وثيقا برضا عمالها و تحقيق الرضا يتطلب تلبية عدة حاجيات اجتماعية و مادية و نفسية و غيرها، حيث أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا و الإنتاج في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى إلى زيادة الإنتاجية و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

و لمعرفة مدى رضا الموظفين داخل المؤسسة العمومية الجزائرية على نظام الحوافز القائم من جهة و مدى تأثير هذا الأخير على الرضا الوظيفي. سنحاول تناول كل ذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

الأسئلة الفرعية

1- ما هو دور الحوافز المادية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين؟

2- ما هو دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين؟

الفرضية العامة:

- للحوافز دور في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

الفرضيات الجزئية:

1- للحوافز المادية (الأجر، المكافآت، الخدمات الاجتماعية) دور في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

2- للحوافز المعنوية (ترقية، تكوين، مشاركة في اتخاذ القرارات) دور في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

خامسا:تحديد المفاهيم

1- الحوافز:

أ- **لغة:** هو ذلك الدافع الذي يحث المرء على فعل الشيء.[1]

ب-**المفهوم الاصطلاحي:** تعرف الحوافز على أنها مجموعة من العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية، بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر و أفضل و ذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم و أهدافهم و رغباتهم.[2]

و تعرف الحوافز أيضا على أنها مجموعة الأدوات و الوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها، سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية بهدف إشباع الحاجات و الرغبات الإنسانية من ناحية و تحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى.[3]

- تعتبر أيضا قوة داخلية تدفع الفرد إلى البحث عن تلبية حاجاته النفسية و البيولوجية و المادية، تؤدي الحاجات إلى إثارة الرغبات و السعي لتحديد تصرفات الأفراد، و تخفيض حالة التوتر و إيجاد نوع من التوازن النفسي عند الفرد. [4]

---

[1] منير البعلبكي، المورد البسيط، دار العلم للملايين، بيروت 1985، ص 36

[2] نبيل ارسلان، الحوافز في قوانين العالمين والقطاع العام ، دار النهضة مصر 1979،ص 20

[3] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارساتادارة الموارد البشرية،ط1،المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009ص365

[4] بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع ط3وهران 2008ص126،

ت-**المفهوم الإجرائي:** هي مجموعة العوامل التي تهيئها المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من وسائل مادية و معنوية و التي تؤدي إلى إثارة الفرد من أجل بذل جهدو تخلق له دافعية للإنجاز و يكون بذلك قد حقق إشباع حاجاته أو بعضها.

2- الحوافز المادية

أ- **المفهوم الاصطلاحي:** هي الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد المادية فقط دون غيرها مثل الأجر الإضافي و المنح بأنواعها و المكافآت التشجيعية.[1]

- هي الحوافز التي تعتمد على الطابع المادي في إثارة و تحفيز الأفراد على العمل و هي ترتبط بإشباع الحاجات المادية للعاملين في المنطمة .[2]

ب-**المفهوم الإجرائي:** هي الوسائل المادية التي يحصل عليها موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقابل جهد معين يقومون به، و تتمثل في الزيادات السنوية، توفير السكن، ظروف العمل الملائمة ..الخ

3- الحوافز المعنوية

أ- **المفهوم الاصطلاحي:** هي تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية لدى الفرد، فلا يكفي أبدا أن تشبع الحاجات المادية، و إنما يتطلب استقرار و فعالية الفرد أن تشبع حاجاته المادية و المعنوية بشكل متكامل مثل الاعتراف بمجهود العاملين.[3]

[1] زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، عمان الأردن، 2011، ص300

[2] محمد عبد الرحمان، الحوافز و الولاء التنظيمي في المنظمات، دار الكتب الوطنية، ط1، ليبيا، 2011، ص97

[3] أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي و العشرون،2000، ص388

- هي التي لا تعتمد على المال في إثارة و تحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري، الذي هو كائن حي له أحاسيس و تطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله بالمنشأة.[1]

ب-**المفهوم الإجرائي:** هي تلك الحوافز التي يحصل عليها العمال في المؤسسة العمومية الاستشفائية للصحة الجوارية حيث تشبع حاجاتهم الاجتماعية بهدف رفع معنوياتهم و خلق نظرة إيجابية نحو العمل المطلوب منهم.

4- الرضا الوظيفي:

أ- **لغة:** هو ضد السخط، و ارتضاه: رآه له أهلا ، و رضي عنه: أحبه و أقبل عليه.[2]

ب-المفهوم الاصطلاحي:

- عرفه "هوبوك" بأنه عبارة عن مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية و المادية و البيئية، التي تحمل المرء على القول بصدق " إنني راض عن وظيفتي".[3]

[1] مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، "إدارة الأفراد"ط1 دار الشروق للنشر و التوزيع، ، عمان، الأردن، 201&، ص210

[2] إبن منظور و آخرون، لسان العرب، دار صادر للنشر، ط4، لبنان، 2005، ص168

[3] عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، دط، عمان الأردن،2010، ص85

- أما بورتر يذكر أن الرضا الوظيفي يتحدد بتأثير العوائد التي يحصل عليها العامل من عمله في المؤسسة و ما يتحقق له من إشباعات و كذا إدراكه لعدالة هذه العوائد.[1]

- يعرفه كذلك فاضل عباس بأنه درجة الإشباع التي تتحقق لدى الفرد، و النابعة عن الحاجات الأساسية له، تتعدد هذه الحاجات من المأكل و المشرب و المسكن و حاجات الانتماء و الاحترام و أخيرا حاجات تحقيق ذاته.[2]

ت-**المفهوم الإجرائي:** هو ذلك الشعور الذي يعبر عنه الفرد العامل عن مدى تفاعله مع بيئته العملية من خلال انتمائه للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية، حسب توقعه كالرضا عن الأجر، علاقته مع زملائه و الرؤساء، توفير الظروف المناسبة و الملائمة للعمال.

5- الأداء الوظيفي

أ- **المفهوم اللغوي للأداء:** هو الطريقة التي يتم بها الفعل أو المهمة أو الدور و هي مقدرة الفرد العامة التي يؤثر بها في مجموعة من المراقبين(الملاحظين) المتواجدين بصورة مستمرة في مناسبة معينة و هو كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة أفراد خلال زمن معين و هو مصدر الفعل أدى، و أدى الشيء أي قام به.[3]

ب-**المفهوم الاصطلاحي:** يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه لعمله من حيث الكمية و جودة العمل المقدم من طرفه، و الأداء هو الجهد المبذول الذي يبذله كل عامل في المؤسسة.[4]

---

[1] أحمد عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية و أدوات البحث العلمي، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1986، ص60

[2] أحمد فاضل عباس، صالح الشوالي، مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد، جامعة بيروت العربية، 1972،ص10

[3] مصلح الصالح، قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية ، ط1، دار عالم لطباعة والنشر و التوزيع، 1999، ص 351

[4] حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية،قالمة، الطبعة الأولى، 2004، ص 199

- يعرفه راوية حسن الأداء بأنه يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد المتطلبات الوظيفية، و غالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد .[1]

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات الوظيفة و منه يمكن أن نستخلص هذه النتائج الخاصة بالأداء الوظيفي و هي:

- الأداء هو خلاصة إنجاز الموظف لمهامه الموكلة له.
- هو عملية تحويل كل الحوافز و الخبرات و الكفاءة و الوعي إلى مخرجات، و هي إنجاز المهام بدون أخطاء و بالجودة المطلوبة.
- يمكن أن نقول بأنه سلوك موجه نحو تحقيق أهداف المنظمة.

ت-**المفهوم الإجرائي للأداء الوظيفي:** هو قيام موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بما فيها من ممرضين و أطباء و عمال بتنفيذ المهام الموكلة لهم وفقا لما جاء به التنظيم الداخلي للمؤسسة و الذي يتضمن المسؤوليات و الواجبات المطلوبة منهم بكل كفاءة و فاعلية بغية تحقيق أهداف المؤسسة.

6- المؤسسة العمومية الاستشفائية

يقصد بالمؤسسة العمومية الاستشفائية كل هيئة تهدف إلى تقديم رعاية صحية علاجية أو إنشائية للأفراد الذين يقيمون في بيئة جغرافية معينة أو في قطاع مهني أو خدمات عامة للجميع بدون استثناء.[2]

من هذا التعريف يتجلى لنا أن المؤسسة العمومية الاستشفائية ترتكز في أداء مهامها على البعدين العلاجي و الوقائي، و بالتالي فإن هذا التعريف يركز على المهام و الأهداف العامة للمؤسسة الصحية و التي تتصف بتعدد أقسامها، و كثرة عدد العاملين بها مع اختلاف تخصصاتهم و مسؤولياتهم، فكلما زاد

[1] حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، مصر، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999، ص21

[2] عبد المحي محمود حسن، الصحة العامة بين البعدين الاجتماعي و الثقافي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2003، ص 16

حجم المؤسسة الصحية كلما تعددت أقسامها، و تعقدت أجزاؤها و إدارتها المختلفة، كما أن المؤسسة الصحية تتسم بطابع يميزها عن غيرها من المؤسسات و الهيئات الاجتماعية الأخرى.

و في تعريف آخر فإن " المؤسسة الاستشفائية تتكون من مجموعة الأقسام المتخصصة، لكل قسم رئيسه و أعضاؤه و ميزانيته، تشرف عليه المؤسسة، تشرف عليه المؤسسة و يتبع إدارتها، و كل قسم من هذه الأقسام له جهوده و خدماته التي تناسب تخصصاته، و هدفها الأساسي هو مساعدة المرضى على الحصول على الخدمات العلاجية بصورة تناسب حالاتهم المرضية و الاستفادة منها أكبر استفادة ممكنة.[1]

1. المقاربة السوسيولوجية

إن معظم الدراسات في علم الاجتماع لا تخلو من الإسقاط النظري أي توظيف إحدى النظريات الاجتماعية التي تعتبر القاعدة الأساسية التي تكسب البحث طابعا علميا و تحدد نوع الاتجاه الذي يتبناه الباحث.

و تعتبر المقاربة السوسيولوجية "إطارا فكريا يفسر مجموعة من الفروض العلمية و يصنفها في نسق علمي مرتبط [2]، و هي خطوة أساسية في البحث فهي تعطيه الصبغة العلمية، و من بين أهم النظريات التي قمنا بتوظيفها ما جاء به " ماسلو" :

يرى "ماسلو" أن عملية التحفيز عند الفرد تبدأ بالشعور بالحاجة و هذا الشعور يعطي الإشارة إلى بداية البحث عن طريقة لإشباع الحاجة، و هذا البحث ينتهي بإشباعها و ذلك بتحقيق الذات.

و فيما يخص موضوع دراستنا لاحظنا أن هذه النظرية تتلاءم مع موضوع دراستنا وهو دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة «حيث تطرقت هذه النظرية إلى الحاجات التي يحتاجها الفرد كموظف عامة وكانسان خاصة، فهو العامل الإساسي في المؤسسة فهو يعتبر العصب المحرك لها ويجب توفير له الحاجات الأساسية التي تتدرج ضمن نظرية "ماسلو" والتي تعتبر أكثر نظريات التحفيز

[1] محمود سلامة محمد غباري، ادوار الأخصائي الاجتماعي في المجال الطبي، المكتب الجامعي، الاسكندرية، 2003، ص34

[2] جمال معتوق، منهجية العلوم الاجتماعية و البحث الاجتماعي، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2012،ص53

شيوعا، وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة وتتضمن هذه النظرية على سلم الحاجات لخمس مستويات أهمها:[1]

1- **الاحتياجات الفيزيولوجية الأساسية:** تقع هذه الاحتياجات على أدنى درجات السلم أو في قاعدته وتتضمن احتياجات الفرد من مأكل ومشرب وملبس من أجل العيش،وتشبع هذه الاحتياجات بواسطته تصرفات الفرد الإقتصادية حيث يعمل من أجل الأجر الذي بواسطته يقوم بإشباع حاجاته الفزيولوجية

2- **احتياجات الأمن والاستقرار:** وضعها "ماسلو" في المدرج الثاني فالإنسان يعمل على حماية نفسه وممتلكاته، فإذا ما أشبع احتياجاته الفيزيولوجية فانه يأخذ الإجراءات التي تضمن له السلامة من الأخطار الخارجية،فاشتراك في الضمان الاجتماعي لتأمين مورد رزقه عند الكبر

3- **الاحتياجات الاجتماعية:** إن الإنسان اجتماعي بطبعه ويكره العزلة ولهذا يقوم بتكوين أشخاص حوله فهو بحاجة إلى الانتماء،والصداقة والقبول الاجتماعي فهو يؤثر ويتأثر في المجتمع

4- **الحاجة إلى التقدير والاحترام:** يسعى الإنسان دائما من اجل الحصول على تقدير الآخرين، الاستقلالية، التميز والمكانة، فهو بحاجة إلى الشعور بأنه ذو قيمة في المجتمع وذلك بتقدير الانجازات التي يحققها.

5- **الحاجة إلى تحقيق الذات:** تمثل حاجة ما يستطيعه الفرد أن يكون وتشمل حاجة تطوير قدرات الفرد وتحقيق أقصى الطموح [2] من خلال عرض الحاجات " لماسلو" تبين لنا أنها تتماشى وفقا لموضوعنا لدرجة كبيرة بحيث ترى هذه النظرية أن الحاجات مرتبطة وفقا لأهميتها النسبية عند الفرد و بالتالي فالحاجات المشبعة ليست محفزة للسلوك، أما الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز السلوك لدى الفرد و نجد ما جاء في مضمونها المتضمن الحاجات الخمس فهي من مستلزمات الحياة للأفراد بدءا بالقاعدة التي تستدعي تشبع الفرد لكل احتياجاته الطبيعية التي من غير الممكن الاستغناء عنها، و تليها احتياجات الفرد للأمن و الاستقرار فنحن نعلم أن الموظف كونه إنسانا له متطلباته مقابل دوره تجاه الآخرين، و كما نحن بصدد دراسة موضوعنا داخل

[1] كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان،ط4، 2010، ص124

[2] كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مرجع سايق، ص125

المؤسسة هي ذلك ذلك المحيط الذي يوفر و يشعر الموظف بأنه جزء مهم في هذا البناء و يتجلى من خلال الاهتمام بكل احتياجاته التي تؤمن له احتياجاته التي تؤمن له حياته الاجتماعية ، فالموظف في محيطه العملي يجب أن يجد نفسه مكونا لعلاقات صداقة، و الحاجة إلى الآخرين لأن يكون متكيفا و يحصل على الحب و الشعور بالانتماء إلى جماعة العمل التي تعد مهمة في حياة الموظف التي يشعر معها بالرضا و المكانة المهمة، فالموظف حين يجد تقدير من طرف الآخرين له فحتما سوف يسير نحو خطى الإنجاز و تحقيق الذات بما فيه طموحه و بمجرد بلوغ هذه الحاجة تستقر نفسه و تطمئن ذاته بحيث يكون رضا نحو عمله ووسطه العملي والأسري .

كما أن هناك بعض الحاجات التي يحاول الموظف الوصول إلى إشباعها تعتبر حوافز تدفعه إلى سلوك يمارسه لتحقيق مبتغاه، فمثلا الموظف إذا لم يتحصل على ترقية أو تكوين من طرف المؤسسة فهو حتما سيشعر بعدم إشباعه لحق أو مطلب أو حاجة له، و هذا يجعله يتصرف بسلوك مغاير كالشعور بالتذمر أو فرض الشخصية من خلال إثبات وجوده و المطالبة بحقوقه و غيرها من السلوكات فالحوافز لها إيجابياتها و سلبياتها على حياة الأفراد.

إذن نستنتج أن هذه النظرية خدمت موضوعنا من حيث المقاربة لأن ما تضمنته لا يمكن لأي فرد أن يخضع إليها، فهي من الأولويات حيث تختلف حسب الأولويات حيث تختلف حسب الموقف و المكانة و المرحلة العمرية و الجنس.

2. الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: دراسة طاهر الوافي " التحفيز و أداء الممرضين"

إشكالية الدراسة:

أراد الباحث معرفة مدى ارتباط مستويات الأداء بالمؤسسة الصحية العمومية و نظام الحوافز الذي تتبناه و منه طرح التساؤل العام الذي كان كالتالي: ما العلاقة بين الحوافز المقدمة للممرضين و مستوى أدائهم في المؤسسة العمومية الإستشفائية.

و تفرعت من هذا السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما علاقة الحوافز المادية بمستوى أداء الممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

2- ما علاقة الحوافز المعنوية بمستوى رضا الممرضين و استقرارهم .

و قد انطلق الباحث في هذه الدراسة من الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الحوافز التي تقدمها المؤسسة و مستوي الأداء للممرضين.

الفرضيات الجزئية:

1- تؤدي الحوافز المادية إلى زيادة مستوى الأداء لدى الممرضين في المؤسسة العمومية الإستشفائية.

2- تساهم الحوافز المعنوية في رفع مستوى رضا الممرضين و استقرارهم.

و استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي.

و العينة كانت: عينة طبقية عشوائية و تتكون من 78 ممرضا من مجموع الممرضين 259 ممرضا.

و قد استخدم الباحث في هذه الدراسة الأدوات التالية: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.

نتائج الدراسة:

- تأكيد الموظفين على عدم كفاية الأجر بنسبة 84،61%
- عدم فعالية نظام المكافآت المطبق بالمؤسسة و عدم استجابتها لتطلعات الممرضين و عبرت عنه الدراسة بنسبة 84 % من المبحوثين.
- عدم اهتمام المؤسسة بعملية التدريب و ذلك ما أكدته بنسبة 82،05 %
- هناك اختلال في نظام الترقية و المعبر عنه ب 88،46% و عبرت الدراسة بنسبة 70،51% من المبحوثين أصروا أن الترقية على الأقدمية فقط.[1]

[1] الطاهر الوفي، "التحفيز وأداء الممرضين"، رسالة الماجستير، جامعة قسنطينة، 02، الجزائر 2013.

الدراسة الثانية: عبد العزيز شفيق " الحوافز و الفعالية التنظيمية"

فقد تناول الباحث الإشكالية التالية: أي الحوافز أكثر تأثيرا على معدل الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية المعاصرة؟

- ما هي أهم الحوافز المادية التي تدفع الفرد للعمل بشكل يتواءم مع تحقيق الأهداف؟
- هل هناك علاقة بين الحوافز المعنوية و بين الإنتاجية؟

إلى أي مدى يساهم ارتفاع الروح المعنوية و تحقيق قدر من الإشباع الوظيفي في تحقيق معدلات الغياب؟[1]

و على ضوء هذه الإشكالية فقد وضع الباحث الفرضية التالية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الحوافز التي توفرها المؤسسة، و بين معدل الفعالية التنظيمية.

و تندرج تحت هذه الفرضية ثلاث فرضيات جزئية:

- تؤدي الحوافز المالية إلى زيادة الفعالية التنظيمية.
- ترتبط المشاركة في اتخاذ القرار بزيادة الفعالية التنظيمية (بتنمية وإستثمار الموارد البشرية)
- هناك علاقة وظيفية بين الإشباع الوظيفي و زيادة الفعالية التنظيمية .

و قد اعتمد الباحث على أسلوبين من التحليل:

1- التحليل الكمي :القائم على الجداول المتعلقة بكل جزئية من جزيئات الدراسة و تحديد النسب المئوية بطريقة كمية بغية تحديد العلاقات الكمية بين مختلف مؤشرات و فرضيات الدراسة.

2- التحليل الكيفي: القائم على محاولة التعليق على معطيات الكمية و إبراز علاقتهما بما تم عرضه في الجوانب النظرية الدراسية.

أما فيما يخص أدوات الدراسة لجمع البيانات فقد استخدم ثلاثة تقنيات تتمثل في:

[1]عبد العزيز شنيق، الحوافز و الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير في تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 55،سكيكدة2008

- الملاحظة و المقابلة و الاستمارة.

نتائج الدراسة

من بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :

- أن هناك علاقة بين الحوافز المالية و تنمية الموارد البشرية و أن زيادة إنتاج المؤسسة يرتبط بالحوافز المالية كما هو مؤكد من نتائج الدراسة.
- توفير جو تسوده العلاقات الإنسانية داخل مجموعة العمل و العلاقات الإنسانية بين العامل و المشرف يساعد على زيادة الشعور بالرضا و الاستقرار.
- كلما شعر العامل بأنه محل اهتمام و احترام و أن عمله يحظى بتقدير المشرفين و كلما زاد ولاء المؤسسة التي يعمل بها.
- الزيادة في الأجر يزيد من معدل الزيادة في الإنتاج و الإنتاجية.
- إن هناك علاقة بين الخدمات التي توفرها المؤسسة و الرضا على اعتبار أن الخدمات ما هي إلا نوع من أنواع الحوافز.

الدراسة الثالثة: دراسة عبد الرحمان بن علي الوابل حول دور الحوافز المادية و المعنوية في رفع مستوى أداء العاملين.

و استهدفت الدراسة:

- معرفة رأي ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج حول نظام الحوافز المطبقة حاليا.
- تحديد ترتيب أولويات حوافز العمل وفقا لما يفضله ضباط الأمن.
- التعرف على مدى الرضا عن الحوافز المتبع .
- معرفة أهم المعوقات التي تواجه استخدام أنواع الحوافز في الأمن العام.
- العمل على إيجاد نظام فعال للحوافز من شأنه أن يساعد ضباط الأمن في رفع مستوى الأداء .
- دراسة أثر الاختلاف في الخصائص الشخصية على الاتجاه نحو علاقة.
- الحوافز بتطوير الأداء الوظيفي.

و اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، و شمل مجتمع البحث جميع الضباط الذين شاركوا في موسم الحج و البالغ عددهم 1200 و اشتملت عينة البحث على 25% منهم (300)، و اعتمد على الاستبيان في جميع البيانات و من خصائصه الصدق والثبات.

و أهم النتائج التي توصل إليها:

- لا توجد معايير للحوافز التي يتم إعطاؤها للضباط العاملين.
- درجة رضا الضباط المشاركين في موسم الحج عالية.
- الانتداب أهم حافز يساعد في رفع مستوى الأداء.[1]

[1] عبد الرحمن الوابل، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ظباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ،2005

الجانب النظري

نظام الحوافز

الفصل الثاني: نظام الحوافز.

تمهيد.

المبحث الأول: ماهية نظام الحوافز.

1- مفهوم الحوافز.

2- أنواع الحوافز.

3- أهمية وأهداف الحوافز.

4- خصائص الحوافز.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للحوافز.

1- نظرية الإدارة العلمية.

2- نظرية سلم الحاجات.

3- نظرية التوقع.

4- نظرية المساواة والعدالة.

5- نظرية هزبرغ.

المبحث الثالث: شروط ومعوقات نظام الحوافز والنتائج المرجوة منها.

1- شروط نجاح نظام الحوافز.

2- صعوبات ومعوقات نظام الحوافز.

3- العوامل المؤثرة على الحوافز.

4- النتائج المرجوة من نظام الحوافز.

خلاصة الفصل.

تمهيد

لقد شغل موضوع الحوافز الكثير من الباحثين منذ بدء العمل المنظم في الحياة الاجتماعية، بحيث يتناول موضوع الحوافز تفسير أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس و اندفاع بينما لا يتوافر مثل هذا الحماس و الاندفاع عند شخص آخر أولدى الشخص نفسه في مراحل زمنية مختلفة.

و سنحاول في هذا الفصل المخصص للحوافز التطرق إلى التحفيز من خلال ماهيته و أهم أنواعه،كما سنتطرق إلى أهم النظريات المفسرة لها و ذلك من خلال عرض المباحث الآتية:

- المبحث الأول: ماهية الحوافز.
- المبحث الثاني: النظريات المفسرة للحوافز.
- المبحث الثالث: شروط و معوقات نظام الحوافز و النتائج المرجوة منها.

المبحث الأول: ماهية الحوافز

المطلب الأول: مفهوم الحوافز

عرف "طلعت إبراهيم لطفي" الحوافز على أنها مجموعة العوامل أو الظروف التي تتوفر في جو العمل، و التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان و التي تؤثر على سلوكه و تصرفاته.[1]

- كما عرفت الحوافز بأنها جملة العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين، و تتوقف فعالية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد و حاجاته.[2]

و تعرف كذلك أنها " الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان و التي يمكنه الحصول عليها و استخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين و أدائه لنشاط أو أنشطة محدودة بالشكل و الأسلوب الذي يشبع حاجاته و توقعاته و تحقيق أهدافه " [3]، يعتبر هذا التعريف عاما يمس كل إنسان، فهو محفز بالإمكانيات المتوفرة في البيئة المحيطة به، و يستخدمها بما يتوافق و هدفه.

- و تعرف أيضا: "الحوافز هي كل شيء يخفف من الحاجة و يقلل من مفعول الدافع ، و في مجال العمل، فهي كل ما يتلقاه الفرد من عوائد مادية و معنوية مقابل أدائه العمل (رواتب ، مكافآت، ترقيات، تقدير .. و غيرها) [4] و يتضح من خلال هذا التعريف أن الحوافز في مجال العمل تتراوح بين الأشياء المادية و المعنوية التي تسمح للعامل أن يعبر عن أدائه و في نفس الوقت تستخدم كعامل أساسي لإشباع الحاجة و تحقيق الدافع.

المطلب الثاني: أنواع الحوافز

لا يمكن أخذ معيار واحد تقسم على أساسه الحوافز، لأنها تختلف باختلاف العنصر البشري ذاته، لذلك تباينت تقسيمات الحوافز تبعا لتباين معايير التقسيم :

---

[1] طلعت ابراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، القاهرة، دار الغريب،2017، ص89

[2] مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص96

[3] محمد عبد الفتاح ياغي، تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية، دراسة ميدانية مقارنة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ، عمان الأردن، 1986،ص21

[4] حسين حريم، مبادئ الإدارة و النظريات الإدارية و المنظمة، دار الحامد، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص247

1. تقسيم الحوافز حسب طبيعتها:

وفقا لهذا المعيار نجد نوعين من الحوافز و هي كالتالي:[1]

أ- **الحوافز المادية:**

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

- المكافآت و الزيادات الدورية.
- المشاركةقي الأرباح.
- تأقلم الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر بالإنتاج.

تتعدد أشكال هذه الحوافز و تختلف صورها من منظمة لأخرى، و تتمثل في المكافآت المادية، ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه، و ذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريبا و هي حقيقة واقعة و قابلة للتداول بعكس الوسائل الأخرى التي تعتبر مجردة و زائلة. و يرجع اعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل لأن المال يشبع ضروريات الحياة من مأكل ومسكن و ملبس، كما أنه ضروري للصحة التعليم، بالإضافة إلى توفير كماليات الحياة، و المركز الاجتماعي يعتمد على المال إلى حد كبير، ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل و يوزع هذا الأجر على الإنسان بطرق شتى، و لكل طريقة من هذه الطرق أثره في تحفيزه و دفعه على العمل و من هذه الطرق:

1-1- **الأجر باليومية:** لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للعمال الماهرة لبذل جهد أعلى لشعورهم و إدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة و الأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء، إلا أنه على الرغم من ذلك فإن هذه الطريقة باليومية أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالشهر تعطي الفرصة للعامل ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بغض النظر عن الوقت و ليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز عمله حتى يزداد أجره.

1-2- **الأجر بالقطعة:** يرتبط أجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به، لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية و بطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالمعرفة و بالصحة و الحيوية و هذه

[1] فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص85ص88

الطريقة تلقي بعبء الإنتاج على العمال أنفسهم فإذا زاد فهو في مصلحتهم و إذا قل انخفض أجرهم.

1-3- **الأجر على حسب الخبرة في العمل:** أي كلما كانت خبرة العامل كثيرة كلما كان أجره عاليا و يمكن أن يكون المعيار لذلك مدة السنوات التي قضاها في العمل.

1-4- **الأجر حسب احتياجات الفرد:** أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته، و مع زيادة عدد أفراد أسرته.

و إذا كانت الأنواع السابقة تمثل أكثر الحوافز المادية انتشارا إلا أن هناك أنواعا أخرى مثل:

- العلاوات المستحقة بداية كل عام.
- العلاوات الاستثنائية.
- الأجور التشجيعية.
- الخدمات التي تشبع في الفرد الكثير من الحاجات الأساسية كالخدمات الغذائية و الصحية و التعليمية و السكنية.

ب_ **الحوافز المعنوية:**

على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم .

و تعتبر الحوافز المعنوية (غير المادية) مكملة و مرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها لتحقيق مستوى أفضل من الأداء، و من أمثلة هذه الحوافز ما يلي:

- ضمان العمل و استقراره.
- الحوافز الاجتماعية المعنوية.
- التقدم الوظيفي.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- العمل الجماعي و العلاقات الاجتماعية.
- الترقية و الترفيع، التنقلات الوظيفية.

2. تقسيم الحوافز حسب أثرها:

في هذا النوع ينظر للحوافز من حيث جاذبيتها و كذا اتجاهها و هي كالتالي:[1]

- **الحوافز الإيجابية:**

هي تلك المستخدمة في اتجاه إيجابي يحفز العمال أو الموظفين عن طريق تشجيعهم للقيام بأعمال معينة و ذلك بزيادة المزايا و الخدمات المقدمة قصد إشباع حاجياتهم من جهة و تشجيعهم على الإبداع من جهة ثانية.

- **الحوافز السلبية:**

هي تلك المستخدمة في إتجاه سلبي و التي تهدف إلى منع العمال و الموظفين من القيام بأعمال معينة ضمانا لأداء العمل على الشكل المطلوب، حيث تعتمد في ذلك على أسلوب العقوبات على مواردها البشرية الغير منتظمين و الغير الأكفاء في الأداء. مثل: توجيه إنذار أو توبيخ سواء كانا كتابيين أو شفهيين، التأديب و التهديد بالعقاب و الطرد أو إدخاله إلى مجلس التأديب، النقل إلى عمل أقل أو مكان عمل صعب، نشر قائمة أسماء المهملين في قائمة سوداء، الحرمان من النشاطات الاجتماعية و الرياضية ... الخ

3. تقسيم الحوافز حسب المستخدمين

و في هذا التقسيم سوف نرى ما يلي:

- **الحوافز الفردية:**

هي الحوافز التي تعتمد على أداء الفرد و ليس الجماعة أو المنظمة، و من أهم مزايا الحوافز الفردية أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء و المكافأة، و لهذا فهذا النوع هو الأكثر استخداما.

[1] جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية،2003، ص483

- **الحوافز الجماعية:**

عندما يكون هنالك تداخل في العمل فإنه يصعب أحيانا عزل و تقييم الأداء الفردي، في هذه الحالة يكون من الأفضل تصميم نظام حوافز يعتمد على أداء الجماعة ككل، و قد صمم هذا النوع من الحوافز لتحقيق أداء أفضل و أسرع ، فمثلا: إذا تباطأ أحد أفراد الجماعة أو كان أداؤه غير جيد فإن هذا سيؤثر على مستوى أداء الجماعة و لذلك ستدفعه المجموعة لتحسين أدائه، و قد يكون العكس في حالة معرفة الجماعة أن هناك من يتخاذل في العمل و يتحصل على المكافأة الجماعية و هو الأمر الذي يؤدي بالذين يتفانون في العمل إلى التخاذل

4. الحوافز حسب موقعها

و في هذا التقسيم نجد:

- **الحوافز المباشرة:**

هي التي يشعر بها الفرد بشكل ملموس، و نجد فيها الحوافز المالية، مثل: المكافآت و المنح و الأجر، و الحوافز العينية مثل: العلاج المجاني بالمؤسسة و تقديم الخدمات الاجتماعية، و كذا الحوافز المعنوية مثل: الأوسمة، الترقية، شهادات التقدير.

- **الحوافز الغير مباشرة:**

هي التي لا تمس العامل بصفة مباشرة ، و من الأمثلة عن ذلك: ظروف العمل الملائمة ، العلاقات التي تربط الموظف بالأفراد خصوصا المسؤولين...الخ.[1]

[1] جمال الدين محمد المرسي، نفس المرجع السابق، ص483

المطلب الثالث: أهمية و أهداف الحوافز

1. أهمية الحوافز:

لنظم الحوافز أهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى لتحقيقها و ذلك عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال، و وتأتي أهمية الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها والتي منها :

_تحقق نظم الحوافز زيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ أن الاختيار السليم للحافز (المادي أو المعنوي) يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته.

- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين و طاقاتهم و استخدامها أفضل استخدام و يؤدي هذا إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة و تسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في اليد العاملة.
- تحسين الوضع المادي و النفسي و الاجتماعي للفرد العامل و ربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.
- تعمل نظم الحوافز على تقليص تكلفة الإنتاج من خلال ابتكار و تطوير أساليب العمل.
- كذلك تهدف إلى إشباع حاجات العاملين بشتى أنواعها و إشعارهم بروح العدالة داخل المنظمة و بالتالي زيادة تمسك العاملين بمنظمتهم و رفع روح الولاء و الانتماء لها.[1]

2. أهداف الحوافز

- تهدف الحوافز من حيث تأثيرها على العامل نفسه إلى تحقيق رضاه و إشباع حاجاته الضرورية و النفسية و الاجتماعية و ذلك بتحسين أحوال المعيشة و تحسين ظروف العمل و خلق الجو المناسب للعمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم.
- كما أن للحوافز هدفا اجتماعيا و آخر اقتصاديا يرتبط كل منهما بالآخر ارتباطا وثيقا فالحوافز تعمل على تعبئة جهود مختلف العاملين لتحقيق أهداف اقتصادية و اجتماعية والتي تتمثل في

[1] جمال مراد، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسساتي، مذكرة ماجستير، (منشورة) قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 2011، ص30-31

زيادة الإنتاج القومي للمجتمع و ثم رفع دخل العامل و تحقيق مستوى المعيشة الحسنة الذي يليق به كإنسان يتمتع بالرفاهية و السعادة في مجتمع يسوده العدل و الكفاية.

- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- جذب العاملين إلى المنظمة
- تنمية روح التعاون بين العاملين و تنمية روح الفريق و التضامن بينهم.
- تحسين صورة الإدارة أو المنظمة أمام المجتمع.[1]
- تشجيع المنافسة بين العاملين.
- تمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز.
- حفز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم.
- إبراز هوية المنظمة في الأداء المتميز.
- استمرار التمييز في الأداء و تطوير المستقبل.[2]

المطلب الرابع: خصائص الحوافز

يمتاز نظام الحوافز الفعال ببعض الخصائص من أهمها:

1- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات و التصرفات و الإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره و قياس أبعاده.

2- إمكانية التطبيق: تشير هذه الخاصية إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات و الأوقات و الأرقام.

3- الوضوح و البساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز و إمكانية فهمه و استيعاب أسلوبه و الاستفادة منه و ذلك من حيث إجراءات تطبيقية و حسابية.

4- التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة الأفراد و حثهم على العمل و التأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك و تحقيق الأداء المنشود.

---

[1] صلاح البيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص06ص07

[2] محمد علي عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال، الدار الجامعية للنشر و التوزيع،مصر، 2001، ص53

5- المشاركة: على الإدارة أن تشارك العاملين وضع نظام الحوافز و هذا لتحميسهم له و زيادة اقتناعهم به و الدفاع عنه.

6- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة و موضوعية للأداء، و يجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

7- القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز في قبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه إلا فقد أهميته و تأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.

8- الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع الأفراد على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها و طرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية، و الأعمار و الحاجات الإنسانية، و الكميات و الأرقام و الجودة ... وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.

9- المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار و الانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره و تعديل بعض معاييره إذ استدعى الأمر ذلك.

10- الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إدارتها و أرباحها أو نتائج أعمالها، و يتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل و بعد النظام.

11- التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل و التصرف[1]

[1] عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سابق ذكره، ص371

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للحوافز

المطلب الأول: نظرية الإدارة العلمية

نظرية الإدارة العلمية:

مؤسسها فريديريك تايلور و كان ذلك سنة 1911، أطلق عليها مصطلح الإدارة العلمية، قام من خلالها بدراسة و تصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل و تزيد من إنتاجيته، و تقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- إن مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة و ليست مشكلة العامل.
- للعامل انطباع زائف في أنه إذا أدى العمل بسرعة فستستغني الإدارة عنه و يصبح عاطلا عن العمل و بالتالي فإن إطالة مدة الإنجاز يعني ضمان عمل لمدة أطول.
- للعامل ميل طبيعي للعمل بأقل من طاقته.
- من مسؤولية الإدارة توفير الأفراد المناسبين للعمل المعين و تدريبهم على أكثر الوسائل كفاءة لأداء عملهم.
- يجب ربط أداء الموظفين مباشرة بنظام الأجور أو بنظام حافز فوري أو نظام الأجر بالقطعة، أي أن تايلور اعتقد أن كفاءة الموظفين سترتفع إذا ما تم تحفيزهم عن طريق نظام الأجر بالقطعة و تصميم العمل بصورة تتيح الاستفادة من مجهودات العمال و بذلك تحقيق أهداف المؤسسة.

بناءا على ما سبق يتبين لنا أن هذه النظرية أهملت الجانب الإنساني في العملية الإدارية، بحيث أنها كانت تفكر باستمرارية المؤسسة و ضمان بقائها و الدفاع عن بقائها وسط المنافسة، ومنه يمكن القول أن تايلور قد لجأ إلى إغراء العمال و تشجيعهم و حثهم على العمل بقوة من أجل المال و من أجل المؤسسة، زيادة على ذلك فإنه كان يعتمد و يطبق التنظيم الرسمي و لم يعط مجالا للتنظيم الغير رسمي أومجال للعلاقات بين أفراد العمل، و لكن ما يهمنا و خاصة حسب بحثنا فإنه اهتم بالحوافز المادية و أهمل الحوافز المعنوية.

و ما تستطيع قوله في هذه النظرية هو تقديم الحوافز المادية (كالأجر) لزيادة الإنتاج، وهي ترى الأجر أقوى أنواع الحوافز، و هو يمثل جوهرها أي كلما زاد الإنتاج زاد الأجر.[1]

المطلب الثاني: نظرية ماسلو Maslowtheorie

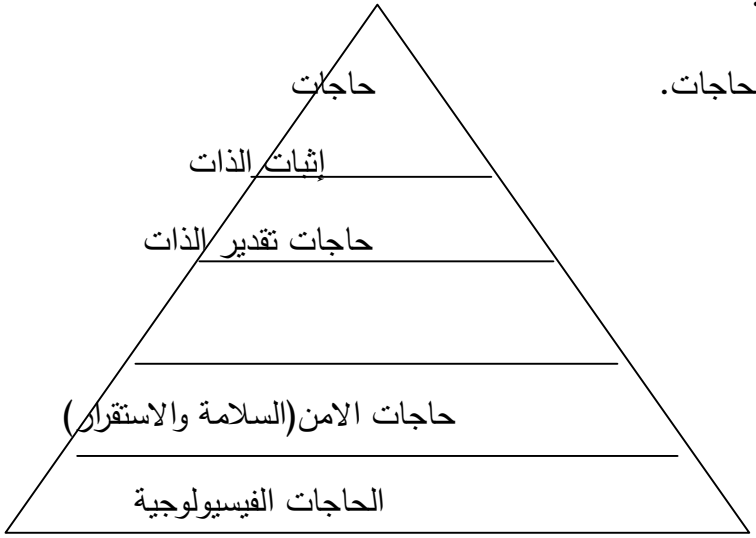
تقوم نظرية ماسلو (سلم الحاجات) على فكرتين هما:

1- إن لدى الإنسان خمس مجموعات من الحاجات مرتبة على شكل سلم، ينتقل الإنسان في إشباع هذه الحاجات من الحاجة الأولى فالأعلى هكذا.

2- الحاجات الغير مشبعة عند الإنسان هي التي تؤثر في دافعيته. طالما لم يتم إشباع حاجة معينة بدرجة كافية، لا يصبح لهذه الحاجة أي تأثير على الدافعية.

قام ابرهام ماسلو بتحديد حاجات الإنسان و تضيفها ترتيبها بشكل سلم مرتبة من القاعدة إلى الأعلى و الشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم2:سلم ماسلو للحاجات.



المصدر: محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، 2007. ص169

أ- الحاجات الفيسيولوجية: Physiologicalneeds

[1] كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، ط3، عمان،دار الفكر للطباعة و التوزيع،2004، ص50

تمثل الحاجات الأساسية للإنسان و بالتالي هي في المرتبة الأولى في سلم ماسلو و تشمل هذه الحاجات الهواء، الماء، الغذاء، و الكساء و المأوى التي تعتبر أساسية حيوية لبقاء الإنسان حيا.

ب-حاجات الأمن: Securityneeds

تشغل هذه الحاجات المرتبة الثانية في سلم ماسلو وتتضمن حماية الفرد من الأخطار الجسمية و الصحية و البدنية و الحماية من الأخطار الاقتصادية المالية.

ت-الحاجات الاجتماعية: Socialneeds

تنبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعي بطبعه و يعيش بين جماعات يتفاعل معها، تشمل هذه الحاجات على حاجة الإنسان إلى الانتماء، الارتباط، التعاطف، الحب و الرغبة في التقارب و المشاركة الوجدانية.

ث-حاجات الاحترام و التقدير: Self Esteam Respect

و تشمل رغبة الفرد في قبوله من الجماعة، الشعور بالأهمية التقدير و الاحترام من قبل الآخرين ، و التأكيد احترام الذات و تحقيق هذه الحاجات هام لكونه يبعث لدى الفرد شعورا بالثقة بالنفس و احتراما لذاته و قدراته،ويمكن تحقيق هذه الحاجات من خلال التميز و الكفاءة المنافسة، الاستقلالية و المركز.

ج-حاجات تحقيق الذات: Self Actualization

تمثل الاستمرار في تنمية الذات و الخلق و الإبداع و الابتكار و ترتبط بحاجة الإنسان أن يحقق الصورة التي يتخيلها لنفسه.[1]

المطلب الثالث: نظرية المساواة و العدالة

نظرية المساواة و العدالة

تأسست على يد ستايسي ادمر سنة 1965، ترتكز هذه النظرية على مسلمة أساسية مفادها هي رغبة الفرد أو المورد البشري في الحصول على معاملة عادلة لأنها تقوم على اعتقاد أن الفرد لايعامل معاملة

[1]حسين حريم،السلوكالتنظيمي،سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ،ط3 ،دار الحامد للنشر والتوزيع ،2009،ص108

عادلة مقارنة بالآخرين، لذلك إن درجة الجهد الذي يبذله الفرد في عمله تتوقف على شعوره الشخصي بالمعاملة المبنية على أساس المساواة و العدالة ضمن الإطار الاجتماعي الذي يتواجد فيه.

بناءا على الاعتقاد يرى ستايسي أن الأفراد يقارنون معدل مدخلاتهم و مخرجاتهم بمعدل مدخلات و مخرجات سواهم من الأفراد ليكونوا شعورا معينا اتجاه الإنصاف أو عدمه مع العلم أن الأفراد يرغبون في وجود توازن بين مدخلاتهم و مخرجاتهم و مدخلات و مخرجات سواهم من الأفراد ليصلوا إلى الإنصاف الكامل. وهذا ما نلاحظه في الوسط المهني، بحيث نجد أن الأفراد الذين لهم نفس الدرجة و الرتبة و نفس التخصص دائما يطرحون على بعضهم أسئلة مماثلة كالعلاوة المتحصل عليها أو الأجر المتحصل عليه، كل هذا حتى يشعر الفرد بوجود عدل و مساواة حتى يشعر بالرضا الوظيفي و الاستقرار، و في حالة عدم وجود مساواة هنا يحدث عدم الرضا الوظيفي و عدم الولاء الوظيفي.

تؤكد هذه النظرية على أن تكون مقارنة العامل بالذين هم بنفس مؤهلاته و كفاءته المهنية، فمثلا: عندما نتكلم عن زيادة في الأجر فإن ذلك قد يعني مقارنة ما نحصل عليه من زيادة مع الأشخاص الذين نعمل معهم أو مع أشخاص آخرين يعملون في وحدات مشابهة لوحداتنا و تشمل المدخلات التي نأخذها بعين الاعتبار عند مقارنة عدة متغيرات منها: الكفاءة العلمية، المهارات، الخبرات، عدد ساعات العمل و الأداء ... الخ، أما المخرجات فتشمل: الأجور، المكافأة، الترقية، واجبات العمل ... الخ، إذن المدخلات و المخرجات التيقد تستعمل في نظرية المساواة تتحدد بالضبط من خلال إدراكنا لها.

فعلى المسؤول أن يدرك تماما كيف يضبط المساواة و يطبق العدالة في تلك المنظمة حتى يضمن استقرارها و بقاءها في هذا المجتمع المليء بالصراعات و المنافسات بشتى أنواعها، و على المسؤول أن يحسن تطبيق العدالة بين العمال أو الموظفين لضمان الاستقرار و الولاء التنظيمي.

إن الهدف من وراء هذه النظرية هو الحصول على عدالة في توزيع العمل و التخصص في الوظيفة و إذا لم تكن هناك عدالة فإن الفرد يشعر بالإحباط و يحس باللاعدالة مما يجعلهم منحطين معنويا و لايؤدون واجباتهم و تبقى أذهانهم مشدودة إلى هؤلاء الذين مثلهم في العمل لكنهم يفوقونهم من حيث المنافع و المزايا.[1]

[1] نور الدين، حاروش، إدارة الموارد البشرية،ط1، دار الأمة، الجزائر،2011،ص134

المطلب الرابع: نظرية التوقع

و هي نظرية "فروم" نسبة إلى العالم الذي وضع النظرية، و تفترض هذه النظرية أن سلوك الفرد و أداءه تحكمه عملية مفاضلة بين بدائل القيام بفعل ينعكس بسلوك أو عدم القيام بالفعل، حيث أن دافعية الفرد محكومة بالمنافع (العوائد) التي يتوقع الحصول عليها من الأداء، و درجة هذا التوقع وفق المعادلة الأتية:

الدافع= المنفعة * الاحتمال

وتطبيق هذه النظرية يعتمد على تطبيق الشروط الأتية:

1- أن يتوافر لدى الفرد اهتمام بالمحفزات المالية، و هذا ما يمكن أن يتحقق لدى الأفراد العاملين الشباب.

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

3- اعتقاد الفرد بأن هناك احتمالا قويا بأن الجهود التي يبذلها تقود إلى أداء ناجح.

هذه النظرية من محتواها تركز على الحوافز المالية و أثرها في الأداء، أي أن الحوافز المالية مسؤولة مباشرة عن الأداء.[1]

المطلب الخامس: نظرية هرزبرغ في التحفيز.

هي نظرية حديثة و جدلية في ذات الوقت وضعها فريديريك هرزبرغ، و هي تتفق مع مدخل تحقيق الذات الذي أورده ماسلو، و مع نظرية (Y)التي أوردها مارغروغر، و مع وضع نموذج القيادة الديمقراطية.

و يقوم جوهر نظرية هرزبرغ على اعتبار أن العمل ذاته هو المصدر الأساسي إن لم يكن الوحيد لتحفيز العاملين، و تفترض هذه النظرية أن هناك نوعين أساسين من العوامل: النوع الأول أطلق عليه صاحب النظرية العوامل الصحية، و يعني بها عوامل المحافظة على معنوية العاملين و من أمثلتها: الأجر و

[1] طاهر محمود الكلالدة،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري اللعلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص126

ملحقاته و العلاقات الشخصية و الإشراف و سياسة المشروع و أسلوبه في الإدارة و ظروف العمل و الأمن الوظيفي.[1]

أما النوع الثاني فيطلق عليه هرزبرغ العوامل المحفزة، فهي تساهم في التقدم نحو تحقيق الذات و من أمثلتها: طبيعة العمل ذاته، الاعتراف بالأهمية و الشعور بالإنجاز و إمكانية النمو و فرض الترقية و التقدم و الشعور بالمسؤولية و مواجهة التحديات. إن كافة هذه العوامل تتعلق بالعمل ذاته و ليس بالبيئة المحيطة سواء كانت بيئة طبيعية أو إدارية أو اجتماعية، و بمعنى آخر فإن العمل ذاته هو مصدر تحفيز القائم بالعمل، أما العوامل الصحية فتخدم فقط في تطهير البيئة و تلاقي حالة عدم الرضا.[2]

المبحث الثالث:شروط ومعوقات نظام الحوافز ونتائج المرجوة منه

المطلب الأول: شروط نجاح نظام الحوافز

شروط نجاح نظام الحوافز:

لكي تحقق الحوافز الأهداف المتوقعة منها يجب أن تراعي الإدارة الشروط الهامة الآتية:

- اتفاق أهداف العمل و أهداف الأفراد.
- توافق الوظيفة مع ميول الفرد و قدراته.
- الجمع بين الجانبين المادي و المعنوي.
- تناسب الحافز مع الجهد المطلوب.
- مراعاة عنصر التكاليف.
- ارتباط الحافز بالسلوك المطلوب و فورية التطبيق.
- عدالة الحافز و شعور العاملين بذلك.
- وضوح الحوافز و أساسها و شروط الحصول عليها.
- توجيه الحوافز للأداء الجيد و تنمية السلوك المرغوب.
- اشتراك الأفراد في وضع خطة الحافز.

[1] طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سابق ذكره، ص95

[2] المرجع نفسه، ص 96

- تناسق الحافز و التغلب على تناقض أجزائها[1]
- تجديد فعالية الحوافز بإعلانها و تأكيد أهدافها و شرح أسسها.
- التعرف على رد فعل الأفراد و استطلاع أرائهم اتجاه الحوافز.
- اعتبار الحوافز جزءا من إدارة الأفراد يتناسق مع بقية الأجزاء.
- تقويم نظام الحوافز و تطويره.[2]

المطلب الثاني: صعوبات و معوقات نظام الحوافز

إن الإداري يحتاج أن يِاثر في أعداد كبيرة جدا من العاملين، قد لا يكون عارفا بكثير منهم و لا يتصل بهم شخصيا، فهذا هو الحال بالنسبة للإدارات الوسطى و العليا لأي منظمة كبيرة فهذه الإدارة تحتاج أن تؤثر في أشخاص لا تعرفهم و لا تتصل بهم بشكل مباشر، مع ذلك تحتاج التأكد لقيامهم بمهام يجب أن يقوموا بها، و تجنب سلوك يجب أن يتجنبوه.

و من بين الصعوبات و المشاكل التي تمثل عائقا أمام تحقيق الأهداف هي:

- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز.
- تطبيق نظام واحد في عدد كبير من المؤسسات.
- غياب الدراسات و البحوث المتعلقة بدوافع العمال و اتجاهاتهم.
- عدم التحقيق الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز على ضوئها.
- عدم دقة تقييم أداء الأفراد.
- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز.
- سوء استخدام الحوافز من قبل المديرين.
- ارتفاع تكاليف الحوافز.
- عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة و العائد من الحوافز.
- قصور المتابعة و الرقابة على الحوافز من حيث فاعليتها.
- فقدان مفهوم الأخذ و العطاء من الحوافز.

[1] محمد علي عبد الوهاب، مرجع سابق ، ص56

[2] نفس المصدر، ص57

- نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق الحوافز.
- كثرة الإجراءات الشكلية التي لها فائدة، و شعور العاملين بالقلق لوجود موعد محدد لإنهاء العمل.
- الأخطاء الإدارية و تعدد القرارات الإدارية.
- عدم متابعة العاملين فلا يعرف المحسن و لا المسيء.[1]

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الحوافز

هناك ثلاثة عوامل تؤثر بشكل مباشر على الحوافز لدى الموظف أو الفردالتي تتلخص في الاختلاف في الحاجات و المواقف الفردية و الممارسات داخل المنظمة بالإضافة إلى خصائص الوظيفة، و سوف نقوم باستعراض كل عامل من العوامل كما يلي:[2]

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 و آخر تختلف أيضا الحوافز، فما يحفز شخصا 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 من هذا نجد أن الاختلاف في الصفات بين العاملين في المنظمة يؤثر 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 لأخرى 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

---

[1] قوادري رشيد، نظام الحوافز و دوره في تحقيق نظام الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة الماجستير، علم الاقتصاد، المدية، 2007-2008، ص34-35

[2] أحمد عبد الله الصباب و آخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، خورزم العلمية للنشر و التوزيع، السعودية، 2005، ص144-145،

تشجع و تجعل الموظف يقوم بعمله خير قيام و ينعكس على إنتاجيته من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فاعلية.

المطلب الرابع: النتائج المرجوة من نظام الحوافز

يحقق نظام الحوافز الجيد نتائج مفيدة من أهمها:

1- زيادة نواتج العمل في شكل كميات الإنتاج و جودته و مبيعات و أرباح.
2- تخفيض العائد في العمل، و من أمثلة ذلك تخفيض التكاليف و كذا كميات الخدمات.
3- إشباع الحاجات المتنوعة للعاملين و بالخصوص حاجتي التقدير و الاحترام و الشعور بالأمان.
4- إحساس العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
5- تحسين صورة المشروع أو المؤسسة أمام المجتمع.
6- تنمية روح التعاون بين العاملين و تنمية روح الفريق و التضامن.
7- جذب العاملين إلى المنظمة و رفع روح الولاء التنظيمي.[1]

[1] خالد عبد الرحمان إلهيبيتي، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص24

خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يتضح لنا أن نظام الحوافز له أهمية كبيرة و بالغة، فأهميته بالنسبة للفرد تتمثل في تحريك الطاقات و القدرات الكامنة و الرضا عن عمله، بينما على مستوى الجماعة يقوم بتنمية روح الفريق في العمل الجماعي و الانسجام، في حين على مستوى المنظمة فيقوم على زيادة الأرباح و ضمان البقاء و الاستمرارية و الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

لذا يجب على المرؤوسين أخذها بعين الاعتبار و تطبيقها بطرق عادلة حتى يملأ نفوس العاملين بالرضا عن العمل الذي ينتهي بالولاء تجاه المؤسسة.

الرضا الوظيفي

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي.

تمهيد.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: اهمية الرضا الوظيفي.

المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي.

المطلب الرابع: عناصر الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: قياس وعوامل الرضا الوظيفي ونتائجه.

المطلب الأول: قياس الرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: عوامل الرضا الوظيفي.

المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي وارشادات تحسينه.

المبحث الثالث:نظريات الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: نظرية ماسلو للتدرج الهرمي.

المطلب الثاني: نظرية العاملين (فيديريكهربرغ).

المطلب الثالث: نظرية العدالة.

المطلب الرابع: نظرية الحاجات لالدرفر.

المطلب الخامس: نظرية التوقع.

خلاصة الفصل.

تمهيد

يعد الرضا الوظيفي المفتاح الأساسي و المهم لانسجام العمال في أي مؤسسة و من أكثر المفاهيم غموضا، ذلك لأنه يصعب قياسه و دراسته بكل موضوعية، و لعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور مئات من البحوث و الدراسات المتناولة له. و مهما يكن فإن أي دراسة جديدة لموضوع الرضا في محيط العمل يؤدي إلى سخط نفسه مما يؤدي إلى الإحساس بالاغتراب و الاحتقار و عدم الانتماء و الولاء، أما الرضا عن محيط العمل يؤدي إلى الرضا عن العمل نفسه مما يؤدي إلى تحسين اتجاهاتهم نحو الولاء و الانتماء للمنظمة.

ولأهمية هذا الموضوع باعتباره يتناول مشاعر و اتجاهات الفرد العامل نحو أبعاد العمل الذي يؤديه و البيئة المحيطة به، سوف نتناول في هذا الفصل الرضا الوظيفي من خلال المباحث التي تبين أهمية الرضا الوظيفي في المسار المهني للعامل.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

_المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

اتخذت تعريفات الرضا الوظيفي اتجاهات مختلفة جعلت الاتفاق على تعريف واحد أمرا صعبا نظرا لاختلاف النظرة للرضا عن العمل، التي تعود إلى اختلاف الظروف و البيئة و القيم و المعتقدات و طبيعة الاتجاه الذي يرتكز أحيانا على الطبيعة الشخصية للموظف و أحيانا على الموقف البيئي للعمل، و قبل التحدث عن الرضا الوظيفي وجب علينا الإشارة إلى نظرة عامة حول الرضا.

1. تعريف الرضا الوظيفي

أ- تعريف الرضا

الرضا لغة :هو ضد السخط، و ارتضاه رآه أعلى، و رضي عنه أي أحبه و أقبل عليه.[1]

أما اصطلاحا فبعرف إميل الرضا بأنه يعكس درجة التطابق، التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد و المتوقعة منه.[2]

ب-تعريف الرضا الوظيفي

أورد الباحثون تعاريف عدة، تحاول توضيح معنى الرضا الوظيفي، و لكن هناك تعريف موحد و عام لمفهوم الرضا الوظيفي، نظرا لتعدد الدراسات و البحوث التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة، و من التعريفات بين الباحثين الذين إلى تعريف الرضا الوظيفي نذكر منها :

- حيث يعرفه "ستون" بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و عمله أو يصبح إنسان تستغرقه الوظيفة و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي و رغبته في النمو و التقدم و تحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها.[3]

[1]إبن المنظور، لسان العرب ، ط4، دار صادر، بيروت،2005،5،ص168

[2]عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، ط2، دار مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998، ص122

[3]عبد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية،2004،ص196

- أما الأستاذ لولر (LOULER) فقد عرفه بأنه حصول الفرد على مزيد عما كان يتوقعه، يجعله أكثر قناعة و رضا و كثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى الرضا الوظيفي بأنه يعبر عن شعور الفرد بالارتياح و السعادة اتجاه العمل ذاته و ببيئة العمل .[1]
- و عرفه كذلك عبد الحفيظ مقدم أنه: حالة وجدانية سارة أو ممتعة يشعر بها الفرد حين يشبع حاجاته الأساسية أو ما يحقق نجاحا في عمله أو في أداء ما يحقق شيئا مرغوبا فيه.[2]
- و عرفه "سميث" بأن مدلول كلمة الرضا تعني التجاوب الموجود بين العامل و العمل الذي يشغله، و الرضا عن العمل ينتج دائما عندما يتجاوب العمل مع احتياجات العامل.[3]

و بناءا على ما سبق من تعريفات و مفاهيم يمكن المحاولة إعطاء تعاريف شاملة للرضا الوظيفي

1- والرضا الوظيفي هو شعور العامل بالارتياح النفسي والمادي والمعنوي والاجتماعي وهذا نتيجة لتحقيق حاجاته المادية والمعنوية أثناء القيام بالعمل

2- هو مجموعة المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه له وكلما كان الفرد بينهما ازدادت فرحة الرضا الوظيفي لديه

3- هو شعور النفس بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات من العمل وبيئة العمل ومن العوامل البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالفرد العامل

4- هو الحصيلة لمجموعة من العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي والتي تقاس أساسا بقول الفرد لذلك العمل بارتياح ورضا النفس والفعالية في الارتياح وهذا نتيجة الشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بالعمل دون ملل وحرج وضيق

-وفي الأخير يتم التأكيد بأن الرضا الوظيفي ظاهرة معقدة جدا كونها مرتبطة مباشرة بالسلوكات والتصرفات والاتجاهات والميولات والرغبات والمشاعر كون هذه المتغيرات خفية أو باطنية (كامنة) ومع تعدد الآراء ووجهات نظر الباحثين إلا أنهم فد توصلوا إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بالرضا الوظيفي.

---

[1]أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983، ص53

[2]زهيرة شوقي، تقييم الأداء لدى الإطارات الجزائرية، و علاقته بالرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي، مذكرة شهادة ماجستير علم النفس العمل و التنظيم، جامعة الجزائر، 2008، ص67

[3]محمد علي شهيب، السلوك الإنساني في التنظيم، القاهرة، دار النهضة، 1989، ص48

- من غير الممكن تجاهل دراسة سلوك العاملين ومدى رضاهم الوظيفي.

- إدراك المشاعر الشخصية يجب أن يتم في ضوء الموقف الكلي لسلوك الفرد.

- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول من الحاجات والرغبات الناتجة عن الوظيفة.

- الرضا هو تفاعل الفرد مع العمل نفسه وبيئة العمل والشعور بالثقة والولاء والانتماء له.

المطلب الثاني :أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر العنصر البشري ركيزة تواجد المنظمة، ولهذا يعد الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين لكونه أهم عوائد الأفراد للمنظمة ومردوديتها بشكل عام ويمكن حصر الرضا الوظيفي فيما يلي:

1- زيادة الإنتاجية وتقليل معدل دوران العمل وتخفيف نسبة الغياب ورفع معنويات العاملين وجعل الحياة لها معنى لدى الأفراد.
2- هنالك عدة أسباب تدعو إلى اهتمام بالرضا الوظيفي وهي على النحو التالي:
3- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المنظمات المختلفة .
4- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة الغيابات لدى العاملين في المنظمات المهنية المختلفة.
5- إن الفرد ذو الدرجات الرضا المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
6- إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون اقل عرضة لحوادث العمل.
7- هنالك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل فكلما كان هنالك درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى إلى زيادة الإنتاج.
8- دراسة الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة فمن طريقة دراسته نتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة ويتم من خلال ذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة علاجها

وتفاديها ومعرفة المشكلات التي تهم العمال لوضع الحلول المناسبة التي تساعد المنظمة على التقدم وزيادة الإنتاجية. [1]

المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي :

1/ **تعدد مفاهيم وطرق القياس:** أشار الكثير من الباحثين إلى تعدد تعريفات الرضا الوظيفي وذلك من وجهات النظر بين العلماء اللذين تختلف مداخلهم

2/ **النظر إلى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي:** وهذا الآن يمكن أن يكون رضا الشخص قد يكون لعدم رضا الشخص الآخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت للآخر وقد انعكس هذا على طرق القياس

3/ **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** نظر لتعدد وتعقد وتداخل جوانب السلوك الإنساني وبالتالي تظهر نتائج مناقضة للدراسات

4/ **الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:**وهي ناشئة من تفاعل الفرد مع عمله نفسيا ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات.

5/ **الرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:**حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة والغير محبوبة المرتبطة بالعمل.

6/ **رضا الفرد عن عنصر معين ليس له دليل على رضاه عن العناصر الأخرى** :وهذا راجع لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.2

[1]فاروق عبد فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2005، ص259ص260

المطلب الرابع : عناصر الرضا الوظيفي

هنالك عدة عناصر مكونة للرضا الوظيفي ومن أهم العناصر المكونة والمختلفة للرضا الوظيفي نذكر منها :

1- **الأجر:** يعتبر الأجر مصدر إشباع الحاجات الدنيا وان توافره لا يسبب الرضا أو السعادة وإنما يمنح فقط مشاعر الاستياء من أن يستحوذ على الفرد ومضمون هذا القول هو أن الأجر لا يمثل عنصرا هاما من عناصر الإشباع في مجمع يتوفر للعاملين فيه مستوى الأجر يوفر لهم الاحتياجات الأساسية للعيش.

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

أ_**درجة تنوع مهام العمل:** يمكن القول بصفة عامة أنه كلما كانت درجة تنوع العمل عالية كلما قل تكرارها و زاد الرضا عن العمل والعكس.

ب_**درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:** تتفاوت الأعمال في السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل ويمكن أن نفترض على أنه كلما زادت الحرية في اختيار الطرق أداة العمل واختبار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل وتدل الشواهد على أن زيادة الحرية في هذا المجال تتيح له تكييف الأداة بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية العمل .

ج_استغلال الفرد وقدراته: استخدام الفرد لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات

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

3- **فرص الترقية:** هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه اكبر مما هو متاح فعلا كلما كان رضاه عن العمل والعكس ويمكن القول بان أثر الترقية العلمية على الرضا الوظيفي تتوقف على مدى توقعه لها فحصول الفرد على الترقية لم يتوقعها تحقق له السعادة اكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة والعكس فعدم حصول الفرد كان توقعه للترقية كبيرا يحدث له إستياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة

4- **نمط الإشراف:** حيث إنه بدرجة التي يكون بها المدير حساسا لحاجات مرؤوسية ومشاعرهم فانه يكسب ولائهم له ورضاهم عن عملهم ويجب أن نورد تحفظا صغيرا هنا وهو أن تأثير المدير على رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه ويتوقف على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم فوسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرته تزيد من تأثير سلوك المدير تجاه مرؤوسيه على رضاهم عن العمل. فالمدير الذي يفوض سلطات و حريات واسعة للمرؤوسين يفضلون الاستقلالية في العمل ويتمتعون بقدرات عالية تشبع احتياجاتهم و تحقق رضاهم عن العمل أما المدير الذي يفوض تلك الحريات الواسعة للأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتباكا و توترا لدى مرؤوسيه و يشير بذلك استياءهم اتجاه العمل.

5- **العمل الجماعي:** تؤثر جماعة العمل على الرضا الفرد بالقدر الذي يمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له، فتفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه و بينهم، أما إذا كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد أو العامل عن عمله و كان تفاعل الفرد مع زملائه يخلق توترا لديه أو يعيق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه اعتبر ذلك جماعة العمل على درجة الرضا كبيرا فالمنافع ناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة و التوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية. أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر هذه المنافع أو التعامل مع جماعة العمل عليه يكون ضعيفا.

6- **ساعات العمل:** يمكن أن نفترض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل حرية استخدام وقت الراحة و تزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد فيه الرضا عن العمل ، و تجدر الإشارة إلى

تأخير ساعات العمل على الإجهاد، فإطالة وقت العمل يؤدي إلى الإجهاد و بالتالي انخفاض معنوي عن العمل.

7- **ظروف العمل المادية:** تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد بيئة العمل و بالتالي على رضاه عن العمل، و قد شغلت متغيرات ظروف العمل شيئا مثل: الإضاءة و الحرارة، التهوئة و الرطوبة، و الضوضاء و النظافة و أمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل.[1]

المبحث الثاني: قياس و عوامل الرضا الوظيفي و نتائجه وإرشادات تحسينه

المطلب الأول: قياس الرضا الوظيفي

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

أ- **مقاييس الموضوعية:**

- هذا النوع يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب و ترك الخدمة و هذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه، و يتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبيه بالمشكلات الخاصة برضا الأفراد و لكنها لا توفر ببيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى أساليب العلاج الممكنة.

1- **الغياب:** تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله، أو بعبارة أخرى نسبة أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام في عمله، و لكن هناك بعض الحالات التي يرجع غيابها عن العمل نتيجة لما يعانيه الفرد من القلق النفسي و التوتر و المعروف أن القلق من المشاعر التي تمتص طاقة الإنسان و تبددها و تدهورها، و تعرقل الطاقة في طريقها نحو خلق الإبداع، و قد ينتج عن هذا الغياب انعدام الشعور بالرضا عن العمل، و تجدر الإشارة أيضا إلى

[1] فاروق عبد فليه، مرجع سابق، ص261ص262

أن حالات الغياب لا يمكن تجنبها لرجوعها إلى الظروف الطارئة التي لا يمكن للفرد التحكم فيها.[1]

2- **ترك الخدمة:** يمكن اعتبار ترك الخدمة مؤشرا لدرجة الرضا العام في العمل إذ ينظر لبقائه في الوظيفة كمؤشر يدل على مدى ارتباطه بعمله، و يحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد حالات ترك الخدمة الاختياري، مقسوم على العدد الإجمالي لعدد الأفراد في منتصف الفترة التي يحسب معدلها كالآتي:

$$\text{معدل ترك الخدمة في فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة}}{\text{مجموع عدد الأفراد في منتصف الفترة}} \times 100$$

- و البيانات الخاصة بمعدلات ترك الخدمة، شأنها في ذلك شأن بيانات معدلات الغياب، تقتصر وظيفتها على التنبيه بوجود مشكلات دون تحديد أسبابها أو أساليب علاجها و لكن يبقى هذا السبب غير كافي في إعادة ما ينصح في هذه الحالات بجمع البيانات أكثر تفصيلا عن أسباب ترك الخدمة و هذا بإجرائه مقابلة و ذلك عقب إعلانه ترك الخدمة.

3- **معدل الأمن و السلامة المهنية:** نحسب معدلات الإصابة و الأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة اللارضا لدى الأفراد و انخفاضها يعني حسن ظروف العمل و من ثم رضا الأفراد عنها.[2]

ب- **مقاييس الذاتية:** لقد تعددت المقاييس الذاتية للرضا نظرا لتعدد النظريات التي فسرت موضوع الرضا الوظيفي و من أهم المقاييس الشائعة الاستعمال ما يلي:

1- طريقة ليكارت (LIKERT)

يتكون هذا السلم من مجموعة العبارات الموجبة و السالبة الخاصة بالوظيفة يسأل المفحوص بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها، أو يمثل هذا المقياس خمس إجابات بديلة لكل عبارة من عبارات استقصاء،

[1] محمودية شهيرة الرضا الوظيفي و علاقته بالأداء الوظيفي، معلمي التعليم الثانوي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، 2001، ص42ص43

[2] أحمد صقر عاشور، نفس المرجع السابق، ص405

خمس نقاط يمكن التعبير عنها بشكل رقمي و التي تبدأ بموافقته الشديدة و تنتهي بالمعارضة الشديدة، و تشمل الإجابات ما يلي:

أوافق بشدة	
أوافق	
لم أقرر	
لا أوافق	
أعارض بشدة	

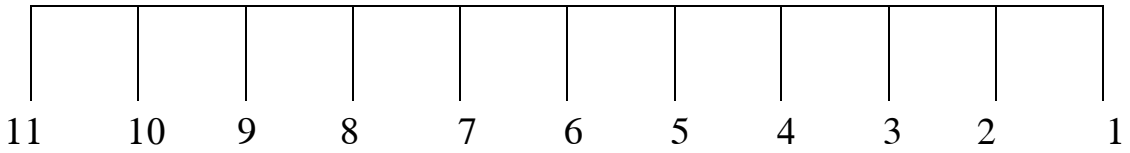
- و يمكن في هذه الحالة إعطاء كل إجابة من الإجابات الخمس السابقة رقما يستخدم في استخراج الدرجات الكلية التي حصل عليها كل فرد من إجاباته على العبارات التي يتضمنها الاستقصاء و عليه فالدرجة المرتفعة تدل على الاتجاه الموجب و الدرجة المنخفضة تدل على الاتجاه السالب.

و من الملاحظات التي سجلت على هذا المقياس ما يلي:

1. تعتبر طريقة (ليكارت) سهلة نظرا لأنها لا تحتاج إلى محكمين خبراء في الميدان.
2. إن طريقة (ليكارت) تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة العامة و المعارضة العامة.
3. إن الفرد في طريقة (ليكارت) مطالب بأن يعبر عن اتجاهه في كل عبارة من المقياس و لهذا فهي تمدنا بمعلومات عن المفحوص.

2- **طريقة ثرستون** (Thurstone) : وضع كل من chanel et therston مجموعة من العبارات بينها فواصل أو مسافات متساوية عرضها على مجموعة من المحكمين ليسترشد برأيهم على أن العبارة تمثل أقصى درجات الإيجابية و أنها تمثل أقصى درجات السلبية، و لقد استخدمنا طريقة المقارنة الزوجية لتحديد مواقع العبارات الأخرى بين هذين الطرفين، و لقد كان الباحث يطلب من المحكمين أن يقسموا العبارات المعطاة لهم إلى 11 قسما أو فئة بحيث توضع الموافقة الشديدة أو التقبل الشديد في الفئة الأولى، و توضع العبارة التي تدل على عدم تقبل أو نفور في الفئة 11

و العبارة التي تدل على تقبل أو نفور توضع في الفئة 6 و هي العبارة المحايدة، و العبارات تأخذ درجات من 1 إلى 11 تبعا للفئة التي تقع فيها عند كل محكم.[1]



3- **طريقة جثمان (Guttman):** حاول Guttman إنشاء مقياس متدرج، يحقق فيه شرطا هاما، هو أنه دافع الفرد على عبارة معينة فيه، فمعناه أنه وافق على العبارات التي هي إذا أدى منها و لم يوافق على كل العبارات التي تعلوها و يلاحظ أن هذا المقياس يصلح فقط لقياس الاتجاهات التي يمكن أن توضح فيها العبارات القابلة للتدرج بحيث يتحقق الشرط الأساسي الذي وضعه Guttman و هذا الشرط نفسه جعل استخدام هذه الطريقة في قياس الاتجاهات النفسية محدودا نسبيا.[2]

المطلب الثاني: عوامل الرضا الوظيفي

أثبتت الدراسات و الأبحاث التي تناولت الرضا الوظيفي أنه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس في ما يقرره الأفراد من الرضا عن العوامل المختلفة للعمل أو أن درجة رضا الأفراد عن عامل من عوامل العمل تؤثر على درجة الرضا عن العوامل المختلفة للعمل فهنالك عدة عوامل منها عوامل مساهمة و أخرى محددة و أخرى مؤثرة و هذا ما يوضحه فيما يأتي:

أ- العوامل المساهمة في الرضا الوظيفي

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

1- **عمل ينطوي على تحدي ذهني:** إن مثل هذا النوع من العمل أو الوظائف يختبر قدرات و مهارات العاملين و من ثم يساهم في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، و بالطبع هناك البعض الآخر من العاملين الذين لا يميلون إلى الأعمال التي تنطوي على تحدي بل على الروتينية، كما

[1] أحمد مقر عاشور، مرجع سابق، ص414ص415

[2] محمد عمر الطنوبي، قراءات في علم النفس الاجتماعي، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، 1999، ص122-123

أن زيادة درجة التحدي التي ينطوي عليها العمل قد تؤدي إلى الفشل في أداء العمل و من ثم الشعور بعدم الرضا الوظيفي.

2- **الأجر المرتفع:** هناك علاقة طردية بين الأجر و الرضا الوظيفي حيث أن مستويات عالية من الأجر تؤدي إلى مستويات عالية من الرضا و لكن يلاحظ أن ليس جميع الأفراد في المنظمات يرغبون في الحصول على أجر أكبر مقابل عمل إضافي، و العمل ينطوي على مستويات أكبر و من ثم فإن رضاهم عن العمل يتأثر بذلك، أي يشعرون بالرضا عند القيام بالوظائف التي لا تنطوي على مستويات أكبر أو ساعات عمل أطول و بالرغم من أن الأجر الذي يحصلون عليه من هذه الوظائف أقل.

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

4_**الأفراد الآخرون:** ليس من المفاجأة أن يساهم الآخرون مثل زملاء العمل الرؤساء المرؤوسين فالرضا الوظيفي للفرد في المنظمة حيث كلما كان هؤلاء الأفراد متعاونين كلما ساعد ذلك على زيادة الرضا الوظيفي للموظف.

ب_العوامل المحددة للرضا الوظيفي

يمثل الرضا أو الروح المعنوية محصلة نهائية للتفاعل بين العديد من العوامل المرتبطة ببعضها البعض، و يشير العديد من الكتاب إلى أن الرضا الفردي عن العمل هو نتاج التفاعل ببين المتغيرات الآتية:

- خصائص و مستوى العمل.
- ظروف و شروط العمل.
- نظم و فرص الترقية.

- الأنظمةالإشرافية و الرقابية و التغذية العكسية.
- خصائص جماعات العمل.
- أنظمة الدفع و هيكل الأجور و نظم التحفيز.[1]

ب_العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

و تمثل العوامل المؤثرة على رضا الفرد عن وظيفته حيث أن بعضها يتعلق بذاتية الفرد نفسه و بعضها يتعلق بالتنظيم و كذا اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد هذه العوامل و من بينها نجد عوامل شخصية و أخرى تنظيمية و عوامل نظمية (بيئية) و الآن سنوضحها فيما يلي:

1. العوامل الشخصية

و هي العوامل التي تتعلق بقدرات و مهارات العاملين أنفسهم و التي يمكن قياسها و معرفتها عن طريق تحليل السمات و الخصائص المميزة لمجتمع العاملين مثل: العمر، درجة التعليم، و المركز الوظيفي.

1- **العمر**: تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين العمر و درجة الرضا الوظيفي أي كلما زاد عمر الفرد زادت درجة رضاه عن العمل و قد يكون السبب في ذلك درجة الطموحات. الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة و بالتالي لا يقابلها في أغلب الحاجات التي يشبعها في الواقع الفعلي للوظيفة و يتسبب ذلك في عدم الرضا الوظيفي و لكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية و تنخفض درجة طموحاته و الرضا بالواقع الفعلي و يترتب عن ذلك زيادة الرضا الوظيفي، و كي يتحقق هذا الارتباط الإيجابي يجب توفر بعض الشروط من وجهة نظر خاصة و هي:

1. أن يقابل كل سنة إضافية في العمل زيادة في العائد المادي و المعنوي مثل الراتب و التقدم الوظيفي.
2. زيادة في القيمة التي يحظى العامل و التقدير الذاتي و التقدير من قبل الآخرين في الوظيفة.
3. طبيعة العمل و طبيعة مهامه الموكلة للموظف من حيث المرونة و التناسب.

[1] سامر جلدة، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن،2009، ص96-ص102

2- **درجة التعليم:** بين أن العامل الأكثر تعلما يكون أقل رضا عن العمل من العامل الأقل تعلما ربما يرجع السبب في ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعلما مرتفعة و الأفراد الذين يقارن نفسه بهم يحتلون وظائف مختلفة و هي بالعادة مرتفعة إداريا و هذا قد لا يجده في عمله و بالتالي تقل درجة رضاه الوظيفي فأصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالبا ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري.

3- **المركز الوظيفي:** بالنسبة للوظيفة التي يشغلها الفرد و مدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد و هذه بصفة عامة يلاحظ أنه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية و استخدامها لتحسين درجة الرضا الوظيفي للفرد إنما تكون فائدتنا عند اختيار الفرد للوظيفة.

2. عوامل تنظيمية

و هي تلك المتعلقة بالتنظيم ذاته و ما يسود هذا التنظيم من أوضاع أو علاقات وظيفية ترتبط بالوظيفة و الموظف و من عدة عوامل على سبيل المثال:

- **الرضا عن الوظيفة:** و تتضمن إتاحة فرصة لإبراز مهارات و قدرات الفرد و إتاحة الفرصة للمبادرة و الابتكار و تتيح الوظيفة الفرصة للمكانة الاجتماعية المناسبة و يمثل محتوى العمل و ما يتضمنه من عمل و ما يتضمنه من مسؤولية و صلاحية و درجة التنوع في المهام أهمية للفرد، و حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله و لذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل.
- **الرضا عن الأجر:** حيث يعد الأجر وسيلة لإشباع الحاجات المادية و الاجتماعية للأفراد و قد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل و الرضا عن العمل و تناسب الأجر مع مستوى المعيشة و إتباع سياسة المكافآت التحفيزية و المتكررة فيما يعرف بعدالة العائد التي وضحها أدمز صاحب نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمداخلاته (مهاراته، قابليته، خبراته، مستوى تعليمه) مع معدل عوائد العاملين معه قياسا بمداخلاتهم و إن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة و النتيجة الاستياء و عدم الرضا و بعض الكتاب قد أفرد الحوافز في تصنيف عن الأجر في تأثيره على الرضا. و تأخذ الحوافز تأثيرا مختلفا على الرضا الوظيفي و ذلك أن الحوافز تتخذ مجموعة متنوعة من الأشكال بالإضافة إلى المكافآت المتنوعة .

- **الرضا عن أسلوب القيادة و الإشراف:** إن إدراك الفرد بمدى جودة الإشراف الواقع عليه تأثر في درجة رضاه ة الأمر عنا يعتمد على إدراك الفرد و وجهة نظره حول عدالة المشرف و اهتمامه بشؤون المرؤوسية.
- **الرضا عن النمو و الارتقاء الوظيفي:** حيث أن المنظمة التي تتيح للأفراد وفقا للكفاءة ووجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور و النمو) ذو أهمية للأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة العليا، نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف.
- **الرضا عن مجموعة العمل:** و يتضمن الانسجام الشخصي بيا أعضاء المجموعة تقارب درجة الثقافة و الناحية العلمية و الفكرية للمجموعة .
- **الظروف المادية للعمل:** تؤثر ظروف العمل المادية كالتهوية و الإضاءة و الرطوبة و الضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل.[1]

[1]هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة، مذكرة التخرج لنيل شهادة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال،2008، ص19-20

المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي وإرشادات تحسينية

1- اعتمادا على ما درست فان الرضا الوظيفي لديه **النتائج التالية:**

- الاطمئنان والسعادة والارتياح النفسي.

- الإخلاص والتفاني في العمل وتحقيق المعادلات الكبيرة من الانجاز.

- غياب تضارب المصالح وتفادي الإضرابات والاحتجاجات وتقليل الشكاوي.

- تحقيق النجاح والذات والرضا العام عن الحياة.

- الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين واندماجهما وتكفيهم داخل المنظمة.

- حسن المعاملة والتعاون والانسجام بين العاملين.

- تحقيق أهداف وطموحات الفرد في نمو أهداف المنظمة في الربحية والإنتاجية.

- تخفيف الصراعات والنزاعات والمشاكل بين العامل وتقليل معادلات الغيابات .

- الحفاظ على المهارات والكفاءات البشرية التي ترسخن في السياسات والاستراتجيات.

- المحافظة على ممتلكات المنظمة وتقليل التكاليف وتجنب حوادث العمل.

- تفجير طاقات الابتكار والإبداع لدى العاملين.

- تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسؤولية في العمل.

2-**إرشادات تحسين الرضا الوظيفي:** هناك بعض الإرشادات لتحسين مستوى الرضا عن العمل ويمكن تحقيق الرضا الوظيفي في المجالات التالية:

- في مجال إرضاع الموظفين أي ما يمر بالموظف من مراحل في الحياة المهنية وتشمل التعيين والنقل والتدريب.

- في مجال الحقوق حقوق الموظفين، وتتضمن الراتب والعلاوات والبدلات والمكافآت التشجيعية والترقيات والإجازات والمعاشات والمكافآت التقاعدية.

–العدالة في الأجور والمكافآت وتكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم فكلما كان هناك شعور قوي لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تستغرق معظم اهتمامهم كلما كانوا أكثر رضا عن عملهم.

– تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لدى الأفراد لأن الفرد يكون أقل رضا عن عمله إذا كان مملا.

– احترام العاملين والسماح لهم باتخاذ القرارات في مجال عملهم فإن مستوى الرضا الوظيفي يتحسن كثيرا بالإضافة إلى كل هذا هناك بعض الإجراءات والسياسات لزيادة الرضا الوظيفي.

– زيادة الأجور والمميزات لتتلاءم مع أسواق العمل الخارجية.

– إثراء الوظيفة وجعلها أكثر تشويقا للموظف وذلك عن طريق العمل الجماعي والتنويع في المهمات.

– العدالة في السياسات والمعايير لكل الموظفين.

– إعطاء الفرص للموظفين للتطوير من خلال الترقيات.

– زيادة الاتصالات الفعالة في المنظمة ما بين الإدارة والموظفين والاستخدام الفعال للتحفيز المادي.

– واهم من ذلك كله يجب أن تدقق المنظمة في اختيار المديرين الذين لا يهم القدرة على التعامل مع العاملين وإسناد مهامهم وتحفيزهم وتشجيعهم وتفجير طاقات الابتكار والإبداع لهم[1].

المبحث الثالث: نظريات الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: نظرية أبراهام ماسلو ذات التدرج الهرمي.

هناك العديد من النظريات التي تفسر ظاهرة الرضا الوظيفي أو عدم الرضا الوظيفي وتعد النظريات التي تناولت موضوع الدافعية والحوافز نظريات مفسرة للرضا الوظيفي وأن كلا من الحوافز والرضا الوظيفي تعتبر عملية واحدة متداخلة الأبعاد لارتباطها جميعا بمشاعر الموظف وسيولة توقعاته ومن أهم هذه النظريات نذكر منها:

[1] بسبوني محمد البرداعي، مهارات تخطيط الموارد البشريةللطباعة والنشر والتوزيع، مصر 2004ص59ص60

1- نظرية ماسلو ذات التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية:

حيث قام عالم النفس ابرهام ماسلو (A.Maslou) بتفسير سلوك الإنسان على أساس حاجاته الإنسانية وطبعا لهذه النظرية فإن الحاجات الغير المشبعة تصبح المحدد الرئيسي لسلوك الفرد وإعادة حالة التوازن الدفاعي والفيزيولوجي ولا يزول التوتر إلا بإشباع الحاجة والحاجات المهمة في اي وقت من الأوقات تكون تلك الحاجات غير المشبعة ولا يستطيع احد أن يرقى لإشباع حاجة من الحاجات الأخرى إلا أن طريق إشباع الحاجات الأهم من الحاجات العليا حتى يتم إشباعها ثم يرتقي الفرد على درجات سلم الحاجات ليشبع الحاجات تبعا لتسلسلها،حيث قسم "ماسلو" إلى خمسة مستويات وهي:
1- **الحاجات الأساسية الفيزيولوجية:** وتسمى أحيانا الطبيعية العضوية كحاجات المأكل والشرب والمسكن والراحة وهي أدنى تنظيم للحاجات الإنسانية

2- **الحاجة إلى الأكل والضمان:** وفي الحاجات التي تتعلق بحياة الفرد من الأذى الجسدي و النفسي أو ضمان الدخل والمحافظة على مستوى معيشي لائق

3- **الحاجة إلى الانتماء:** وتمثل الحاجة إلى مشاركة الآخرين والتفاعل الاجتماعي والحاجة إلى العدالة والحب والعطف وتعتبر الحاجة إلى الانتماء ونقطة انطلاق نحو الحاجات الأعلى والبعيدة عن الحاجات الأولية

4- **الحاجة إلى الاحترام والتقدير:** كالحاجة إلى الاحترام والتقدير من الآخرين والتفاعل الاجتماعي والتميز عنهم ويقول "ماسلو" بأن هذه الحاجات تأتي عقب إشباع الحاجات الثلاث السابقة

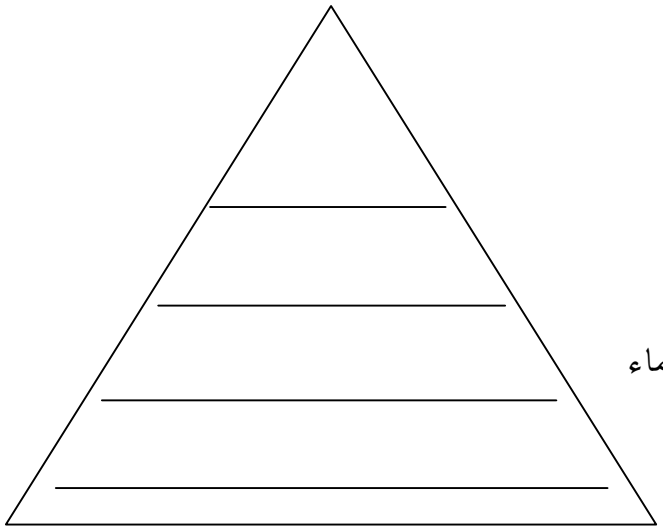
5- **الحاجة إلى تحقيق الذات:** وتمثل الحاجة إلى تحقيق الأهداف و الطموحات التي يرغب بها الفرد في الحياة وتعد هذه الحاجة أعلى مستوى في تنظيم ماسلو المرمي للحاجات

-وتستند هذه المرمية أو تدرج الحاجات إلى افتراضين أساسين هما:

*أن الحاجة غير المشبعة هي التي تدفع السلوك

*عندما يتم إشباع الحاجة فإنما لن تعود دافعة للسلوك ولهذا فإن الحاجات العليا عند غالبية الناس تكون هي اقل إشباعا بالمقارنة مع حاجات الدنيا

"**الشكل رقم (1_1): تدرج الحاجات البشرية حسب نظرية ماسلو**".



المصدر صلاح عبد القادر أنعيمي؛الإدارة دار البازوزي العلمية للنشر عمان 2008 ص70

-ثم إن جوهر نظرية ماسلو لا يعتمد على تصنيفه لأنواع الحاجات (الدوافع) عند الفرد وإنما يعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب أولوياتها ومساعدة هذه النظرية واضحة وأساسية وتعتبر نقطة بداية في فهم الحفز عند الأفراد. [1]

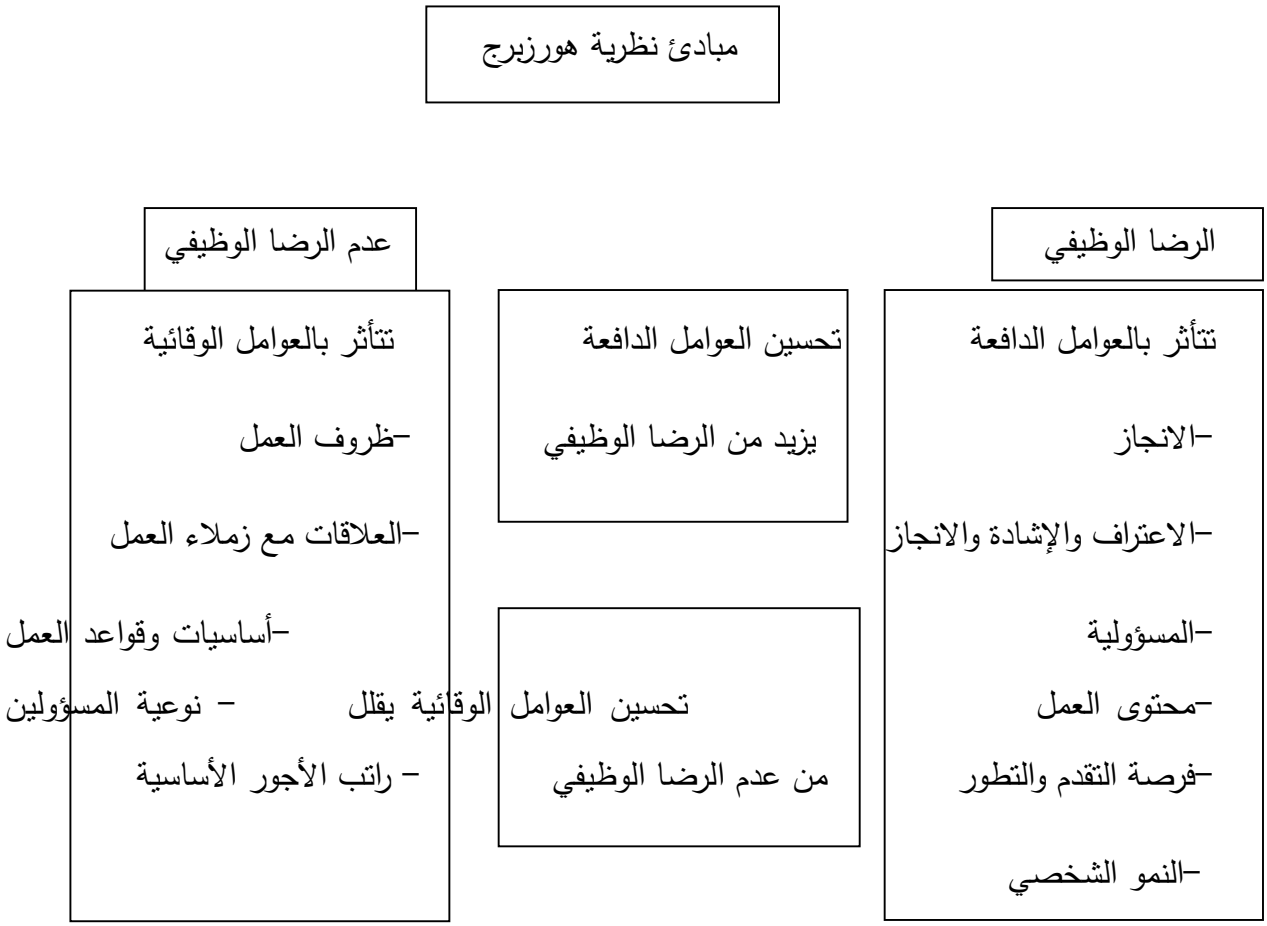
2- نظرية العاملين وتفسير الرضا الوظيفي(فريديركهرزبرغ)1959

-لقد قدم فريديركهروزبرج عام 1959 نظرية ذات العاملين ومنذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام للكثير من الباحثين وقبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر أي الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد فقط أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي ولقد صاغ عروزبرج نظريته هذه بناءا على دراسة أجراها على 200محاسب ومهندس حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور من خلال هذه الدراسة وهناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين: الأولى سماها العوامل الدافعة التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي وتتعلق بمحتوى

[1] سالم تيسر الشراذية،الرضا الوظيفي لأطر نظرية وتطبيقات عملية دار الصفا للنشر والتوزيع عمان 2008 ص80

الوظيفة، إما الثانية فهي العوامل الوقائية وهي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي ويمكن أن نعرض محتوى النظرية هذه في الشكل التالي:

الشكل(1_2) : محتوى نظرية هرزبرج نظرية العاملين.



المصدر صالح محمد محسن العامري وآخرون الإدارة والأعمال داروش للنشر الأردن 2007ص264

يبين الشكل السابق إن النظرية هورزبرج تحتوي مجموعتين من العوامل الدافعة اي:

تلك العوامل التي تزود الأفراد بالدافعية وتؤدي إلى الرضا الوظيفي ونتشابه مع الحاجات في المستويات العليا لهرم ماسلو وترتبط بمحتوى العمل أو بالوظيفة وقد قام بحصرها في النقاط التالية:

-القدرة على انجاز العمل .

- وضوح مسؤولية الفرد من عمله وعن عمل لآخرين .

-الحصول على تقدير واحترام الآخرين.

-فرص الترقية والتقدم في العمل .

-أداء عمل ذو قيمة وأهمية للمنظمة.

2- المجموعة الثانية: العوامل المرتبطة بمحيط العمل أو ما يطلق علية العوامل الوقائية والتي يشكل توفرها منح الحالة عدم الرضا ونقص الحماس في العمل ولكن في نفس الوقت توفرها لا يعني بالضرورة حصول الرضا وهي تتشابه مع مستويات الدنيا للحاجات في هرم ماسلو وتشمل الآتي

-ظروف العمل المادية

-العلاقة بين الفرد وزملائه

- العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل

- نمط القيادة والإشراف وسياسات المنظمة وأساليب إدارتها [1]

المطلب الثالث: نظرية العدالة.

- تمثل هذه النظرية واحدة من عدد النظريات التي اشتقت من عمله المقارنة الاجتماعية حيث تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة ومنصة واعتبر ادمز ان هنالك علاقة متبادلة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها حيث يقدم الموظف الجهود والخبرة مقابل الحصول على العوائد مثل: الأجر والترقيات، والتأمينات الصحية وبناء على هذه النظرية يقوم الفرد بإجراء مقارنة بين معدل عوائده وما تقدمه المنظمة وعوائد الآخرين وما يقدمونه إلى المنظمة فإذا تساوى المعدلان شعر

[1] صالح محمد محسن العامري وآخرون الإدارة والإعمال دار وائل النشر الأردن 2007ص 265

الفرد بالرضا عن العمل وإذا وجد أي اختلاف بينهم من وجهة نظر فإنه يشعر بالظلم مما يؤثر على أدائه الوظيفي حيث تكثر غياباته وقد يغادر المنظمة إذا وجد أفضل منها [1]

– ولإدراك الفرد للعدالة يكون من خلال الخطوات التالية :

الشكل رقم(1_3) :خطوات عملية ادراك الموظف للعدالة.

تقديم الموظف لوضعه الشخصي على أساس المقارنة بين مجهوداته للمؤسسة وللعوائد التي يحصل عليها

↓

تقديم مواضيع التعليم الخبرة... الخ أما العوائد التي يحصل عليها الموظف مقابل انجاز المهام

↓

مقارنة الموظف لنفسه مع الاخرين على أساس المعادلات النسبية للمجهودات و العوائد

↓

ممارسة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة

المصدر: غريب علي تنمية الموارد البشرية دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة2007 ص216

–يتبين في الشكل السابق أن ادمز اعتمد في تفسيره لعملية إدراك العدالة على الثنائية مجهودات عائدات حيث حيث تمثل المجهودات مختلف الإمكانيات التي يضعها الموظف تحت تصرف مؤسسة بصفة عامة ووظيفته بصفة خاصة مثل التعليم الخبرة الخ...

أما العوائد التي تتحمل على الموظف مقابل ما قدمه من مجهودات سواء كانت هذه العوائد مادية مثل الأجور العلاوات ...الخ ومعنوية مثل الشكر والتقدير...الخ وتترتب عملية إدراك الموظف للعدالة بدءا بالخطوة الأولى التي تكون فيها المقارنة بين مجهودات الموظف والعوائد التي يجهل عليها مقابل هذه المجهودات لتاتي في الخطوة الثانية تقسيم الآخرين على أساس المقارنة بين مجهوداتهم للمؤسسة وعوائدهم التي يتحملون عليها اثر تلك مجهودات الآخرين على أساس المعادلات النسبية للمجهودات والعوائد على أساس المقارنة يتجدد سلوك الموظف اي الخطوة الأخيرة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة فإذا كان الشعور بالعدالة يحافظ الموظف على وصفه القائم أي انه يستمر بتقديم نفس المجموعات لمؤسسة بصفة عامة ولوظيفته بصفة خاصة وهذا مادام أن عوائده على الأقل لن تتغير كما أن مجهودات

[1]/محسن علي الكتيبيالسلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق المكتبة الاكادمية الاسماعيلية 2005 ص309

وعوائد الآخرين كذلك لن تتغير أما إذا كان هناك شعور بعدم العدالة فإذا الموظف يسعى الى تجاوز هذا الشعور بإتباعه السلوكات التالية:

- تقليص المجهودات ي العمل.

- تغيير النواتج وهذا من خلال المخاطبة، المطالبة يرفع من العوائد .

- تغير إدراكه للآخرين وهذا من خلال تقييمه فهذا يرجع للموظف أن عملية تقيمه لنفسه كانت خاطئة.

- تغيير الإدراك الذاتي وهذا من خلال تغيير تقييمه الذاتي. [1]

[1] غريب علي مرجع سابق 216-217

المطلب الرابع: نظرية الحاجات لأدرفر وتفسير الرضا الوظيفي.

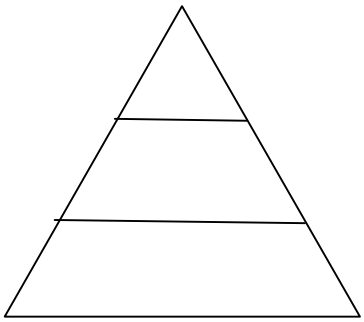
–قدم اردفي تصنيفا للحاجات في شكل هرم يشبه بدرجة عالية هرم الحاجات لماسلو لكن هذا الهرم يحتوي على ثلاثة أنواع من الحاجات من بينها:

1/ **حاجات البقاء:** وهي تمثل الحاجات الضرورية التي يعمل الإنسان على تحقيقها لضمان بقاء حياته ويتم إشباعها من خلال عوامل البيئة مثل الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو.

2/ **حاجات الارتباط** : وتعبر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة وتمثل الحاجات الاجتماعية وجزء من الحاجة إلى التقدير.

3/ **حاجات النمو:** وتعبر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته ومؤهلاته وتمثل جزء من الحاجة إلى التقدير والاحترام وحاجات تقدير الذات عند ماسلو .

الشكل رقم (4.1) هرم الحاجات لالدرفر.



المصدر: حريم حسين سلوك الأفراد في المنظمة دار الزعران عمان 1997ص 132

وتعتبر هذه النظرية مكلمة لنظرية ماسلو حيث يتفقان في المبدأ كون الرضا لان العاملين يتحقق بدرجة إشباع أكثر من الحاجة في وقت واحد على عكس ما تنصب إليه نظرية ماسلو. وتميزت هذه النظرية بالسهولة والبساطة وافتراضاتها تعبر عن فكرة واحدة في أن محرك العمل والإنتاج و الرضا لدى العاملين هو مدى إشباع الحاجات لديهم[1]

[1]صادق محمد عفيفي وآخرون، الإدارة في المشاريع الأعمال، مؤسسة دار الكتاب، الكويت1981ص 264

المطلب الخامس: نظرية التوقع .

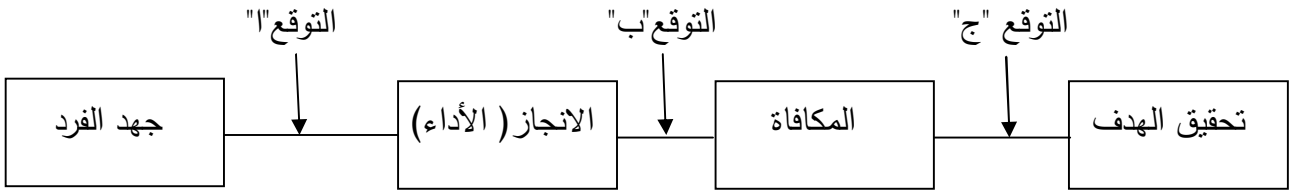
نرتكز هذه النظرية على الفرق بين ما يحتاجه العامل وبين ما يتحمل عليه من عمله وترى هذه النظرية إن دافعية الفرد لأداء العمل محملة للعوائد التي يتحمل عليها أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد وبعبارة أخرى ترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يعبر عن تقدير اجتماعي لمقدار ما يحمل عليه الفرد ومقدار ما كان متحصل نتيجة أدائه وتعتمد هذه النظرية على ثلاث جوانب كما يلي:

–الجاذبية و المنفعة: وهي مدى أهمية التي يعطيها الفرد للنواتج أو العوائد المحتللة التي تمكن أن يحققها في عمله وتتمثل في الحاجات غير المشبعة .

– الارتباط بين الأداء والعائد(المكافأة)وهي حرية اعتقاد الفرد بان مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيقه للنواتج أو العوائد المرغوبة .

– **الارتباط بين الجهد والأداء:** وهي الاحتمال المدرك للفرد بان الجهد المبذول سيؤدي الى تحقيق الأداء اي مدى رغبة الفرد في العمل أو تحقيق عائد معين في أي وقت وتتوقف على أهداف الفرد وإدراكه للقيمة النسبية لهذا الأداء كوسيلة لتحقيق عنه الأهداف والشكل التالي يوضح نظرية فروم للتوقع.

الشكل رقم (5.1) نظرية فروم للتوقع.



المصدر: موسى سلامة السلوك التنظيمي للنشر والتوزيع الأردن 2009ص112

إن نظرية التوقع تشير للعلاقات التالية:

أ/هناك علاقة بين الجهود المبذولة والإنجاز المراد تحقيقه.

ب/ هنالك علاقة بين الإنجاز المراد تحقيقه والعوائد المتحققة من خلالها.

ج/ هنالك علاقة بين المكافأة المراد إعطائها للفرد وبين تحقيقه أهداف المنظمة. [1]

[1] رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004ص133

خلاصة الفصل

*الرضا الوظيفي قضية لها أهميتها في حياة الأفراد والجماعات ذلك أن رضا الفرد عن عمله يعد أساسا لتوافقه النفسي والاجتماعي ويربط ذلك بالنجاح في العمل ويعكس مكانة الفرد داخل مجتمعه ولا شك ان تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي أم مهم بالنسبة للمنظمة نظرا لتأثيراته الواضحة على مستوى الطموح والإنتاجية والأداء ومعدل الغياب والحوادث.

وعليه فالمنظمة تنتهج وسائل لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها مثل مساعدة العامل في الوظائف الصعبة والغامضة وتوفير وتحسين ظروف العمل وتوفير جو يسوده الاتفاق والتعاون والثقة والعدالة والمساواة للوصول للأهداف المشتركة مما يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيدهم درجة رضاهم الوظيفي وأيضا معالجة مشاكل العاملين مما يدفعهم لبذل الجهد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي وبالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

فإذا أشبعت الحاجات لدى الفرد فإنه يتولد لديه الشعور بالرضا والاطمئنان ومن ثم الانتماء والولاء وبالتالي تزداد الإنتاجية داخل المنظمة وبذلك تحقق المنظمة أهدافها من خلال إعطاء الأولوية للعامل والنظر إليه من كل الجوانب وتوفير الراحة اللازمة وتحقيق الرضا الوظيفي داخل المنظمة لجميع العاملين.

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الجانب الميداني

- **تمهيد.**
- **المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة.**
- **المطلب الأول: مجالات الدراسة.**
- **المطلب الثاني: المنهج المستخدم في الدراسة وطريقة إختيار العينة.**
- **المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات.**
- **المبحث الثاني: التصور العلمي حول الجانب الميداني للدراسة.**

تمهيد:

لقد حاولنا في الفصلين السابقين بتقديم صورة عامة حول دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، كما تطرقنا إلى أهم النظريات التي ميزت الحوافز والرضا الوظيفي، ومن خلال هذا الفصل عملنا على إسقاط الدراسة النظرية وتجسيدها ميدانيا في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بولاية المدية بلدية البرواقية، ولقد تتضمن دراستنا مجموعة من الإجراءات المتمثلة في:

- الجانب المكاني والزماني والبشري.
- المنهج المتبع في العينة.
- أدوات جمع البيانات.
- التصور العلمي حول الجانب الميداني.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول: مجالات الدراسة

أولا: المجال المكاني للدراسة

ويمثل المؤسسة العمومية للصحة الجواريةبالبرواقية.

أ- التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجواريةبالبرواقية:

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، موضوعة تحت وصاية الوالي.

أنشئت من إعادة هيكلة القطاع الصحي بموجب المرسوم التنفيذي رقم (07-140) المؤرخ في 19 ماي 2007، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية تنظيمها وسيرها.[1]

ب- مجال تغطيتها:[2]

يتمثل دورها الأساسي في التكفل بمرضى حيث يشمل مجال تغطيتها أربعة دوائر.

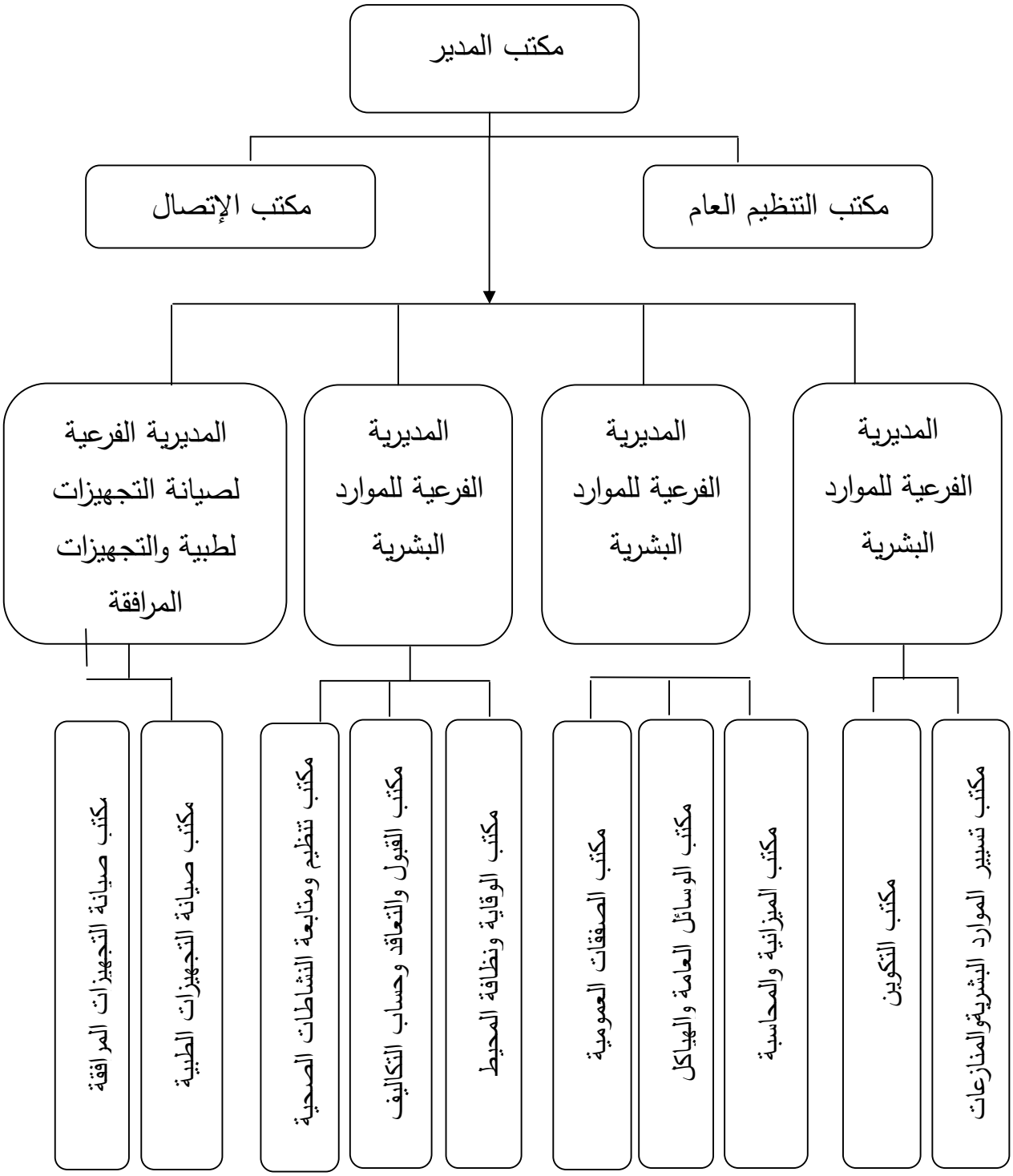
1- البرواقية، 2- العمارية، 3-سيدي نعمان، 4-سغوان.

1. البرواقية وتشمل (أولاد ذايد، الربعية).
2. العماري تشمل (أولاد إبراهيم، بعطة).
3. سيد نعمان تشمل (بوشراحيل، خمس جوامع)
4. سغوان تشمل الزبيرية.

[1] وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

[2] وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجواريةبالبرواقية



المصدر:المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

ثانيا: المجال الزمني لدراسة

يقصد به المدة الزمنية التي إستغرقناها في هذه الدراسة ونظرا للظروف الإستثنائية التي تمر بها البلاد والمتمثلة في جايحى كورونا وإجراءات الحجر الصحي لم نستطيع إتمام دراستنا التطبيقية، إلا أننا تمكننا من الحصول على معلومات من المؤسسة والتي كانت بمثابة دراسة استطلاعية مكنتنا من تحديد حجم العينة واختيار أداة جمع المعطيات المناسبة ويمكن أن نحددها زمنيا في أربعة أو خمسة أسابيع موزعة على الفترة الممتدة من فيفري إلى جوان 2020.

ثالثا: المجال البشري للدراسة

ويقصد به المجتمع الذي تجري فيه الدراسة الميدانية، وتمثل المجال البشري لدراستنا في عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية البالغ عددهم 400 عامل، مقسمين على النحو التالي:

- الأطباء: 101.
- الشبه طبيين: 260.
- الإداريين: 39.[1]

[1] مقابلة مع السيد رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية، المؤسسة العمومية للصحة الجواريةبالبرواقية يوم 9 جوان 2020 على الساعة 10:00.

المطلب الثاني: المنهج المستخدم في الدراسة وطريقة إختيار العينة

أولا: المنهج المستخدم فالدراسة

يعرف المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة.[1]

وإنطلاقا من طبيعة الدراسة ومن أجل الحصول على معلومات دقيقة وموضوعية فقد اعتمدت على المنهج الوصفي من حيث كونه يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتطويرها كما عن طريق جمع معلوماتمقتبسة عنالمشكلة وتطبيقها وتحليلها وإحصائها للدراسة الدقيقة.[2]

ثانيا: طريقة اختيار العينة

في كثير من الأحيان يكون مجتمع البحث متباينا وغير متجانس، وفيه بعض السمات والخصائص المختلفة والتي يحتاج أن يغطيها في بحثه ودراسته، فيضطر الباحث أن يلجأ إلى استخدام العينة الطبقية، إضافة غلى ذلك فإنه في كثير من الأحيان يقدر على الباحث الحصول على قوائم خاصة بمفردات العينة.[3]

وقد اعتمدت في دراستي على العينة الطبقية العشوائية والتي تندرج ضمن العينات الإحتمالية، ونقصد بهذه الأخيرة أنها عينات يمكن تطبيق الطرق الإحصائية عليها، لتمدنا بالتقديرات الصحيحة عن المجتمع الأصلي، والسبب في الإعتماد على العينة الطبقية العشوائية هو أن مجتمع البحث غير متجانس فهو يتكون من ثلاثة فئات مهنية أطباء، شبه طبيين، إداريين، كما أنه يتكون من ذكور وإناث، بالإضافة إلى الاختلاف في المستوى التعليمي، وبالتالي فإن اختيار العينة في مجموعة أو مجموعتين دون المجتمعات الباقية يعد تحيزا ومن ثم التشكيك في نتائج البحث، لذا تم تقسيم المجتمع إلى ثلاث طبقات سوسيو مهنية حتى أضمن التمثيل المتوازن لكل طبقة.

~~400~~ عامل (مجتمع البحث) 100%

[1] جمال معتوق، منهجية العلوم الإجتماعي والبحث الإجتماعي، مرجع سابق، ص 66.

[2] عمار الطيب كشرود، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الإجتماعية والسلوكية، ط1، دار المناهج للنشلر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 228.

[3] أحمد عارف العساف محمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والدارية، ط1، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص 237.

X 20

حجم العينة $x = \frac{20x400}{100} = 80$

الأطباء: 101

الشبه طبيين:260

الإدرابين: 39

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات

أدوات جمع البيانات هي مجموعة من الوسائل والطرق التي يلجأ إليها الباحث عند القيام بدراسة ما، وهذا قصد جمع المعلومات والبيانات.

– إن طبيعة الموضوع ونوع المعطيات المراد جمعها من طرف الباحث هما اللذان يحددان نوع الأدوات أو التقنية المنهجية المناسبة وعلى هذا الأساس فقد اعتمدنا في دراستنا على الأداة المنهجية التالية:

1– الاستمارة: هي أداة منهجية تسمح لنا بجمع البيانات حول الموضوع المراد دراسته، كما أنها عبارة عن مجموعة من الأسئلة الموزعة حسب المحاور الخاصة بالفروض والاهداف المسطرة في المبحوث.[1]

وقد استخدمت هذه الأدلة في دراستي وقمت بصياغة أسئلتها في شكلها نهائي وتضمنت 34 سؤالا موزعة على 3 محاور.

المحور الأول : ويشمل البيانات الشخصية.

المحور الثاني: ويشمل الحوافز المادية والرضا الوظيفي.

المحور الثالث: ويشمل الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي.

[1] جمال معتوق، مرجع سابق، ص 179.

المطلب الرابع: التصور العلمي حول الجانب الميداني للدراسة

مما لا شك فيه أن للدراسة الميدانية أهمية بالغة في البحوث والدراسات الاجتماعية لأنها تمكننا من كشف الواقع وضبطه، ولتحقيق هذه الغاية يحتاج الباحث إلى عدة أدوات وتقنيات مختلفة تتماشى وخصوصية الظاهرة المدروسة، وبما أن موضوع دراستنا يتعلق بدور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، فهذا يتطلب مجموعة من الأدوات التي تمكننا من الحصول على مختلف المعطيات من ميدان الدراسة حتى نتمكن من إثبات الفرضيات التي كنا قد وضعناها في الجانب النظري.

– إن تصورنا للجانب الميداني للدراسة يرتكز على مجموعة من الخطوات على مجموعة من الخطوات توجزها في عدة عناصر حسب الترتيب المنهجي ومقتضيات البحث:

– كنا قد قمنا بدراسة استطلاعية لميدان الدراسة قابلنا فيها رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية، وقمنا بمناقشة موضوع حول عدد العمال في المؤسسة واختيار الأداة المناسبة لجمع المعطيات، وهذا ما أخذنا لإختيار العينة الطبقية العشوائية.

– بعد تحديد المجال المكاني للدراسة وتحديد العينة، كنا بصدد تحضير استمارة تجريبية لمجموعة من العمال لكن الظروف التي تمر بها البلاد لم تسمح لنا بذلك.

– ونظرا للظروف الاستثنائية التي تمر بها البلاد بعد صدور قرار بإلغاء الجانب التطبيقي للدراسة واستبداله بتصور علمي حول الجانب الميداني جعلنا نقوم بتحضير نموذج لاستبيان الدراسة الذي نتصور أننا قمنا بتوزيعه على أفراد العينة البالغ عددهم 80 عامل.

– فبعد إسترجاعنا لنموذج الإستبيان والتحقيق من عددها، لاحظنا أننا لم نحصل على كل الاستمارات الموزعة فسنشير على ذلك عن طريق جدول يبين الإستمارات الموزعة والمسترجعة وذكر السبب على سبيل المثال وجود بعض العمال في عطلة. بعدها نقوم بتفريغ الاستمارات المسترجعة بإعتماد على برنامج spss، ثم نقوم بوضع جداول بسيطة وجداول مركبة حسب ما تقتضيه فرضيات الدراسة، بعدها نقوم بتحليل وتفسير نتائج كل جدول معتمدين في ذلك على الجانب النظري للدراسة إضافة إلى الدراسة السابقة مع الإستعانة بالنظريات السوسيولوجية ومقاربتها لموضوع الدراسة. فكل محور من محاور الاستمارة خاص بفرضية من فرضيات الدراسة، حيث نقوم باستنتاج جزئي لكل فرضية كأن نقول هل الفرضية الجزئية الأولى تحققت أم لا؟ ونقوم بنفس الإجراءات مع الفرضية الثانية، ثم في النهاية سنتحصل على إستنتاج نهائي لنتأكد من تحقيق الفرضية العامة أم لا. وللتوضيح أكثر بعد إسترجاعالاستمارة وأخذ المعطيات من الميدان وتحليل النتائج بالاعتماد مثلا على معاملات إحصائية

معينة كمعامل برسونلإثبات العلاقة بين متغيرين، تقارن الإجابات مع افتراضيات، فإذا وجدنا الحوافز لها دور في تحقيق الرضا الوظيفي نستنتج أن الفرضية الأولى صحيحة ومحققة وإذا وجدنا الإجابات تقول ان الحوافز ليس لها دور في تحقيق الرضا الوظيفي نستنتج أن الفرضية الأولى غير محققة وبالتالي لا توجد علاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي، وهكذا بالنسبة للفرضية الثانية، كما يمكننا أن نلجأ أيضا إلى النسب المئوية والتكرارات في كل الجداول إضافة إلى الاستعانة ببعض الرسومات البيانية.

خاتمة عامة

خاتمة:

يعتبر التحفيز مهم جدا وحيوي بالنسبة لأي منظمة تسعى للنجاح، كونه مؤثر على اهم عنصر في التنظيمات وهو المورد البشري، باعتباره العنصر المحرك في المنظمة والقادر على الإبداع والإبتكار ولهذا تسعى جل المنظمات إلى إعطائه أهمية ومكانة خاصة في غدارة الموارد البشرية ومن السبل المستعملة لتفعيل هذا العنصر نجد التحفيز لأنه يلبي حاجياتهم ومتطلباتهم من مختلف الجوانب المادية والمعنوية بما يرفع روح المعنوية للأفراد، كونه يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة في البقاء والاستمرارية.

وفي دراستنا الحالية التي تتمحور حول دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، تم تناول الإطار المنهجي في الفصل الأول، والفصل الثاني تطرقنا فيه على الحوافز، في حين تناولنا الرضا الوظيفي في الفصل الثالث، أما الفصل الرابع يخص الجانب الميداني فقد تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية للدراسة كمبحث أما المبحث الثاني تمثل في تصور علمي حول الجانب الميداني للدراسة.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع تنظيم وعمل

استمارة البحث:

اخي العامل اختي العاملة، نحن طلبة علم اجتماع تنظيم وعمل بجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، بصدد القيام ببحث ميداني في مؤسستكم المحترمة حول موضوع " الحوافز ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة " .

لذا نرجو منكم التفضل بمساعدتنا بالإجابة على الاسئلة التي نطرحها عليكم، وذلك بوضع علامة (**x**) في الخانة المناسبة ونرجو منكم الاجابة عنها بكل موضوعية ودقة ونحيطكم علما انا المعلومات المقدمة تبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وفي الاخير تقبلوا منا فائق عبارات الاحترام والتقدير لما بذلتموه من جهد لمساعدتنا وشكرا.

اعداد الطالبتان: تحت اشراف الاستاذ

فلة بوقصة. د. عبد القادر نشادي.

شيماء سعودي.

السنة الجامعية: 2020/2019 م

المحور الاول : البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

2- السن: من 20-30 ☐ من 30-40 ☐ من 40-50 ☐ اكثر من 50 سنة ☐

3- الحالة العائلية: اعزب(ة) ☐ متزوج (ة) ☐ مطلق(ة) ☐ ارمل(ة) ☐

4- المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

5- الفئة المهنية : اطار ☐ عامل تحكم ☐ عامل تنفيذي ☐

6- الاقدمية في المؤسسة: اقل من 5 سنوات ☐ من10-15 ☐ اكثرمن 15 سنة ☐

المحور الثاني: الحوافز المادية والرضا الوظيفي

9-هل الاجر الذي تتلقاه يتناسب مع الجهد المبذول؟ نعم ☐ لا ☐

10-هل زاد اجرك منذ التحاقك بالمؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

11-هل هناك زيادة في الاجور من فترة لأخرى؟ نعم ☐ لا ☐

12-هل سبق وتحصلت على مكافئة مقابل اداء متميز في عملك ؟ نعم ☐ لا ☐

13-مانوع نظم المكافئات التي تحبذها؟ فردية ☐ جماعية ☐

14-مارايك في نظام المكافئات المعتمد في مؤسستكم جيد ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐

15-هل تقدم المؤسسة خدمات معينة للعمال ؟ نعم ☐ لا ☐

اذا كانت اجابتك بنعم ماهي هذه الخدمات. السكن ☐ وسائل النقل ☐

اخرى ...

16- هل توفير التأمينات الصحية يشعرك بالرضا في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

17-هل ساعات العمل مناسبة لك؟ نعم ☐ لا ☐

18- هل تساهم الزيادة في الاجر في رفع مستوى ادائك؟ نعم ☐ لا ☐

19- ماهو تقييمك لنظام الحوافز المادية في المؤسسة: جيد ☐ متوسط ☐ ضعيف

المحور الثالث: الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي

20- هل تحصلت على ترقية اثناء عملك بالمؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

-اذا كانت اجابتك بنعم كم من مرة؟

21- على اي اساس تمنح الترقية في مؤسستكم؟ المؤهل العلمي الكفاءة ☐ الاقدمية ☐

22- هل تؤدي الترقية المعتمدة في مؤسستك في توفير جو مناسب على العمل؟ نعم ☐ لا ☐

23- هل تشاركك الادارة في اتخاذ بعض القرارات؟ نعم ☐ لا ☐

24- ما اهمية هذه المشاركة في رايك.

الشعور بالتقدير ☐ ارتفاع الروح المعنوية ☐ الشعور بالرضا الوظيفي ☐

25-هل تشعر بالرضا عند التعامل مع الادارة والعمال؟ دائما ☐ احيانا ☐ ابدا ☐

26- هل استفدتم من تكوين داخل المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

27- هل قامت المؤسسة بمنحك شهادة تقديرية ؟ نعم ☐ لا ☐

28- هل تتلقى الدعم والمساندة المعنوية من الإدارة ؟ نعم ☐ لا ☐

29- كيف تقيم علاقاتك بزملائك؟ جيدة ☐ متوسطة ☐ سيئة ☐

30- كيف ترى ظروف العمل في المؤسسة؟ مناسبة ☐ غير مناسبة ☐

31- ماذا يعني لك العمل في هذه المؤسسة ؟

- تحقيق اهدافك الشخصية. ☐
- تحقيق اهداف المؤسسة. ☐
- الاثنين معا ☐

32- هل انت راض عن المنصب الذي تشغله في هذه المؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

33- ماهو تقييمك لنظام الحوافز المعنوية ؟ جيد ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐

34- حسب رأيك هل تؤثر الحوافز على نفسيتك والشعور بالرضا الوظيفي؟ نعم ☐ لا ☐

قائمة المراجع

قائمة المراجع:1

_المعاجم والقواميس:

1_إبن منظور،لسان العرب ،ط4،دار صادر للنشر ،لبنان،2005

2_مصلح صالح،قاموس مصطلحات العلوم الإجتماعية،ط1،دار علم للطباعة والنشر والتوزيع،1999

_الكتب:

1_أحمد سيد مصطفى،إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين،جامعة تبهى،2000

2_أحمد صقر عاشور ،إدارة القوى العامل الأسس السلوكية وأدوات البحث العلمي ،دار النهضة العربية للطباعة والنشر ،بيروت 1986

3_أحمد فاضل عباس ،صالح الشوالي ،مفاهيم الأساسية في إدارة الأفراد ،جامعة بيروت 1972

4_أحمد عبد حباب وآخرون ،أساسيات الإدارة الحديثة،خورزم العلمية للنشر والتوزيع ،السعودية ،2005

5_بوفلجة غيات ،مبادئ التسيير البشري ،دار الغريب للنشر والتوزيع ،ط1،دار الحامد ، عمان ،الأردن ،2001

6_جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية ،مصر ، الدار الجامعية ،2006

7_حسين حريم ، مبادئالإدارة والنظريات الإدارية والمنظمة ، ط1 ، دار الحامد ، عمان الأردن ، 2006

8_حسن راوية محمد ، إدارة الموارد البشرية ، مصر ، المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية ، 1999

9_حمداوي وسيلة ،إدارة الموارد البشرية ،ط1 ، مديرية النشر الجامعية ،قالمة ، 2004

10_حالد عبد الرحمن إلهتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1999

11_زاهد محمد ديري ، إدارة الموارد البشرية دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن ، 2001

12_صلاح بيومي ،حوافز الإنتاج في الصناعة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1982

13_ طلعت إبراهيم لطفي ، علم الإجتماع التنظيم ، دار غريب ، القاهرة ، 2007

14_طاهر محمود كاخلدة ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،دار الياتوري العلمية للنشر والتوزيع2007

15_عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ،الإتجاهات الحديثة في الدراسات والممارسات إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2009

16_عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، دط ، عمان الأردن ، 2010

17_عبد الممحي محمود حسن ، الصحة العامة بين البعدين الإجتماعي والثقافي، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة ، 2003

18_فسصل حسونة إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008.

19_كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، ط3 ، دار الفكر للطباعة والوزيع ،2004

20_مصطفى نجيب شاويش إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد "1 ،إدارة الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011.

21_منير البلعيكي ، المورد البسيط ، دار العلم للملايين ، بيروت ، 1985.

22_محمد عبد الرحمن ، الحوافز والولاء التنظيمي في المنظمات ، ط1 دار الكتب الوطنية ، ليبيا ، 2011.

23_محمود سلامة محمد غباري ،أدوار الأخصائي الإج ففي المجال الطبي ، المكتب الجامعي ، الإسكندرية ، 2003 .

24_محمد عبد الفتاح ياغي ، تقسيم الموظف العام في الحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية دراسة ميدانية مقارنة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، الأردن ، 1986.

25_محمد علي عبد الوهاب ، إستراتجيات التحفيز الفعال ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2001 .

26_ نبيل أوسلان ، الحوافز في قوانين العاملين والقطاع العام ، دار النهضة ، مصر 1979.

27_نور دين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، الجزائر ،دار الأمة ، 2011 .

_المراجع المنهجية:

1_ أحمد عارف العساف محمود الوادي ، منهجية البحث في العلوم الإجتماعية والإدارية ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011.

2_بسبوسي محمد البرداعي ، مهارات تخطيط الموارد البشرية ، للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر ، مصر ، 2004 .

3_جمال معتوق ، منهجية العلوم الإجتماعية والبحث الإجتماعي ، ط1 ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة 2014.

4_عمار الطيب كشرود ، البخث العلمي ومناهجه في العلوم الإجتماعية والسلوكية ، ط1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2007.

5_أحمد السيد كردي ، إدارة السلوك التنظيمي دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2007.

6_عبد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية ، 2004.

7_محمد علي شهيب ، السلوك الإنساني في التنظيم دار النهضة ، القاهرة 1989.

8_سامر جلدة ، السلوك التنظيمي ونظريات الإدارية الحديثة ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009

9_محمد عمر طنوبي ، قرآت في علم النفس الإجتماعي ، مكتبة المعارف الحديثة الإسكندرية 1999,

10_ سالم تسيير الشرايدة ، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات علمية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008.

11_صالح محمد محسن العامري والآخرون ، الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2008.

12_محسن علي الكتبي ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، المكتبة الأكادمية الإسماعلية ، 2005.

13_صادق محمد عفيفي وآخرون ، الإدارة في مشروعات الأعمال ، دار الكتاب ، الكويت ، 1981.

14_عائشة مصطفى المناوي سلوك المستهلك ، "2 ، دار مكتبة عين شمس ، القاهرة 1998.

15_فاروق عبد فليه ، محمد عبد المجيد ، السلوك التنظسمي في المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ، 2005.

16_غريب علي ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007.

17_موسى سلامة ، السلوك التنظيمي ، للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009.

18_حريم حسن ، سلوك الأفراد في المنظمة ، دار الزهران للنشر ، عمان ، 1997.

_ الرسائل الجامعية :

1_الطاهر الوافي ، التحفيز وأداء الممرضين ، رسالة الماجيستير ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2013.

2_عبد العزيز شنيق ، الحوافز والفعالية التنظيمية ، رسالة ماجيستير ، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة ، 2008.

3_عبد الرحمن وابل ، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ظباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، مملكة العربية السعودية ، 2005.

4_ قوادري رشيد ، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، رسالة ماجيستير ، علم الإقتصاد ، المدية ، 2008.

5_جمال مراد ، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسستي ، مذكرة ماجيستير ، قسم علم الإجتماع ، باجي مختار عنابة ، 2011.

6_زهيرة شوقي ، تقسيم الأداء لدى الإطارات الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي ولاء التنظيمي ، مذكرة شهادة ماجيستير ، علم النفس العمل والتنظيم ، جامعة الجزائر ، 2008.

7_محمودية شهيرة ، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجيستير في العلوم الإجتماعية ، تخصص علوم التربية ، جامعة الجزائر ، 2001.

8_هبة سلامة سالم غواش ، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة ، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجيستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة كلية التجارة ،قسم إدارة والأعمال ، فلسطين، 2008.