

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

MOHAMEDSEDDIK BENYAHIA UNIVERSITY-JIJEL
HUMAN AND SOCIAL SCIENCES FACULTY
DEPARTEMENT OF INFORMATION AND
COMMUNICATION SCIENCES

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



العنوان

الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي -دراسة ميدانية في الشركة الإفريقية للزجاج-

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

لجنة المناقشة /

- الأستاذة (ة) : سيساوي فضيلة رئيسا
- الأستاذة (ة) : فراش ربيع مشرفا
- الأستاذة (ة) : كواهي الربيع مناقشا

من إعداد الطلبة /

- الطالب (ة) بن سهلة فتيحة
- الطالب (ة) عياشي حسناء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

نستهل فاتحة شكرنا لله عز وجل أولاً وقبل كل شيء على النعمة التي
أنعمنا إياها، والذي أعطانا القدرة لإتمام هذا العمل المتواضع
كما نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف " فراش الربيع "
الذي نكن لها كل التقدير والاحترام والذي لم يبخل علينا بإرشاداته
ونصائحه القيمة والذي مكنتنا من إنجاز هذا العمل
وإلى الأساتذة الذين تداولوا على تلقيننا دروب العلم والمعرفة في جميع الأطوار
خاصة الطور الجامعي كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد
الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله
ربنا تقبل منا إنك أنت السميع العليم.



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
1	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة	
4	أولاً: أسباب اختيار الموضوع
4	ثانياً: الإشكالية
6	ثالثاً: أهمية الموضوع
6	رابعاً: أهداف الدراسة
7	خامساً: الفرضيات
7	سادساً: الإطار المفاهيمي للدراسة
14	سابعاً: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: ماهية الحوافز	
20	أولاً: أساسيات الحوافز
21	ثانياً: أهداف الحوافز
22	ثالثاً: أنواع الحوافز
28	رابعاً: أسس وطرق الحوافز
30	خامساً: خصائص الحوافز
31	سادساً: تصميم نظام الحوافز
37	سابعاً: متطلبات نظام الحوافز
39	ثامناً: معوقات نظام الحوافز
الفصل الثالث: ماهية الرضا الوظيفي	

42	أولاً: إشكالية الرضا في العمل
43	ثانياً: أهمية الرضا في العمل
44	ثالثاً: أنواع الرضا الوظيفي
45	رابعاً: خصائص الرضا الوظيفي
52	خامساً: عناصر الرضا الوظيفي
52	سادساً: آثار الرضا الوظيفي
56	سابعاً: معوقات الرضا الوظيفي
الفصل الرابع: البعد النظري للدراسة	
59	أولاً : النظريات الكلاسيكية
59	1- نظرية الإدارة العلمية "تايلور"
60	2- نظرية التقسيم الإداري "فايول"
62	3- النظرية البيروقراطية "ماكس فيبر"
63	ثانياً: النيوكلاسيكية
63	1- مدرسه العلاقات الإنسانية "إلتون مايو"
64	2- نظرية (X) و (Y) "ماقريقور"
66	ثالثاً: النظريات الحديثة
66	1- نظرية هيكله الحاجات "ماسلو"
68	2- نظرية التوقع "فروم"
69	3- نظرية العدالة "أدمز"
71	4- نظرية ذات العاملين "هيرزبرغ"
72	5- نظرية (Z) اليابانية أوشي
الجانب الميداني	
الفصل الخامس: مجالات الدراسة الإجراءات المنهجية	
75	أولاً: مجالات الدراسة
75	1- المجال المكاني
80	2- المجال البشري

80	3- المجال الزماني
81	ثانيا: الإجراءات المنهجية
81	1- منهج الدراسة
81	2- أدوات جمع البيانات
84	3- أساليب المعالجة السوسولوجية
84	4- العينة وكيفية اختيارها
86	5- خصائص العينة
	الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات
92	أولاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى
100	ثانيا: عرض وتحليل الفرضية الثانية
108	ثالثاً: عرض وتحليل الفرضية الثانية
	الفصل السابع: نتائج الدراسة
116	أولاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
120	ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
122	ثالثاً: النتائج العامة
123	رابعاً: القضايا التي أثارها الدراسة
125	خاتمة
127	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

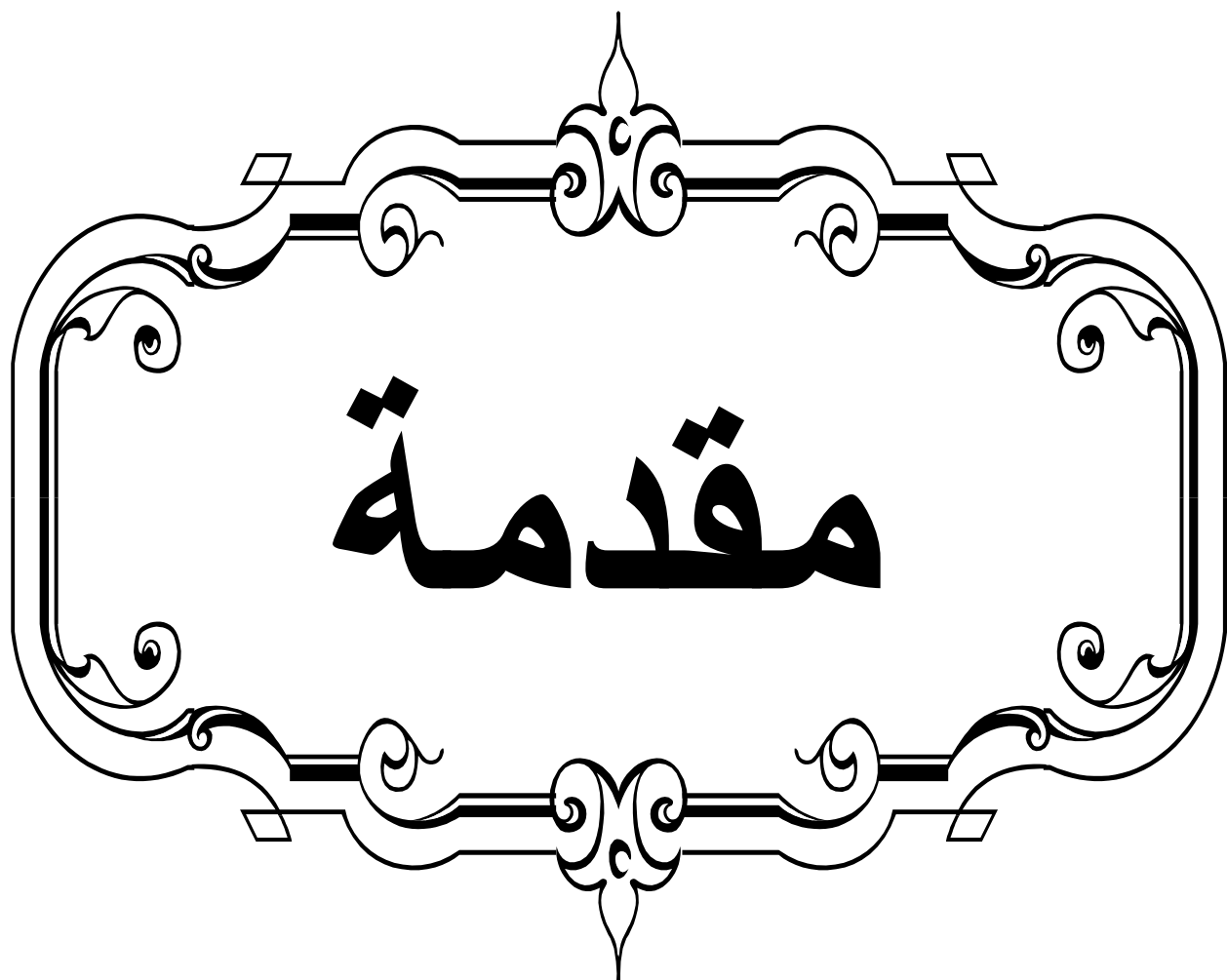
قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
70	يمثل وسائل إعادة المساواة في نظرية العدالة	01
80	يمثل توزيع العمال	02
86	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
86	توزيع المبحوثين حسب السن	04
87	يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.	05
88	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
89	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	07
89	توزيع أفراد العينة حسب التصنيف السوسيو مهني	08
92	يمثل مدى تناسب الأجر مع الجهد المبذول	09
92	يبين الأجر الذي تقدمه المؤسسة رغبة في الالتحاق والعمل فيها	10
93	يبين الأساس الذي تمنح عليه المكافآت في المؤسسة	11
94	يبين تقاضي الأجر في الوقت المناسب	12
94	يبين تعويضات التي تمنحها المؤسسة تقلل من معدل دوران العمل	13
95	العدالة في توزيع المنح	14
96	أهمية المنح والعلاوات الممنوحة في العمل	15
97	مدى توفير المؤسسة للوسائل والأدوات الوقائية	16
98	مدى تناسب محيط العمل مع الواجبات داخل المؤسسة	17
99	يبين مدى مساهمة ظروف العمل في المواظبة على العمل	18
99	الحماية والسلامة وتعزيز الشعور بالأمان.	19
100	مدى إشراك العمال في القرارات وتفجير طاقاته من المهنية	20
101	متعلق بتقديم الاقتراحات عند مناقشة أسلوب العمل	21
102	تفويض السلطات ومنح الصلاحيات ما بين الموظفين بالمؤسسة	22
103	يتعلق بمدى الانخراط في جماعة العمل والتشجيع على العمل	23
104	مدى توفير المؤسسة لفرص الترقية	24
105	عدالة نظام الترقية المتبع في المؤسسة	25
105	مدى مساهمة الترقية في تقديم الأفضل للمؤسسة	26
106	يمثل مدى تخلي المبحوثين عن وظيفتهم الحالية	27
107	يبين تلقي العمال تقدير مقابل أعمالهم	28

108	يبين مدى تقديم المؤسسة شهادات الاعتراف بالقدرات المهنية.	29
109	جدول يبين مساهمة المرافق الصحية في تعزيز مستوى أداء المؤسسة	30
110	يبين توفير المؤسسة تأمينات صحية	31
110	يبين عند وقوع حادث أين يتم تقديم الإسعافات الأولية	32
110	نوع الخدمات التي توفرها المؤسسة	33
111	يبين مساهمة الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة في خلق جو تفاعلي داخل العمل	34
112	خاص بالتضامن بين العمال	35
113	يبين مدى تأمين المؤسسة وسائل المواصلات لنقل العمال	36
114	يبين مدى رضا العاملين على المواصلات	37

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
28	أنواع الحوافز	01
29	يوضح قواعد نظام الحوافز	02
39	المكونات الأساسية لنظام الحوافز	03
52	يوضح عناصر الرضا الوظيفي	04
54	يوضح العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والإنتاج	05
55	يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء	06
67	سلم الحاجات لماسلو	07
69	شكل يوضح نموذج التوقع	08
71	مخطط يوضح عوامل نظرية ذات العاملين	09



مقدمة

تهتم المنظمات المعاصرة اهتماما بالغا برأس المال البشري باعتباره القاعدة الأساسية التي تقوم عليها المنظمة، والمحرك الأساسي لنشاطاتها المختلفة، ولهذا تولي إدارة الموارد البشرية عناية خاصة بالقوى العاملة في المنظمة وتهدف بذلك إلى تفعيلهم، وتجسيد قدراتهم ومهاراتهم بالقدر الكافي لتحقيق نجاح المنظمة، ولكي تحافظ على ولاء الأفراد واستمرار فعاليتهم في العمل تتبع المنظمة مجموعة من الإجراءات والأنظمة والدوافع التي من شأنها أن توفر جو من الرضا الوظيفي للعمال.

ونظرا لأهمية المورد البشري في المؤسسة الصناعية تولي هذه الأخيرة عناية به حيث تسعى جاهدة لإيجاد طرق مناسبة، وذلك باتباع سياسات مختلفة كالحوافز لتحسين ظروف العمل والرفع من معنويات العاملين وتحقيق الاستقرار والترقية، وذلك قصد تحسين أدائهم خلال تحقيق رضاهم داخل المؤسسة.

وقد حظي موضوع الحوافز وعلاقته بالرضا الوظيفي باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، حيث أثار ولا يزال يثير الكثير من الجدل في مختلف الدوائر العلمية خاصة مع ما يشهده العالم وبلادنا على وجه الخصوص من تطورات وتغييرات في مختلف المجالات خاصة الاقتصادية منها ما تحققه الحوافز المادية والمعنوية للفرد العامل.

وعلى هذا الأساس فإن الدراسة الراهنة تحاول معالجة هذه الظاهرة تنظيميا من خلال أن نظام الحوافز له أهمية كبيرة في المؤسسة، ومن هذا المنطلق تحاول هذه الدراسة تشخيص هذا النظام والوقوف على أبعاده ومختلف نتائجه التي تحقق استقرار العامل ورضاه الوظيفي حيث قمنا بتوزيع مضامين هذا البحث على عدة فصول موزعة على قسمين أحدهما قسم مخصص للجانب النظري، في حين خصصنا القسم الثاني للجانب الميداني التطبيقي، وقد تسلسلت وتوزعت الفصول فيها كالتالي:

- الشق الأول من الدراسة هو الجانب النظري قسم إلى أربعة فصول.

الفصل الأول تناولنا فيه أسباب اختيار هذا الموضوع وأهداف وأهمية الدراسة، تناولنا كذلك الإشكالية والفرضيات إضافة إلى الإطار المفاهيمي للدراسة وبعض الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني جاء تحت عنوان "الحوافز" تناولنا فيه أهداف وأنواع الحوافز بالإضافة إلى الأسس، الخصائص، المتطلبات، التصميم ومعوقات نظام الحوافز.

في حين أن الفصل الثالث جاء تحت عنوان "ماهية الرضا الوظيفي" تم التطرق فيه إلى ماهية الرضا الوظيفي تناولنا فيه إشكالية الرضا في العمل، أهمية وأنواع الرضا الوظيفي، خصائص الرضا الوظيفي أساليب قياس الرضا الوظيفي وآثار ومعوقات الرضا الوظيفي.

أما الفصل الرابع والموسوم بالبعد النظري للدراسة وقد تم التطرق فيه إلى عشر نظريات قسمت إلى نظريات كلاسيكية هي نظرية الإدارة العلمية لتايلور، نظرية التقسيم الإداري لفايول، النظرية البيروقراطية لفيبر، أما النظريات النيوكلاسيكية فاشتملت على مدرسة العلاقات الإنسانية لمايو ونظرية الـ X و Y لمارغريغور، أما النظريات الحديثة فاندرجت ضمنها نظرية هيكله الحاجات لماسلو، نظرية التوقع "فروم" نظرية العدالة لآدمز، نظرية العاملين لهرزبرغ نظرية Z اليابانية.

أما الشق الثاني من الدراسة فهو الشق الميداني قسم إلى ثلاثة فصول وهي كالتالي:

الفصل الخامس خصص لمجالات الدراسة (المكاني البشري، الزماني) والإجراءات المنهجية من أدوات جمع البيانات، إضافة إلى المنهج وأساليب التحليل والعينة وخصائصها، أما الفصل السادس فتناولنا فيه عرض وتحليل البيانات واشتمل على تحليل بيانات الفرضية الأولى والثانية والثالثة، أما الفصل السابع والأخير والذي جاء تحت عنوان نتائج الدراسة، فقد تناولنا فيه مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، لنصل بعدها لمجموعة من النتائج بالإضافة إلى بعض القضايا التي أثارها الدراسة، أما الخاتمة فكانت عبارة عن حوصلة لما تناولناه في الدراسة.

الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

ثانياً: الإشكالية

ثالثاً: أهمية الموضوع

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: الفرضيات

سادساً: الإطار المفاهيمي للدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

أ- أسباب ذاتية:

- الرغبة الشخصية لدراسة هذا الموضوع.
- إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر علم اجتماع التنظيم والعمل.
- تقارب الموضوع مع ميولاتنا واستعداداتنا المعرفية.

ب- أسباب موضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة الميدانية.
- محورية الموضوع تنظيمياً وعملياً الذي يندرج ضمن تخصصنا.
- توفر المراجع حول موضوع الدراسة.

ثانياً: إشكالية الدراسة

تعتبر الثورة الصناعية من أبرز العوامل التي ساهمت في ظهور المؤسسات والمنشآت على اختلافها وتنوعها، والتي تسعى بكل طاقاتها ومواردها على تحقيق أكثر قدر ممكن من الربح المستمر وعلى هذا الأساس فقد سجلت تطورات متسارعة شملت مختلف المجالات بأنواعها، والتي انعكست على نمط تسيير المنظمات، وتحقيق أهدافها، وقد كان من نتائجه ومظاهره الرفاه والرفق الاجتماعي الذي ساد في المجتمعات الصناعية، ولا يمكن تحقيق هذا الربح إلا بالاهتمام بالموارد البشرية الذي يعتبر عصب العملية الإنتاجية، وجوهر نجاح هذه المؤسسة يتطلب بدوره مجموعة من الشروط الموضوعية ووجوب مراعاة ظروف العامل كيفما كانت نفسية، اجتماعية، مادية ومعنوية.

وضمن هذا الإطار فقد أصبحت المؤسسات تقاس بمدى اهتمامها بتوفير الجو الداخلي العام من خلال إيلاء العامل أولوية وتحضيره للاندماج وتفجير طاقاته وقدراته الفكرية والجسدية حتى يشعر بدوره ومسؤولياته داخل المنظمة.

وقد تكون الحوافز إحدى الأدوات في بلوغ هذا المسعى بحيث تشكل إحدى عوامل الاستقطاب، إذ يعتبر العمل حسب العديد من الباحثين من محددات المكانة الاجتماعية، ويرتبط إنتاج العامل في عمله بمدى إستقراره، ويتحدد ذلك من خلال ما تقدمه له المؤسسة، من حوافز ودوافع من أجل تشجيعه على العمل، وتكمن أهمية الحوافز في تشجيع العمال على العمل بكفاءة أكبر، إذ أنها تدفع العامل مهما كانت مكانته في الهيكل التنظيمي نحو بذل جهد أكثر والابتعاد عن الخطأ في العمل، هذا من الجانب المادي للمفهوم، وقد تتجسد في أشكال أخرى خدمانية تقدم للعامل، لذلك نجد أن الحوافز تجمع بين دعم العمال وتحقيق الإنتاجية، والاستقرار النفسي والاجتماعي والمهني من جهة أخرى.

والذي قد يعتبر أحد مداخل رضا العامل عن أدائه وتحقيق ذاته من خلال ما يقدمه من جهد ويعتبر موضوع الرضا الوظيفي من المواضيع الحساسة التي اهتم بها الفكر التنظيمي عبر مختلف الأزمنة، فهو نوع من الشعور بالارتياح لدى العامل، وتمثله انعكس على سلوكياته وتفاعلاته داخل مكان عمله، مما يساهم في عملية البناء أو الهدم المؤسساتي تبعا لمستويات ودرجات الرضا.

إن المؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات في العالم تسعى إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية، لذلك فهي تعمل على التحسين المستمر بمحيطه الداخلي، بالإضافة إلى الاهتمام بالعنصر البشري ودفعه وتحفيزه للعمل من أجل تحقيق رضاه عن العمل، ويعد هذا الأخير موضوعنا لهذا سنحاول دراسة الحوافز والرضا الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية، ومنه يمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل هناك علاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي؟

وقد انبثق عن هذا التساؤل أسئلة فرعية مفادها:

- هل تؤدي الحوافز المادية إلى تحقيق استقرار العمال داخل المؤسسة؟

- هل الحوافز المعنوية تؤدي إلى تحقيق الشعور بالإنتماء؟

- هل تساهم الخدمات الاجتماعية في تحقيق الروح المعنوية؟

ثالثا: أهمية الموضوع:**أ- الأهمية العلمية**

تكمن أهمية الدراسة الراهنة فيما يلي:

- كونها تتناول موضوع الحوافز والذي يعتبر من أهم العوامل المساعدة في تحقيق رضا العاملين داخل المؤسسة.

- أهمية متغيرات الدراسة كون الحوافز تعتبر المثير الخارجي الذي يشبع الرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين.

- إضافة إنتاج جديد إلى التراكم المعرفي حول موضوع الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

ب- الأهمية العملية:

- مدى مساهمة الحوافز في زيادة أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

- أهمية الرضا الوظيفي للعاملين ومدى مساهمته في نجاح المؤسسة واستمراريتها.

- المساهمة ولو من خلال بعض المقترحات والتوصيات للتأكيد على أهمية ودور نظام الحوافز بالمنظمات الجزائرية.

رابعا: أهداف الدراسة:

- الكشف على ارتباط الرضا الوظيفي بالحوافز عمليا.

- التعرف على مدى مساهمة الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال.

- نهذف من وراء هذه الدراسة إلى تنمية معارفنا حول العوامل التي تدفع بالعامل إلى العمل

والمبادرة.

خامسا: فرضيات الدراسة:**الفرضية الرئيسية:**

هناك علاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة.

الفرضية الفرعية الأولى:

- تؤدي الحوافز المادية إلى تحقيق استقرار العمال داخل المؤسسة.

مؤشراتها:

الأجور - زيادة الفعالية - المنح والتعويضات - الاستمرارية في العمل.

الفرضية الفرعية الثانية:

- تؤدي الحوافز المعنوية إلى تقوية الشعور بالانتماء داخل المؤسسة.

مؤشراتها:

المشاركة في اتخاذ القرارات، تحرير المبادرة الذاتية - الترقية والولاء للمؤسسة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

تؤدي الخدمات الاجتماعية إلى تحقيق الروح المعنوية للعمال داخل المؤسسة.

مؤشراتها:

الخدمات الوقائية - تحسين الأداء - المساعدات الاجتماعية وروح الفريق.

سادسا: الإطار المفاهيمي للدراسة:

يعتبر تحديد المفاهيم من الخطوات المهمة عند القيام بأي دراسة أو بحث وذلك لأنها تساعد في تشكيل رؤية واضحة عن الموضوع المطروح للدراسة والبحث وتساعد في بلورة الموضوع ليس نظريا فقط وإنما على مستوى التعريف الإجرائي أيضا وعليه فإن هذه الدراسة تحتوي على مجموعة من المفاهيم وهي

العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي إضافة إلى تعريف المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة وهي الحوافز المادية الحوافز المعنوية، استقرار العمال شعوريا بالانتماء للخدمات الاجتماعية الروح المعنوية.

1- المفاهيم الأساسية:

أ- الحوافز:

- لغة: الحوافز جمع مفردة حافز من الفعل حفز والتي تعني دفعه من الخلف (حجازي، 2005، ص212).

- اصطلاحا: أما من الناحية الاصطلاحية فقد تعددت مفاهيم الحوافز تبعا للتوصيات النظرية والإيديولوجية ومن أهمها:

- يعرفها عبد الرحيم مطر الهيثي: الحوافز مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية (الهيثي، 2003، ص 255).

- من خلال هذا التعريف نلاحظ أن " عبد الرحيم مطر الهيثي" قد ركز على الحوافز المادية والمعنوية.

- ويعرفها "محمد فالح صالح" بأنها عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد والتي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها (صالح، 2005، ص150).

- من خلال هذا التعريف نجد أن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه للعمل معين، تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف أو الفرد وحاجاته ورغبته.

- ويعرف "هاشم حمدي" الحوافز أنها مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان التي تؤثر على سلوكه وتصرفاته (حمدي، 2013، ص28).

- نلاحظ أن هذا التعريف يعطي الأهمية للقوى التي تدفع الإنسان إلى التحرك والتي تحرك آثار سلوكه، ما يقويه وما يفعله.

التعريف الإجرائي: الحوافز هي تلك العوامل أو المؤثرات التي تثير الرغبة الكامنة في نفس العامل للعمل من جهة تلبية حاجات غير مشبعة لديه وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

2- الرضا الوظيفي

- لغة: ضد السخط وقد رضي وروضاء ورضوانا، ونظرة شكران ورجحان ومرضاء، فهو راض من قوم رضاه (زهرا، 1988، ص235).

- الوظيفة:

- لغة: جمع وظائف المنصب، العمل في شركة أو دوائر أو مؤسسة مقابل أجر".

- اصطلاحا: الدور الذي يؤديه الراشد في مجتمع الإنتاج أي شيء ذي قيمة لأفراد آخرين (زرطال 2016، ص 18).

- الرضا الوظيفي:

- يعرفه "طارق شريف يونس" بأنه إحساس الفرد بالتقدير الذي يحصل عليه جراء أدائه لعمله أو لعنصر معين في مكان العمل (يونس، 2005، ص66).

- من خلال هذا التعريف نلاحظ أن "طارق شريف يونس" ركز على الشعور الذاتي للفرد داخل عمله.

- ويعرف "فروم" الرضا الوظيفي بأنه المدى الذي توفر معه الوظيفة لشغلها نتائج ذات قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا تترادف التكافؤ (الصيرفي، 2007، ص160).

- نلاحظ أن "فروم" من خلال تعريفه للرضا الوظيفي ركز على الوظيفة لما تنتجه من نتائج إيجابية.

- وفي تعريف آخر يعرفه "مصطفى محمد" أنه عبارة عن مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يعملوا عليه من وظائفهم، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة في سياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة والأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وإنجازه والاعتراف والتقدير (محمد، 2018، ص12).

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن "مصطفى محمد" ركز من خلال تعريفه للرضا الوظيفي على وظيفة العمل التي يقدمونها داخل المنظمة.

التعريف الإجرائي:

أما من الناحية الإجرائية وفي ضوء التعريفات السابقة فإننا نعتبر الرضا الوظيفي موقف العامل اتجاه بيئة عمله وما ينتابه من شعور بالراحة والاطمئنان وما ينتج عن ذلك من روح معنوية عالية واستقرار وظيفي.

2- المفاهيم الثانوية:

اعتمدت الدراسة المحورية لمفاهيم ثانوية وهي تلك التي تندرج ضمن إطار المفاهيم الرئيسية والتي نلخصها في مؤشرات الدراسة وهي:

أ- الحوافز المادية:

يعرفها "منير أحمد بن دريدي" بأنها مجموعة الوسائل والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعمال بغية إشباع حاجاتهم من الناحية المادية، كما تستخدم في حثهم وتشجيعهم على زيادة الإنتاج وتكون هذه الحوافز فردية أو جماعية. (دريدي، 2013، صفحة 79)

* من خلال هذا التعريف نلاحظ أن "منير بن أحمد بن دريدي" ركز على الحوافز المادية

- ويعرفها "محمد مرعي مرعي" بأنها مجموع المزايا التي تقدم للعاملين مثل الأجور والمكافآت التشجيعية والمنح والتعويضات المتنوعة لقاء الجهود التي يبذلونها خلال أدائهم لأعمالهم. (مرعي، 2003، صفحة 86).

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن "محمد مرعي مرعي" ركز على الجانب المادي في التعريف باعتبار الحوافز عبارة عن مكافآت ومزايا متجاهلا بذلك الجانب المعنوي المتمثل في الدوافع المعنوية.

- ويعرف "سعود ضيف الله الدالة" الحوافز المادية أنها تلك الحوافز التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل وتجنيد كافة ما لديهم من قدرات والارتقاء بمستوى كفايتهم ومن هذه الحوافز الراتب، المكافآت، الترقية (الدالة، 2003، صفحة 08).

- نلاحظ من خلال هذا التعريف بأن "سعود ضيف الله الدالة" ركز على الحوافز المادية التي تشبع حاجات ورغبات الإنسان المادية.

ب- الحوافز المعنوية

- تعرفها "سعاد نايف برنوطي" أنها أشياء غير مادية تقدمها المنظمة وأكثرها شيوعا وهي فرص التقدم وفرص التعلم والإبداع وفرص التكريم والتقييم وفرص الانتماء إلى جماعات جذابة...إلى غير ذلك من محفزات غير مادية ولكنها مهمة للكثير من الناس(برنوطي، صفحة 260).

يتضح من خلال هذا التعريف بأن "سعاد نايف برنوطي" ركزت على الحوافز المعنوية التي تقدمها المنظمة للعمال.

- أما "حبيب الصحاف" فعرفها بأنها تلك المزايا الغير مادية التي تتوفر للموظف في شكل تقدير معنوي وذات قيمة إنسانية وهي تعبر عن الاهتمام بالعاملين شخصيا وثقافيا واجتماعيا وغيرها بالإضافة إلى خدمات متنوعة تقدم لهم (الصحاف، دس، صفحة60).

من خلال هذا التعريف نجد أن "حبيب الصحاف" ركز على إشباع حاجات ورغبات العاملين من خلال تقديم لهم الحافز المعنوي كالاهتمام.

ويعرفها " داوود معمر" بأنها مجموع الحوافز التي تساهم في رفع نفسية العامل وإشعاره بالرضا اتجاه عمله وإشباعه لحاجاته النفسية والاجتماعية، فالعمل بالنسبة للعامل هو ضرورة ملحة ليس فقط من جانبه المادي بل هو عبارة عن تحقيق للذات من خلال ما تكسبه من احترام وتقدير للآخرين (معمر 2006، صفحة 65).

- من خلال هذا التعريف نجد أن " داوود معمر" ركز على الحاجات النفسية والاجتماعية لإرضاء العاملين داخل المؤسسة.

ج- الشعور بالانتماء

- الانتماء:

- لغة: هو الانتساب إلى شيء ما (http://www.maajam.com)

- اصطلاحاً: الإشارة إلى أن الانتماء كحالة إحساس يشعر من خلالها بارتباطه بمكان أو جماعة وتعددت تعاريفه الاصطلاحية ومن أهمها:

- يعرفه "أحمد حسين اللقاني" بأنه شحنة عقلية وجدانية كامنة بداخل الفرد تظهر في المواقف ذات العلاقة بالعمل على مستويات مختلفة وفي مجالات مختلفة يمكن الاستدلال عليها من خلال مجموعة من الظواهر المعبر عن موقف الفرد ورؤيته اتجاه ما يتعرض له من مواقف سواء عبر عنها بشكل إيجابي أو سلبي (اللقاني، 2003، صفحة 160).

- نلاحظ من خلال هذا التعريف أن "أحمد حسين اللقاني" اعتبر الانتماء بأنه شعور داخلي ينبع من ذات الفرد والذي يظهر على شكل مواقف وعلاقات.

- أما "ماجدة عزيز إبراهيم" فقد عرفت مفهوم الانتماء بأنه شعور الفرد بكونه جزء من مجموعة ويحس بالاطمئنان المتبادل بينه وبين هذه المجموعة فيؤمن بأن كل ميزة لها هي ميزته الخاصة (إبراهيم، 2009، صفحة 229).

- نلاحظ من خلال هذا التعريف بأن "ماجدة عزيز إبراهيم" ركزت على أن الانتماء هو شعور الفرد بكونه حاجة إنسانية للتواصل مع الآخرين.

د- الخدمات الاجتماعية:

- يعرفها "أحمد مصطفى خاطر" بأنها جهود موجهة نحو الأفراد أو أساليب للتدخل من شأنها مساعدة الأفراد والجماعات أو إحداث تعديلات في البيئة الاجتماعية أنها مقيدة وتقدم للأفراد في صورة مساعدة عن طريق أشخاص المجتمع بغرض تحسين مستوى أفضل من الأداء للوظائف الاجتماعية في المجتمع (خاطر، 2007، صفحة 10).

ركز "أحمد مصطفى خاطر" من خلال تعريفه للخدمات الاجتماعية على الفرد والجماعة وذلك من خلال زيادة الكفاءة الاجتماعية للأفراد في المجتمع.

- أما مصطفى نجيب شاويش" فيعرفها بأنها الحوافز التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين وتشعرهم بأن الإدارة ترعى مصالحهم الشخصية وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة وتشمل الحوافز

الاجتماعية خدمات تقدمها المؤسسة للعاملين دون مقابل أو بمقابل بسيط (شاويش، 2007، صفحة 80).

من خلال هذا التعريف نلاحظ بأن "مصطفى نجيب شاويش" ركز من خلال تعريفه للخدمة الاجتماعية على تلبية الحاجات الذاتية للعاملين، وركز على الدور الذي تلعبه المؤسسة لحل مشاكل العاملين.

هـ - الاستقرار

- لغة: هو التمكين وعدم التراجع.

- اصطلاحاً:

- يعرفه "علي عبد الرحيم صالح" بأنه شعور المرء بقيمته الشخصية واطمئنانه بوضعه وثقته بالنفس (صالح، 2014، ص178).

- من خلال تعريف "علي عبد الرحيم صالح" نلاحظ بأنه ربط الاستقرار بالثقة بالنفس.

- ويعرفه "زيد عبودي" بأنه مرحلة في دوره حياة المنظمة والتي تمثل مرحلة الاستقرار الكامل للمنظمة وثبات بنائها وموقعها وحصتها في السوق والمعرفة الكاملة لحدودها ومجالات حركتها وأهم خصائصها التركيز على الكفاءة والفاعلية في المنظمة وتحقيق الاستقرار والثبات من خلال استقرار القيادات وثبات الهيكل التنظيمي. (عبودي، 2002، الصفحات 34-35).

و- الروح المعنوية

يعرفها "حبيب الصحاف" بأنها الحالة النفسية للعاملين ودرجة الثقة والرغبة والرضا التي يشعرون بها اتجاه وظيفتهم والمنظمة والعاملين فيها وإحساسهم بشأن ظروف العمل وهو إحساس جماعي يؤثر فيه الأفراد بعضهم ببعض (الصحاف، صفحة 155).

من خلال هذا التعريف نجد أن "حبيب الصحاف" ركز على العوامل الذاتية للفرد داخل المنظمة.

ويعرفها "محمد مرعي: مرعي بأنها قدرة الشخص على التأقلم والاندماج في عمله وشعور الفرد بالسعادة والاطمئنان داخل بيئة عمله. (مرعي، 2003، صفحة 79).

سابعاً: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة من بين عناصر البحث الأساسية والمنهجية لطرق باب البحث علماً أنها تزود الباحث بالعديد من المعطيات والنتائج والتساؤلات المنهجية سواء على الصعيد النظري أم على الصعيد الميداني، وقمنا بترتيبها على أساس الفرضيات.

1- دراسة ميلاط نظيرة 2006:**أ- موضوع الدراسة:**

دراسة تحت عنوان: "الحوافز والرضا الوظيفي" أجريت هذه الدراسة من قبل "ميلاط نظيرة" لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع وتنمية وتسيير الموارد البشرية وكان ذلك في عام 2005-2006 بجامعة منتوري بقسنطينة وأجريت هذه الدراسة الميدانية بمركز توزيع الكهرباء والغاز بمؤسسات سونلغاز جيجل.

تضمنت الدراسة فرضيات تكمن في:

- هناك علاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي.
- يؤثر الأجر على الروح المعنوية.
- المشاركة في الأرباح تزيد من شعور العمال بالانتماء والولاء للمؤسسة.
- الاحترام والتقدير يقوي الرضا الوظيفي.
- تؤثر الظروف الفيزيائية على استقرار العمال.

ب- الإجراءات المنهجية:

وقد استخدمت الباحثة في دراستها منهج المسح بالعينة كما استخدمت أدوات جميع البيانات والمتمثلة في الملاحظة: المقابلة، الاستمارة والسجلات والوثائق.

ج- نتائج الدراسة:

لقد توصلت الباحثة من خلال دراستها إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- بالرغم من الارتفاع النسبي للأجر الذي يتقاضاه العمال إلا أنهم يرون أنه غير كافي لتلبية حاجاتهم المختلفة، ولا يكافئ المجهود المبذول من قبلهم مما أدى إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم وجعلهم غير راضين عن عملهم.

- لقد أدى تنمية قدرات العمال المهنية وترقياتهم في السلم الوظيفي إلى ارتفاع روحهم المعنوية واستقرارهم في العمل.

- لقد أدى تحقيق المؤسسة لأرباح كبيرة سنويا مع إعطاء العامل جزء ضئيل جدا منها إلى تنمية الشعور لديهم بعدم الاستقرار والولاء للمؤسسة وعدم الشعور بالانتماء إليها.

- لقد أدى احترام العامل بالمؤسسة وتقديره والاعتراف بمهاراته وكفاءته في العمل إلى الارتياح وتعزيز رضاه الوظيفي (ميلاط، 2006، صفحة 86).

2- دراسة محمد الحسن التيجاني يوسف 2010

أ- موضوع الدراسة:

قام الباحث محمد الحسن التيجاني يوسف بدراسة ميدانية بعنوان "التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي" لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة وذلك سنة 2010 وهي عبارة عن أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة.

ب- الإجراءات المنهجية: اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومن تم قام بتصميم استبيان غطى أنواع الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي وهي محاور الدراسة وقد شملت عينة الدراسة 134 عاملا بالمدينة الصناعية بمدينة مكة المكرمة.

ج- النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توصل الباحث من خلال دراسته إلى ما يلي:

1- الحوافز المادية التي تقدم للعاملين بالقطاع الصناعي أكثر من الحوافز المادية المعنوية.

2- توصل إلى أنه كلما زاد تطبيق الحوافز المادية والمعنوية كلما زاد رضا العاملين والعكس

صحيح.

3- بالرغم من الارتفاع النسبي للأجر الذي يتقاضاه العمال على أنهم يرون أنه غير كافي لتلبية حاجاتهم المختلفة ولا يكافئ المجهود المبذول من قبلهم مما أدى إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم جعلهم غير راضين عن عملهم.

4- لقد أدى تنمية قدرات العمال المهنية وترقياتهم في السلم الوظيفي إلى ارتفاع روحهم المعنوية (التيجاني، 2010، صفحة 110).

3- دراسة عبد العزيز شنيق 2008

أ- موضوع الدراسة:

أجريت هذه الدراسة تحت عنوان " الحوافز والفعالية التنظيمية لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية في سنة 2008، بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، دراسة ميدانية بالمؤسسة البنائية لسكيكدة ، حاول من خلال هذه الدراسة أن يلقي الضوء على المحددات الواقعية لظاهرة الحوافز وأثرها على سلوك الفرد داخل المؤسسة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول بها في مؤسستنا الاقتصادية وفهم طبيعة العلاقة بين كل من الحوافز المادية والمعنوية، وبين الفعالية التنظيمية.

ب- الإجراءات المنهجية:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي لفهم طبيعة العلاقة بين الحوافز والفعالية التنظيمية، استخدم الباحث كل من الملاحظة والمقابلة والاستمارة كأدوات لجمع البيانات.

ج- نتائج الدراسة:

- هناك علاقة بين الحوافز المالية وتنمية الموارد البشرية وأن زيادة إنتاج المؤسسة يرتبط بزيادة الحوافز المالية.

-المشاركة في اتخاذ القرارات يساهم في زيادة الشعور بالانتماء.

- هناك علاقة بين الخدمات التي توفرها المؤسسة والرضا على اعتبار أن الخدمات ما هي إلا نوع من أنواع الحوافز (شنيق، 2008، صفحة 76).

4- دراسة فريديريك هرزبرغ 1959

أ- موضوع الدراسة:

أجرى هرزبرغ دراسة في مدينة بتسبورغ بالولايات المتحدة الأمريكية من أجل الكشف عن الاتجاهات النفسية لدى 200 مهندس ومحاسب، محاولاً معرفة العوامل المسببة للرضا الوظيفي، والعوامل المسببة لعدم الرضا الوظيفي، حيث استعمل لهذه الطريقة الأحداث الحرجة والتي تعتمد على التذكير، فطلب الباحث من مفردات العينة أن يحاولوا أن يتذكروا الأوقات التي شعروا فيها بالسعادة أثناء عملهم خلال الفترة السابقة، وما هي الأسباب التي كانت عاملاً لحدوث هذا الشعور؟ وأيضا الأوقات التي شعروا فيها بعدم السعادة أثناء عملهم خلال الفترة السابقة، وما هي الأسباب التي كانت عاملاً في حدوث هذا الشعور؟

ب- الإجراءات المنهجية:

لقد استعمل الباحث الاستمارة ودعمها بالمقابلة، كأداتين لجمع بيانات أفراد العينة، حيث تحتوي الاستمارة على 14 سؤالاً قسمها إلى جزأين الجزء الأول تحت فرضية سماها "عوامل تابعة للرضا، والجزء الثاني تحت فرضية سماها "عوامل عدم الرضا.

ج- نتائج الدراسة:

لقد توصل هرزبرغ من دراسته هذه إلى النتائج التالية:

1- المهندسون:

-عوامل الرضا: التحصيل 43%، التقدير 33%، المسؤولية 28%.

-عوامل عدم الرضا: سياسة المؤسسة 26%، العلاقة مع المشرفين 22%، العلاقة مع الزملاء

10%.

2- المحاسبون:

-عوامل الرضا: التحصيل 38%، التقدير 34%، الترقية 27%، المسؤولية 17%.

- عوامل عدم الرضا: سياسة المؤسسة 37%، العلاقة مع المشرفين 18% (صقر، 1995، صفحة 74).

ومن خلال تحليل البيانات وجد الباحث أن العوامل المسببة للرضا الوظيفي هي الإنجاز في العمل والمسؤولية، أنشطة العمل، فرص الترقية، أما العوامل المسببة لعدم الرضا الوظيفي هي: الأجر ظروف العمل، سياسة الإدارة.

5- دراسة فريديريك تايلور:

قام بهذه الدراسة "بمصنع برثاهم للصلب" أي كان يشغل منصب مهندس مستشار في إدارة عمل شاحني قضبان الحديد أين كان كل عامل ينقل ما متوسطه 12.5 طن من السبانك الحديدية وبعد الملاحظة بدقة قرر "تايلور" من خلال هذه الدراسة أن يعرف أي نوع من الحوافز التي تمنحها الإدارة ويقبلها ويرضى بها العمال فأوضح أن الحوافز المادية هي التي تأتي في الدرجة الأولى من اهتمامات الفرد العامل، وبهذا أفتتح "تايلور" أحد العمال اسمه "سميث" هولندي الجنسية يحب عمله بأنه سيرفع له أجره 60% علاوة على أجره السابق إذا قام بعمله بالطريقة المحددة له سلفاً، بعد دراسة كل حركات العمل والوقت التي تستغرقه تلك الحركات حتى يتمكن من تحقيق العمل في أقصر الوقت، واستطاع من خلال ذلك أن يخفض عدد العمال مع زيادة الدخل اليومي له، مما وفر أموالاً كثيرة للشركة، واهم ما توصلت إليه هذه الدراسة هو النظر إلى العامل على أنه يحفز بالمكاسب المادية فقط وإيماننا بهذا المفهوم قام "تايلور" بخلق نظام "المعدل المتغير للقطعة" وينطوي هذا النظام على حصول العامل على معدل أعلى من الدوافع لكل قطعة أنتجها وفق المعيار المحدد للإنتاج اليومي.

ومما سبق نلاحظ أن تايلور يرى بأن العامل يحفز بالمكاسب المادية فقط كالأجور والمكافآت والعلاوات... إلخ التي تدفعه إلى تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته ومن ثم ينعكس ذلك على شعوره بالراحة ورفع روحه المعنوية وتحقيق الاستقرار الوظيفي والرضا عن العمل (سليمان، 1998، صفحة 12).

الفصل الثاني: ماهية الحوافز

أولاً: أساسيات الحوافز

ثانياً: أهداف الحوافز

ثالثاً: أنواع الحوافز

رابعاً: أسس وطرق الحوافز

خامساً: خصائص الحوافز

سادساً: تصميم نظام الحوافز

سابعاً: متطلبات نظام الحوافز

ثامناً: معوقات نظام الحوافز

أولاً: أساسيات الحوافز

- بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز مع بداية القرن الثامن عشر عندما برزت حركة الإدارة العلمية ويمكن أن نميز بين ثلاث مراحل لتطور الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز كالتالي:

1- المرحلة الأولى:

تمثل هذه المرحلة المدرسة التقليدية في الإدارة، التي ترى أن المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها مع البيئة الخارجية، وهدفها تعظيم الأرباح فقط وتمثل في بداية الثورة الصناعية في أوروبا حيث رأى أصحاب هذه المصانع والمديرون المهنيون على وضع سياستها بأن العامل كسول ولا يحب العمل والعمل شاق والعامل غير طموح، وأنه دائماً يتجنب المسؤولية والعامل يجنب الإشراف المباشر الذي يعفيه من المساءلة، وبناءاً على ذلك فإن ما يبذله من طاقة وجهد يرتبط ارتباطاً سلبياً مع مستوى الأجرة، وفي نهاية الأمر كلما ارتفع الأجر قل "الحافز" على العمل والعكس، وقد بنوا رأيهم على أساس أن العلاقة بين الأجر والجهد المبذول تكون موجبة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد حتى يصل العامل بالإنتاج إلى حد معين، يرى العامل أنه بعد هذا الحد لا تكون هناك منفعة في الدخل تعادل ما يبذله من جهد في ساعات إضافية أخرى بعد هذا الحد. والمقصود بذلك أنه بعد هذا الحد تصبح العلاقة بين الأجر والجهد الذي يبذله العامل علاقة سلبية ومعنى ذلك أن ارتفاع الأجر بعد هذا الحد يصحبه زيادة في تفضيل العامل لوقت الفراغ على الجهد المبذول.

ووفقاً لهذه المرحلة تقوم الإدارة في الأفراد بالقرارات دون الرجوع إلى احد وتهيمن على سير العمل وكل خطوة تتم في العمل تحت إشرافها ولا تثق إلا بنفسها وتسعى الإدارة لتحقيق أهدافها بكل الوسائل ولا تقبل كلمة نقد توجه لها، لذلك اقتصر الحوافز في هذه المرحلة على الأمور المادية فقط مثل (الأجور العلاوات النقدية)... إلخ (العبدى، 2006، صفحة 105).

2- المرحلة الثانية: (المدرسة الإنسانية)

- نظرت هذه المرحلة للعامل على أساس أنه مخلوق اقتصادي، وأنه يستمتع بالعمل وتحقيق إنجاز عامل مهم كالأجر تماما للعامل والعمال ملتزمون بطبيعتهم، كما أنه مبدعون، في حين توفر الفرصة المناسبة، وعليه فإن الإدارة تكون عملها كآآتي:

حيث تكون القرارات بالتشاور مع العاملين وتشعر العاملين بالانتماء للعمل، كما تساعدهم على التطور وتشجعهم على العمل الجماعي، كما حددت العلاقة بين الأجر والجهد المبذول في شكل علاقة موجبة مستقيمة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد المبذول، ومن الواضح أن المدرسة التقليدية ركزت على الحوافز المادية فقط، وأهملت الحوافز المعنوية لذلك نجد أن الإدارة في المرحلة الثانية تقدم حوافز متنوعة فإلى جانب الحوافز المالية هناك الحوافز المعنوية كالتقدير والاحترام.

3- المرحلة الثالثة: (المدرسة المعاصرة)

وتجسد هذه المرحلة الفكر الإداري السائد حاليا، حيث تطورت النظرة إلى المنظمة والفرد والحوافز إلى حد بعيد وأصبحت تعكس الواقع بشكل أكثر من السابق، فالمنظمة في هذه المرحلة مفتوحة تؤثر وتتأثر بالمجتمع الذي تعيش فيه، والفرد أو الموظف هو جوهر المنظمة وركيزتها الأساسية في تحقيق مختلف أهدافها نظرا لتمتعه بطاقات إبداعية متنوعة. ولأنه إنسان ناضج فإن الإدارة تتوقع منه أن يكون رقبيا على نفسه دون الحاجة إلى رقيب خارجي، والأفراد بعد ذلك متباينون في خصائصهم ودوافعهم وحاجاتهم وإبداعاتهم لذلك لا بد من الوقوف عليها بالدراسة العلمية الميدانية لغرض استخدامها وتطويرها وتوجيهها نحو الاتجاه السليم، أن الحوافز في هذه المرحلة المعاصرة متنوعة ومتباينة ومقترنة بأداء الفرد ومدى تحقيقه للأهداف المنوطة به (العبدى، 2006، ص106).

ثانيا: أهداف الحوافز

1- أهداف الحوافز

كل مؤسسة تسعى خلال نظم الحوافز الموجودة لديها لتحقيق الغايات والأهداف المرسومة للمؤسسة بوساطة قدرتها على الاستخدام الأمثل للحوافز وتوظيفها على النحو الذي يؤدي لتحقيق النتائج التالية:

- زيادة في عوائد (أرباح) المؤسسة برفع الكفاءة والإنتاجية للعاملين، إذ أن الاختيار السليم للحوافز (المادي والمعنوي) يؤدي إلى رفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعه.
- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقتهم واستخدامها أفضل استخدام، ويؤدي هذا إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة، وتدخر الفائض منها لمؤسسات أخرى قد تعاني نقصاً في اليد العاملة.
- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل وربط مصالح الفرد بمصالح المؤسسة.
- تعمل نظم الحوافز على تقليص كلفة الإنتاج بابتكار أساليب العمل وتطويرها.
- تسهم نظم الحوافز في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل ما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعانيها الإدارات مثل: انخفاض قدرات الإنتاج، وارتفاع معدلات الكلف، الغياب، المنازعات الشكاوي، ودورات العمل.
- إشباع حاجات العاملين بكل أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام وإشعارهم بروح العدالة داخل المؤسسة ومن ثم زيادة تمسك العاملين بمؤسستهم ورفع روح الولاء والانتماء لها (جمال 2011، صفحات 30-31).

ثالثاً: أنواع الحوافز:

هناك عدة تصنيفات للحوافز وهي متنوعة ومتداخلة مع بعضها حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز بوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء للعاملين وأهمها

1- الحوافز المادية:

- تعد من أكثر الحوافز شيوعاً وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد (حسونة، 2008، ص38)، وتتعدد أنماط هذه الحوافز وتختلف صورها من مؤسسة إلى أخرى وتتمثل فيما يحصل عليه العاملون من مزايا وقوف كالرواتب، الأجر، العلاوات البدلات المالية،

التعويضات، المكافآت، المعاشات التقاعدية، والمشاركة في الأرباح وكل حافز يقوم بالمادة يدخل في هذا النوع من الحوافز (Werther & Davis, 1981, page 292)

- وعلى نحو عام يمكن القول أن الحوافز المادية تعد من أهم العوامل وأكثرها تأثيرا في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل متى كانت تلك الأجور ملائمة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة للعمل، والذي لا يلبي مطالب العامل وحاجاته عامل هام في إهمال العامل لعمله وتدني كفاءته الإنتاجية (بن عايش، 1998، ص38)، وتكون الحوافز المادية على أنماط مختلفة منها:

أ- الأجر:

تؤدي الأجور والرواتب التي يحصل عليها الفرد في المؤسسة لقاء جهده المبذول سواء كان فكريا أم عضليا دورا كبيرا في تحقيق الفرد لإشباع حاجاته المادية والنفسية وتحقيق مستوى الرضا المدقق للفرد ذاته وتنعكس آثار الرضا للفرد في السلوك العام لأداء في المؤسسة مثل الاستقرار بالعمل وتقليل الغيابات والانتظام بالعمل، كما يمكن بوساطة الأجر استقطاب العمالة الجيدة للعمل في المؤسسة وجذبها ورفع الإنتاج بربط الأجر بالإنتاج (شاويش، 2007، صفحة 209) التي لها دور مهم في إثارة الدافعية لدى العاملين ليحسنوا أدائهم ويزيدوا إنتاجهم إذ لا بد للعامل الكفاء من أن يعطي سبب عمليا لترقيته إلى عمل أفضل بما يترتب من تلك من مزايا (قاسم، 2010، صفحة 26).

ب- العمولات:

ويتبع هذا النظام في الوظائف البيعية والمحصلين، حيث يحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من الصفقات والمبيعات التي يحققها ويمتد الأمر أحيانا إلى بعض المناصب الإدارية، حيث يمكن أن يسمح لهم بالحصول على عمولات في الصفقات التي يعقدونها مع الشركات الأخرى، ويقصد أن يحصل البائع أو التخصصي على راتب ثابت مع العمولة حيث أن استخدام راتب ثابت مع العمولة يعطي أرضية آمنة لمواجهة أعباء المعيشة، مع أن هذا الجزء لا يرتبط بمجهودهم البيعي، أو الوظيفي التخصصي (ماهر، 1999، صفحة 214).

ج- العلاوات:

تشير اللغة إلى أن العلاوة من كل شيء ما زاد عليه وللعامل ما يزداد على مرتبه لمضي مدة في العمل وهي ذاتها في الاصطلاح أي ما زاد على أجر العامل (حافظ، 2005، صفحة 226)، وتتعدد أنواع العلاوات التي تمثل حافزا للفرد ونوردها فيما يلي:

- العلاوة الدورية:

هي حافز سنوي تقدمه الإدارة للعامل الذي يتضح أن أداءه الفني في العمل وتعامله مع الزملاء والرؤساء أو العملاء على مستوى جيد أو ممتاز وفقا للمستويات التي تحددها الإدارة لقياس هذا الأداء وتتجه بعض المؤسسات إلى عدم صرف العلاوة الدورية إذا اتضح أن أداء العامل أو نمط تعامله له يرقى للمستوى الملائم، أو إلى صرف نصف العلاوة أو قدر معين منها يتلاءم مع مستوى الأداء والتعامل (سيد، 2008، صفحة 448).

- العلاوة التشجيعية

يمنح العامل زيادة على مرتبه تعادل علاوة دورية أو أكثر تشجيعا له نتيجة للكفاءة أو الكفاية الأدائية خلال سنة، وذلك حين يحصد العامل على تقرير كفاية سنوي بمرتبة ممتازة، أو في حال حصوله على درجة علمية أعلى من درجته الحالية تشجيعا للمزيد من العلم والبحث، أو عندما يقدم مقترحات وبحوث تساعد على تحسين طرق العمل ورفع كفاءة الأداء وتوفير النفقات (حافظ، 2005 صفحة 229).

- العلاوة الاستثنائية:

- تمثل نوعا خاصا من أنواع العلاوات، تمنح للعاملين في أي وقت عندما يتوفر سبب منطقي لذلك، وتأخذ العلاوات الاستثنائية في الغالب نمط المبالغ النقدية، ولكن بعض الشركات تقدمها في نمط قسائم شرائية أو بطاقات رحلات أو غيرها (جاكسون، 2005، صفحات 544 - 545).

د - علاوة غلاء المعيشة

تمثل الزيادات في الأجور تطبيقاً لسياسة الحكومة أو الإدارة في إعطاء العاملين زيادة تتلاءم مع ارتفاع مستويات الأسعار وتكاليف المعيشة (علي، 1997، صفحة 253).

هـ - حوافز الإنتاج

يتضمن هيكل الحوافز حافزاً يسمى حافز الإنتاج يصرف على أساس يومي أو على أساس شهري وذلك وفقاً لمعايير محددة بشأن حجم الأداء والانضباط الوظيفي وبمعدلات تتلاءم مع المستوى الوظيفي أو مستوى الأداء أو كليهما (بن دليم، 2005، صفحة 187)، بل أيضاً في إطارها الإنسانيين فمهما كانت طبيعة العمل والظروف المادية المحيطة فإن نمط الإشراف له تأثير جوهري في معنويات المرؤوسين، لذلك فإن أهم مقومات المشرف تكمن في قدرته على تهيئة أفضل مقومات الأداء المثمر لمرؤوسيه، وسبيله إلى ذلك تفهم حاجاتهم أساساً لتوجيههم وتحفيزهم (سيد، 2008، صفحة 460).

و - المكافآت:

هي مبلغ من المال يعطى للعامل لقاء قيامه بعمل مميز ويمكن منحها على أساس المهارات المكتسبة حيث يقوم هذا الأسلوب في التحفيز على تشجيع العاملين على اكتساب مهارات إضافية، تعزز قدراتهم في العمل، فكلما اكتسبوا كفاءات جديدة تلقوا حوافز مادية وهذا الأمر يتجاوب مع المستجدات السريعة على الأعمال، وما تستوجبه ضرورة تطويره للمهارات باستمرار، ولاشك أن في هذا الأسلوب تطبيقاً لنظرية الدوافع التي تتعلق بالحاجة إلى الوجود والتطوير الشخصي (قاسم، 2004، صفحة 281).

ز - المشاركة في الأرباح:

تنطوي المشاركة في الأرباح على توزيع نسبة محددة من الأرباح المحققة وهي تعد حوافز غير مباشرة، لأنها لا تتصل مباشرة بأداء الأفراد وإنتاجهم، وتهدف المشاركة في الأرباح خصوصاً إلى تشجيع العاملين على محاربة الإسراف والضياع في الوقت والمواد، كما تهدف إلى تقليل دوران العمل، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين وتقوية الشعور بالولاء والانتماء لدى العاملين اتجاه المشروع أو معظمهم (حنفي، 2007، صفحة 280)، ويجري التوزيع بحسب المرتب أو الدرجة أو المستوى الإداري أو كفاءة

الأداء أو أكثر من أساس واحد ويجري التوزيع نقدا مرة واحدة، أو تقسيمها إلى عدة مرات في السنة (أحمد، 2011، صفحة 249).

2- الحوافز المعنوية:

وهي وسائل معنوية أساسها العنصر البشري الذي هو كاتب حي له أحاسيس وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من عمله في المؤسسة، وأهم الحوافز المعنوية (شاويش، 2007، صفحة 210) ما يلي:

أ- فرص الترقية:

يمكن تعريف الترقية بأنها عملية نقل العامل من وظيفة إلى أخرى تتضمن زيادة في الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات، ويصاحب الترقية عادة زيادة في المزايا المادية أو المعنوية التي يتلقاها العامل أو كليتهما معا وتعد الترقية عاملا مهما للعامل لأنها تعد من الحوافز.

ب- تقدير جهود العاملين:

يكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو ثناءات للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات جيدة من الإنتاج وذلك تقديرا من الإدارة لجهودهم المبذولة في إنجاح المؤسسة، بوضع فيها أسماء العاملين الأكفاء وصورهم مع لمحة موجزة عن نشاطهم وجهدهم وما حققوه من إنجازات للمؤسسة (وصفي، 1982، ص 217).

ت- إشراك العاملين في الإدارة

يقصد بإشراك العاملين في الإدارة أن يكون لهم ممثلون في مجلس إدارة المؤسسة يساهمون بأرائهم وفكرهم بالاشتراك في رسم سياسات المؤسسة واتخاذ قراراتها وذلك يحفز العاملين على العمل بإشعارهم بأهميتهم وإن السياسات والبرامج الموضوعية قد تم وضعها على أساس دراية كاملة برغباتهم وحاجاتهم التي قام ممثلوهم بنقلها للإدارة العليا (شاويش، 2007، ص 211).

ث- ضمان العمل واستقراره

- إن الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين يعد حافزا له تأثير كبير في معنوياتهم ومن ثم في إنتاجهم، لأن العمل المستقر والدائم يضمن دخلا ثابتا للفرد يعيش به مع أفراد

أسرته براحة واطمئنان ويكون في وضع أفضل من حيث قدرته على العمل والعطاء من دون خوف من الغد.

ج- نمط الإشراف:

لا ينحصر دور المشرف في كونه مسؤولاً على أداء مجموعة من الأفراد وهو أيضاً مسؤول على خلق جو معنوي ملائم وتنميته، يهيئ للأفراد أن يعملوا معا بفاعلية اتجاه تحقيق الأهداف المخططة وهو كقائد ناجح يفترض ألا يعالج مشكلات العمل في إطارها الفني فقط.

ح- ظروف العمل

يقصد بظروف العمل الطبيعية مجموعة العوامل المادية التي تحيط بالفرد أثناء عمله، وتؤثر في سلوك أدائه مثل الإضاءة والضوضاء، النظافة، التهوية، درجة الحرارة وأخطار العمل، وتشكل هذه الظروف مؤثرات مباشرة في كفاءة أداء الأفراد ومستواهم فإذا كانت هذه الظروف مهيأة على نحو جيد فإن ذلك يؤدي إلى زيادة الإنتاج ورفع الروح المعنوية وخلق الشعور بالرضا، أما إذا كانت ظروف العمل غير ملائمة فإن تأثيرها في تقبل الأفراد للعمل والانسجام في أدائه سيكون سلبياً، فالكثير من حالات ترك العمل والغياب والتأخر تعود إلى ظروف العمل السيئة (سليمان، 1985، صفحة 211).

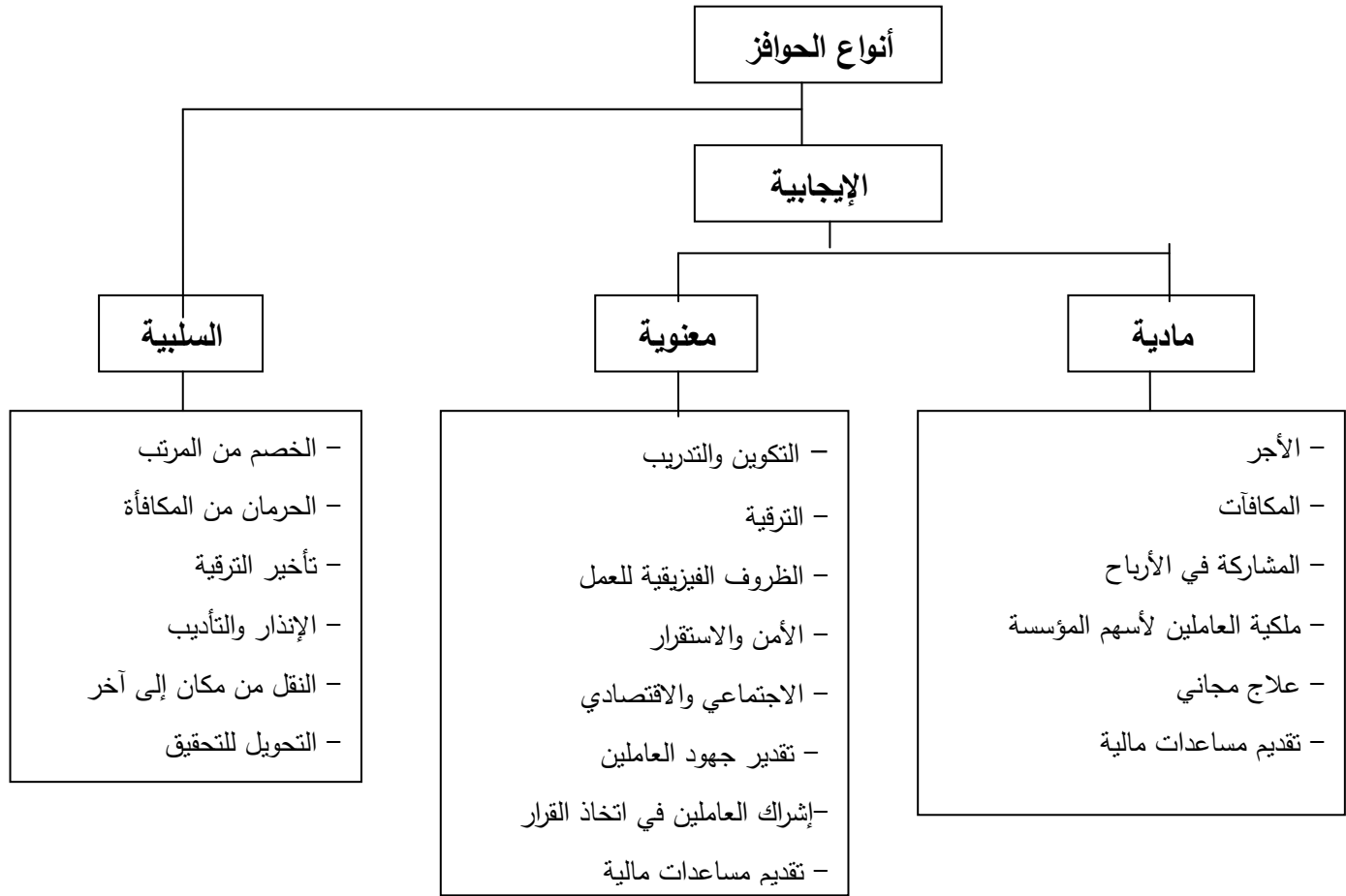
خ- العمل الملائم:

المقصود بذلك أن يتلاءم أصل الفرد أو يتوافق مع قدراته ومهاراته وميوله واهتمامه، وطموحاته ومن شأن هذا التوافق أن يحفز العامل على الأداء الفعال، فهذا التوافق يخلق لدى الفرد محركاً أو دافعاً ذاتياً يدفعه ويوجهه للأداء المثمر (سيد، 2008، صفحة 456).

ز- الشعور بالمسؤولية

يجب تنظيم العمل حيث تتحدد بوضوح مسؤولية كل فرد أو كل مجموعة من الأفراد وهذا يتطلب تحديد الهدف أو وضع معايير يعمل الأفراد على تحقيقها أو الوصول إليها وإذا كان الهدف واقعياً والمسار والموضوع عادلاً فإن الأفراد يبذلون الجهد الكافين مدفوعين بالرغبة في تحمل المسؤولية وإثبات كفاءتهم والحصول على اعتراف رؤسائهم بمجهودهم، لذلك يجب أن يكون تحديد المسؤولية واضحاً ودقيقاً لأن هذا التحديد الدقيق يجعل الفرد أكثر تحفيزاً على تحسين أدائه وزيادته (الشنواني، 1997، 405).

الشكل رقم (01): أنواع الحوافز



المصدر: منير بن أحمد بن دريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الابتكار، ط1 عمان، 2013، ص142.

رابعاً: أسس وطرق نظام الحوافز:

1- أسس نظام الحوافز:

يبني نظام الحوافز على عدد من القواعد تتمثل فيما يلي:

- وضوح الهدف والغاية:** يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير وكذلك على المدى البعيد، بحيث تسعى جميع الأطراف (الفرد- الجماعة- المنظمة) إلى تحقيقه.
- المساواة والعدالة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة ومن ثم فلكل فرد الحق أن يتقاضى نصيباً متساوياً من الحوافز ما دام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة ويمثل اتفاق المساهمين على تقييم أرباح الشركة بالتساوي بينهم حسب عدد الأسهم صورة لهذه القاعدة حيث يحصل كل منهم على حصة متساوية من الأرباح.

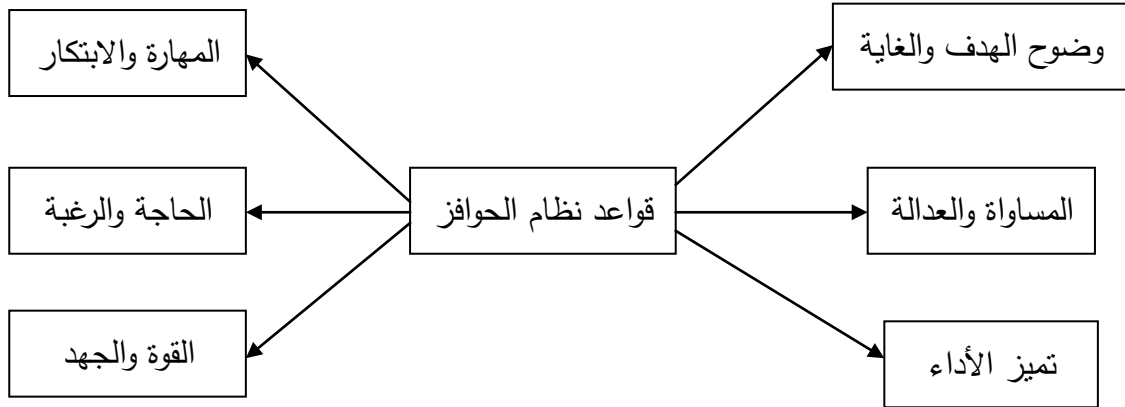
ج- **تميز الأداء:** يعد تميز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز إذ يجب أن تزيد كمية الأداء وجودته أو تنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته...حتى يتم حساب الحوافز.

د- **القوة والمجهود:** يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول.

هـ- **الحاجة والرغبة:** يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم وغاياتهم وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية.

و- **المهارة والابتكار:** تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكارا وحلولا ابتكارية لمشكلات العمر والإدارة (الوليد، 2008، صفحات 146-148).

الشكل رقم (02): يوضح قواعد نظام الحوافز



المصدر: بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، 2008، ص 146.

2- طرق الحوافز

للتحفيز عدة طرق نذكر منها:

أ- **توجيه العاملين:** ويتم ذلك عبر:

- بلورة رؤية مفجرة للطاقات وصورة مشرقة للمستقبل تكون باعثا ومحركا يدفع الإنسان للنهوض مبكرا والإسراع للعمل.

- تحقيق الاستقرار العائلي.

ب- **التلاؤم والاندماج بين الإدارة والعاملين:** ويتم ذلك عبر:

- الإصغاء الفعال للآراء والمقترحات المقدمة من الموظفين كما أن المؤسسات الكبرى تنفق ملايين الدولارات على استطاعات الرأي كي تصل إلى فهم أعمق لسلوك الزبائن.
- التواصل المتبادل بين العاملين بحيث يتيح التواصل المفتوح بين الإدارات تبادل الخبرات والمعلومات بشكل رسمي أو غير رسمي.

ج- إشعار العاملين بملكيتهم للمشروع وشراكتهم فيه: ويتم ذلك عبر:

- إسقاط الحواجز المعنوية
- الشفافية أو اطلاع الموظفين على الأسرار المتعلقة بعملهم.
- المشاركة في السراء والضراء

د- تعزيز التعليم والتدريب: ويتم ذلك عبر:

- توفير الأمن الوظيفي.
- تشجيع التعليم والتكوين المستمرين

هـ- التمكين وتحريك الفعل:

- ويتم ذلك بمنح الموظفين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم باتخاذ القرارات المناسبة في ضوء سياسات الشركة وذلك عبر:
- حرية المحاولة والخطأ.

تصوير برنامج خاص للتمكين والتحرير (عوض، 2008، صفحة 94).

خامسا: خصائص نظام الحوافز

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمها:

- 1- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
- 2- إمكانية التطبيق: ويشير إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.
- 3- الوضوح والبساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.

- 4- **التحفيز:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتدقيق الأداء المنشود.
- 5- **المشاركة:** يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.
- 6- **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.
- 7- **القبول:** يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.
- 8- **الملائمة:** تقعد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنوية، والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة، وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.
- 9- **المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام، إلا أن ذلك لا يفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك (الوليد، 2008، صفحة 148).

سادسا: تصميم نظام الحوافز:

على النحو العام ينظر إلى نظام الحوافز بأنه يمثل عقدا بين المدير والعامل، وتنظم من خلاله الحوافز التي سيحصل عليها بناء على علاقة هذه الحوافز بنتائج أعماله (matsumura, et, al, 2013,p513) يجب التنويه إلى أنه ليس من السهل تصميم نظام للحوافز، والأهم من ذلك الإدراك الجيد والتام بأنه ليس من الصواب اقتباس نظام الحوافز من جهة أخرى وتطبيقه، وفي هذا السياق يشير "ماهر أحمد" إلى أن "النظام السليم للحوافز" يجب أن يكون على مقياس المؤسسة".

وهذا يعني أنه يلائم أحوالها ويلائم أهدافها واستراتيجياتها وطبيعة العمل فيها، وشكل العاملين فيها ويلائم طبيعة الأداء وطريقة قياسه، كما يجب أن يلائم ميزانية الأجور والحوافز بالمؤسسة وعدم الأخذ في الحسبان هذه الاعتبارات يحيل نظام الحوافز إلى كارثة أو نظام فاشل، ويصل الأمر إلى أن عدم وجوده قد يكون أفضل من وجوده، وعليه يجب تجنب أسباب فشل نظام الحوافز والتأكد من توافر شروط نجاح هذا النظام (ماهر، 2010، صفحة 298).

1- الخطوات المتبعة قبل وضع نظام الحوافز

- حتى تتمكن من إعداد برنامج سليم للحوافز هناك خطوات لا بد من إتباعها حتى يتحقق الغرض من تصميم نظام الحوافز، وذلك بدراسة واقع المؤسسة بجمع البيانات عن:
- أ- الإنتاج: يجب معرفة عدد العمال وفئاتهم وتكلفة أجورهم، وكذلك مهاراتهم وأنواع التدريب الذي حصلوا عليه، وأخيرا تطور العمالة خلال عدة سنوات سابقة ومعدلات دوران العمل كما يجب معرفة نوع العمل هل هو عمل يدوي أو آلي أو تجميعي، إضافة إلى وصف طبيعة العمل.
- ب- التسويق: يجب معرفة أسعار البيع، وكمية المبيعات، ومناطق البيع وكمية العمولات، ومصاريف الإعلان والتخزين.
- ج- الأحوال والإمكانات المتاحة: يجب معرفة الطاقة الإنتاجية العاطلة والمباني غير المستعملة والعمالة وكذلك الأماكن والمعدلات.
- د- نظم العمل: يجب القيام بحصر القرارات المنظمة للعمل وتجميعها وجدول الحضور والانصراف وجدول الغياب على اختلاف أنواعه وكذلك الإجازات المرضية (الجودة، 1987، صفحة 50).
- هـ- التكاليف: يجب دراستها وتحليلها وانعكاساتها على مجمل نشاطات المؤسسة.
- و- استخلاص نتائج معينة من دراسة الموقف: مثل الوقوف على المشاكل القائمة في المؤسسة وإعداد كشف بالمشاكل المتوقعة، ومدى علاقة الحوافز بالمشاكل المتوقعة وعلاقتها بإمكان التطور وتحديد أنواع الحوافز الملائمة بعد دراسة رغبات الأفراد ووضع مشروع الحوافز الذي يمثل نوع الحوافز لكل فئة ومعرفة حساب الحوافز بطريقة صرفها والمدة المقررة لصرف هذه الحوافز.
- ز- تحديد الرقم الإجمالي للحوافز: وذلك بوضع ميزانية تقديرية للحوافز موزعة على أقسام الإنتاج والخدمات بطريقة ملائمة.
- ح- أساس الدفع وطريقته: يفضل بعضهم أن تجري المحاسبة على أساس دفع مبالغ شهرية تحت الحساب ثم تجري التسوية في نهاية الربع الأخير من السنة، غلا أن هذه الطريقة من شأنها أن تضعف قيمة الحافز وقوته.
- ط- متابعة نظام الحوافز وتقويته: حتى يجري التأكد من أن نظام الحوافز والموضوع سليم، يجب أن يتابع النظام على أساس تحقيقه لأهداف الإنتاج وتأثيره في خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية وأن تتم

عملية تقويم النظام من وقت لآخر باستخدام بعض النسب والمؤشرات للتأكيد من صلاحيته وفعالته (عادل، 1981، صفحة 52-53).

2- مراحل تصميم نظام الحوافز:

أ- **تحديد هدف النظام:** تسعى المؤسسات إلى أهداف معينة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، فقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، رفع المبيعات، تخفيض التكاليف، التشجيع على الإبداع والابتكار، وتحسين الجودة وغيرها من الأهداف.

ب- **دراسة الأداء:** الهدف من هذه الخطوة هو تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، من خلال تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي وذلك يستدعي ما يلي:

ج- **تحديد ميزانية الحوافز:** هو ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدي غدارة الموارد البشرية لكي ينفق على نظام الحوافز، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود الجوانب التالية:

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

هـ- **التكاليف الإدارية:** حيث تغطي تكاليف تصميم النظام وتعديله، الاحتفاظ وسجلاته وتدريب المسؤولين على النظام.

و- **تكاليف الترويج:** تغطي جوانب عديدة مثل النشرات والكتيبات التعريفية الملصقات الدعائية، خطابات الشكل، الحفلات... الخ.

3- مقومات فاعلية نظام الحوافز

إن الإدارة الفعالة هي التي تدرس العمال بتقسيماتهم المختلفة وتفهمهم مثل طبيعة عملهم، ومدة خدمتهم، ومستوى أجورهم وحالتهم الاجتماعية، حيث تقدم مزيجا من الحوافز الذي يتيح أقصى إشباع ممكن للعمال بهذه التقسيمات، لذا فإن اختيار العامل لسلوك معين يتوقف على درجة توقعه أن هذا السلوك سيعود عليه بنتائج معينة، وكلما وجد العامل أن الحافز المقدم أيا كانت طبيعته. فاعل بإشباع الحاجة المطلوب إشباعها كان هذا الحافز أكثر دفعا له على إشباع السلوك المؤدي للحافز، ولهذا فإن نجاح نظام الحوافز يتطلب توافر عدة مقومات أساسية تسهم في رضا العمال عن أعمالهم وزيادة إنتاجهم وولائهم للمؤسسة وتحسين الأداء لديهم وتتمثل هذه المقومات في الآتي:

- 1- ممارسات إدارية ناضجة تتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة بأداء الفرد بحيث يمكن للفرد أن يتحكم بعمله ويحقق الأداء الأفضل إن أراد.
- 2- تحديد حاجات العمل للعاملين ودوافعهم أي تحديد لماذا يعملون وماذا يحركهم فهل يعملون من أجل المال فقط، أم التقدم، وهذا يرتبط بنوع المهام والأعمال، ونوع الأفراد العاملين.
- 3- تحديد قائمة الحوافز الملائمة والفاعلة التي تقرر استخدامها، وتستطيع الإدارة توفيرها.
- 4- تحديد نظريتها عن دوافع العمل في نظريتها كما يدفع العاملين للانتماء إليها وأداء الأعمال المسندة إليهم (شاويش، 2007، ص103).
- 5- وضع ذلك واعتماده في تصميم أنظمة الأجور والمزايا وفي تصميم نظام الحوافز وإدارته فهي تحتاج على ترتيبات واعية يعتمدها المديرون في تحفيز مجموع العاملين (stevens, 2006, p57).
- 6- تقديم نظام الحوافز على نحو يضمن تقديمه للمستوى نفسه من المزايا لكل من الإدارة والعمال.
- 7- تقديم نظام الحوافز على نحو واضح للعمال وإقناعهم بمزاياه (شاويش، 2007، ص63).
- 4- العوامل المؤثرة على نظام الحوافز

هناك عوامل تؤثر في نظام الحوافز وفي اتخاذ قرار سياسة التحفيز منها ما يدخل في إطار المؤسسة ومنها ما يتعلق بالسياسة العامة للدولة كما يلي:

أ- على مستوى المؤسسة: يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل:

- نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه.

- نوع العاملين بالمؤسسة، ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي.

- حجم الدائرة ونوع النشاط، وفاعليته، ومردوده على الاقتصاد الوطني.

ب- على مستوى الدولة: يتأثر نظام الحوافز بعاملين:

- سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية التي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات الدوائر.

- القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد الذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.

وسواء وضع النظام على مستوى المؤسسة أم على مستوى الدولة فإنه يتأثر بمجموعة من العوامل الأخرى هي:

- **الأسلوب الإشرافي:** إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للعاملين وتوجيههم يؤثر تأثيرا كبيرا في عملية التحفيز، فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير بسلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح وليس عن خوف من العقاب والمفهوم الإداري لذلك أن تكون القيادة ديمقراطية.

الاتصال المباشر: لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه من دون أن يوفر لهم نظاما ملائما بين الاتصالات، يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف الواجبات والأعمال المطلوب منهم تنفيذها (أبو الحجاج، 2010، ص46).

كما يعد نظام اتصالات في ذاته الوسيلة الفعالة التي يمكن أن يقيم خلالها جهود مرؤوسيه ويكشف أخطاءهم ويعمل على تصحيحها، وفي الوقت ذاته فإنه يقرر من المعلومات المتوافرة لديه المكافآت أو الجزاءات التي يجب أن تمنح للمرؤوسين.

- **ظروف العمل:** للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل، مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم بالضوضاء، درجة الحرارة داخل مقر العمل وتوفير المرافق العامة كالمسجد، ودورات المياه، وتوفير الدورات وأجهزة العمل المكتبية الحديثة وتوفير الحوائج الضرورية لحماية العاملين بين أخطار الحريق، وإصابات العمل، مما يجب أن تعمل الإدارة على تحسينه فإن ذلك يساعد على زيادة الإنتاج، ورفع الروح المعنوية بين العاملين فكلما كانت ظروف العمل مريحة كان ذلك حافزا للعاملين على بذل مزيد من الجهد في العمل والارتباط به.

- **طبيعة العمل:** يمكن القول أن طبيعة العمل تعد حافزا للفرد العامل على زيادة جهده وإجادته للعمل إذا توفر ما يلي:

- ملاءمة العمل للميول والقدرات الفردية.

- الخبرة التي يحصل عليها الفرد العامل من عمله، وتشبع حاجاته، أو تتيح له فرص الاستفادة الفردية (خارج مجال العمل).

- توافق العامل مع الحاجات الخاصة بالصحة الجسدية والنفسية للفرد

الحوافز المالية: تتعدد أنواع مصادر الدخل للفرد من عمله وتصب جميعها فيما يمكن تسميته بالدخل العام للوظيفة وبذلك تتفاوت الحوافز المالية من وظيفة إلى أخرى ويمكن تقسيمها ومقارنتها وفقا لما يلي: من أنواع الدخل المالي للوظيفة (المرتب وإضافات المرتب للأعمال خارج الدوام، والمكافآت والبدلات التي تصرف وفق طبيعته (أبو والحاج، 2010، صفحة 44-45).

- **الجوانب التنظيمية:** يعني ذلك مجالات المجال التنظيمي الذي عمل فيه الفرد ويشمل ذلك سياسات الأجور والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي للمؤسسة وتدور الحافزية التنظيمية في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية التي تتضمن ما يتيح الراتب من الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الاجتماعية، والنفسية، في إطار الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة التي تعكسه سياسات العمل وإجراءاته (أبو والحاج، 2010، صفحة 46).

5- شروط نجاح نظام الحوافز

من المهم والمفيد جدا للإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائمة أن تلتزم بشروط أساسية أهمها:

أ- **البساطة:** ويعني هذا أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في بنوده وصياغته.

ب- **ربط الحوافز بالأداء:** شعور الفرد بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين

ج- **التفاوت:** ومعناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح.

د- **المشاركة:** أي على الإدارة الأخذ بآراء وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز.

هـ- **التنوع:** هو أن تطبق المؤسسة أنواعا مختلفة من الحوافز

و- **الهدف:** أن يكون للحافز هدفا معينا كرفع الإنتاج

ح- **العلائية:** وهو إعلان الجزاء إيجابيا كان أم سلبيا على كافة العاملين.

ط- **تدريب المشرفين:** وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام.

ي- **الشمولية:** بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل عمال المؤسسة وذلك حسب وظيفتهم.

س- **أن يكون مناسباً:** بمعنى أن يكون الحافز متناسباً مع حاجات كل فئة من الأفراد (المبعضين وآخرون، 2012، صفحات 143-144).

سابعاً: متطلبات نظام الحوافز:

تتمثل البيئة الأساسية لنظام الحافز في مجموعة من النظم الفرعية والتي تشكل الركائز الأساسية لنظام الحافز وهي:

أ- **الهيكل التنظيمي وهيكل العمال:** يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات والأدوار المختلفة لشاغلي الوظائف ومستوى التفاعل بين العاملين ويفيد تحليل هيكل القوى العاملة في تحديد مدى الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي والتعرف على الخصائص النوعية للعاملين وتأثير ذلك على نظم الحوافز المطبقة.

ب- **نظام الأجور والمرتبات:** نقصد به نظام الأجر الأساسي الذي يتم تحديده على أساس تقييم الوظائف، ويعكس هيكل الأجور في المنظمة الفروق في خصائص الوظائف داخل المنظمة وكذلك التفاعل بين العرض والطلب في سوق العمل.

ج- **نظام تقييم الأداء:** بهدف تقسيم الأداء إلى التعرف على إنتاجية الفرد وسلوكه الوظيفي وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف أو المعياري وتستخدم نتائج تقسيم الأداء في عدة مجالات منها: الترقية والنقل والتحفيز المادي.

د- **وصف الوظائف:** يهدف توصيف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب يعرف باسم بطاقة الوصف الوظيفي والتي تحدد واجبات شاغل الوظيفة ومعايير أداء الوظيفة وظروف العمل.

هـ - النظام الفني: يتعلق الأساليب الإنتاجية المطبقة في الصناعة والذي يفيد في التعرف على طرق وإجراءات العمل وتدقق العمليات من خلال دراسة الزمن والحركة حيث أن ذلك له علاقة باختيار نظام الحوافز المناسب للتكنولوجيا المستخدمة (عباس، 2011، صفحة 182).

1- متطلبات تنفيذ الحوافز:

يتطلب تنفيذ نظام الحافز عدة عناصر هي:

أ- القواعد: والتي تتعلق بكيفية ربط الأداء بالعائد المتوقع باستخدام معايير معينة ومن هذه القواعد على سبيل المثال.

- تحديد المبلغ الكلي للحافز على مستوى المنظمة

- التوزيع الداخلي للحافز على الأقسام والأفراد.

- تحديد نصيب الأفراد من الحوافز.

ب- النماذج: وتشمل مجموعة من السجلات والنماذج المتعلقة بأداء العاملين ومعدلات الأداء المخططة.

ج- الإجراءات: وتتعلق بكيفية تطبيق القواعد من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية والمتابعة والخاصة بحساب وصرف الحافز للأفراد.

2- متطلبات إدارة نظام الحوافز:

وتتعلق هذه المتطلبات بالشروط العامة التي تساعد على تشغيل وإدارة النظام بطريقة فعالة ومن

أهم هذه المتطلبات:

➤ وجود مناخ ملائم للعلاقة بين الإدارة والعاملين.

➤ عدالة الحافز ونهايته.

➤ سهولة فهم

➤ السياسة التي تحددتها المنظمة في تقريرها للحوافز.

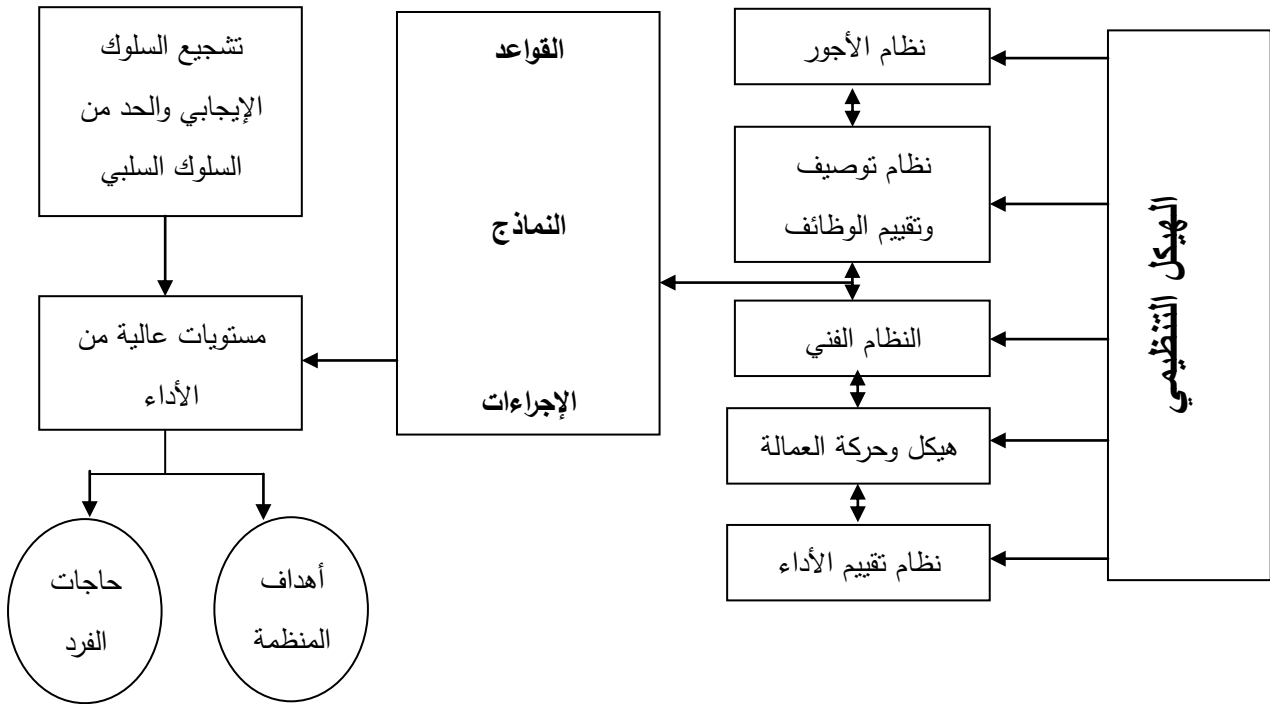
➤ ارتباطها ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بالمجهودات الذهنية أو البدنية التي يبذلها العامل في تحقيق الحد الأمثل للإنتاجية.

➤ ارتكاز الحافز على أساس أو مستويات مقبولة.

➤ أن تأخذ شكل الاستمرار في نظام أدائها.

➤ ارتباطها واتصالها اتصالاً مباشراً بدوافع العامل وبواعثه (عباس، 2011، ص183).

الشكل رقم (03): المكونات الأساسية لنظام الحوافز



المصدر: أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص182.

ثامناً: معوقات نظام الحوافز:

تعرض نظم الحوافز بعض المشكلات والصعوبات التي قد تحد من فعاليتها، وتشكل عوائق أمام الهدف المنشود منها ومن المشكلات ما يلي:

- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز لدى المديرين والعاملين.
- تطبيق نظم واحدة ونمطية في عدد كبير من المؤسسات، بغض النظر عن اختلاف خصائص كل مؤسسة من حيث طبيعة النشاط والهيكل التنظيمي، وترتيب القوى العاملة والإمكانيات المتوفرة.

- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناءً عليها، ونتيجة لذلك ترى أعداد كبيرة من العاملين يحصلون على حوافز واحدة أو متشابهة مع وجود فروق من درجات متعددة في مهارات هؤلاء العاملين ومستويات تحصيلهم وهذا يترتب عليه إحباط المجدين واستمرار المقصرين في تقصيرهم.
- عدم دقة تقويم أداء الأفراد ووجود أخطاء كثيرة في التقارير الدورية، من حيث نقص دقة البنود التي تحتويها أو ميلها للعمومية.
- سوء استخدام الحوافز من بعض المديرين فقد يستعملها بعضهم منوطاً يخوفون به رؤوسهم كما يحاول بعض إخفاء معايير الحوافز عن رؤوسهم، ظناً منهم أن ذلك سيدفع الأفراد للعمل الجاد (محمد 1982، صفحات 362-364).
- ارتفاع تكاليف الحوافز دون أن يقابل ذلك تحسين ملموس في الإنتاج.
- عدم جود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز وغياب التقييم الموضوعي للنتائج الملموسة وغير الملموسة التي تحققها الحوافز.
- غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين وتوجهاتهم والعوامل الفنية والتنظيمية والمادية للمؤسسة والأحوال البيئية المحيطة بها.
- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز وميلها إلى التعميم واختلاف تفسير الجهات المعنية لها.
- فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز وتحول الكثير منها إلى حق مكتسب أو جزء من الراتب أو إضافة مضمونه إليه، ومن ثم انتفاء الصفة التحفيزية وهي دفع الأفراد العاملين لمزيد من العمل لنيل الحوافز المقررة.
- قصور المتابعة والرقابة عن الحوافز من حيث فاعليتها والنواحي التي تتطلب تعديلاً وعلاجاً.
- نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق نظام الحوافز (محمد، 1982، صفحة 364).

الفصل الثالث: ماهية الرضا الوظيفي

أولاً: إشكالية الرضا في العمل

ثانياً: أهمية الرضا في العمل

ثالثاً: أنواع الرضا الوظيفي

رابعاً: خصائص الرضا الوظيفي

خامساً: أساليب تحقيق الرضا الوظيفي

سادساً: العوامل المؤثرة على الرضا

الوظيفي

سابعاً: آثار الرضا الوظيفي

ثامناً: معوقات الرضا الوظيفي

أولاً: إشكالية الرضا في العمل

يعتبر الرضا الوظيفي في العمل من الميادين العملية سواء كان الرضا مرتفعاً أو منخفضاً وما ينتج عنه من نتائج من الناحية التاريخية يبقى الرضا الوظيفي قد مر بمراحل من خلال التراث المعرفي التي عرفته تيارات التنظيم وغيرها وهي تشكل فترات معينة تعبر طريق خاص بالتوجه العام للأحداث فكل مرحلة لها خصائصها تؤثر في توجيه مسار البحوث العلمية على اعتبار أن هذه الإشكالية هي مرحلة تعبر عن المدارس والنظريات وهي قليلة المقارنة بالزمن فالعلوم الإنسانية بمختلف تخصصاتها فهي لا تستغني عن ذكر مدرسة كلاسيكية ونيوكلاسيكية من خلال عرضها التراث المعرفي.

نجد أن "فريدريك تايلور" بنى بحوثه على فرضيات نذكر منها:

- إن أهم ما يطلبه العامل صاحب العمل هو زيادة الأجر.
- إن أهم ما يطلبه صاحب العمل من العامل هو زيادة الإنتاج بأقل تكلفة.
- لا بد أن يؤدي النمط القيادي داخل التنظيم إلى الارتياح والرضا عن الأداء لكل من صاحب العمل والعمال (سلهط، 2002، صفحة، 15-16).

وما قامت به حركة الإدارة العلمية من دراسة لمتغيرات عديدة ذات علاقة وطيدة بزيادة إنتاجية كانت كلها تهدف إلى تحقيق تنظيم فعال يرضي كل من صاحب العمل والعمال، أي كيف تتحكم في العوامل المتعلقة بظروف العمل لتحقيق الارتياح والرضا تطرق إلى العديد من المتغيرات لخدمه هذا العرض.

إلا أن إهمال العلاقات الإنسانية ودورها في إحداث الرضا الوظيفي أدى إلى ظهور حركة جديدة خرجت من رحم أبحاث الهاوثون (1924-1934) والتي ركزت على الحوافز والرضا والاتجاهات في تفسير السلوك الإنساني في التنظيم، ولقد حصلت هذه الحركة على قوتها من سلسلة الدراسات التي تمت في الشركة الغربية للغاز بمؤسسة هاوثون غرب مدينة شيكاغو بالتحديد في قرية **cicero** بأمريكا الشمالية.

ولقد ظهرت دراسة الهاوثون سنة 1924 وأعلن عنها رسمياً سنة 1927، ولقد أبرزت الدراسات الدور الذي تلعبه معنويات الأفراد ورضاهم عن العمل في عملية الإنتاج (سلهط، 2002، صفحة 16).

أما أول دراسة ركزت على الرضا الوظيفي فقد قام بها هوبوك 1935، حيث درس العوامل التي تؤثر على الرضا في العمل مثل التعب وظروف العمل والإشراف.

وخلال الحرب العالمية الثانية بدأ الاهتمام بالقيادة في الظهور حيث أكدت العديد من الدراسات أن ذلك على أهمية الرضا بالنسبة للقائد وفي أواخر الخمسينات اتجه اهتمام العلماء إلى التركيز على الوظائف التي كانت أكثر رضا ومن المؤكد أن دراسة هوبوك النواة لجميع الدراسات الحالية التي كانت وما تزال تسعى إلى تغيير البيئة وتحسين الحياة المهنية (سلهط، 2002، صفحة 17).

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر العنصر البشري من أهم الدعائم المؤثرة فهو دعامة الإنتاج وتحدد مهاراته مدى كيفية التنظيم والإنتاج وهذا ما يدعو إلى دراسة الرضا الوظيفي لما له من أهمية تطبيقية وعلمية.

أ- أهميته بالنسبة للفرد

- العاملون الأكثر رضا على عملهم يكونون أكثر عرضه لحوادث العمل.

- التقليل من الاغتراب الجماعي.

- زيادة الروح المعنوية للفرد العامل نتيجة رضاه عن عمله.

- الاستقرار والأمن الوظيفي.

ب- أهميته بالنسبة للمؤسسة:

- تكمن أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة وذلك من خلال ما يلي:

- زيادة درجة الولاء والانتماء للمنظمة.

- زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة وانخفاض الحوادث.

- انخفاض معدل دوران العمل (البارودي، 2015، صفحة 40).

ونلخص مما سبق أن للرضا الوظيفي أهمية كبيرة على مختلف الأصعدة سواء المتعلقة بالفرد أو المجتمع أو المؤسسة فالفرد الأكثر رضا يكون أقل عرضة للحوادث بالإضافة إلى زيادة الاستقرار والأمن

الوظيفي، أما بالنسبة للمجتمع فيؤدي على سبيل المثال إلى تقليص البطالة وزيادة ثروة المجتمع وتتعلق أهميته بالنسبة للمؤسسة في زيادة درجة الولاء والإنتاجية بالإضافة إلى تخفيض نسب الحوادث ومعدل دوران العمل.

ج- أهميته بالنسبة للمجتمع

- الرفع من الناتج القومي نتيجة لزيادة رضا العاملين عن وظائفهم.

- تقليل البطالة.

- الاستخدام الأمثل للموارد وذلك عن طريق زيادة درجة الكفاءة والفعالية

-زيادة ثروة المجتمع ورفع المستوى المعيشي للأفراد.

ثالثا: أنواع الرضا الوظيفي

أشار ginberg أن هناك ثلاثة أنواع من الرضا الوظيفي هي:

الرضا الداخلي: يأتي هذا النوع من الرضا من مصدرين المتعة النابعة عن انهماك الفرد في عمله وإحساسه بالإنجاز ومن إحساسه بقدراته الشخصية من خلال هذا الإنجاز.

الرضا الخارجي: وهو مرتبط بالأجر وتوقعات الفرد المتعلقة بقيمه وأهدافه.

الرضا الذاتي: (المصاحب) ينتج هذا النوع من الرضا بالظروف النفسية والطبيعية وكذا الوظيفة التي تصاحب عمل الفرد (محمد، 2018، صفحة 76).

رابعا: خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن تلخيصها على النحو التالي:

1- يعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي تترجم في شكل سلوك موضوعي يعكس حاله الفرد العامل في مثل هذه الحالة نقول أن الرضا الوظيفي صريح وبالمقابل قد نجده ضمنا يكمن داخل الفرد العامل.

2- يحتاج الفرد العامل إلى عائد يتناسب وجهده المبذول في العمل كما يتطلع إلى وجود جو ملائم يساعد على العمل إلى غير ذلك من المستلزمات الضرورية، إذا للرضا الوظيفي أبعاد وأوجه مختلفة فقد يكون الرضا في بعض جوانب وظيفة العامل ويعتبر رضا نوعي (جزئي) كما قد يكون عن كل جوانب وظيفة العامل ويعتبر رضا وظيفي عام.

3- إن مسألة الرضا الوظيفي تبقى نسبية إلى حد كبير ويرجع السبب في ذلك إلى عوامل عدة منها الظروف التي يعمل فيها الفرد ومختلف المتغيرات التي تؤثر فيها درجة طموح الفرد ومدى تكيفه مع العمل بحد ذاته والبيئة المتواجدة فيها، حالة ممارسته لنشاطه اليومي لذا كان لزاما على المديرين الاهتمام بهذه النقطة وإعطائها قدرا كبيرا من الاهتمام أولا لأن التعامل يتم مع عنصر بشري ذو خصائص متباينة وثانيا لأن الوسط متنام يساير التكنولوجيا والتطور في مختلف المجالات ونعني بذلك تعدد الحاجات وتطورها هي الأخرى.

4- إن رضا الفرد العامل على العائد الذي يتحصل عليه من عمله اليوم قد لا يرضى به مستقبلا إذا نستطيع القول أن الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية فهو بحاجة إلى تنميه ومسايرة كل التغيرات التي قد تطرأ على العوامل المؤثرة فيه كالأجر وعلاقته بمستوى المعيشة مثلا (العنزي، 2017، صفحة 30).

خامسا: أساليب قياس الرضا الوظيفي

يشير ديفيس إلى أن إجراءات البحوث المعنوية قد تبدو بسيطة بحيث تقتصر على إجراءات مقابلة للعاملين للحصول على استجاباتهم وتفسيرها، ولكن الخبرة قد دلت على أن هذه البحوث تتبع نظاما معقدا وأن أي خطأ في هذه الإجراءات يحد من صحة البحث وفائدته، ولهذا فإنه ينبغي العناية بتصميم الأسئلة ومراعاة الدقة في اختيار العينة التي ينطبق عليها البحث.

وبالرغم من أهمية الرضا الوظيفي إلا أنه لا يمكن حصر أساليب قياسه إلا في نوعين هما:

1- **المقاييس الموضوعية:** حيث يمكنك اتجاهات العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب قياس معينة مثل معدل الغياب، معدل ترك الخدمة، معدل الحوادث في العمل وكذلك معدل الشكاوي، مستوى إنتاج الموظف.

2- **المقاييس الذاتية:** وهي المقاييس التي تعتمد على جميع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل صحيفة الاستقصاء التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة الخاصة بالرضا الوظيفي، أو باستخدام طريقته المقابلات الشخصية التي يجريها مجموعة من الباحثين مع العاملين في المنظمة، ولكن طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها. (الشرايدة، 2008، صفحة 105).

أولاً: طرق قياس الرضا الوظيفي

1- **المقابلات:** فيمكن استخدام المقابلات لمعرفة درجة رضا رسمية، وهي أكثر فاعلية في معرفة الرضا عن العمل خاصة إذا كان حجم المنظمة صغيراً (هاشم، 2010، صفحة 110).

2- طريقة (minnesta satisfaction questionnaire) msq

هي عبارة عن قائمة استقصاء جامعة منسوتا لقياس الرضا، وهي أكثر الطرق استعمالاً وقياس الرضا عن مظاهر الوظيفة، حيث يكمل الأفراد معدل لقياس هذا إلى الحد الذي يكون إما راضيين أو غير راضيين عن جوانب مختلفة كالأجر، وفرص التقدم العلاقات الإنسانية، الإشراف وظروف العمل وتشمل هذه القائمة عشرون (20) بنداً كل يتعلق بجانب معين من العمل ويعلق المبحوث كل بند من خلال خمسة بدائل للإجابة وهي: غير راض تماماً، غير راض، محايد، راض، راض تماماً (جبارة، 2008، صفحة 35).

3- طريقة مقياس ليكارت أو طريقة التدرج التجميعي

نشرها في أرشيف علم النفس سنة 1932 وتتخلص هذه الطريقة في أنها تركز على مقاييس الفئات المتساوية، حيث توضع مجموعة من العبارات تصف مختلف الخصائص المرتبطة بالعمل، وكل عبارة تتبع بخمسة آراء وذلك على الشكل التالي: موافق جداً، موافق، بدون رأي، معارض، معارض جداً.

فإذا كانت مثلاً درجة موافق جداً = 5، موافق = 4، بدون رأي = 3، معارض = 2، معارض جداً = 1، فإن الباحث يقوم بحساب معامل الارتباط لكل درجة يحصل عليها من كل عبارة بالدرجة الكلية من المقياس.

وتتبع هذه الطريقة الخطوات التالية: جمع المعلومات عن العبارات التي تدور حول موضوع الاتجاه التي تتراوح ما بين المعارضة والمعارضة مع حذف العبارات المحايدة تقدم هذه العبارات إلى مجموعة من الأفراد يطلب منهم الإجابة اتجاه كل عبارة (مجيدر، 2010، صفحة 90).

ثانيا: أهداف قياس الرضا الوظيفي

يمكن تحديد أهداف قياس الرضا الوظيفي من خلال ما يلي:

- معرفة كيفية اختلاف مؤشرات ومحددات الرضا الوظيفي بين جماعات وأقسام العمل المختلفة في المنظمة، قد تكون هذه الجماعات أما إدارة أو مستويات وظيفية أو ربما جماعة من العاملين ذوي خصائص وسميات مشتركة مثل السن، النوع، الحالة الاجتماعية.

- الحاجة إلى دراسة الارتباط أو العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي وبعض السلوكيات والظواهر السلوكية الأخرى في أقسام المنشأة مثل التغيب، التمارض، استقالات، خاصة إذا تم القياس على مستوى كل جماعة أو إدارة جماعة أو إدارة المنظمة.

- توفير المعلومات للإدارة حول توجيهات وسلوكيات الأفراد السلبية والتي من خلالها تتخذ الإجراءات المناسبة بتعديل وضعية الفرد العامل، بما يتوافق وتحقيق رضاه ورفع إنتاجيته، وتعتبر عملية قياس الرضا الوظيفي الخطوة الأولى والبنية الأساسية في الدراسات والجهود الخاصة بالرضا الوظيفي.

حيث أنه وفق لما تفسره نتائج هذه العملية تعمل الإدارة على رسم السياسات واتخاذ القرارات والخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين عاملها إن كان مستواهم منخفض أو الحفاظ عليه أن كان مقبولا.

وبصفة عامة فإن النتائج التي تهدف إلى قياس الرضا الوظيفي ومعرفته فتتفاوت من مقياس إلى آخر (رواية، 2006، صفحة 134).

ثالثا: برامج تحقيق الرضا

هناك الكثير من البرامج الداعمة للرضا الوظيفي، ولكننا سنتطرق إلى أهم هذه البرامج وليس كلها:

1- برنامج صيانة القوى العاملة: تتمثل تلك البرامج في مجموعة من الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع والابتكار، ومن أمثلة البرامج الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية، وكذلك البرامج الخاصة بإعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز.

2- برنامج تحسين بيئة وظروف العمل:

- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة والأثاث.
- معالجة حالات التعب والإرهاق وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل وذلك من خلال الابتعاد عن الأنماط التقليدية واللجوء إلى مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة وتحديد النشاط، فقد تلجأ المنظمة مثلا إلى استخدام ساعات العمل المرنة أو أسبوع العمل المضغوط (الصيرفي، 2008، صفحة 136).
- تقليل مصادر الضوضاء وذلك عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات وتزويد السقوف والجدران بمواد عازلة.
- التقليل من رتابة الأعمال، وذلك من خلال اللجوء إلى برامج الإثراء أو التوسع الوظيفي.

2- برامج الرفاهية الاجتماعية:

وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي والأسواق ودور الحضانة وتوفير وسائل مريحة للمواصلات وأبنية سكنية مميزة للعاملين، فهذه الإجراءات وغيرها سوف تدفع العاملين نحو الأداء الأفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من قبل العاملين أنفسهم، ويشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة وشاملة لأكبر من العاملين.

4- برنامج زيادة الأمن الوظيفي

يشير الأمن الوظيفي إلى بعدين الأول تأمين الأمان والسلامة والوظيفة في العمل، والثاني هو إعطاء الموظف الشعور بالاستقرار وتأمينه ضد احتمالية الفصل التعسفي، ويشير الأمن من أخطار العمل إلى ضرورة الموظف بالسلامة العامة ووجود التأمين ضد حوادث العمل إلى الأفراد الذين يعملون في بيئات خطيرة يعانون من توتر عالي، والشعور بالخطر الدائم، لذلك يجب على العامل توفير الحد الأمثل من متطلبات السلامة العامة، والجانب الآخر من الأمن الوظيفي يتعلق باستمرارية العمل والشعور بالحماية من الفصل التعسفي.

إن الموظفين الذين يعملون في بيئة يشعرون فيها أنهم معرضون للفصل التعسفي بدون سابق إنذار أو لأتفه الأسباب هم موظفون خائفون وغير راضين في الغالب، وأشارت الأبحاث إلى أن الأفراد الغير

مستقرين والخائفين التزامهم ضعيف ورضاهم منخفض حتى لو كانت أجورهم عالية (الزغبى، 2011، صفحة 23).

5- برنامج الموظف المميز

الهدف الأساسي من الموظف المميز هو زيادة التنافس الايجابي بين الموظفين والذين يخلق نوعا من الشعور بالتقدير والتميز عند الموظف، أثبت هذا النظام وجود آثار إيجابية من ناحية زيادة الدافعية الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي شريطة أن يتم تطبيقه بشكل صحيح. (الزغبى، 2011، صفحة 24).

6- برنامج زيادة التغذية الراجعة في العمل

يشير مفهوم التغذية الراجعة إلى حصول الموظف أو العامل على معلومات عن أدائه وعن رأي الآخرين في كيفية أدائه للمهام المطلوبة، وتتوزع مصادر التغذية الراجعة في العمل وتنقسم إلى ثلاثة أقسام الأول هو الحصول على تغذية راجعة من العمل نفسه، بحيث يتم تصميم المهام بطريقة تسمح للفرد بأن يشاهد أدائه بنفسه، والثاني هو التغذية الراجعة من المدير أو المشرف المباشر، أما الثالث فيكون من الزملاء أو ملتقى الخدمة من عملاء أو زبائن (الزغبى، 2011، صفحة 25).

رابعاً: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

يمكن تقسيم هذه العوامل إلى مجموعتين الأولى تمثل العوامل الشخصية للفرد والثانية العوامل التنظيمية للعمال.

1- عوامل ذاتية متعلقة بالفرد العامل

أ- العمر: أظهرت الدراسات المختلفة وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي وعمر المورد البشري فكلما زادت سنوات العمل زاد الرضا الوظيفي، ويمكن تفسيره حسب "شاويش" أن طموحات المورد البشري في بداية العمر المهني تكون مرتفعة، وبالتالي لا يشبع العمل هذه الطموحات والحاجيات ومع تقدم السن يصبح الفرد العامل أكثر واقعية في الطموح فيزيد رضاه الوظيفي (شاويش، 2007، صفحة 113).

ب- الجنس: إن العلاقة بين جنس الفرد كونه رجلاً أو امرأة، وبين رضاه عن العمل ليست علاقة ثابتة وإنما تعتمد على درجة التمييز بين الجنسين من قبل الإدارة والعمل (عباس، 2007، صفحة 117-118).

ب- القدرات الفردية: يقصد بالقدرة طاقه الفرد لأداء العديد من الأعمال والمهام ومعروف أن القدرات الفردية تختلف من فرد إلى آخر، ومن بين القدرات التي يعتمد عليها في الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي نجد القدرات التالية:

- طول فترة الخدمة: كلما زادت عدد السنوات التي يمضيها الفرد في العمل، كلما أصبحت لديه خبرة ومعرفة وتكيف أعلى للعمل مما يؤدي إلى زيادة رضاه عن العمل (الحميري، المومني، 2011، صفحة 177).

- القيم والاتجاهات: تلعب دورا أساسيا في توجيه وتحديد السلوك الإنساني، ويختلف الأفراد في القيم التي يؤمنون بها وفقا لعدة متغيرات فالبعض يؤمن بقيمة المال والبعض بقيمة المكانة الاجتماعية والآخر يقيم خدمة المجتمع وهكذا، ويمكن تحديد مفهوم الاتجاهات بأنها مشاعر الفرد نحو المواضيع والأشياء والأشخاص، ويمكن أن تكون إيجابية كما يمكن أن تكون سلبية، وتلعب الاتجاهات دور أساسي في بناء السلوك التنظيمي للفرد وللجماعة على حد سواء والتأثير عليه بصور مختلفة، وفي هذا الإطار يمكن اعتبار الرضا الوظيفي اتجاه الفرد نحو عمله (كاظم، 2002، صفحة 80).

- المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفة والأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعيا وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد.

2- عوامل تنظيميه متعلقة بالعمل والبيئة:

أ- العوامل البيئية والرضا الوظيفي

تتعلق هذه العوامل بالبيئة ودورها في تأثير في الموظف ورضاه عن وظيفته، فقدرة الموظف على التكيف مع وظيفته واندماجه فيها تعتبر من العوامل المحددة لرضاه الوظيفي، وتلعب انتماءات العاملين إلى الريف أو المدينة دورا واضحا في تكيفهم واندماجهم في العمل، كما أن نظرة المجتمع للوظيفة ومركز شاغلها تؤثر في درجة الرضا الوظيفي للموظف (فؤاد، 1995، صفحة 33).

ب- الأجر: يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد فإن الأجر هو من حاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا، وهذا يعني أن الأجر لا يمثل عنصرا هاما من عناصر الإشباع (عباس، 2000، صفحة 176).

ج- فرص الترقية

تشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية وبين الرضا، حيث يرى "فيكتور فروم" أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو توقعات المورد البشري عن هذه الفرص، فكلما كان توقع أو طموح المورد البشري للترقية أكبر من ما هو متاح فعلا كلما قل مستوى رضاه الوظيفي والعكس صحيح (عاشور، 2008، صفحة 14).

د- نمط القيادة: توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين فالقيادة الديمقراطية تؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل، حيث يشعر الأفراد بأنهم مركز اهتمام القائد وعلى العكس فالقيادة الأوتوقراطية تؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء لدى العاملين (عباس، 2000، صفحة 178).

هـ- محتوى العمل: إن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على درجة الرضا ومن أهم متغيرات محتوى العمل درجة تنوع المهام، درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد درجة استخدام الفرد لدرجاته، خبرات النجاح والفشل (الصيرفي، 2008، صفحة 135-136).

و- جماعة العمل: يلاحظ أنه كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم، كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه، كلما كانت جماعة العمل سببا لاستياء الفرد من عمله، مما يؤثر سلبا على درجة رضاه عن العمل (الصيرفي، 2008، صفحة 137).

ز- ظروف العمل المادية

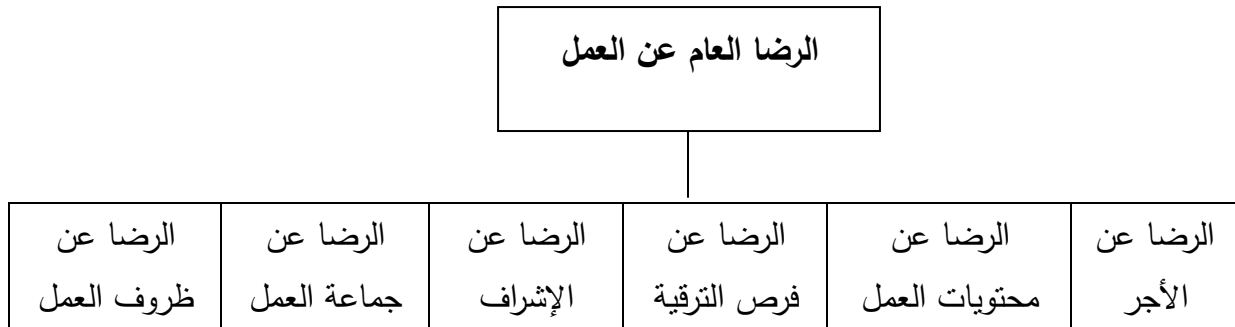
تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، وقد شغلت متغيرات ظروف العمل بالعديد من الباحثين منها الإضاءة، الرطوبة، التهوية، والحرارة، وذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل (عاشور، 2008، صفحة 143).

ح- العوائد: تشير العوائد لمختلف القيم المادية الأجر العلاوات وغير مادية التقدير والاحترام التي يتحصل عليها المورد البشري من خلال تأديته لمهام وظيفته ويزداد شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي كلما أدرك بأن هذه العوائد تلبي تطلعاته ويراعي فيها مبدأ العدالة (عاشور، 2008، صفحة 146).

ط- العلاقة مع الرؤساء: أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين نمط الإشراف والرضا الوظيفي ففي دراسة أجريت بجامعة ميتشغان بالولايات المتحدة الأمريكية، بينت أن العمال الذين يعملون مع مشرف يوليهم اهتمامه أكثر رضا وظيفي من العمال الذين يعملون مع مشرف يهتم فقط بالمنتج (عاشور، 2008، صفحة 117).

خامسا: عناصر الرضا الوظيفي

الشكل رقم (04) يوضح عناصر الرضا الوظيفي



المصدر: موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، دار ثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2010.

سادسا: آثار الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من الظواهر الهامة التي يجب الاهتمام بها في كل مجالات العمل في كل وقت وذلك لسببين:

الأول لكونه هدف كل عامل كغاية حياتية، وهو السبب الوحيد الذي يضمن بقاء العامل وجديته حتى وإن كان الأجر مرتفعا، فإذا لم يحدث الرضا لسبب أو لآخر لن يكون العامل مستقرا ولن يكون أداءه جيدا أو مرتفعا.

أما السبب الثاني فهو إسهام الرضا في باقي الاتجاهات إذ يحدث آثار سلبية أو إيجابية على سلوكيات الفرد بل على كل الظواهر الموجودة في مجال العمل، وسنعرض فيما يلي بعض آثاره وهي:

1- آثاره على الصحة العضوية: لا شك أن للحالة النفسية تأثيرا على الناحية العضوية، ولقد بينت دراسات عديدة تدهور الحالة الجسمية لدى المهاجرين بفعل المشاكل الاجتماعية والنفسية.

- ولقد أكد براى D. Debray بعد دراسة ومتابعة لثلاث حالات على وجود ارتباطات جد واضحة بين المشاكل ذات الآثار على الناحية النفسية، حيث أن داء السكري ظهر لأسباب النفسية، وقد أظهرت التحاليل أن نسبة السكر في دم هؤلاء المرضى عادية كما يفترض الطب السيكوسماتيكي وجود علاقة سببية بين الحالات النفسية وحالات الوظائف العضوية، والرضا كأحد مسببات التوازن النفسي يشكل تأثيرا على الصحة العضوية.

- وفي هذا الصدد توصل هيرزبرغ وزملائه في 1959 إلى أن الأمراض العضوية كآلام الرأس فقدان الشهية، عسر الهضم، الغثيان تحدث بعد تكرار اللارضا المهني كنتيجة حتمية.

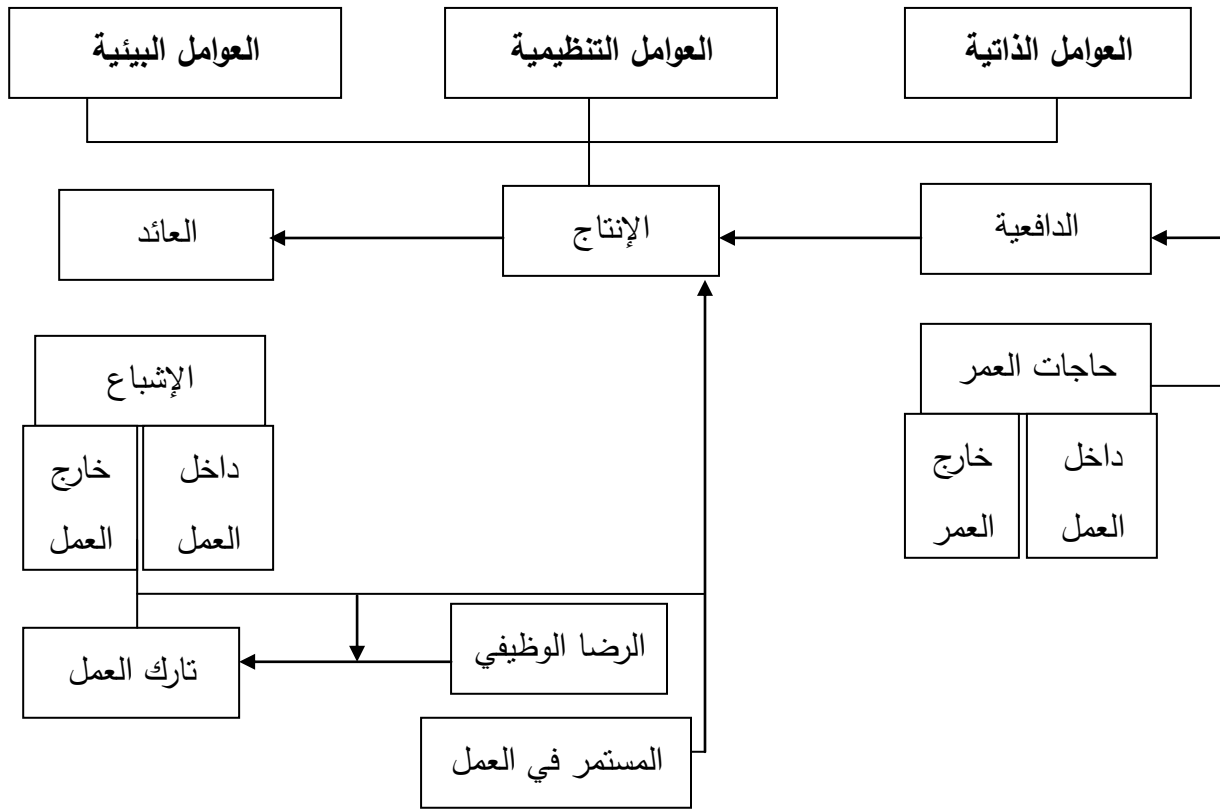
2- آثاره على الصحة العقلية: إن العامل الذي ترغمه ظروفه الاجتماعية على البقاء في عمله مهما كان نوعه أو الظروف المحيطة به يحيا صراعا داخليا يزداد يوما بعد يوم يجعل من عمله ضغطا كبيرا، هذه الحقيقة تفترض وجود علاقة بين عدم الرضا والصحة العقلية (أرزقي، 1997، صفحة 84).

3- آثاره على الإنتاج: كل الدراسات مهما كان المتغير الذي تربطه بالرضا تؤكد على وجود علاقة قوية بين الرضا والإنتاج والواقع أن الإنتاج أو ارتفاعه أو انخفاضه نتيجة نهائية لمستوى الرضا الذي يتحدد بأسباب عدة متعددة والعديد من الباحثين يتحدث عن العلاقة التبادلية في معادلة الرضا والإنتاج كون كلاهما سبب لآخر، فكما كان أن الرضا يؤدي إلى ارتفاع الإنتاج فإن الإنتاج بدوره يؤدي إلى ارتفاع الرضا كتعبير نفسي يقول فورد 1969 ford "إن الأداء والإنتاج الجيدين يؤديان إلى اتجاهات مهنية إيجابية".

ولكي يؤدي ارتفاع الإنتاج إلى ارتفاع مستوى الرضا يجب أن يشعر العامل بأن مجهوده هام جدا في تحريك عجلة الإنتاج والسبيل إلى ذلك هو مكافأته ماديا ومعنويا.

فكلما زاد رضا الفرد زادت معه مستويات الإنتاج

الشكل رقم (05): يوضح العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والإنتاج:



المصدر: عمار الطيب كشروود، علم النفس الصناعي والتنظيمي، منشورات جامعة قار يونس بنغازي، دط، ليبيا،

1995، صفحة 493.

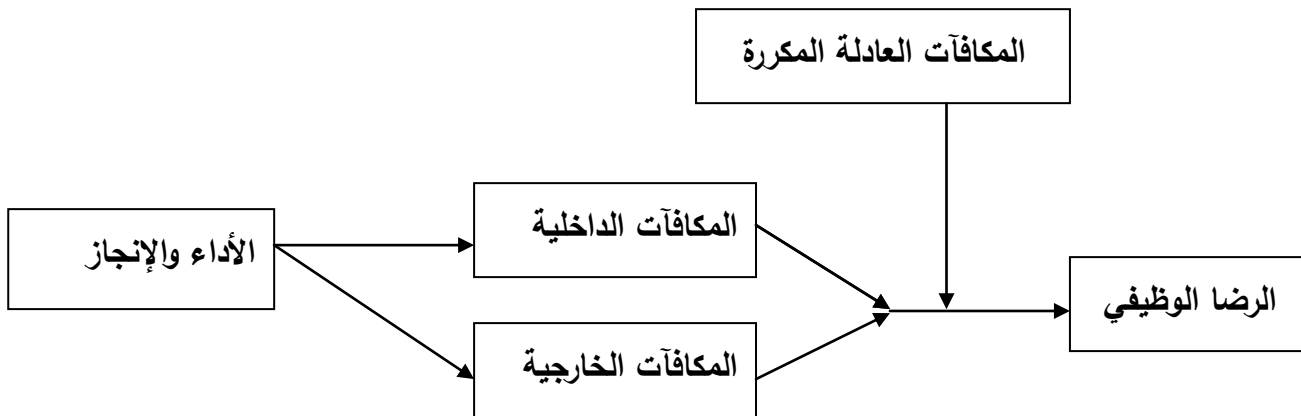
ولقد اهتم الكثير من الباحثين في هذا الموضوع نذكر منهم "كورننها وسر"، الذي أكد بعد دراسة معمقة في 1965 على وجود علاقة قوية بين الرضا والصحة العقلية وأن وضعية العمل هي أحد مسببات عدم الرضا ومشاكل الصحة العقلية، وبالعكس فإن العامل في محيط عمل جيد ومناسب يبعث الارتياح والرضا وتكون حالته العقلية ابعده عن المشاكل والاضطرابات، ولاشك أن للصحة العضوية أيضا آثار على الصحة العقلية.

4- آثاره على الأداء:

قد يكون هذا العنصر من أهم العناصر من حيث انشغال الباحثين في هذا الميدان، والسبب واضح لأننا نريد أن يكون العمال سعداء ومنتجين.

- لذلك فإن فكرة كون الرضا الوظيفي عاملا مسببا في السلوك المهني وبالخصوص مستوى الأداء والذي أكدته نتائج دراسات "الهاوثون"، حيث عند إدخال تغييرات على محيط العمل كفترات الراحة ساعات العمل، نوع الإشراف، يتحسن الأداء والروح المعنوية، ويشير الكثير من الباحثين إلى أنه لفهم طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والسلوك المهني لابد من فهم طبيعة الشعور وعلاقته بطريقة العمل وأسلوبه، فإذا لاحظ الفرد بأن الهدف المحقق في عمله يدعم وجوده أو يحسنه فإن شعوره سيكون إيجابيا أما إذا رآه كتهديد لوجوده فإن شعوره سيكون سلبيا مما يؤثر ذلك على أداء العامل (كشروود، 1995 صفحة 493).

الشكل رقم (06): يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء



المصدر: عمار الطيب كشروود، علم النفس الصناعي والتنظيمي، منشورات جامعة قار يونس بنغازي، دط، ليبيا، 1995، صفحة 494.

5- آثار الرضا على الاتجاهات:

إذا كان العمل جزءا من الحياة اليومية للفرد فإنه له تأثير على حياته، وذلك أن الرضا الوظيفي له تأثير على رضا الفرد في الحياة بصفة عامة بل أكثر من ذلك يعد الجانب الأهم في سعادته ورضاه لكون العمل المجال الذي يقضي فيه معظم أوقاته ولكونه مصدر قوته وقوة أفراد عائلته. ومن الناحية النفسية يمكن أن نقول بأن العمل ضرورة وجودية، إذ هناك أفراد لا يمتنون مهنة إلا لتحقيق التوازن النفسي فيقول بعضهم: "لابد أن أكون كغيري أشتغل وأتقاضى أجرا عن جهدي" رغم اكتفائهم ماديا فلذلك فإن الرضا المهني كاتجاه له آثار واضحة على مختلف الاتجاهات على العائلة.

ولقد وجد " وايتز " waitez 1952 "كرنهارس" 1965 "إيريس باريت" علاقة بين اتجاهات العمال نحو العمل واتجاهاتهم نحو حياتهم، ونشير إلى أن هذه المعادلة متبادلة التأثير، فكما أن لاتجاهات العمل آثارا على اتجاهات الحياة، فلهذه الأخيرة آثارا على الحياة العملية، والحقيقة أنه لا يمكن الفصل بين الناحيتين إذ أن الحياة اليومية متواصلة بين جميع جوانبها، وهنا نذكر بان المشاكل التي يتخبط فيها العامل خارج عمله تؤثر بصورة أو بأخرى على توازنه في مكان العمل، وتشكل إحدى مكونات مستوى رضاه بالإضافة إلى إمكانية تأثير بعض سمات الشخصية (عاداته، ميوله، عواطفه أساليب سلوكه كلها) على نوعين من الاتجاهات.

كما أن الرضا المهني يمكن أن يؤثر على نظرة الفرد لنفسه وقدراته، فهيرزيرغ وجد بأن الرضا المهني يرفع من الثقة بالنفس، وهي نتيجة هامة جدا إذ أن الثقة بالنفس تجعل العامل يبذل كل ما في وسعه ليقدّم كل إمكانياته (أرزقي، 1997، صفحة 84).

سابعا: معوقات الرضا الوظيفي

من أهم المشاكل التي تواجه تحقيق الرضا الوظيفي ما يلي:

أ- **الإحباط:** هو عبارة عن حاجز أو مانع لتحقيق إشباع إحدى متطلبات الفرد، وبالتالي فإن المانع أو الحاجز يقع بين الحاجة والحافز لذلك فإن العامل الضاغط أو حالة عدم التوازن تستمر لدرجة المتأثرة أو الإصرار حتى اجتاز الحاجز أو المانع أو حتى يوجد هدف يشبع الحاجة.

ب- **العدوانية:** يلجأ الفرد المحيط إلى سلوك عدائي إذا ما كان الحاجز شخص آخر، وهذا باستخدام الكلمات الحادة والصوت العالي والميل إلى الهجوم إذا ما تطلب الأمر.

ج- **تجميد السلوك:** أي الإصرار على نفس الخط من السلوك، حيث يكرر نفس السلوك الذي يحيطه رغم لأنه يعلم أن هذا السلوك يتسبب في إحباطه مرة ثانية، والفرد في هذه الحالة إما أنه لا يعرف سلوكا آخر يصل به إلى الهدف أو أنه يعرف لكنه يخشى الفشل أو العقاب من تجربة سلوك جديدة.

د- **تحويل السلوك لمسار آخر:** يعنى تحويل الفرض عن سلوكه الذي كان يتبعه من تحقيق هدفه إلى سلوك آخر، قد يتمثل في اللامبالاة أو أي سلوك يحقق له الراحة.

هـ- الصراع: في حالة الصراع يوجد الكثير من الأساليب والطرق الممكنة أمام الفرد، ولكن الفرد غير قادر على تكرار أي من هذه الإجراءات لمتبعتها، فالفرد الذي يحاول أو يصر على سؤال رئيسه عن الترقية ومنع ذلك، فهو خائف من القيام بذلك يسمى هذا بممارسة الصراع (برجراجة، 2015، صفحة، 86).

الفصل الرابع: البعد النظري للدراسة

أولاً: النظريات الكلاسيكية

- 1- نظرية الإدارة العلمية "تايلور"
- 2- نظرية التقسيم الإداري "فايول"
- 3- النظرية البيروقراطية "ماكس فيبر"

ثانياً: النيوكلاسيكية

- 1- مدرسه العلاقات الإنسانية "إلتون مايو"
- 2- نظرية (X) و (Y) "ماقريغور"

ثالثاً: النظريات الحديثة

- 1- نظرية هيكله الحاجات "ماسلو"
- 2- نظرية التوقع "فروم"
- 3- نظرية العدالة "آدمز"
- 4- نظرية ذات العاملين "هيرزبرغ"
- 5- نظرية (z) اليابانية أوشي

أولاً: النظريات الكلاسيكية

1- نظرية الإدارة العلمية لـ "تايلور"

هي من أقدم النظريات في مجال الإدارة، وقد اقترنت باسم العالم الأمريكي "فريدريك تايلور"، وقد اعتمدت هذه النظرية على رصد الظواهر الإدارية ودراستها بطريقة علمية لمعرفة القوانين والعوامل التي تتحكم بالأداء الإنتاجي للعاملين (فيليه عبد المجيد، 2005، صفحة 52).

وتستند هذه النظرية إلى فلسفة بسيطة، وهي أنه يمكن جعل الناس يقومون بالعمل إذا ما أعطوا مزيداً من المال وترتكز على فرضية أساسية هي أن الإنسان يختار بكل وعي وعقلانية الإجراء والسلوك الذي يحقق له أكبر عائد مادي

وبذلك فقد ركزت هذه النظرية على أهمية الحافز المادي الذي يقف وراء إنتاج الأفراد وأهملت دور العامل النفسي والحاجات الاجتماعية التي تدفع الأفراد إلى عمل ما، أو أداء معين، وقد اعتقد تايلور أن الوظيفة الأساسية للإدارة هي الحصول على أكبر إنتاج ممكن بأقل تكلفة ممكنة، ولهذا فإن ظاهرتي نوع الجيد والاقتصاد كانتا وراء آرائه في الفاعلية الإدارية التي يمكن تحقيقها بفضل الإشراف الدقيق والرقابة المستمرة لتحقيق مستويات أداء محددة وواضحة.

ويرى بعضهم أن هذه النظرية متشائمة تعتقد أن العاملين كسالى بطبعهم لا يرغبون في العمل ويتميزون بالأنانية والسلبية وطموحاتهم ضئيلة ويفضلون الانقياد والحوافز التي تقدمها هذه النظرية لا تخرج عن كونها حوافز مادي من حيث أن العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجته في الحاجات المادية وعليه فإن من الانتقادات الأساسية التي تواجه لهذه النظرية أنه لم يكن هناك اتفاق على ماذا قوة المال في الدافعية وتأثيره.

بالإضافة إلى أن المال ليس كل شيء في حياة الإنسان، إذ قد يكون المال عاملاً هاماً في الدافعية للأفراد وتحفيزهم، ولكن هناك عوامل ومبادئ أخرى هامة تؤثر في دافعية الفرد للعمل وقد جرى إغفالها (حريم، 1997، ص 123).

بناء على ما سبق نلاحظ أن هذه النظرية أهملت الجانب الإنساني في العملية الإدارية، حيث تنظر للعامل كأنه آلة شأنه شأن عناصر الإنتاج الأخرى مثل المال، الأرض، وبذلك تكون جردت العامل من مشاعره وأحاسيسه وآماله وطموحاته، وتلك التي تشكل القيمة الإنتاجية للفرد على الرغم من العمل كنشاط إنتاجي يسعى الفرد من خلاله إلى تحقيق جملة من المكاسب وهو وسيلة لتحقيق الذات.

2- نظرية التقسيم الإداري "هنري فايول"

لقد كان "هنري فايول" يدعو إلى مبادئه الإدارية في فرنسا التي تضمنها كتابه الشهير "الإدارة العامة والصناعة" الذي صدر عام 1916، وتتجلى أفكار "فايول" في أن السبيل للسيطرة على السلوك العاملين وضبطه يتم من خلال ضبط العمليات الكبرى في الإدارة، وهي كالتالي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وقيام الإدارة بهذه العمليات ونجاحها في تطبيقها يكون العمل منضبطاً، كما اهتم فايول من خلال نظريته بتحليل الهياكل الإدارية في المؤسسات (خيرى، 2013، صفحة 51).

وقد حدد "فايول" 14 مبدأ من مبادئ الإدارة يمكن إنجازها فيما يلي:

- **تقسيم العمل:** يعتبر تخصص العمل الأسلوب الطبيعي الذي بواسطته نمت المؤسسات والمجتمعات وتقدمت، فالتخصص يؤدي إلى زيادة الإنتاجية عن طريق حفظ عناصر العمل التي تطلب من كل عامل.

- **السلطة والمسؤولية:** السلطة هي الحق في إصدار الأوامر وتلقي الطاعة من الآخرين، أما المسؤولية فهي مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.

النظام: هو وجود رؤساء بإمكانهم فرض النظام والالتزام بالأنظمة التنظيمية وعدم الإخلال بالأوامر.

- **وحدة إصدار الأوامر:** تحديد جهة واحدة الأمرة أو الشخص الأمر، وهذا في صلب تسلسل السلطة من الأعلى للأسفل لتحاكي التناقض في طاعة الأوامر.

- **وحدة التوجيه:** وهو حصر الجهة التي تحدد كيفية أداء العمل وممارسة السلوك من وجهة نظر فنية متخصصة كي لا يحدث تضارب أو اجتهاد في اختيار طريقة العامل أو السلوك، خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة (العتيبي، 2005، صفحة 27).

- **مكافأة الأفراد:** يجب أن تكون مكافأة العمال ورجال الإدارة مقابل الخدمات التي يقدمونها للتنظيم على أساس نظام محدد لمكافئة المجهودات التي يحسن توجيهها نحو تحديد أهداف التنظيم (عبد السلام، 2008، صفحة 87).
- **المركزية:** عرف "فايول" المركزية بأنها الدرجة التي تنقل بها أهمية الدور الذي يقوم به المرؤوسين في التنظيم، ونادى بضرورة أن ترتبط درجة المركزية بشخصية المدير المرؤوسين وظروف العمل الذي يوجد فيها المشروع.
- **سلسلة التدرج الإداري:** هي تسلسل تدرج السلطة من أعلى إلى أسفل، والتي تتدفق من خلالها كل الاتصالات في التنظيم.
- **الترتيب:** ويقصد به "فايول" تحديد المكان والأولوية بالنسبة للمواد والأجهزة والمعدات وكافة موجودات المنظمة (أصولها وخصومها)، وهذا ما قصده بالترتيب المادي، أما الترتيب الاجتماعي فهو تحديد مواقع وعلاقات العنصر البشري في المنظمة كي لا تعم الفوضى وتتداخل المسؤوليات في مجال العمل.
- **المساواة في المعاملة:** وهو ما دعا إليه "فايول" فيما يخص التقيد بنظم خدمة العاملين وفي حدود تفويض السلطة وتحديد المسؤولية وتأمين الحقوق المنصوص عليها في ذلك النظام ومعالجة مشاكل العاملين والعمل على خلق جو عمل يبعث على الراحة النفسية والطمأنينة.
- **الاستقرار في العمل:** دعا "فايول" إلى تبني سياسة تهدف إلى الاحتفاظ بالعاملين الجيدين لفترات طويلة وتدريبهم والاهتمام بأحوالهم المادية والمعنوية، بدل تبني سياسات قصيرة النظر لا تهدف إلى بناء قاعدة عملية ووظيفية على المدى البعيد.
- **مبدأ المبادأة:** لقد دعا "فايول" الرؤساء إلى تشجيع مرؤوسهم على التفكير وتقديم الاقتراحات المفيدة لتحسين العمل، وقد اعتبر ذلك مصدرا من مصادر قوة المنشأة إذ سيشعر المرؤوسين بأهميتهم ويزيد من ولائهم للمنشأة.
- **مبدأ روح الاتحاد أو الفريق:** وهو دور الذي يقوم به الرؤساء إلى إشاعة التعاون والعمل الجماعي بين العاملين وتيسير التواصل البناء بينهم (عبد السلام، 2008، صفحة 87).

*إهتم "فايول" في نظرية المبادئ الإدارية بتحليل العملية الإدارية وتحديد وظائف المديرين لكي تتبع منها المبادئ الأساسية لتطبيق مبدأ للإدارة، أي بناء نظرية للإدارة من واقع حصيلة المبادئ الإدارية فإن "فايول" اهتم وأكد على النشاط الإداري وخاصة الإدارة العليا، أي أن أعماله جاءت مكتملة لتايلور حيث ركز على العمليات التنفيذية، فهذا الجو أدى إلى شعور العمال بالاستياء وانعدام الرضا الوظيفي لديهم، وبالتالي تفشل هذه المؤسسات في تحقيق الروح المعنوية للعمال على مستوى هذه المؤسسة.

على الرغم من أهمية نظرية "فايول" في التنظيم الإداري من حيث تحديده للمبادئ الأساسية التي تقوم عليها الإدارة، إلا أنه لم يخرج عن الإطار الذي وضعه تايلور من حيث مجال الاهتمام، ويكمن الاختلاف بينهما من حيث التركيز فإذا كان "تايلور" قد اعتبر العامل بمثابة الآلة فإن "فايول" قد ركز اهتمامه على المكونات الإدارية والتنظيمية دون الاكتراث للجوانب الاجتماعية والإنسانية في العمل، كما سمح باستمرار الأوضاع النفسية والاجتماعية للعامل في مجال عمله والتي تتمثل في استياء العمال وعدم شعورهم بالرضا وانخفاض الروح المعنوية لديهم.

3- النظرية البيروقراطية:

ترتبط هذه النظرية بالعالم البريطاني "ماكس فيبر" 1864-1920، وقد حدد من خلال مصطلح البيروقراطية مواصفات المنظمة المثالية أو النموذجية واعتبارها بمثابة المنظمة البيروقراطية، وقد أثرت طبيعة المجتمعات التي درسها فيبر كثيرا من بلورة ما توصل إليه من نموذج للبيروقراطية (الشماع حمود، 2005 صفحة 33).

ولقد استهدف "فيبر" من خلال هذا المصطلح إلى وصف الجهاز الإداري البيروقراطي وتحديد سماته التي يجب أن يتصف بها سلوك هذه المنظمات، وتتمثل أهم هذه السمات فيما يلي:

- التخصيص وتقسيم العمل على أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.
- التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين الرؤساء ومرؤوسيه.
- الرسمية وتقنين الإجراءات ويعني ذلك وجود نمط من العلاقات الرسمية في العمل، بحيث يتعامل الموظف من المراجعين له في العمل بصفته الرسمية وليس بصفته الشخصية، ومن شأن ذلك أن لا يكون هناك تمييز في المعاملة بين من تقدم لهم الخدمات حسب أي اعتبار.

- إذن فمن صفات النظام البيروقراطي توحيد وتقنين الإجراءات ويتم الرجوع إليها من قبل الموظفين عند اتخاذ القرارات مما يضمن السرعة وتمائل القرارات التي تتخذ بشأن الحالات المماثلة.
- تسخير المؤهلات والخبرات الوظيفية والتقييد بهما عبر اختبار العامل أو الموظف والابتعاد عن أية مؤثرات شخصية أو نفعية في هذا المجال.
 - الصلة بين الأفراد الرسمية وغير شخصية وتعتمد على ما تحدده القوانين واللوائح لضمان الموضوعية في التعامل.
 - التعيين والترقية على أساس الجدارة وهذا عنصر هام يقضي أن تحتكم قرارات تعيين وترقيه الموظفين إلى اعتبارات الكفاءة والتأهيل وليس الاعتبار غير الموضوعية مما يكفل الأداء الممتاز.
 - اعتبار الإدارة مهنة دائمة تحتاج للتأهيل والتدريب المستمر ليس هواية، مما يضمن تحسين المهارات وبالتالي الوصول للأداء الجيد وتحقيق الأهداف المطلوبة بالنوعية الجيدة (القريوتي، 2003، ص 58).

من خلال هذه النظرية يتضح لنا بأن "ماكس فيبر" أهمل هو الآخر الجانب الإنساني والعوامل النفسية التي تشعر العامل بالرضا والعمل أكثر واضعا قواعد وقوانين صارمة وإجراءات من شأنها أن تحد من حرية العامل داخل عمله وشعوره بالتقييد وبالتالي الاستياء وعدم الرضا داخل العمل.

ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية

1- نظرية العلاقات الإنسانية لإيلتون مايو " 1925 - 1945

نشأت نظرية العلاقات الإنسانية في الفترة ما بين 1925 و 1945 في الولايات المتحدة الأمريكية وعلى رأسها كل من " مايو" و"هومانس" وغيرهم من علماء، حيث كانت تسود اتجاهات فكرية وإيديولوجية وتقوم على أفكار الباحث مايو الذي وجه اهتمامه للعنصر البشري واعتبره أهم عناصر التنظيم، حيث أكد مايو وزملائه من خلال التجارب والأبحاث التي قاموا بها في مصانع "هاوتون" التابعة لشركة "ويستون إلكتروك" على ضرورة عمل القيادة على تحقيق التقارب بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي (رواية 2006، صفحة 74).

وقد استمدت من تجارب هاوتون بعض المبادئ أهمها:

1- إن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات، بين الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين.

2- إن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغوط اجتماعية ناشئة من التقاليد والعرف التي تؤمن بها الجماعة.

3- تلعب القيادة دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات والعمل على تعديل سلوكها وتقاليدها لتناسب مع أهداف التنظيم.

- السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل في تحقيق أهداف التنظيم.

- على هذا الأساس يتبين من خلال أعمال "إيلتون مايو" أن الإنتاجية ليست مرتبطة فقط بالعوامل المادية بل ترتبط أيضا بالعوامل المعنوية كاهتمام بمشاعر العاملين والروح المعنوية، وهذا من شأنه زيادة الإنتاجية وتحديد درجة عالية من الرضا، بالإضافة إلى تشجيع المشاركة في اتخاذ القرار، هذا الأمر يدفع بالأفراد إلى استثمار طاقاتهم الفكرية لتحقيق أرباح المؤسسة (القيوتي، 2003، صفحة125).

وعليه فهذه النظرية اعتبرت الإنسان كائنا اجتماعيا، وتلعب العلاقات مع الآخرين دورا هاما في سلوكه واتجاهاته، ونلاحظ أيضا الأهمية الحيوية للجانب الإنساني التي أظهرتها هذه النظرية، فالفرد آمال وطموحات وأهداف، وعليه فإن هذه النظرية اهتمت أكثر بالجانب المعنوي والنفسي.

2- نظريه X و Y لدوجلاس مغريغور

لقد وضع دوجلاس مغريغور أنماطا مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه واصفا واحدا منها بافتراضات سلبية X التقليدية والثانية افتراضات Y الايجابية.

أ- نظرية (X) تفترض بشكل أساسي أن الفرد:

- ❖ كسول بطبعه لا يحب العمل
- ❖ لديه نقص في الطموح وهو لا يتقبل المسؤولية.
- ❖ يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يفعل.

- ❖ يعتبر العقاب أو التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل.
- ❖ تعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل، حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف.
- ❖ يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل

ب- نظرية (Y) تفترض أن الفرد:

- ❖ راضي عن العمل ولديه الرغبة في الإنجاز
- ❖ يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.
- ❖ يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بإنجازها، وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الأهداف (النعمي، 2008 صفحة 73).
- ❖ تحقيق الفرد للأهداف يعتمد على الحوافز المادية وغير المادية.
- ❖ الفرد يميل إلى الراحة كما يميل للعمل فجهوده العقلية والعضلية في الحالتين شيء طبيعي (علي فلاح الزغبى وعبد الوهاب بن بريكة، 2013، صفحة 124).

من الواضح أنه من خلال نظريته X فإن العامل لا يثق بنفسه لا يتحمل المسؤولية ولديه مستوى طموح منخفض، وبالتالي فإن هذه النظرية تعكس النمط التقليدي في الإدارة من خلال اللوائح والتعليمات الرسمية واللجوء إلى إجبار الفرد على العمل مقابل العائد المادي، إضافة إلى قيامه بذلك على أساس الرقابة والإشراف اللازمين لزيادة الإنتاجية فضلا عن إهمالها الجانب الإنساني وتجاهل حاجته وبالتالي عدم الرضا الأمر الذي ينتج عنه قتل روح المبادرة والاستقرار في المؤسسة.

بينما نظرية Y والتي تمثل الجانب الإيجابي، فالعامل هنا يشعر بالانتماء للعمل كما أنها تساعد العاملين على التطور وتشجع العمل الجماعي، إذا هذه النظرية تشير إلى وجود دوافع كاملة يكمن استغلالها داخل المؤسسة ذلك لتحقيق الاستقرار والتعاون، الأمر الذي يحقق له رضا وسعادة في عمله.

وحسب هذه المعلومات والحقائق التي استقاها المفكر من أرض الواقع، فإن للعامل حاجات متعددة وهو يسعى باستمرار أي لديه حافز للحصول على ما يحتاجه.

ثالثاً: النظريات الحديثة

1- نظرية هيكله الحاجات "ماسلو"

صاحب هذه النظرية إبراهيم "ماسلو" وتعتبر من أشهر نظريات الحفظ وتشير إلى أن الحاجات الإنسانية مرتبة هرمياً حسب الأهمية كالتالي:

أ- حاجات فيزيولوجية: وهذه حاجات أساسية للبقاء وتشمل الحاجة إلى الهواء، المأكل، العطش، المأوى النوم، الجنس.

ب- حاجات الأمن والحماية: حاجات الأمن المادية والأمن النفسي وتشمل حماية الإنسان لذاته وممتلكاته وفي المجال التنظيمي فإن الأمن والحماية يأخذ شكل الأمن الوظيفي وضمان بيئة تنظيمية آمنة، وبالرغم من الاعتمادية المتبادلة بين المنظمة والعاملين، وفي تحقيق أهداف كل منهما إلا أن العاملين أكثر اعتماداً على المنظمة في إشباع حاجتهم المختلفة، وهذه الاعتمادية تجعل الأفراد بحاجة إلى التنبؤ في البيئة التنظيمية فيما يتعلق بالكثير من الأمور مثل: الأمن الوظيفي الترقية، العدالة، المساواة في المعاملة.

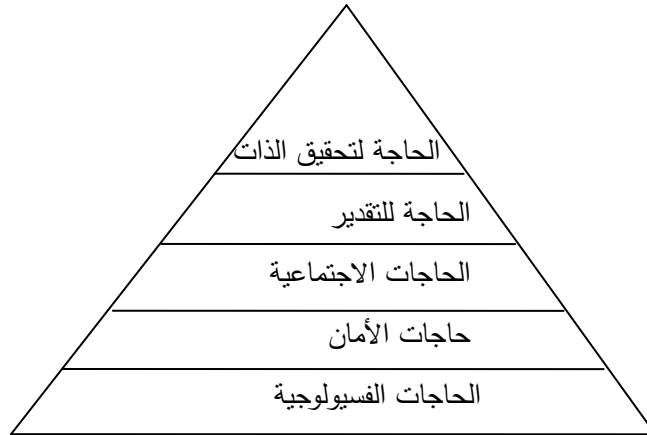
ج- حاجات اجتماعية: الحاجة إلى الانتماء والصدقة والحب والعاطفة والشعور والوجدان والقبول الاجتماعي من قبل الآخرين.

د- حاجات التقدير والاحترام: حاجة تقدير الذات واحترام وتقدير الآخرين الثقة بالنفس، المعرفة، الاستقلالية الكفاءة، الشهرة، القوة التميز المكان والمركز الاجتماعي.

هـ- حاجات تقدير الذات: وتمثل حاجة ما يستطيعه الفرد أن يكون وتشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة المعرفة، المهارة، الإبداع الخلق والابتكار تحقيق وأكثر الطموح. (العميان، 2004، صفحة 215).

وبناء على هذه النظرية فإن الحاجات مرتبطة مع بعضها البعض ومرتبطة تصاعدياً حسب الأهمية كما يظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم: (07) سلم الحاجات لماسلو



المصدر: محمد فالح صلاح: إدارة الموارد البشرية، ط1، 2004، ص115

يلاحظ أهمية الحاجة الفيزيولوجية من أجل البقاء حيث تسود في المستوى الأدنى، وعندما يتم إشباعها بدرجة مرضية ينتقل الفرد إلى الحاجة التي تليها في الأهمية وهي الأمان والحماية، إن الحاجة المشبعة التي لم تعد حافزة بينما الحاجة غير المشبعة تدفع الفرد للتحرك لذلك عندما يتم إشباع الحاجات الفيزيولوجية فإن حاجات الأمان والحماية تبدأ بحفظ السلوك، إن كلا من الحاجات الفيزيولوجية والأمان محدودة بطبيعتها بالرغم من أن أكثر محدودية من الثانية.

تظهر الحاجات الاجتماعية من كون الإنسان كائنا اجتماعيا بطبعه، وقد أشارت الدراسات إلى أن الأفراد الذين يعملون بمفردهم بمعزل عن الآخرين لا تتوفر لديهم الرغبة في العمل ويعزى ذلك إلى العزلة والوحدانية.

كذلك بينت دراسات أخرى أن الأقسام والوحدات الإدارية التي تمنح أفرادها مستوى متدنيا من التفاعل الاجتماعي والاتصال مع الغير لديها أعلى نسبة دوران عمل، على أية حال فإن إشباع الحاجات الاجتماعية في موقع العمل مقيد إلى حد بعيد بالتكنولوجيا المستخدمة في الأداء، وفي الظروف المادية لتصميم العمل، تمنح حاجات التقدير والاحترام إدارة المنظمة مجالا واسعا لخلق بيئة تنظيمية تعمل على إشباع هذه الحاجات، وهذه الحاجات غير محدودة الإشباع ومن ناحية تنظيمية يعتمد إشباعها بشكل أساسي على السياسات الإدارية والسلوك القيادي وهذه الحاجات تظهر عند المديرين أقوى مما لدى المرؤوسين لذلك تعطي أهمية في مجال حفز الإداريين (العميان، 2004، صفحة 217).

وأخيرا حاجات تحقيق الذات وهي تمثل الحاجة إلى إدراك إمكانية تقدم وتطور الفرد إلى أقصى درجة إذ لا يتم إشباع هذه الحاجة بالكامل وهي مهمة إلى أولئك الذين استطاعوا إشباع بقية الحاجات في سلم ماسلو بدرجة مقبولة.

ترتبط هذه النظرية بالرضا الوظيفي باعتبار أن الرضا عن الأجر يرتبط بصورة غير مباشرة بالحاجة إلى الأمن والاستقرار كما ترتبط حاجات الاحترام والانتماء، من خلال الرضا عن العلاقات سواء مع الزملاء أو مع الرؤساء كما نجد أيضا التقدير يرتبط بالعلاقات على المستوى الأفقي أو الرأسي.

2- نظرية التوقع:

إن هذه النظرية التي وضعها "فروم" وطورها "ليمان بوتر" و "إدوارد لور" بعد ذلك تعد هذه النظرية من النظريات التي لاقت قبولا واسعا، إذ أنها اعتبرت الحافز ما هو إلا نتيجة للعائد الذي يبحث عنه شخص ما، والسلوك المتوقع للحصول على ذلك العائد المرغوب.

ويمكن التعبير عن هذا النموذج في المعادلة التالية:

$$\text{الحافزية} = \text{الرغبة} \times \text{التوقع} \quad (\text{العزاوي جواد، 2013، ص 373}).$$

تستند نظرية التوقع إلى أربعة مفاهيم أساسية

أ- **قوة الرغبة:** وهو اعتقاد الفرد وإدراكه بأن الجهد المبذول في أداء عمل ما سيؤدي إلى الانجاز المطلوب وتتمثل هذه الرغبة في نتيجة تحقق الفوائد المتوقعة من أداء عمل معين.

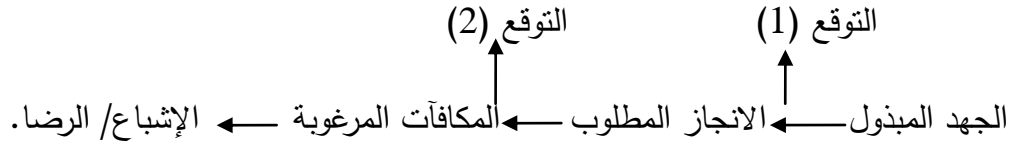
ب- **التوقع:** يتمثل التوقع باعتقاد الفرد بأن مستوى جهد معين يضعه في أداء عمل ما يستحق مستوى معين من الأداء.

ج- **الوسيلة:** وهو مقياس يقيس قوة العلاقة بين الأداء ومحتواه (مثل كونه أداء عالي) وإمكانية الحصول على حوافز معينة، فمثلا قد يعتقد فرض بأن أدائه العالي هو الوسيلة للحصول على حوافز عالية في حين يشعر البعض الآخر أن الأداء المنخفض هو وسيلته في الحصول على وقت الفراغ وتحسن علاقاته الاجتماعية مع زملائه، ولتوضيح الوسيلة نقوم بصياغة الأسئلة التالية:

هل يشعر الفرد بأن الأداء المرتفع سيكون وسيلة في الحصول على الحوافز؟

ما مدى هذا الشعور؟ هل هو قوى يصل إلى درجة التأكد أم هو ضعيف يصل إلى عدم التأكد (سلطان 2003، صفحات 272-273).

الشكل رقم (08) شكل يوضح نموذج التوقع



المصدر: محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2003 ص 272.

يمكن القول أن نظرية التوقع لـ "فروم" تعمل على محاولة وفهم أهداف العمال ومحاولة العمل على تحقيقها من أجل تحفيزهم وتشجيعهم ودفعهم للعمل، أي خلق نوع من المكافأة بينما يتوقعه ويقدمه العامل وما يحصل عليه فعلا مقابل ما يقوم به.

والملاحظ من محتوى النظرية بأنها الأكثر تركيزا على الحوافز المادية وأثرها على الإنتاج حيث أن تحقق الشروط الوارد ذكرها يعني بأن الحوافز المالية مسؤولة مباشرة عن الإنتاج، وعليه فإن النظرية توجه المنظمات إلى اعتماد الحوافز المالية كوسائل لتحقيق الإنتاجية، وأن عملية التحفيز لا يمكنها النجاح إذا لم تركز على الجانب المالي في المحفزات.

3- نظرية العدالة

أساس النظرية عالم إداري يدعى آدمز في عام 1965 ومحورها أن الناس يمكن تحفيزهم بشكل أفضل إن تم معاملتهم صحيح، فإن عدم الإنصاف في معاملتهم سيؤدي إلى تثبيطهم (المعاينة، 2012 صفحة 130).

وتشتمل نظرية العدالة على ثلاث مفاهيم أساسية هي التقييم والمقارنة والسلوك ويتضمن التقييم قياس المدخلات (جدارة الشخص مستوى التعليم، المهارة، مقدار الجهد المبذول في العمل)، والمخرجات (العوائد المادية، الترقية، الاهتمام الذاتي، التمييز، التقدير والاحترام).

أما السلوك فهو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة، فعندما يدرك الشخص بأن الوضع يتسم بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي، وعلى العكس من ذلك إذا شعر بأن الوضع غير عادل فإنه يعمل على إعادة المساواة بين النسبتين، وهذا السعي لإعادة المساواة يستخدم لتفسير دافعية العمل وتتناسب قوة الدافعية طردا مع حجم المساواة المدرك: وتقترح النظرية الطرق التالية لإعادة الشعور بالمساواة:

- تقليل الجهد المبذول في العمل.

- المطالبة بزيادة الأجر

- تغيير في عوائد الشخص الآخر الذي تمت المقارنة به.

- الانتقال إلى عمل آخر في المنظمة.

- ترك العمل (العميان، 2004، ص118).

وهناك وسائل وطرق يمكن للفرد أن يلجأ إليها لإعادة المساواة تتلخص في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): يمثل وسائل إعادة المساواة في نظرية العدالة

في حالة شعور الفرد أن عواده أقل مما يجب	في حالة شعور الفرد أن العوائد أكثر مما يستحق
طلب زيادة في الأجر	طلب زيادة في أجور الآخرين
بذل مجهود أقل	بذل مجهود أكبر
إيجاد تبرير لسبب تقاضي أجر أقل من الآخرين	إيجاد تبرير لكونه يتقاضى أجر أكثر من غيره
تغيير الفرد الذي تتم المقارنة به	تغيير الفرد الذي تتم المقارنة به

المصدر حسين مريم: مبادئ الإدارة الحديثة نظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1 عمان 2006، ص.256

يتبين من سرد نظرية العدالة أن الفرد يشعر بالعدالة من جراء مقارنة ما يحصل عليه وما يقدمه مع ما يحصل عليه الآخرون ويقدمونه، ويمكن القول أن نظرية العدالة تساعد المنظمات على السير وفق أنظمة أجور وحوافز عادلة بين الأفراد ذلك من أجل التأثير الجيد على الدوافع والأداء وتحقيق الرضا للعاملين.

4- نظرية ذات العاملين هيرزبرغ

لقد شكلت هذه النظرية من خلال بحث ميداني أجراه لمعرفة الدوافع وإشباع الحاجات لدى مهندس ومحاسب وضمنه في كتاب نشر سنة 1959، وقد توصل هيرزبرغ إلى حقيقة مفادها أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان، إنما هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة، كما أن شعور الفرد بالرضا عن عمله إنما يعود أساساً إلى العمل في حد ذاته وبناء عليه فقد وجد هيرزبرغ أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تندرج تحت مجموعة من العوامل وهما:

أ- **مجموعة العوامل الوقائية:** ويدعوها أحياناً بالعوامل اللاإشباعية لأن عدم وجودها يؤدي إلى حالة عدم الرضا، بينما وجودها وتوفرها لا يؤدي إلى حفز الأفراد ويحددها في المجالات التالية سياسات المؤسسة وإدارتها، نمط الإشراف، العلاقات بين الأفراد، ظروف العمل المادية، الراتب والمركز الاجتماعي، والأمن الوظيفي.

ب- **مجموعة العوامل الحافزة:** وهي التي يطلق عليها عادة اسم العوامل الإشباعية، وهي تلك العوامل المرتبطة بالعمل وتعمل في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضا والحفظ لدى الموارد البشرية وتتمثل في الشعور بالإنجاز في العمل الإدراك الشخصي لقيمة عمله نتيجة لإتقانه العمل، طبيعة الوظيفة ومحتواها، فرص التقدم والتنمية نمو الشخصية وتطورها (قيرة، 2007، ص 214).

- خلاصة القول أن العوامل الوقائية عند هيرزبرغ، التي تتعلق أساساً بالظروف والعوامل المحيطة بالعمل تسبب درجة عالية من عدم الرضا عندما لا تكون موجودة لكنها لا تؤدي إلى التحفيز عند وجودها، بينما العوامل الحافزة وهي التي تتعلق بمحتوى العمل أي جماهيرية العمل وإنجاز الفرد لذلك العمل والاعتراف الذي يحصل عليه من خلال تأديته لذلك العمل فإنها عند توافرها تؤدي إلى الحفز والرضا ولكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند غيابها.

الشكل رقم (09): مخطط يوضح عوامل نظرية ذات العاملين:



المصدر علي فرح الزعبي، مبادئ الإدارة، دار المناهج، ط1، عمان، 2013، ص 125.

وعموما ما يمكن القول أن نظرية هيرزبرغ قد جعلت من التحفيز عاملا أساسيا لتحقيق الرضا لدى الموارد البشرية وذلك عن طريق شعور الفرد بأهميته وقيمه وإنجازاته للأعمال المنوطة به لأن التحفيز يعمل على تحقيق الإنتاج للذين يطمحون إلى تحسين أدائهم وتطويره ولكن ما يعاب على العوامل التي قدمها هيرزبرغ أن العوامل الوقائية لدى فرد معين يمكن أن تكون كعوامل دافعة للفرد الآخر وعليه فإن تصنيف العوامل غير ثابت.

5- النظرية اليابانية " Z " لوليام أوشي

تقوم نظرية Z على أساس الاهتمام بالمجال الإنساني للعامل حيث لاحظ ويليام أوشي أن قضية إنتاج العامل لن تحل من خلال بدل المال أو الاستثمار في البحوث والتطوير فهذه الأمور لا تكفي وحدها من دون تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة بفعالية وبهذا استند في وضع معالم النظرية إلى ثلاثة مرتكزات أساسية من أجل تحديد سمات المؤسسة اليابانية التي توحى بطرق تحفيز العاملين وهذه المرتكزات هي (الثقة المهارة والألفة والمودة).

من خلال هذه المرتكزات الثلاثة الرئيسية التي يختص بها اليابانيون يقوم أوشي بغرض المبادئ الأساسية التي تكون عليها فلسفة الإدارة اليابانية وشرحها التي لها علاقة بتحفيز العاملين ويمكن إظهارها كالاتي:

1- الوظيفة مدى الحياة: إن أهم خاصية تتميز بها المؤسسة اليابانية هي توظيف العاملين بها مدى الحياة وهذه هي القاعدة التي تكون عليها الكثير من أوجه الحياة وينعكس أثرها في نواحي العمل المختلفة.

2- التقسيم والترقية البطيئة: لا تجري الترقية في معظم المؤسسات اليابانية إلا كل 10 سنوات وهذا الإجراء يطبق على جميع العاملين في المؤسسة.

3- عدم التخصص بالمهنة: تفضل المؤسسات اليابانية عدم التخصص الدقيق بالمهنة فالفرض يمارس أكثر من مهنة وينقل من قسم إلى آخر وذلك للاستفادة به في الخدمة جميع الأقسام المؤسسة التي يعمل بها، وهذا التنقل من قسم إلى آخر يكسبوا العامل تجربة ثرية لتجعله معدا للترقية.

4- **عملية المراقبة الضمنية:** تعتمد الرقابة في المؤسسات اليابانية على الحق والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية وهي تمارس على نحو وثيق ومنظم ومرن في آن واحد، وهذا يجعلها شبه معدومة وهي لا تختلف عن أساليب الرقابة الإدارية المستخدمة في مؤسسات الدول الغربية.

5- اتخاذ القرارات الجماعية

تعتمد المؤسسات اليابانية على العمل الجماعي المشترك فعندما يراد اتخاذ قرار مهم في مؤسسة يابانية يجري إشراك كل الذين سيتأثرون بهذا القرار في اتخاذه بغض النظر عن نوع هذا القرار وهذا سيدفع العاملين إلى الإنتاج ويشعرهم بالأهمية.

6- **الاهتمام الشامل بالأفراد:** تهتم المؤسسات اليابانية بشمولية العناية والاهتمام بالعاملين في الاحتفالات يحضر الحفل أهلهم وذويهم تنعكس هذه الصفة الشمولية والاهتمام الكلي على الثقة المتبادلة والألفة والمودة. يعتقد أوشي أن تطبيق نظريته في المؤسسات الأمريكية كما هو الحال في المؤسسات اليابان سوف ينتج عنه تحقيق أهداف الأفراد العاملين وأهداف المؤسسة على السواء (العديلي 1995، صفحة 176).

من خلال عرضنا للنظرية اليابانية التي قام بها أوشي نلاحظ بأن الحوافز المادية لا تكفي وحدها لزيادة الإنتاجية بل لابد من توفير مجموعة من العوامل التي تدفع العمال إلى تحسين أدائهم وتطوير كفاءتهم وبالتالي شعورهم بالرضا داخل عملهم.

الفصل الخامس: مجالات الدراسة الإجراءات المنهجية

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

2- المجال البشري

3- المجال الزمني

ثانياً: الإجراءات المنهجية

1- منهج الدراسة

2- أدوات جمع البيانات

3- أساليب المعالجة السوسيوإلوجية

4- العينة وكيفية اختيارها

5- خصائص العينة

يمكن القول أن هذه الخطوة هي امتداد للفصل النظري السابق، وتدفعنا هذه المرحلة من البحث إلى محاولة تجسيد متعلقات دراستنا الزاهنة ما تضمنه من قضايا تجسيدا إمبريقيا وإحصائيا.

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

- تقديم الشركة محل الدراسة

في هذه الدراسة تم تقديم الإطار النظري للشركة الإفريقية للزجاج -الطاهير- من خلال إبراز مراحل تطورها ونشأتها وعرض مختلف أهدافها المسطرة مع إعطاء شرح مفصل عن الهيكل التنظيمي للشركة.

تعريف الشركة الإفريقية للزجاج الطاهير

أنشأت الشركة الإفريقية للزجاج سنة 1982 بالمنطقة المسماة أولاد صالح بالطاهير ولاية جيجل، وهي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم (EPA-SPA) نشأت بصفقتها الحالية وتسميتها المعروفة سنة 1997 برأس مال قدره 5000.000.000 دينار جزائري.

في إطار إعادة هيكلة القطاع الصناعي الذي سوى تطبيقه سنة 1996 وقبل ذلك عبارة عن مركب صناعي تابع للتسيير المركزي بالمديرية العامة للمؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة التي يوجد مقرها الاجتماعي بوهران ويمكن تلخيص أهم مراحل تطور الشركة زمنيا في ثلاث مراحل هي:

أ- مرحلة النشأة 1982-1997

في إطار دراسة قام بها مكتب انجليزي مختص PELKINGTON في عقد السبعينات، وبناء على استنتاجه إبرام عقد إنجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIG) والشركة الفرنسية (TECHNIP) سنة 1982، وذلك لانجاز وحدة زجاج السيارات الأمامي بطاقة 20.000b من زجاج البناء الشفاف و 44000 وحدة من زجاج السيارات الأمامي، تم انجاز المشروع بين سنتي 1928 و 1986 وقد عرف بعض التأخر لأسباب تقنية ومالية وانطلق عمليا في الإنتاج في 1أوت 1987 خلال مدة الانجاز توأكبت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة أشغال الإنجاز وهي:

- شركة SNIC 82-84 إنجاز

- شركة EDIC 84-86 متابعة الأشغال

- شركة ENAVA استلمت المشروع في ماي 1986

ب- مرحلة التوسع 1987-1996

بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط ووفقا لسياسة التنمية وتطوير معتمدة آنذاك، تم تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل إنجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف استعمالاته وأنواع تمثلت هذه المشاريع في إنجاز وحدة جديدة للزجاج الأمني.

(زجاج السيارات الأمامي، الجانبي والخلفي) (زجاج مصفح) وانطلقت بالإنتاج سنة 1998 وأنجزت من طرف شركه فنلندية.

- مشروع الزجاج السائل: هدفه إنجاز وحدة بثلاثة خطوط إنتاجية الزجاج المطبوع بطاقة إنتاج 900 ألف وحدة، الأجر الزجاجي بطاقة إنتاج تقدر بـ 15 ألف طن سنويا.

- مشروع سيليكاب الصودا: أمام ضعف في الموارد المالية والمبيعات قامت المديرية بتغيير خط إنتاج الأجر الزجاجي (NEVADA) وخط مشروع (H28) وتهيئتها لإنتاج مادة سيليكات الصودا المطلوبة بكثرة من السوق لتعويض الخسائر الناجمة عن عدم مردودية الخطين السابقين.

- مشروع الزجاج الحراري: موجه لإنتاج الأواني المنزلية، مصابيح السيارات، والزجاج المضغوط.

3- مرحلة الاستقلال:

بعد سنة 1997 دخلت المؤسسة التي أصبحت تعرف باسم الشركة الإفريقية للزجاج، وهي المرحلة الثالثة للتحويل في إطار سياسة إعادة الهيكلة في القطاع الصناعي وتصبح الشركة قائمة بحد ذاتها.

- أهمية وأهداف الشركة:

- تلعب صناعة الزجاج الدور الفعال في تطور اقتصاديات الدول بسبب الاستعمالات المعتمدة لهذه المادة التي تدخل في عده نشاطات صناعية وتجارية منها كقطاع البناء، صناعة زجاج السيارات الصناعات الكهرومنزلية، وتبرز أهمية الشركة بصفة عامة وصناعة الزجاج بصفة خاصة.
- تلعب دورا اجتماعيا واقتصاديا هاما لما لها من أثر فعال في بعض النشاطات التجارية والصناعية، إذ تعتبر مجالا خصبا للتشغيل خاصة في القطاع الجغرافي.
- لها نفس الأهمية في المجال الصناعي، حيث أن مادة الزجاج بمختلف أنواعه تدخل كمادة أولية مكتملة لبعض الصناعات الأخرى.
- تشكيلة منتجات الشركة الإفريقية للزجاج تبرز أهمية الشركة في المجال الاقتصادي الوطني، وذلك باعتبارها الممول الرئيسي لعدة شركات أخرى ذات أهمية بالغة مثل الشركة الوطنية للسيارات الصناعية (رويبة)، المؤسسة الوطنية للعتاد الأشغال العمومية (قسنطينة)، شركات التنظيف (هنكل).
- أهداف الشركة : تهدف الشركة الإفريقية للزجاج إلى تحقيق ما يلي:
- تنمية صناعة الزجاج في الجزائر.
- تلبية حاجات وطلبات الاقتصاد الوطني في مواد الزجاج في قطاع البناء، قطاع صناعة وتركيب السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.
- مواكبة التطور التكنولوجي.
- العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في السوق الدولية.
- تحسين رأس مال الشركة.
- وضع سياسة تجارية فعالة لاقتحام السوق الوطني والدولي على حد سواء.
- المساهمة في ترقية السوق الوطني. ورشات في مختلف أنحاء الوطن.

- تدعيم منتج الزجاج وفتح ورشات في مختلف أنحاء الوطن.
- 2- دراسة الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج :
- المدير العام: هو الذي يشرف على جميع المصالح المشكلة للمؤسسة ويترأسها في المجالس الإدارية، كما يقوم بوضع الأهداف والسياسات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مستقبلا، وتتجلى مهامه في:
 - إبرام الصفقات مع الموردين المحليين والأجانب.
 - تمثيل الشركة في المحافل والمناسبات الدولية.
 - إصدار القرارات والأوامر الضرورية التي تخدم مصالح الشركة.
 - إمضاء جميع الوثائق الخاصة بالشركة وتطبيق إستراتيجية الشركة وسياساتها.
 - السكرتارية: هي المسؤولة عن ضمان خدمات إدارة المديرية وتتولى المهام التالية:
 - استقبال البريد الخاص بالمدير العامة وترتيب الوثائق في خزائن الأرشيف.
 - تحرير المراسلات واستقبال وإرسال الفاكس.
 - استقبال وتحويل المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير العام.
- مساعدة المدير العام مكلف بالتدقيق والتسيير والمراقبة: تشارك وتساعد في تحسين تسيير مختلف الأعمال داخل المؤسسة.
- مساعدة المدير العام مكلف بالبيئة والأمن والجودة: تهتم بالدراسات المتعلقة بالمنتج والنمو.
 - مسؤول إدارة الجودة: هو المسؤول عن تطبيق نظام الجودة والنوعية يتولى المهام التالية:
 - إيجاد الوسائل لضمان مراقبة التقنية للجودة.
 - التعريف بالمشاكل المتعلقة بالإنتاج وطرق نظام الجودة.
- مدقق داخلي: هو المسؤول عن تعليمات التسيير شؤون الشركة بالتنسيق مع المدير العام.

- المكلف بالمنازعات: هو المسؤول عن تسيير ملفات المنازعات.
- مسؤول التجارة: وهو يعمل تحت الإشراف المباشر للمديرية العامة.
- مسؤول التسويق: هذا الأخير يقوم بإعداد المخططات التسويقية بحيث يقوم بدراسة السوق المنافسة والأسعار الجودة، طرق التوزيع.
- مديرية الإمداد والصيانة: مشكلة من قسم الإسناد والمشتريات وقسم الصيانة.
- بالنسبة للقسم الأول: تقوم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار الصناعية من السوق المحلية أو الدولية وضمان الخدمات المرتبطة كالتأمين والنقل.
- بالنسبة للقسم الثاني: فهو ينقسم إلى فرعين هما فرع الصيانة الميكانيكية وفرع الصيانة الكهربائية وهذان الفرعان يتدخلان لإصلاح الأعطاب المختلفة في المصنع زيادة على ذلك الصيانة العادية للتجهيزات والعتاد إضافة إلى تسيير المخزونات قطع الغيار والمواد الأولية.
- مديرية المالية والمحاسبة: وتتمثل مهامها في:
- توفير اللوازم المالية والإدارية كالورق، والإشراف وتطبيق السياسة المالية للشركة.
- الإشراف على عمليات المحاسبة وإعداد التقارير الشهرية وتحليلها.
- مديرية الاستغلال: وهي مديرية تنقسم إلى ثلاث وحدات رئيسية كما يلي:
- وحدة الزجاج السائل: وينتج بها الزجاج المطبوع الموجه للبناء ووكلاء معتمدين خواص.
- وحدة الزجاج الأمني: تتشكل من فرعين هما فرع الزجاج المورق وفرع الزجاج المنفوع.
- وحدة معالجة وإنتاج المواد الأولية: وهي وحدة تقوم باستغلال الرمل ومعالجته بالغسل والتصفية، وكذا باقي المواد التي تدخل في صناعة الزجاج.
- مديرية الموارد البشرية: وتتمثل مهامها في:
- الإشراف على تطبيق سياسة الشركة الخاصة بالموارد البشرية.

- متابعة وتسيير كل ما له صلة بالجانب البشري والمهني للشركة (وثائق الشركة الإفريقية للزجاج، مديرية التجارة).

2- المجال البشري: يقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة (الشركة الإفريقية للزجاج- الطاهير)، وقد بلغ عدد العاملين بها 184 عامل مصنفيين كآلاتي:

الجدول رقم (02): يمثل توزيع العمال.

عدد العمال	المستوى الوظيفي
30	الإطارات
26	عمال مؤهلين
128	عمال التنفيذ
184	المجموع

المصدر مصلحة مديرية الموارد البشرية.

3- المجال الزمني

ويقصد به الوقت الذي استغرقه إجراء هذه الدراسة الميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج الطاهير- حيث بلغت مدة إجراء الدراسة ثلاثة أشهر، وذلك أن الزيارات كانت تتم في فترات متقطعة ومتباعدة، وقد مرت فترة إجراء هذه الدراسة على ثلاث مراحل:

- المرحلة الأولى: كانت يوم 2023/2/25 وكانت مجرد جولة استطلاعية بقصد التعرف على مكان إجراء الدراسة، حيث تم إعطائنا الموافقة على إجراء الدراسة بهذه المؤسسة وتم تقديم مختلف التسهيلات لنا كحصولنا على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة والهيكل التنظيمي لها.

- مرحلة الاستبيان: وتنقسم إلى مرحلتين

مرحلة توزيع الاستمارة: كانت يوم 10 ماي 2023 .

- مرحلة جمع المعلومات: كانت 15 ماي 2023 حيث قمنا باسترجاع الاستمارات والقيام بمقابلة مع بعض العمال. (وثائق الشركة الإفريقية للزجاج- الطاهير-)

ثانيا: الإجراءات المنهجية:

1- منهج الدراسة:

- يعرف "المنهج" الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عمليته حتى يصل إلى نتيجة معلومة" (أحمد بدر 1982، صفحة 34).

- ووفقا لدراستنا حول "الحوافز علاقتها بالرضا الوظيفي" بالشركة الإفريقية للزجاج - الطاهير - قمنا باختبار " المنهج الوصفي التحليلي" ذلك أنه المنهج المناسب بهذه الدراسة، فهو أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافيته ودقيقه عن ظاهرة، أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقه موضوعية (غازي، 2014، صفحة 88).

2- أدوات جمع البيانات:

أ- الملاحظة:

هناك ظواهر وموضوعات متعددة لا يتمكن الباحث من دراستها عن طريق المقابلة والاستبيان، ولا بد للباحث من أن يختبرها بنفسه مباشرة، فلا يكفي أن يقوم الباحث بتوزيع الاستبيان أو إجراء بعض المقابلات، إذ لابد أن يعيش الباحث هذه الظواهر.

والملاحظة هي عملية مراقبة أو مشاهدة للسلوك والظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته. (عليان 2010، صفحة 221).

ومن خلال زيارتنا للشركة الإفريقية للزجاج - الطاهير - سجلنا أهم الملاحظات وهي كالتالي:

- لاحظنا وجود روح التعاون والمشاركة أثناء القيام بالعمل.

- لاحظنا أن أغلب الموظفين ذكور.

- لاحظنا علامات التعب على أغلب الموظفين.

- لاحظنا نقص الإمكانيات.

ب- المقابلة:

تعد المقابلة أداة من أدوات البحث يتم بموجبها جمع المعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة عن تساؤلات البحث واختيار فروضه، وتعتمد على مقابلة الباحث لمن تجرى معه المقابلة وجها لوجه، بغرض طرح عدد من الأسئلة من قبل الباحث والإجابة عنها من قبل من تجرى معه المقابلة (الدعيلج، 2014 صفحة 102).

وقد أجرينا المقابلة مع بعض العمال وجاءت أسئلة المقابلة على النحو التالي:

سؤال1: هل أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه؟

جواب 1: لا

سؤال2: أي نوع من الحوافز تقصد؟.

جواب2: الحوافز المادية.

سؤال 3: باعتبارك عضو في المؤسسة هل ترى بأن أدائك يتأثر بطريقة معاملة الرؤساء لك؟

جواب3: نعم

سؤال4: هل أنت راض عن ظروف العمل؟

جواب4: أحيانا.

سؤال 5: هل تتوفر فرص الترقية في الوظيفة التي تشغلها؟

جواب5: لا

سؤال6: ما هي الخدمات الاجتماعية التي تتوفر عليها المؤسسة؟

جواب 6: التأمين - النقل - الصحة.

ج: الاستمارة:

- تعتبر الاستمارة إحدى وسائل البحث العلمي التي تستعمل على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأموال الناس أو ميولهم أو اتجاهاتهم أو دوافعهم أو معتقداتهم والاستمارة أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخيرية التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث. (عطوي، 2007، صفحة 103).

- وقد قسمت استمارة بحثنا إلى أربعة محاور:

المحور الأول: متعلق بالبيانات الشخصية التي تخدم موضوع الدراسة وتشتمل على ستة أسئلة حول: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، نوع العمل.

المحور الثاني: اشتمل على 11 سؤال يدور حول مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بالحوافز المادية والتحقق الاستقرار المهني.

ثالثا: اشتمل على 11 سؤال يدور حول مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بالحوافز المعنوية والشعور بالانتماء.

رابعا: اشتمل على تسعة أمثلة تدور حول مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بالخدمات الاجتماعية والروح المعنوية.

ج- السجلات والوثائق.

تعتبر إحدى وسائل جمع البيانات والمعلومات وذلك للأهمية الكبيرة التي تكتسبها في إثراء البحث العلمي، وتتمثل في تلك اللوائح القانونية والقوانين الداخلية الخاصة بالمؤسسة وهي عبارة عن سجلات والوثائق الإدارية التي تحتوي على معلومات خاصة بالعمل وبالمؤسسة نفسها تتمثل في:

- بيانات عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- بيانات تتعلق ببنشأة المؤسسة ومراحل تطورها.

- بيانات تضم العدد الإجمالي للعمال.

3- أساليب المعالجة السوسيوولوجية:

لقد حاولنا الوقوف على الوصف الدقيق لموضوعنا باعتماد مجموعة من الأدوات لجمع أكبر عدد من المعلومات التي تساعدنا في عملية التحليل والتي اعتمدت على:

أ- الأسلوب الكمي: من خلال:

- عرض البيانات في جداول إحصائية بسيطة.

- الاعتماد في تحليل المعطيات الميدانية حول موضوع الدراسة.

ب- الأسلوب الكيفي: من خلال:

- المعلومات المنتقاة من الواقع عن طريق الملاحظة والمقابلة والاستمارة.

- محاولة ربط البيانات بالأطر النظرية المعرفية حول الظاهرة، ومحاولة فهمها وتفسيرها في بعدها الاجتماعي.

4- العينة وكيفية اختيارها:

تعد مرحلة وتحديد العينة من أهم مراحل البحث، حيث يتوقف عليها تصميم البحث وكفاءة نتائجه لذلك يتطلب الأمر تركيز من الباحث لتحديد أفراد العينة بدقة بالغة، "ويعد مجتمع البحث بأنه جميع الأفراد والأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكله البحث".، فإن مجتمع دراستنا هم بعض عمال الشركة الإفريقية للزجاج -الطاهير- (دوفان، 2001، صفحة 96).

ونظرا لكثرة عمال المؤسسة والمقدرة بـ 184 عامل قمنا باختيار العينة الطبقية العشوائية المنتظمة ويعني ذلك تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات وتعرف الطبقية العشوائية المنتظمة هي عينة تستخدم في المجتمعات الغير متجانسة، والتي يكون فيها التباين ما بين مفرداتها وفقا لخواص معينة المستوى التعليمي والجنس ونوع التخصص وغيره، ومن الممكن تقسيم مجتمع الدراسة لعدة طبقات وفقا لهذه الخواص (محمود، 2022، صفحة 22).

وقد قمنا بحساب العينة كما يلي:

1- حجم العينة الكلية

$$\text{عينة الدراسة} = \frac{\text{العدد الإجمالي للعمال} \times \text{النسبة المختارة}}{100}$$

$$25 \longleftarrow X$$

$$100 \longleftarrow 184$$

$$\frac{184 \times 25}{100} = 46$$

فوجدنا عينة الدراسة 46 فرد

2- حجم العينة في كل طبقة:

$$\frac{\text{حجم الطبقة} \times \text{حجم العينة}}{\text{حجم المجتمع}} = \text{حجم العينة في كل طبقة}$$

- الإطارات

$$7 \approx 30 \times \frac{25}{100} = 7,5$$

- أعوان التحكم

$$7 \approx 26 \times \frac{25}{100} = 6,5$$

- عمال التنفيذ:

$$128 \times \frac{25}{100} = 32$$

وعليه فإن العينة المستخدمة هي العينة العشوائية الطبقية المنتظمة، لهذا اخترنا مسافة ثابتة منتظمة بين كل رقم والرقم الذي يليه ولهذا قمنا بحساب المدى.

$$\frac{30}{7} = 4 \text{ : الإطارات}$$

قمنا بسحب رقم 3 وعليه فإن مفردات عينة الإطارات هي 3-7-11-15-19-23-27

$$\frac{26}{7} = 3 \text{ أعوان التحكم:}$$

قمنا بسحب الرقم 2 فإن مفردات عينة التحكيمين هي 2-5-8-11-14-17-20

أعوان التنفيذ $\frac{128}{32} = 4$ قمنا بسحب رقم 9، وعليه فإن مفردات عينة التنفيذيين هي 9-13-17-21-25-

29-33-37-41-45-49-53-57-61-65-69-73-77-81-85-90-94-98-102-106-

110-114-118-122-126-130.

وعليه سحبنا الأعداد عشوائيا إذن فالعينة طبقية عشوائية منتظمة.

5- خصائص المجتمع الدراسة

أفرزت العينة ملامح لخصائص مجتمع البحث والمتمثلة في:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

احتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر		37	80,4%
أنثى		9	19,6%
المجموع		46	100%

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن عدد الذكور قد تكرر 37 مرة من مجموع أفراد العينة بنسبه

قدرت بـ 80.4% أما عدد الإناث فقد تكرر 9 مرات من مجموع أفراد العينة بنسبه قدرت بـ 19.6%.

وتوضح هذه القراءة الإحصائية أن أغلبية المبحوثين هم من فئة الذكور، ويرجع ذلك إلى طبيعة

العمل الممارس في هذه المؤسسة، والذي يتطلب جهد عضلي وبنية جسدية قوية، وهذا ما نجده في فئة

الذكور، أما فئة الإناث فيتم تشغيلهم في الأعمال الإدارية فقط.

الجدول رقم (04): توزيع المبحوثين حسب السن

احتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة		5	10,8%
من 25 سنة إلى 34 سنة		12	26,1%
من 35 سنة إلى 44 سنة		8	17,4%
من 45 سنة إلى 54 سنة		14	30,43%
من 55 سنة فما فوق		7	15,2%
المجموع		46	100%

توضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (4) أعلاه الخاص بتوزيع المبحوثين حسب السن

أن:

14 مبحثاً من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 30.4% يمثلون فئة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25 و 34 سنة.

12 مبحثاً من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 26.1% تتراوح أعمارهم ما بين 25 و 34 سنة.

8 مبحثين من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 17.4% يمثلون فئة ما بين 35 و 44 سنة.

7 مبحثين من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 15.2% يمثلون فئة أكثر من 55 سنة.

5 مبحثين من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 10.8% يمثلون فئة أقل من 25 سنة.

وتشير هذه القراءة الإحصائية إلى أن الفئة العليا يعني فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 45

إلى 54 سنة بنسبه قدرت بـ 30.43% أما الفئة الدنيا فتمثل فئة أقل من 25 سنة بنسبة قدرت بـ 10.8%.

ويمكن تفسير هذا التباين إلى أن الفئة الغالبة هي في هذه المؤسسة هي الفئة التي تمتلك جهد ووعي

وخبرة بميدان العمل كونها مثل القوة العاملة الفعالة.

الجدول رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

احتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب		10	21,7%
متزوج		34	73,9%
مطلق		2	4,3%
المجموع		46	100%

توضح البيانات الكمية في الجدول أعلاه الذي "يبين الحالة العائلية لأفراد العينة" أن:

34 مبحثاً من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 73,9% متزوجون.

10 مبحثين من مجموع أفراد العينة نسبتهم بـ 21,7% عزاب.

مبحثين من مجموع أفراد العينة نسبتهم بـ 4,3% مطلقون.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن أغلبية العمال متزوجون قدرت نسبتهم بـ 73,9%، أما نسبة

4,3% سجلت كأخفض نسبة لفئة المطلقين.

وعليه فإن الحالة العائلية لأغلبية العمال مستقرة وبالتالي هم الأكثر قدرة على النمو والتطور والإبداع

والابتكار نتيجة تحملها للمسؤولية والواجبات المهنية وهذا يعود إيجاباً على نفسية العامل داخل المؤسسة

وخارجها.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

احتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
ابتدائي		1	2,2%
متوسط		13	28,3%
ثانوي		22	47,8%
جامعي		10	21,7%
المجموع		46	100%

من خلال تكميم المعطيات الميدانية حول توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي في الجدول رقم

(6) أعلاه نجد أن:

22 مبحثاً من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 47,8%، وهم من ذوي المستوى الثانوي.

13 مبحوثا من مجموع أفراد العينة نسبتهم بـ 28.3% هم من ذوي المستوى المتوسط .

10 مبحوثين من مجموع أفراد العينة نسبتهم بـ 21.7% من ذوي المستوى الجامعي، مبحوث واحد من مجموع أفراد العينة قدرت نسبته بـ 2.2% ذو مستوى ابتدائي.

ويتضح من خلال هذه القراءة الإحصائية أن الفئة الغالبة هي فئة المستوى الثانوي بنسبة 47.8%، أما الفئة الدنيا هي فئة ذوي المستوى الابتدائي بنسبة قدرت بـ 2.2%.

وهذا ما يبين أن الإطار العمالي للمؤسسة إطار متعلم.

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

احتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات		8	17,4%
من 5 إلى 14 سنة		16	34,8%
من 15 إلى 24 سنة		6	13%
من 25 سنة فما فوق		16	34,8%
المجموع		46	100%

من خلال المعطيات الميدانية حول توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية الموضحة في الجدول رقم (07) أعلاه أن:

16 مبحوثا من مجموع أفراد العينة قدرت بـ 34.8% حصرت سنوات الخبرة في الفئة من 5 إلى 14 سنة.

16 مبحوثا من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 34.8% حصلت سنوات خبرتهم من 25 سنة فما فوق.

8 مبحوثين من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 17.4% حصلت سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات 6 مبحوثين من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 13% حصرت سنوات خبرتهم من 15 إلى 24 سنة.

وعليه فإن أغلب العمال الأكثر خبره قدرت نسبتهم بـ 34.8%، في حين فئة قليلة قدرت فنتهم بـ 13% ويرجع ذلك إلى قلة العاملين الدائمين والتغيير المستمر للعمال.

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب التصنيف السوسيو مهني

احتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
عون التنفيذ		19	41,3%
عون التحكم		17	37%
إطار		10	21,7%
المجموع		46	100%

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (08) المتعلق بتوزيع العينة مهنيًا نجد أن:

19 مبحوثًا من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 41.3% يمثلون فئة لتنفيذيين.

17 مبحوثًا من مجموعي أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 37% يمثلون فئة التحكيمين.

10 مبحوثين من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 21.7% يمثلون فئة الإطارات.

وتشير هذه القراءة الإحصائية إلى أن الفئة العليا هي فئة التنفيذيين بنسبة قدرت بـ 41,3% أما الفئة

الدنيا فهي فئة الإطارات و قدرت نسبتهم بـ 21.7%.

وهذا راجع إلى كون أغلب العمال لديهم علاقة مباشرة مع ميدان العمل بالمؤسسة.

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات

أولاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

ثانياً: عرض وتحليل الفرضية الثانية

ثالثاً: عرض وتحليل الفرضية الثانية

أولاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى: الحوافز المادية وتحقيق استقرار العمال

الجدول رقم (09): يمثل مدى تناسب الأجر مع الجهد المبذول

احتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم		6	%13
لا		40	%87
المجموع		46	%100

يتضح لنا من خلال معطيات جدول رقم (09) الذي يبين "مدى تناسب الأجر مع الجهد المبذول أن:

40 مبحثاً من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 87% يرون أن الأجر الذي يتقاضاه لا يتناسب مع العمل الذي يقومون به.

6 مبحثين من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 13% يؤكدون أن الأجر الذي يتقاضونه يتناسب مع العمل الذي يقومون به.

ومن هذه القراءة الإحصائية يتضح أن نسبة 87% يؤكدون أن الأجر الذي يتحصلون عليه لا يتناسب مع العمل الذي يقومون به، أما العمال الذين يؤكدون أن الأجر الذي يتحصلون عليه يتناسب مع أعمالهم قدرت نسبتهم بـ 13%.

ويمكن إرجاع ذلك إلى أن معظم الأعمال التي يقومون بها متعبة تحتاج إلى جهد أكثر، بالإضافة إلى أن هناك عمال يقومون بأعمال خارج نطاق تخصصهم، وهذا ما يجعلهم يشعرون أن أجرهم لا يتناسب مع ما يقدمونه من أعمال.

الجدول رقم (10): يبين الأجر الذي تقدمه المؤسسة رغبة في الالتحاق والعمل فيها

احتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم		41	%89,1
لا		5	%10,9
المجموع		46	%100

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول رقم (10) المتعلقة بالأجر الذي تقدمه المؤسسة رغبة في الالتحاق والعمل فيها بأن:

41 مبحوثاً من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 89.1% يرون أن الأجر الذي تقدمه المؤسسة رغبة في الالتحاق والعمل بالمؤسسة.

5 مبحوثين من مجموع أفراد العينة نسبتهم 10.9% يرون أن الأجر الذي تقدمه المؤسسة لا يرغب العمال في الالتحاق والعمل فيها.

ومن خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن نسبة الأفراد الذين أجابوا بـ "نعم" كانت نسبتهم 89.1% يؤكدون أن الأجر الذي يتقاضونه يرغبهم في الالتحاق والعمل بالمؤسسة، في حين أن نسبة 10.9% من العمال يرون العكس.

وعليه يمكن تفسير هذه النتائج بالقول أن العمال يلتحقون بهذه المؤسسة لارتفاع الأجر الممنوح حيث أنه كلما زاد معدل الأجر زاد الاستقطاب، وهذا ما تم تأكيده من خلال المقابلة التي أجريناها مع العمال.

الجدول رقم (11): يبين الأساس الذي تمنح عليه المكافآت في المؤسسة

احتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
الخبرة		30	65,22%
الإنجاز		10	21,74%
الانضباط		6	13,4%
المجموع		46	100%

من خلال بيانات الجدول رقم (11) أعلاه المتعلق بالأساس الذي تمنح عليه المكافآت نجد أن:

30 مبحوثاً من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 65.22% أكدوا أن المكافآت تمنح لهم على أساس الخبرة.

10 مبحوثين من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم 21.74% أكدوا على أن المكافآت تمنح لهم على أساس الانجاز.

6 مبحوثين من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم 13.04% أكدوا أن المكافآت تمنح لهم على أساس الانضباط.

ومنه يمكننا القول أن نسبة 65.22% تمثل أغلبية العمال الذين يتحصلون على المكافآت في العمل على أساس الخبرة أما نسبة 13.4% يرون أن المكافآت تمنح على أساس الانضباط.

من خلال النسب المتحصل عليها نلاحظ أن المؤسسة تمنح فرصه المكافآت للعمال ذوي الخبرة، وهذا ما يدفعهم إلى التميز في العمل.

الجدول رقم (12): يبين تقاضي الأجر في الوقت المناسب

احتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم		1	2,2%
لا		45	97,8%
المجموع		46	100%

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (12) أعلاه المتعلق "بتقاضي الأجر في الوقت المناسب" نجد أن:

45 من مجموع أفراد العينة نسبتهم بـ 97.8% يصرحون أنهم لا يتقاضون أجرهم في الوقت المناسب.

مبحوث واحد من مجموع أفراد العينة قدرت نسبته بـ 2.2% أكد أنه يتقاضى أجره في الوقت المناسب ومنه يتضح لنا أن نسبة المبحوثين الذين يصرحون أن أجرهم لا يمنح لهم في وقته المحدد بلغت نسبتهم 97.8%.

ويرجع ذلك إلى نقص ميزانية المؤسسة، وهذا ما يؤثر سلبا على الموارد البشرية.

الجدول رقم (13): يبين تعويضات التي تمنحها المؤسسة تقلل من معدل دوران العمل

احتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم		24	52,17%
لا		22	47,82%
المجموع		46	100%

من خلال البيانات الكمية الموضحة في الجدول رقم (13) أعلاه المتعلق "بمدى مساهمة التعويضات التي تمنحها المؤسسة في التقليل من معدل دوران العمل: نجد أن:

24 مبحوثاً من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 52.17% أكدوا أن التعويضات التي تمنحها المؤسسة لا تقلل من معدل دوران العمل.

22 مبحوثاً من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 47.82% أكدوا أن التعويضات التي تمنحها لهم المؤسسة تقلل من معدل دوران العمل.

تشير هذه القراءة الإحصائية أن نسبة 52.17% من العمال تقدم لهم المؤسسة تعويضات، إضافة إلى 47.82% من العمال لا تمنح لهم تعويضات.

ويرجع ذلك إلى طبيعة ونوع العمل الذي يقوم به كل عام داخل المؤسسة.

الجدول رقم (14): العدالة في توزيع المنح

النسبة المئوية	التكرارات	إذا كانت الإجابة بلا	النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات العينة
21,05%	8	العلاقات الشخصية	82,6%	38	لا
31,57%	12	علاقة القرابة	17,4%	8	نعم
47,36%	18	علاقة الصداقة	100%	46	المجموع
100%	38	المجموع			

تبين الشواهد الميدانية المبينة في الجدول رقم (14) المتعلق بالعدالة في توزيع المنح أنه:

38 مبحوثاً من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 82.6% يؤكدون أنه ليس هناك عدالة في توزيع المنح على العمال وقد توزعت إجاباتهم كالتالي:

18 مبحوثاً من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 47.36% يؤكدون أن ذلك راجع إلى علاقات الصداقة في توزيع المنح.

12 مبحوثاً من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 31.57% يؤكدون أن ذلك راجع إلى علاقات القرابة.

8 مبحوثين من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 21.05% يؤكدون أن ذلك راجع إلى العلاقات الشخصية.

أما باقي أفراد العينة أي ما يعادل 8 مبحوثا كانت إجاباتهم بـ "نعم" بنسبة قدرت بـ 16% أكدوا أن هناك عدالة في توزيع المنح على العمال.

ومن هنا يمكننا القول أن غياب العدالة في توزيع المنح على العمال سيؤدي إلى خلق صراعات ونزاعات فيما بينهم، وهذا ما يؤثر على الفعالية في العمل تعتبر الثورة الصناعية من أبرز العوامل التي ساهمت في ظهور المؤسسات والمنشآت على اختلاف طبيعتها.

الجدول رقم (15): أهمية المنح والعلاوات الممنوحة في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	إذا كانت الإجابة بنعم	النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات العينة
33,33%	7	السرعة في الإنجاز	45,7%	21	نعم
28,57%	6	عدم التفاني في العمل	54,3%	25	لا
38,09%	8	الإصرار الدائم	100%	46	المجموع
100%	21	المجموع			

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (15) والمتعلق بأهمية المنح والعلاوات الممنوحة في العمل نجد أن:

25 مبحوثا من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 54.3% لم يؤكدوا على أهمية المنح والعلاوات الممنوحة في العمل، 21 مبحوثا من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 45.7% أكدوا على أهمية المنح والعلاوات الممنوحة في العمل وتوزعت إجاباتهم كالتالي:

8 مبحوثين من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 38.09% أكدوا على أن المنح والعلاوات الممنوحة تدفعهم إلى الإصرار الدائم في العمل.

7 مبحوثين من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 33.33% أكدوا على أن المنح والعلاوات الممنوحة تدفعهم إلى السرعة في إنجاز الأعمال.

6 مبحوثا من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 28.57% أكدوا على أن المنح والعلاوات المدفوعة لهم تدفعهم إلى عدم التفاني في العمل.

يتضح لنا من خلال هذه القراءة الإحصائية أن أهمية المنح والعلاوات تكمن في الإصرار الدائم على العمل وذلك بنسبة 38,09% أما أهمها في عدم التفاني فقدت بـ 28,57%.

ومن هنا يمكن القول أن المنح والعلاوات الممنوحة تدفع العمال إلى الإصرار الدائم على العمل وهذا ما ينعكس إيجابا على أداء العمال والمؤسسة.

الجدول رقم (16): مدى توفير المؤسسة للوسائل والأدوات الوقائية

النسبة المئوية	التكرارات	إذا كانت الإجابة بنعم	النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات العينة
25%	5	وسائل المراقبة والإنذار	43,5%	20	نعم
40%	8	الألبسة الوقائية	56,5%	26	لا
20%	4	وسائل إطفاء الحرائق	100%	46	المجموع
15	3	وسائل تحسين ظروف فيزيقية			
100%	20	المجموع			

من خلال البيانات الكمية الموضحة في الجدول رقم (16)، والذي يبين مدى توفير المؤسسة للوسائل والأدوات الوقائية نجد أن:

26 مبحوثا من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 56.5% يرون أن المؤسسة لا توفر الوسائل والأدوات الوقائية.

20 مبحوثا من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 43.5% أكدوا على أن المؤسسة توفر لهم الوسائل والأدوات الوقائية، وقد توزعت إجاباتهم على النحو التالي:

8 مبحوثين من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 40% صرحوا بأن المؤسسة توفر لهم الألبسة الوقائية.

5 مبحوثين من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 25% أكدوا على أن المؤسسة توفر لهم وسائل المراقبة والإنذار.

4 مبحوثين من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 20% صرحوا بأن المؤسسة توفر لهم وسائل إطفاء الحرائق.

3 مبحوثين من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 15% أكدوا بأن المؤسسات توفر لهم وسائل لتحسين الظروف الفيزيائية.

يتضح لنا من خلال هذه القراءة الإحصائية أن الفئة الغالبة والمعبر عنها بنسبة 56.5% أكدت أن المؤسسة لا تراعي متطلبات العمال أثناء مزاولتهم لعملهم داخل المؤسسة.

إن هذا التفاوت في الإجابات راجع إلى أن المؤسسة لا تهتم بعمالها ولا تعمل على توفير الظروف الملائمة والمناسبة للرفع من معنوياتهم في العمل.

الجدول رقم (17): مدى تناسب محيط العمل مع الواجبات داخل المؤسسة

احتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم		35	76,1%
لا		11	23,9%
المجموع		46	100%

توضح المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (17) أعلاه المتعلق بمدى تناسب محيط العمل مع الواجبات داخل المؤسسة أن:

35 مبحوثاً من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 76,1% أجابوا أن محيط العمل يتناسب مع الواجبات داخل المؤسسة.

11 مبحوثاً من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 23,9% أجابوا أن محيط العمل لا يتناسب مع الواجبات داخل المؤسسة.

من خلال هذه القراءة الإحصائية يمكن القول أن أغلب العمال وبنسبة 76,1% يؤكدون أن محيط العمل يتناسب مع الواجبات داخل المؤسسة وهذا راجع إلى أن المؤسسة توفر كل المتطلبات المساعدة من أجل خلق عمل جيد ومناسب.

الجدول رقم (18): يبين مدى مساهمة ظروف العمل في المواظبة على العمل

احتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم		25	54,3%
لا		21	45,7%
المجموع		46	100%

توضح البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (18) أعلاه الذي يبين مدى مساهمة ظروف العمل في المواظبة على العمل أن:

25 مبحوثا من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 54.3% أكدوا أن ظروف العمل تساهم في المواظبة على العمل.

21 مبحوثا من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 45.7% يرون أن ظروف العمل لا تساهم في المواظبة على العمل.

- تؤكد لنا هذه القراءة الإحصائية أن أغلبية العمال يرون بأن ظروف العمل تساهم في المواظبة على العمل وقدرت نسبتهم بـ 54.3%، بينما نجد 45.7% يرون العكس.

تفسر هذه النتائج أن المؤسسة تعمل جاهدة على توفير مختلف الإمكانيات الضرورية واللازمة التي تدفع العامل إلى الإبداع وإتقان العمل.

الجدول رقم (19): الحماية والسلامة وتعزيز الشعور بالأمان.

احتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم		22	47,8%
لا		12	26,1%
نادرا		12	26,1%
المجموع		46	100%

من خلال البيانات الكمية الموضحة في الجدول رقم (19)، والذي يبين مدى مساهمة الحماية والسلامة المهنية في تعزيز الشعور بالانتماء نجد أن:

22 مبحوثاً من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 47.8% يؤكدون أن هناك حماية لدى العاملين داخل المؤسسة.

12 مبحوثاً من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 26.1% أكدوا على أنه ليس هناك حماية لدى العاملين داخل المؤسسة.

12 مبحوثاً قدرت نسبتهم بـ 26.1% نادراً ما يرون إن كانت هناك حماية أم لا.

تؤكد هذه القراءة الإحصائية أن المؤسسة توفر وسائل لتحقيق الحماية والسلامة المهنية التي من شأنها تعزيز الشعور بالأمان وذلك راجع إلى نجاح المؤسسة في توفير المتطلبات الضرورية التي تشعر العامل بالأمان.

ثانياً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية "الحوافز المعنوية والشعور بالانتماء"

الجدول رقم (20): مدى إشراك العمال في قرارات وتفجير طاقاته من المهنية.

احتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم		33	71,8%
لا		13	28,2%
المجموع		46	100%

تؤكد المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (20)، الذي يبين مدى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات مع الإدارة أن:

33 مبحوثاً من مجموع أفراد العينة أجابوا بـ "نعم" قدرت نسبتهم بـ 71.8% يؤكدون أن الإدارة تأخذ بأرائهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.

13 مبحوثاً من مجموع أفراد العينة أجابوا بلا قدرت نسبتهم بـ 28.2% يؤكدون أن الإدارة لا تأخذ بأرائهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

ومنه يمكن القول أن نسبة 71.8%، من مجموع المبحوثين يؤكدون مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يقابلها نسبة 26.1% من مجموع المبحوثين يؤكدون عكس ذلك تماما.

يتضح لنا أن إشراك العمال في اتخاذ قرارات المؤسسة تساهم في رفع مستوى الخدمة المقدمة وتحقيق الأهداف المسطرة.

الجدول رقم (21): متعلق بتقديم الاقتراحات عند مناقشة أسلوب العمل

احتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم		30	65,2%
لا		16	34,8%
المجموع		46	100%

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (21) أعلاه المتعلق بتقديم الاقتراحات عند مناقشة أسلوب العمل نجد أن:

30 مبحوثاً من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 65.2% بأنهم ما يساهمون بتكريم اقتراحات عند مناقشة أسلوب العمل، وذلك راجع إلى سياسة المؤسسة التي تسمح لعمالها بطرح آرائهم ومقترحاتهم لتعزيز العمل الإبداعي.

16 مبحوثاً من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 34.8% صرحوا بأن المؤسسة لا تمنحهم تبادل الآراء والاقتراحات عند مناقشة العمل.

يتضح لنا من خلال هذه القراءة الإحصائية أن نسبة 65.2% من العمال أكدوا أن المؤسسة تمنحهم فرصة لتبادل آرائهم ومقترحاتهم أثناء العمل، أما نسبة 34.8% أكدوا أن المؤسسة لا تمنحهم فرص لإبداء آرائهم ومقترحاتهم.

ومن هنا يمكننا القول أن المؤسسة تسمح لعمالها بتبادل آرائهم ومقترحاتهم بعين الاعتبار كونها تسعى للرفع من مستوى الخدمة المقدمة، وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، وهذا يدفع العمال على العمل أكثر.

الجدول رقم (22): تفويض السلطات ومنح الصلاحيات ما بين الموظفين بالمؤسسة

احتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم		31	67,4%
لا		15	32,6%
المجموع		46	100%

من خلال الشواهد الكمية المنتقاة والمدونة في الجدول رقم (22) أعلاه متعلق بمدى تفويض السلطات ومنح الصلاحيات بالمؤسسة نجد أن:

31 مبحوثاً من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 67.4% يؤكدون على وجود صلاحيات وتفويض للسلطات بالمؤسسة.

15 مبحوثاً من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 32.6% يؤكدون عدم وجود تفويض للسلطات ومنح صلاحيات بالمؤسسة.

ومنه يتضح لنا أن 67.4% من إجمالي العمال يؤكدون على وجود تفويضات وصلاحيات بالمؤسسة، عكس 36.6% من إجمالي العمال يؤكدون على وجود تفويضات وصلاحيات بالمؤسسة.

وذلك يوضح أن السياسة التي تتبعها المؤسسة لا تعتمد على تفويض السلطات ما بين الموظفين وهذا ما يؤدي إلى استياء العمال.

الجدول رقم (23): يتعلق بمدى الانخراط في جماعة العمل والتشجيع على العمل

احتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
دائماً		15	32,6%
أحياناً		29	63%
أبداً		2	4,3%
المجموع		46	100%

أثبتت الشواهد الكمية في الجدول رقم (23) المتعلق بالانخراط في جماعة العمل والتشجيع على العمل أن:

29 مبحوثا أي ما يقدر بـ 63% كانت إجابتهم بـ "أحيانا".

في حين 15 مبحوثا قدرت نسبتهم بـ 32.6% كانت إجابتهم "دائما".

في حين الذين كانت إجابتهم بـ "أبدا" بلغ عددهم مبحوثين أي نسبة 4.3%.

ويرجع ذلك إلى أن الانخراط في الجماعات يعزز تبادل الأفكار المختلفة، وبالتالي المساهمة في التغيير بالإضافة إلى أن الانضمام إلى جماعات العمل يبعث الشعور بالأمن والارتياح والإقبال على العمل. ومعنى ذلك أن الانخراط في جماعة العمل يؤدي نوعا ما إلى تماسك الجماعة وتعاون أفرادها مما يزيد الشعور بالأمن والانتماء لديهم أكثر المؤسسة.

الجدول رقم (24): مدى توفير المؤسسة لفرص الترقية

النسبة المئوية	التكرارات	إذا كانت إجابة بنعم	النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات العينة
33,33%	4	زيادة ولاء المؤسسة	26,1%	12	نعم
16,66%	2	الشعور بالمسؤولية	73,9%	34	لا
50%	6	الالتزام في العمل	100%	46	المجموع
100%	12	المجموع			

توضح لنا البيانات الواردة في الجدول أعلاه الذي يبين مدى توفير المؤسسة لفرص الترقية لعمالها

أن:

34 مبحوثا من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم 73.9% يؤكدون أن المؤسسة لم توفر لهم فرص الترقية إطلاقا.

12 مبحوثا من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 26.1% يؤكدون أن المؤسسة تمنحهم فرص الترقية واندرجت إجابتهم كالتالي:

6 مبحوثا من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 50% يؤكدون أنه في حالة تحصلهم على الترقية سوف يؤدي بهم ذلك إلى الالتزام في العمل.

4 مبحوثا من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 33.33% يرون أنهم إذا حصلوا على ترقية سوف يدفعهم ذلك إلى زيادة الولاء للمؤسسة.

مبحوثين من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 16.66% يؤكدون أن تحصلهم على فرص الترقية يؤدي بهم إلى الشعور بالمسؤولية أكبر في العمل.

ومنه يمكن القول أن 73.9% من العمال أكدوا أن للمؤسسة لا تمنحهم فرص الترقية على الإطلاق أما نسبة 26.1% من العمال أكدوا أن المؤسسة توفر لهم وتمنحهم فرص الترقية وذلك يزيد من الالتزام في العمل.

الجدول رقم (25): عدالة نظام الترقية المتبع في المؤسسة

احتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم		8	17,39%
لا		38	82,6%
المجموع		46	100%

توضح المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (25) المتعلق بمدى عدالة نظام الترقية المتبع في المؤسسة:

38 مبحوثا من أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 82.6% صرحوا بأن نظام الترقية المتبع في المؤسسة غير عادل، 8 مبحوثين من أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 17.39% أكدوا أن نظام الترقية المتبع في المؤسسة عادل.

من خلال هذه الإحصائيات يتضح جليا أن نظام الترقية المتبع في المؤسسة غير عادل وذلك بناء على نسبة المبحوثين الذين صرحوا بذلك وقد قدرت نسبتهم بـ 82.6%، وهذا يوضح لنا أن المؤسسة تتعامل مع عمالها بالوساطة عند تطبيقها لنظام الترقية، وهذا ما يخلق صراعات ونزاعات بين عمالها.

الجدول رقم (26): مدى مساهمة الترقية في تقديم الأفضل للمؤسسة

احتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم		40	%87
لا		6	%13
المجموع		46	%100

من خلال تكميم البيانات المنتقاة في الميدان الواردة في الجدول رقم (26) المتعلق بمدى مساهمة الترقية في تقديم الأفضل للمؤسسة نجد أن:

40 مبحوثاً من أفراد العينة قدرت نسبتهم %87 أكدوا أن الترقية تساهم في تقديم الأفضل للمؤسسة.

6 مبحوثين من أفراد العينة لا تساهم في تقديم الأفضل للمؤسسة.

من خلال هذه القراءة الإحصائية يتضح لنا أن نسبة %87 أكدوا أن الترقية تساهم في تقديم الأفضل للمؤسسة.

أما نسبة %13 لم يؤكدوا مساهمة الترقية في تقديم الأفضل للمؤسسة، وهذا ما يوضح أن الترقية تعتبر من أكثر العوامل المحفزة للعامل، فكل عامل يطمح للحصول على هذه الفرصة خلال مسيرته الوظيفية، وما أن يحصل عليها سيسعى جاهداً لتقديم الأفضل للمؤسسة.

الجدول رقم (27): يمثل مدى تخلي المبحوثين عن وظيفتهم الحالية

احتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم		39	%84,8
لا		7	%15,2
المجموع		46	%100

من خلال المعطيات الميدانية حول مدى تخلي المبحوثين عن وظيفتهم الحالية في حالة إتاحة لهم فرصة عمل أخرى الموضحة في الجدول رقم 27 أعلاه نجد أن:

39 مبحوثاً من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ %84,8 صرحوا بأنهم على استعداد لترك وظيفتهم في حال أتاحت لهم فرصة عمل أخرى.

7 مبحوثين من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 15.2% أجابوا أنهم لن يتركوا العمل حتى وإن أُتيحت لهم فرصة عمل أخرى.

وعليه فإن أغلبية العمال وبنسبة كبيرة قدرت بـ 84.8% مستعدون على التخلي عن وظيفتهم في حال أُتيحت لهم فرصة عمل أخرى.

ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم رضاهم عن وضعهم المهني بالمؤسسة وذلك بناء على نتائج الجدول.

الجدول رقم (28): يبين تلقي العمال تقدير مقابل أعمالهم

النسبة المئوية	التكرارات	إذا كانت إجابة بنعم	النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات العينة
65%	13	الحماس للعمل	43,48%	20	نعم
25%	5	تعزيز الثقة بالنفس	56,52%	26	لا
10%	2	الشعور بالراحة النفسية	100%	46	المجموع
100%	20	المجموع			

يبين لنا الجدول الوارد أعلاه رقم (28): الخاص بتلقي المبحوثين التقدير مقابل أعمالهم أن:

26 مبحوثاً من أفراد العينة نسبتهم 56.52% يؤكدون أنهم لا يتلقون أي نوع من أنواع التقدير على أعمالهم أو مجهوداتهم.

20 مبحوثاً من أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 43.48% يؤكدون أنهم يتلقون التقدير مقابل أعمالهم ومجهوداتهم وتوزعت إجاباتهم كالتالي:

13 مبحوثاً من أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 65% أكدوا أن تلقيهم التقدير يدفعهم للحماس أكثر للعمل .

5 مبحوثين من أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 25% أكدوا أن تلقيهم التقدير جراء مجهوداتهم يدفعهم إلى تعزيز الثقة بالنفس.

2 مبحثاً من أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 10% أكدوا أن تلقيهم التقدير جراء أعمالهم يشعروهم بالراحة النفسية.

ومنه يمكن توضيح أن معظم العمال يؤكدون أن المؤسسة لا تقدرهم على مجهوداتهم وبلغت نسبتهم 56.52% في حين أن نسبة 43.48% من العمال أقروا بأنهم يتلقون التقدير وذلك يدفعهم إلى الحماس وتعزيز الثقة وشعورهم أكثر بالراحة النفسية.

وهذا ما يعتبر مؤشراً إيجابياً للمؤسسة، أما غياب هذا التقدير سوف يكون نقطة ضعف للمؤسسة وعمالها.

الجدول رقم (29): يبين مدى تقديم المؤسسة شهادات الاعتراف بالقدرات المهنية.

النسبة المئوية	التكرارات	إذا كانت إجابة بنعم	النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات العينة
62,5%	5	نعم	17,39%	8	نعم
37,5%	3	لا	82,6%	38	لا
100%	8	المجموع	100%	46	المجموع

توضح المعطيات الواردة في الجدول رقم (29) الذي تبين مدى تقديم المؤسسة شهادات الاعتراف

بالقدرات المهنية أن:

38 مبحثاً من أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 82.6% يؤكدون أنهم لا يتلقون شهادات الاعتراف من قبل المؤسسة.

8 مبحثين من أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 17.39% يؤكدون أنهم يتلقون شهادات الاعتراف مقابل مجهوداتهم وأن المؤسسة تعترف بهم واندرجت إجابتهم على النحو التالي:

5 مبحثين من أفراد العينة قدرت نسبهم بـ 62.5% أجابوا بنعم صرحوا أن المؤسسة تقدم لهم شهادات الاعتراف.

3 مبحثين من أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 37.5% رأوا أن المؤسسة تقدم لهم شهادات التقدير والاعتراف.

ومن هنا نستنتج أن نسبة 82.6% أكدوا أن المؤسسة لا تقدم شهادات الاعتراف لعمالها، أما 17.39% من العمال أكدوا العكس، أي أن المؤسسة تقدم شهادات الاعتراف لعمالها.

وهذا التفاوت في الإجابات راجع إلى سياسة المؤسسة، فقد يكون السبب في ذلك علاقات الصداقة أو العلاقات الشخصية وغيرها من الأسباب الغير القانونية المنتشرة في أوساط العمل وهذا ما يؤكد الجدول.

ثالثاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة

الجدول رقم (30): جدول يبين مساهمة المرافق الصحية في تعزيز مستوى أداء المؤسسة

احتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم		32	69,6%
لا		14	30,4%
المجموع		46	100%

توضح البيانات الإحصائية المبينة في الجدول رقم (30) الذي يبين مساهمة المرافق الصحية في تعزيز مستوى أداء المؤسسة أن:

32 مبحوثاً من أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 69.6% أكدوا على وجود مرافق صحية من شأنها أن تساهم في تعزيز مستوى أداء المؤسسة.

14 مبحوثاً من أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 30,04%، صرحوا على أن المرافق الصحية لا تساهم في تعزيز مستوى أداء المؤسسة.

تؤكد هذه القراءة الإحصائية أن المؤسسة توفر المتطلبات المساعدة على القيام بالمهام وتعزيز الأداء وذلك بنسبة 69.9%.

وذلك راجع إلى سعي المؤسسة إلى توفير المتطلبات الضرورية من أجل تسهيل المهام على العمال وتحسين أداء المؤسسة.

الجدول رقم (31): يبين توفير المؤسسة تأمينات صحية

النسبة المئوية	التكرارات	إذا كانت إجابة بنعم	النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات العينة
66,66%	10	نعم	32,60%	15	دائما
33,33%	5	لا	43,5%	20	أحيانا
100%	15	المجموع	23,9%	11	نادرا
			100%	46	المجموع

توضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (31) أعلاه الذي يبين مدى توفير المؤسسة

تأمينات صحية

أن 20 مبحوثا من أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 43.5% أكدوا أن المؤسسة توفر لهم أحيانا تأمينات صحية. 15 مبحوثا من أفراد العينة نسبتهم بـ 32.6% صرحوا أن المؤسسة دائما توفر لهم تأمينات صحية وقد اندرجت إجاباتهم كالتالي:

10 مبحوثين من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 66.66% أجابوا بـ "نعم" أكدوا أن المؤسسات توفر تأمينات صحية.

5 مبحوثين من مجموع أفراد قدرت نسبتهم بـ 33.33% أجابوا بلا صرحوا بأن المؤسسة لم توفر لهم تأمينات صحية.

11 مبحوثا من أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 23.9% صرحوا أن المؤسسة نادرا ما توفر لهم تأمينات صحية.

من خلال هذه القراءة الإحصائية يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين ونسبة 43.5% من العمال أكدوا أن المؤسسة أحيانا ما توفر لهم تأمينات صحية.

ومن هنا تفسر هذه النتائج أن المؤسسة تعمل أحيانا على توفير تأمينات صحية لعمالها وذلك من أجل توفير جو من الأمان للعامل.

الجدول رقم (32): يبين عند وقوع حادث أين يتم تقديم الإسعافات الأولية

احتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
داخل المؤسسة		19	41,3%
خارج المؤسسة		11	23,9%
الاثنين معا		16	34,8%
المجموع		46	100%

من خلال البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول (32) أعلاه نلاحظ أن:

19 مبحوثا من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 41.3% من العمال صرحوا بأنهم في حالة وقوع حادث يتم تقديم الإسعافات داخل المؤسسة.

16 مبحوثا من أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 34.8% أكدوا أن في حالة وقوع حديث يتم تقديم الإسعافات الأولية لهم داخل وخارج المؤسسة أي الاثنين معا.

11 مبحوثا من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 23.9% أكدوا على أن الإسعافات الأولية تقدم لهم خارج المؤسسة.

ومنه يمكن توضيح أن معظم العمال يتم تقديم الإسعافات الأولية لهم في حالة وقوع حادث داخل المؤسسة و قدرت نسبتهم بـ 41.3%، أما نسبة 23.9% فصرحوا بأن الإسعافات الأولية تقدم لهم خارج المؤسسة.

وعليه فإن المؤسسة تولي العمال اهتمام بالغ بتوفير الإسعافات الأولية على الصعيدين الداخلي والخارجي، مما يزيد الإحساس بالأمان لدى العامل، وهذا ما أكدته المقابلة التي أجريناها مع بعض العمال.

الجدول رقم (33): نوع الخدمات التي توفرها المؤسسة

احتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
خدمات صحية		12	26,09%
تأمينات اجتماعية		30	65,2%
خدمات تعليمية		4	8,7%
المجموع		46	100%

يتضح لنا من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (33) المتعلق بنوع الخدمات التي توفرها المؤسسة أن:

30 مبحوثاً من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 65.2% يؤكدون أن المؤسسة تقدم لهم تأمينات اجتماعية.

12 مبحوثاً من مجموع أفراد العينة أكدوا أن المؤسسة توفر لهم خدمات صحية.

4 مبحوثين من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 8.7% أقرروا بأن المؤسسة توفر لهم خدمات تعليمية.

من خلال هذه القراءة الإحصائية يتضح لنا أن نسبة 65.2% صرحوا بأن المؤسسة توفر لهم تأمينات اجتماعية.

أما نسبة 8.7% صرحوا بأن المؤسسة توفر لهم خدمات تعليمية.

ومن هنا يمكننا القول أن توفير المؤسسة لهذه الخدمات هو في الواقع حافز للعاملين على العمل والإنتاج وذلك عن طريق التأثير في حالتهم المعنوية، الأمر الذي يزيد من حبهم وارتباطهم بالمؤسسة.

الجدول رقم (34): يبين مساهمة الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة في خلق جو تفاعلي داخل العمل

احتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم		22	47,9%
لا		24	52,1%
المجموع		46	100%

تبين النتائج المجمعة في الميدان الواردة في الجدول رقم (34) أعلاه الذي يوضح مدى مساهمة الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة في خلق جو تفاعلي داخل العمل أن:

24 مبحوثاً من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 52.1% من العمال أكدوا أن الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة لا تساهم في خلق جو تفاعلي داخل العمل.

22 مبحوثا من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 47.9% أقرروا أن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة تساهم في خلق جو تفاعلي داخل العمل.

ويتضح من خلال القراءة الإحصائية أن الفئة الغالبة المعبر عنها بنسبة 52.1% أكدت أن الخدمات الاجتماعية لم تساهم في خلق جو تفاعلي داخل العمل.

ومن هنا يمكننا القول أن الخدمات الاجتماعية أمر ضروري داخل المؤسسة لما تتضمنه هذه الأخيرة من أهمية دافعة من أجل تحسين الأداء.

الجدول رقم (35): خاص بالتضامن بين العمال

النسبة المئوية	التكرارات	إذا كانت إجابة بنعم	النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات العينة
42,30%	11	زيادة في الإنتاج	56,52%	26	نعم
57,69%	15	التجديد والتطور	43,48%	20	لا
100%	26	المجموع	100%	46	المجموع

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (35) أعلاه الخاص بالتضامن بين العمال أن:

26 مبحوثا من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 56.52% أكدوا أن التضامن في العمل يؤدي إلى الزيادة في الإنتاجية والتطوير والتجديد في العمل.

وفي المقابل نجد 20 مبحوثا من أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 43.48% أقرروا بأنه لا يوجد تضامن بين العمال.

ويرجع سبب التضامن بين العمال إلى سعي العمال لبلوغ نسب إنتاج عالية، وكذا محاولتهم تحقيق جودة خاصة، أي أن التضامن بين العمال ضرورة ملحة تصب في صالح المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي الذي يدفع إلى التجديد والتطوير وتحقيق الإبداع للمؤسسة.

الجدول رقم (36): يبين مدى تأمين المؤسسة وسائل المواصلات لنقل العمال

النسبة المئوية	التكرارات	إذا كانت إجابة بنعم	النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات العينة
32,14%	9	عدم التغيب	60,87%	28	نعم
39,28%	11	احترام أوقات العمل	39,13%	18	لا
28,57%	8	الشعور بالأمن		46	المجموع
100%	26	المجموع	100%		

من خلال معطيات الجدول رقم (36) أعلاه الذي يبين ماذا تأمين المؤسسة وسائل المواصلات لنقل العمال نجد أن:

28 مبحوثاً من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم 60.87% أجابوا أن المؤسسة تؤمن لهم وسائل مواصلات واندرجت إجابتهم على النحو التالي:

11 مبحوثاً من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم 39,28% أكدوا أن تأمين المؤسسة وسائل المواصلات لنقلهم تدفعهم إلى احترام أوقات العمل.

9 مبحوثين من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم 32,14% صرحوا أن تأمين المؤسسة لوسائل المواصلات ضرورية لعدم التغيب.

8 مبحوثين من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم 28,57% صرحوا أن تأمين المؤسسة وسائل مواصلات لنقلهم تشعرهم بالأمان.

18 مبحوثاً من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 39.13% أكدوا أن المؤسسات تؤمن لهم وسائل مواصلات.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن المؤسسة تؤمن وسائل مواصلات لنقل العمال بـ 60,87%، أما نسبة 39.13% أكدوا أن المؤسسة لا توفر لهم مواصلات.

ومن هنا يمكننا القول أن توفير وسائل المواصلات من أولويات المؤسسة التي تدفع العمال إلى احترام أوقات العمل وعدم التغيب.

الجدول رقم (37): يبين مدى رضا العاملين على المواصلات

احتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم		36	%78,3
لا		10	%21,7
المجموع		46	%100

يتضح لنا من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (37) أعلاه المتعلق بمدى رضا العاملين على المواصلات نجد أن:

36 مبحوثاً من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ %78.3 أكدوا أنهم راضين على المواصلات التي توفرها لهم المؤسسة.

10 مبحوثين من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ %21.7 صرحوا بأنهم غير راضيين عن المواصلات التي توفرها لهم المؤسسة.

من خلال هذه القراءة الإحصائية يتضح لنا أن نسبة %78.3 من العمال يقرون بأنهم راضيين عن المواصلات، في حين نسبة %21.7 من العمال يرون عكس ذلك.

ومنه يمكننا القول أن توفير المواصلات من شأنه أن يساعد في كسب الوقت وتوفير الراحة للعامل مما يدفع إلى السير الحسن للعمل.

الفصل السابع: نتائج الدراسة

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: النتائج العامة

رابعاً: القضايا التي أثارها الدراسة

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى

انطلاقاً من الفرضية الأولى والتي مفادها "تؤدي الحوافز المادية إلى تحقيق الاستقرار المهني" ومما سبق من تحليل البيانات نجد:

-87% من المبحوثين يؤكدون عدم تناسب الأجر الذي يتقاضونه مع العمل الذي يقومون به، حيث يرون ان الجهد الذي يبذلونه خلال أداء عملهم أكبر من الأجر الذي يحصلون عليه.

-89,1% من المبحوثين يؤكدون أن الأجر الذي تقدمه المؤسسة يلهمهم بالالتحاق والعمل فيها.

- 65,22% من المبحوثين يؤكدون أن الأساس المعتمد عليه في منح المكافآت يعود إلى الخبرة وهذا ما يدفعهم إلى التميز في العمل.

- 97,8% من المبحوثين يؤكدون أنهم يتقاضون أجرهم في الوقت المناسب، وهذا ما يدفعهم إلى التفاني في العمل، وبالتالي التأثير على إنتاجية المؤسسة.

- 52,17% من المبحوثين يؤكدون أن التعويضات التي تمنحها المؤسسة تقلل من معدل دوران العمل وبالتالي استقرارهم في العمل.

- 82,6% من المبحوثين يؤكدون أنه لا توجد عدالة في توزيع المنح، ويتم توزيعها على أساس الصداقة، وهذا ما قد يؤدي إلى خلق صراعات ونزاعات بينهم والشعور بعدم المساواة مما يؤثر على إنتاجيتهم.

-54,3% من المبحوثين يؤكدون أنه لا توجد منح وعلاوات ممنوحة في العمل، ويتم توزيعها على أساس الإصرار الدائم على العمل.

-56,5% من المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة لا توفر لهم الوسائل والأدوات الوقائية وهذا ما يجعل العمال مستائين، وبالتالي انخفاض روحهم المعنوية ورضاهم الوظيفي.

76,1% من المبحوثين يؤكدون أن العمل في المؤسسة يتناسب مع القيام بواجباتهم الموكلة إليهم، وهذا ما يؤثر إيجاباً على أدائهم من ناحية ونفسياتهم من ناحية أخرى.

54,3% من المبحوثين أكدوا على أنهم راضين على وضعهم المهني في ظل الظروف الحالية للعمل، وهذا ما يؤدي إلى استقرارهم في عملهم والبقاء في وظائفهم والإنتاجية. وهذا ما يؤثر بشكل إيجابي على المؤسسة والعملية الإنتاجية.

47,8% من المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة توفر لهم الحماية والسلامة في عملهم داخل المؤسسة وذلك راجع إلى نجاح المؤسسة في توفير المتطلبات الضرورية التي تشعر العامل بالأمان، وهذا ما يبينه الجدول رقم 19 .

من خلال ما سبق يتأكد لنا صدق الفرضية الأولى والتي مفادها "تؤدي الحوافز المادية إلى الاستقرار المهني" ويتبين ذلك من خلال إجابات المبحوثين عن الأسئلة التي شملت هذه الفرضية، وحسب هؤلاء فإن تقديم المؤسسة للحوافز المادية من المنح والأجر وغيرها يؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاج والرفع من مستوى الأداء في حين أن انعدام هذه الحوافز يؤدي إلى انخفاض مستوى الإنتاج ونقص في الفعالية وعائقا في تحسين أداء المؤسسة ككل.

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

انطلاقاً من الفرضية الثانية والتي مفادها: "الحوافز المعنوية تؤدي إلى الشعور بالانتماء".

71,8% من المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة تشاركهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل ما يزيد شعورهم بالانتماء والرضا في عملهم ويساعدهم في الاعتماد على ذاتهم ويزيد من مسؤولياتهم في العمل.

65,2% من المبحوثين أكدوا أن المؤسسة تمنحهم فرصة لتبادل آرائهم ومقترحاتهم في مجال العمل وهذا ما يساعدهم على الاندماج أكثر في العمل.

67,4% من المبحوثين أكدوا أن المؤسسة تتبع سياسة تفويض السلطات وتمنحهم صلاحيات، وهذا ما يعزز العلاقة بين الإدارة والعمال، مما يساهم في توحيد أهداف المؤسسة مع أهداف عمالها، ويخلق لديهم الشعور بالانتماء وحب العمل ويجعلهم راضين عن العمل ومرتاحين فيه.

- 63% من المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة تمنحهم فرصة الانخراط مع جماعة العمل وهذا ما يشجعهم ويحفزهم على العمل أكثر.

- 73,9% من المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة لا تمنحهم فرص الترقية، وبالتالي انخفاض مستوى رضاهم على العمل.

- 82,6% من المبحوثين يؤكدون أن نظام الترقية المتبع في المؤسسة غير عادل، وهذا ما يؤدي بالعمال إلى عدم الاستقرار بعملهم.

- 87% من المبحوثين يؤكدون أنه في حالة ترفيتهم سوف يقدمون الأفضل للمؤسسة.

84,8% من المبحوثين مستعدون لمغادرة المؤسسة وترك وظائفهم إن أتاحت لهم فرصة عمل في مؤسسة أخرى، وقد يرجع ذلك إلى سوء العلاقات الإنسانية بين جماعات العمل أو بين الرؤساء والمرؤوسين وهذا ما يؤثر سلبا على مستوى رضاهم في العمل.

- 56,52% من المبحوثين يؤكدون أنهم لم يتلقوا أي شكل من أشكال التقدير مقابل الأعمال التي ينجزونها، ويرجع ذلك إلى جملة من الأسباب، وهذا قد يؤثر سلبا على نفسية العامل الذي هو بحاجة إلى كل أنواع التحفيز المادية والمعنوية من أجل الإبداع في عمله وتقديم الكثير فيه مما يجعله يتمسك بوظيفته ويشعر أنه جزء مهم في المؤسسة وليس مجرد آلة.

- 82,6% من المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة لا تقدم شهادات الإشراف بالقدرات المهنية، وهذا ما يقلل من شعورهم بالانتماء.

من خلال ما سبق يتضح لنا جلليا صدق الفرضية الثانية والتي مفادها "الحوافز المعنوية تؤدي إلى تحقيق الشعور بالانتماء، ويتبين ذلك من خلال إجابات المبحوثين عن الأسئلة التي شملت هذه الفرضية وحسب هؤلاء فإن تقديم الترقية وتفويض السلطات وإشراكهم في القرارات لا يرفع من الروح المعنوية ويزيد من ارتباطهم بالمؤسسة، وكذا زيادة مستوى رضاهم ورجبتهم في العمل، وأن غياب هذه الحوافز المعنوية يعيق بذلك تحقيق المؤسسة لأهدافها.

3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة:

انطلاقاً من الفرضية الثالثة التي مفادها "تؤدي الخدمات الاجتماعية إلى تحقيق الروح المعنوية"

- 69,6% من المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة توفر المتطلبات المساعدة من أجل القيام بالمهام وتعزيز مستوى أداء المؤسسة.

- 43,5% من المبحوثين أكدوا بأن المؤسسة توفر لهم تأمينات صحية.

- 41,3% من المبحوثين أكدوا أنه عند وقوع حادث يتم تقديم الإسعافات الأولية داخل المؤسسة.

- 65,2% من المبحوثين أكدوا على نوع الخدمات التي تزيد من رغبتهم في العمل داخل المؤسسة هي التأمينات الاجتماعية.

- 52,1% من المبحوثين أكدوا على أن الخدمات الاجتماعية التي توفرها لهم المؤسسة لا تساهم في خلق جو تفاعلي داخل العمل، وهذا ما يؤدي إلى التقاعس في العمل.

- 56,52% من المبحوثين أكدوا بأن هناك تضامن بين العمال داخل المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي الذي يدفع إلى التجديد والتطوير وتحقيق الإبداع في المؤسسة.

- 60,87% من المبحوثين أكدوا على أن المؤسسة توفر لهم وسائل النقل، وهذا ما يؤدي إلى احترام أوقات العمل.

- 78,3% من المبحوثين أكدوا على أن المواصلات التي تتيحها المؤسسة من شأنها أن تساعدهم على كسب الوقت وتوفير الراحة للعامل وبالتالي رضاه على العمل.

من خلال ما سبق يتضح لنا جلياً صدق الفرضية الثالثة والتي مفادها "تؤدي الخدمات الاجتماعية إلى تحقيق الروح المعنوية" وتبين لنا ذلك من خلال إجابات المبحوثين عن الأسئلة التي اشتملت عليها الفرضية، فحسب هؤلاء فإن توفير المؤسسة للخدمات الاجتماعية من تأمينات صحية وإسعافات أولية وغيرها يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والرفع من مستوى الأداء من خلال زيادة الجدية في العمل وبدل مجهودات أكبر.

ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

من خلال الجانب النظري الذي تناولنا فيه الدراسات التي لديها علاقة بموضوع دراستنا والتي تناولت متغيرات الدراسة الحالية "الحوافز والرضا الوظيفي" وبالرجوع إلى الأطر النظرية سوف نستعرض جملة من النتائج منها ما توافق ومنها ما تعارض مع نتائج الدراسات السابقة:

1-دراسة ميلاط نظيرة"

- من خلال دراستنا "لحوافز والرضا الوظيفي" نجد أن "ميلاط نظيرة" توافقت نتائجها مع نتائج دراستنا في النقاط التالية:

- عدم تناسب الأجر الذي يتحصل عليه العمال مع الجهد المبذول في قبلهم، حيث يرونه غير كافي ولا يلبي حاجاتهم المختلفة هذا ما يجعلهم غير راضين عن أعمالهم.

- إشراك العمال في اتخاذ القرارات في العمل يساهم في زيادة شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة، كما - أنها تشارك العمال بجزء ضئيل من أرباحها، في حين أن دراستنا أكدت على أن المؤسسة تمنح العمال فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات كما أنها تشاركهم في أرباحها.

2-دراسة محمد حسن التيجاني يوسف

- والتي عملت على دراسة وموضوع "التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي، وقد تقاطعت بعض نتائجها مع نتائج دراستنا الحالية المتمثلة في أنه كلما زاد تطبيق الحوافز المادية والمعنوية كلما قابلة زيادة في رضا العاملين والعكس صحيح، وتتشترك كذلك من حيث رضا العاملين على بيئة العمل.

وقد وصلت الدراسة كذلك إلى أن الحوافر المادية التي تقدم للعاملين في القطاع الصناعي أكثر من الحوافر المعنوية، هذا ما جاء مخالفا لتتابع دراستنا التي تأكدنا من خلالها أن الحوافر المعنوية هي أكثر الحوافر تقدما من طرف المؤسسين لعمالها .

3- دراسة فريدريك تايلور:

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان "نوع الحوافز التي تمنحها الإدارة للعمال"، وقد تقاطعت بعض نتائجها مع نتائج دراستنا التي تتمثل في:

- أن زيادة إنتاج المؤسسة يرتبط بزيادة الحوافز المادية، كما أن المكاسب المادية كالأجور والعلاوات من شأنها أن تساهم في رضا العاملين، وقد توصلت دراسة فريدريك تايلور بأن الحوافز المادية وحدها قد تلبى حاجيات العامل وهذا ما يختلف تماما مع نتائج دراستنا التي توصلت إلى أن الحوافز المعنوية هي الأخرى تلعب دورا مهما في تحقيق الاستقرار الوظيفي والرضا عن العمل كذلك شعوره بالراحة ورفع روحه المعنوية .

4- دراسة ناريمان عدنان شوكي:

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان " أثر الحوافز المادية في تحقيق الفعالية التنظيمية "واشتركت نتائج دراستها مع نتائج دراستنا في أن الحوافز المادية تؤثر على مستوى أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم من خلال رضاهم عن ظروف وبيئة العمل وشعورهم بالاحترام والتقدير .

وقد توصلت هذه الدراسة أيضا إلى أن معظم الموظفين يشعرون بالانتماء وغير مستعدين لترك وظيفتهم، وهذا ما يتناقض تماما مع نتائج دراستنا التي أكدت أن غالبية العمال لا يشعرون بالانتماء للمؤسسة وهم مستعدون لترك وظيفتهم الحالية في حالة أتاحت لهم فرصة عمل آخر .

5- دراسة هيرزبرغ فريدريك

- والتي جاءت تحت عنوان " العوامل المسببة للرضا الوظيفي حيث أن أغلب نتائج دراسته تشابهت مع نتائج دراستنا في النقاط التالية:

- العوامل المسببة للرضا الوظيفي فرص الترقية، المسؤولية، التقدير .
- العوامل الغير مسببة للرضا الوظيفي ظروف العمل، الأجر، سياسة الإدارة.

6- دراسة عبد العزيز شنيق

والتي جاءت تحت عنوان الحوافز والفعالية التنظيمية حيث أن أغلب نتائج دراسته تشابهت مع نتائج دراستنا في، النقاط التالية:

- أن زيادة إنتاج المؤسسة يرتبط بزيادة الحوافز المادية.
- هناك علاقة بين الخدمات التي توفرها المؤسسة والرضا على اعتبار الخدمات ما هي إلا نوع من أنواع الحوافز.
- المشاركة في إتخاذ القرارات يساهم في تعزيز الشعور بالانتماء.
- إن توفير المؤسسة للحوافز المادية أو المعنوية يؤدي، إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي.

ثالثا: النتائج العامة:

- انطلاقا من تساؤلات الدراسة ومن تصورنا النظري والمنهجي بمراحله وبالإضافة للنتائج الجزئية المحققة زمانيا ومكانيا وانطلاقا من الصياغة الاستدلالية لعروض الدراسة، فإنه تم التأكد من صدق الفرضية العامة والتي مفادها "الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي" وتوصلنا إلى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية وهي كالتالي:

1) النتائج النظرية: وهي النتائج التي توصلنا إليها من خلال الجانب النظري ويمكن حصرها فيما يلي:

- الحوافز بكلا نوعيها مادية كانت أو معنوية تعتبر بمثابة حافز مادي متميز حيث تدفع الأفراد إلى بذل قصار جهدهم والعمل بصورة أفضل لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.
- يعتبر الأجر حافز مادي أساسي يساهم في إشباع حاجات العمال.
- من أهم عوائد عملية التحفيز في المؤسسة نجد :
- تحسين مستوى الأداء وتحقيق الاستقرار الوظيفي للعمال.
- يحقق الرضا الوظيفي، في العمل عندما يشعر العامل بالانتماء على ما يقدم له من حوافز مادية ومعنوية.

2- النتائج التطبيقية:

وهي نتائج خاصة بالمؤسسة، توصلنا إليها من خلال الدراسة الميدانية ونذكر منها:

- عدم تناسب الأجر مع الجهد المبذول.
- تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية لعمالها.
- عدم رضا أغلبية العمال عن الوضع المهني وإمكانية تركهم للوظيفة في، حالة إتاحة فرصة عمل أخرى.
- تقوم المؤسسة بإشراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل هذا ما أدى بهم إلى الشعور بالانتماء للمؤسسة.
- غياب عدالة نظام الترقية المتبع في المؤسسة.

رابعاً: القضايا التي أثارها الدراسة:

- الاهتمام بتفعيل الحوافز المادية عموماً خاصة التي حصلت على نسب متدنية وفقاً لنتائج البحث مثل: الأجر، المنح، العلاوات.
- الاهتمام بوضع الإجراءات الكفيلة بإشراك المرؤسين في اتخاذ القرارات.
- دراسة ومحاولة معالجة أسباب عدم رضا العمال عن وضعهم المهني.
- العمل على تطوير العمل بما يتلاءم مع متطلبات العمال للوصول إلى جو عملي يشعر فيه العامل بالاستقرار.
- تحسين ظروف العمل لتفادي الوقوع في النزاعات التي تعيق وتحد من المستوى المطلوب.
- توفير الشعور بالأمن من خلال الخدمات الاجتماعية والصحية المقدمة لهم في المؤسسات.
- الموازنة في التطبيق بين الحوافز المادية والمعنوية وعدم التركيز على جانب دون الآخر.
- التأكيد من ضرورة التضامن والانسجام الوظيفي وتقوية العلاقات بين الرؤساء والمرؤسين بالمؤسسة.



الخاتمة

حاولنا من خلال دراستنا هذه المتمثلة في " الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي " توضيح مدى ارتباط الحوافز بالرضا الوظيفي إضافة إلى تحقيق استقرار العمال في مناصب عملهم.

وهذا ما جعلنا نسلط الضوء على هذا الموضوع من خلال دراسته والتعمق فيها لهذا قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى الجانب النظري، الذي تناولنا فيه الخطوط العريضة والمنهجية التي سار عليها العمل وكذا الجانب الميداني التطبيقي بالاعتماد على أهم أدوات البحث العلمي لجمع البيانات المتمثلة في "الاستمارة المقابلة والملاحظة"، وذلك سعياً منا لكشف علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي.

وتبين لنا من خلال نتائج الدراسة أن الحوافز بنوعها المادية والمعنوية تمثل أفضل آلية تلجأ إليها المؤسسات من أجل الدفع بالعمال نحو تقديم الأفضل للمؤسسات الذين يعملون فيها، كما أن الحوافز تلعب دوراً مهماً في تحفيز العاملين وتحقيق الاستقرار والرفع من روحهم المعنوية، وتكون الحوافز المادية كالأجر والعلاوات كافية لسد حاجاتهم المختلفة، وهذا ما يؤدي إلى استقرار العامل.

ومن جهة أخرى تقابلها الحوافز المعنوية حيث أنها تشعر العامل بمكانته اللائقة في المؤسسة، ما يتولد عن ذلك شعوره بالاستقرار في العمل وهي ضمانة لاستمرار المؤسسة وتحقيق أهدافها المنشودة.

ومن هنا تتضح أهمية موضوع الحوافز خاصة إذا ارتبطت بالرضا، فكلما طبق نظام الحوافز داخل المؤسسة كلما زاد رضا العاملين.

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن دراستنا هذه بما تحمله من إيجابيات وسلبيات تعد بمثابة جسر أو نقطة انطلاق لدراسات أخرى ومنه نأمل على الأقل أن نكون قد قمنا بإفادة طلبة تخصصنا مستقبلاً، وحتى لأي أحد تدفعه الرغبة إلى تناول موضوع الحوافز والرضا الوظيفي ولو من زاوية أخرى، والاعتماد على ما توصلنا إليه من دراستنا هذه عملياً ونظرياً.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

1. إبراهيم بن عبد العزيز الدعليج، مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2 عمان، 2019.
2. إبراهيم سلهط: النمط القيادي في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيمي (غير منشورة، إشراف لوكيا الهاشمي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002
3. أبو الحجاج يوسف: فنون ومهارات إدارة تنمية الموارد البشرية، سلسلة مهارات وفنون إدارية، ط1 دار الوليد للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، دمشق، 2010.
4. أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، وكالة المطبوعات، الكويت، 1982.
5. أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2008.
6. أحمد مصطفى خاطر: الخدمة الاجتماعية، دار المكتب الجامعي الحديث، 2007.
7. أسامة خيربي: الإدارة العامة، دار لاراية، ط1، عمان، 2013.
8. إسماعيل قيرة وآخرون، تنمية الموارد البشرية: دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2007.
9. أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان 2011.
10. بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الزاوية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008 1929.
11. بوجراجة مريم: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة مديرية التربية لولاية بسكرة جامعة محمد خيضر، بسكرة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجزائر، 2015.
12. الجودة عادل: الحوافز، دار المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 1987.
13. جودة عزت عطوي: أساليب البحث العلمي، دار الثقافة، ط1، عمان، 2007.
14. حامد عبد السلام زهران: علم النفس الاجتماعي، عالم الكتب، ط5، القاهرة، 1988، ص235.
15. حريم حسين: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للطباعة والنشر، عمان، 1997.

16. حسونة فيصل: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
17. حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي لإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع الإسكندرية، 2007.
18. حولا نايف المعاينة وصالح سليم الحموري: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
19. خالد عبد الرحيم مطر الهيثي: إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003.
20. خليل محمد الشماع وخضير كامل حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ط1، عمان، 2005.
21. دوفان عبيدات وآخرون: البحث العلمي مفهومه، أدواته وأساليبه، ط1، دار أسامة للنشر، عمان 2001. سالم تيسير الشرايدة: الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع ط1، عمان، 2008.
22. راشد أحمد عادل: مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت 1981.
23. ربحي مصطفى عليان: عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط4 عمان، 2010.
24. رواية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
25. سالم فؤاد وآخرون: مفاهيم الإدارة الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط1، 1995.
26. سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط3، عمان، 2007.
27. سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان 2000.
28. الشنواني صلاح: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1979.
29. صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد، ط1، عمان، 2005.
30. صفوان محمد المبيضين: عائض بن شافي الكلبى، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012.

31. صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري، دط، عمان، 2008.
32. طارق شريف يونس: معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1 عمان، 2005.
33. طاهر مروان الزغبى: الرضا الوظيفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2011.
34. عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية، للنشر والتوزيع ط1، عمان، 2010.
35. عاشور أحمد صقر: سلوك إنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1995.
36. عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
37. عبد الوهاب علي محمد: الحوافز في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض 1982.
38. العديلي ناصر محمد: السلوك الإنساني والتنظيمي (منظور كلي مقارنة)، معهد الإدارة العامة الرياض، 1995.
39. عقيلي عمر وصفين: إدارة الأفراد، منشورات جامعة حلب، 1982.
40. علي فلاح الزغبى وعبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة (الأصول والأساليب العلمية)، دار المناهج ط1، عمان، 2013.
41. عمار طيب كشرود: علم النفس الصناعي والتنظيمي، مفاهيم نماذج ونظريات، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، دط، ليبيا، 1995.
42. فليه فاروق عبده: عبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005.
43. القحطاني محمد بن دليم: إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، مكتبة الملك فهد الوطنية الرياض، 2005.
44. القريوتي محمد قاسم: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان 2010.
45. القريوتي محمد قاسم: مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004.

46. ماتيش روبرت جاكسون: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمود فتوح، شعاع للنشر والعلوم، حلب 2005.
47. ماهر أحمد: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2012.
48. ماهر أحمد: نظم الأجور والتعويضات (دليلك إلى الرواتب والحوافز ومزايا وخدمات العاملين، ط1 الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010.
49. مجدي عزيز إبراهيم: معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، ط1، القاهرة، 2000.
50. محمد الصيرفي: السلوك الإداري، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2007.
51. محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، مصر 2005.
52. محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
53. محمد عبد السلام: التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، دار الكتاب الحديث، دط، القاهرة 2008.
54. محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005.
55. محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، ط2، عمان، 2003.
56. محمد مرعي مرعي: التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2003.
57. محمود حنفي سليمان: وظائف الإدارة، مطبعة الإشعاع، مصر، 1998.
58. محمود خضير كاظم: السلوك التنظيمي، دار الصفاء للطبع والتوزيع، ط1، 2002.
59. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2 عمان، الأردن، 2004.
60. مصطفى أحمد سيد: إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية معاصرة)، حقوق الطبع والنشر، ط2 القاهرة 2008.
61. مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير أداء الإداريين، دار بن النفيس للنشر والتوزيع ط1، 2018.
62. منال أحمد البارودي: الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، دار المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر، 2015.

63. منير بن أحمد بن دريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، ط1 2013. مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار شروق للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2007.
64. موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني: هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، دار أتراك، ط1، عمان، 2011.
65. نجم عبد الله العزاوي: عباس حسن جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
66. هادي مشمان: علم النفس الإداري، مكتب المجتمع العربي، ط1، عمان، 2008.
67. هاشم حمدي: الأساليب الحديثة في التدريب، دار الريبة للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
68. هاشم فوزي العبدوي: إدارة الموارد البشرية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.

ب - المعاجم

69. أحمد حسين اللقاني: معجم مصطلحات التربية المعرفة، دار عالم الكتب، ط2، القاهرة، 2003.
70. حبيب الصحاف، تاريخ الروح المعنوية.
71. زيد عبودي: معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز المعرفة، ط1، عمان، 2002.
72. عبد العزيز عبد الله الدخيل: معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية، دار المناهج للنشر، ط1، الأردن 2007.
73. علي عبد الرحيم صالح: المعجم العربي لتحديد المصطلحات النفسية، دار الحامد للنشر والتوزيع ط1، عمان، 2014.
74. ماجدة عزيز إبراهيم: معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، دار عالم الكتب، ط1، 2009.
75. محمد عبد الرحمن: المعجم الشامل لترجمة مصطلحات علم اجتماع وعلم النفس، دار الوفاء لنديا الطباعة، ط1، الإسكندرية، 2013.

ج - المذكرات

76. إبراهيم سلهط: النمط القيادي في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير علم اجتماع التنظيمي، غير منشورة، إشراف لوكيا الهاشمي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002.

77. جبارة سامية: رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة، 2008.
78. الحارثي دهرم بن عايض: رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية، دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني بإدارة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض معهد الدراسات العليا، قسم العلوم الشرطية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1999.
79. سعود صيف الله الدالة: أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في قوى الأمن بالرياض، بحث مقدم استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
80. عبد العزيز شنيق: الحوافز والفعالية التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، سكيكدة، الجزائر، 2008.
81. عبد النور أرزقي: محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، إشراف محمود بوسنة، جامعة الجزائر، 1997.
82. لطيفة زرتال: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية منتوري بشير بالميلية، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2016.
83. مجيدر بلال: تماسك جماعة العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير قسم علم النفس تخصص تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة، 2010.
84. محمد الحسن التيجاني يوسف: التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصناعي بمكة المكرمة، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، مكة المكرمة، 2010.
85. محمد عافت شامان العنزي: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، إشراف مرعي بن خالد، جامعة آل البيت، 2017.
86. ناريمان عدنان شوكي: أثر الحوافز المادية في تحقيق الفعالية التنظيمية، دراسة لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة العامة، دمشق، سوريا، 2017.
87. نظيرة ميلاط: الحوافز والرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.

88. الودنالي عوض بن محمد: أثر الحوافز على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على ضباط وأفراد جوازات منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، معهد الدراسات.

د - المجالات

89. كامل مصطفى البكري سونيا ، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، مجلة الإدارة، مج26، عدد01، يوليو 2012.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

90. Matsumura, Royohei ; kijima, Nakano, bumpei ; takahashi, Shingo (2003). An analysis of an incentive problem considering- Non-monetary utility, kybernetes. vol. 32. NO4.

91. Stevens, S (2008) toshiba sparks awake of innovation: new structures and incentives stimulate employee creativity human resource management iNternational digest. Vol.14.No6.

92. Werder, williamB ; Davis kheith (1981), personnel management and human resources, MCGRAW-Hill, new york.

المواقع الإلكترونية

94. <http://www.maajam.com>

الملاحق

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علم الاجتماع



تخصص: تنظيم وعمل

إستمارة

الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي

-دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج -الطاهير - جيجل-

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم إجتماع تخصص تنظيم وعمل

حتى يتسنى لنا الوصول إلى نتائج دقيقة نرجو تعاونكم معنا بملأ هذه الإستمارة بكل
مصادقية وموضوعية وذلك بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة، علما أن البيانات
المتحصل عليها من طرفكم ستحظى بسرية تامة ولن تستخدم لأغراض غير علمية.

إشراف الأستاذ:

فراش الربيع

إعداد الطالبتين:

- بن سهلة فتيحة

- عياشي حسناء

السنة الجامعية : 2023/2022

أولاً: البيانات الشخصية

المحور الأول: معلومات خاصة

1. الجنس: ذكر

أنثى

2. السن: أقل من 25 سنة

من 25 سنة إلى 34 سنة

من 35 سنة إلى 44 سنة

من 45-54 سنة فما فوق

من 55 فما فوق

3. الحالة العائلية:

أعزب

متزوج

مطلق

أرمل

4. المستوى العلمي:

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

5. الخبرة المهنية:

- أقل من 5 سنوات
- من 5-14 سنة
- من 15 سنة- 24 سنة
- من 25 سنة فما فوق

6. التصنيف السوسيو مهني:

- عون التنفيذ
- عون التحكم
- إطار

ثانيا: الحوافز المادية وتحقيق الإستقرار المهني

المحور الثاني: الأجور وزيادة الفعالية:

7. هل ترى بأن الأجر الذي تتقاضاه مناسب مع الجهد المبذول ؟

- نعم
- لا

8. هل الأجر الذي تقدمه مؤسستك رغبتك في الالتحاق والعمل فيها؟

- نعم
- لا

9. على أي أساس تمنح لك المكافآت في المؤسسة؟

- الخبرة
 الإنجاز
 الانضباط

10. هل تتقاضى أجرًا في الوقت المناسب؟

- نعم
 لا

- في حالة الإجابة بنعم هل يؤدي ذلك إلى:

- الشعور بالرضا أكثر اتجاه مؤسستك
 تحسين الإنتاج في العمل

المحور الثالث: المنح والتعويضات والاستمرارية في العمل

11. هل التعويضات التي تمنحها لك المؤسسة تقلل من معدل دوران العمل؟

- نعم
 لا

12. في رأيك هل يتم توزيع المنح على العمال بشكل عادل؟

- نعم
 لا

- في حالة الإجابة بلا يسأل على الأساس المعتمد

- العلاقات الشخصية
 علاقات القرابة
 الصداقة

13. في رأيك هل المنح والعلاوات الممنوحة من طرف المؤسسة تدفعك إلى:

السرعة في إنجاز الأعمال

عدم التفاني في العمل

الإصرار الدائم على النجاح

المحور الرابع: ظروف العمل والمواظبة على العمل

14. هل توفر لك المؤسسة الوسائل والأدوات الوقائية؟

نعم

لا

- في حالة الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه الوسائل؟

وسائل المراقبة والإنذار

الألبسة الوقائية

وسائل إطفاء الحرائق

وسائل تحسين الظروف الوقائية

15. هل ترى أن محيط عملك مناسب للقيام بواجباتك داخل المؤسسة؟

نعم

لا

16. هل ظروف العمل مناسبة تساهم في المواظبة في العمل؟

نعم

لا

17. هل توفر المؤسسة الحماية والسلامة المهنية مما يعزز الشعور بالأمان والرضا لدى

العاملين؟

نعم

لا

لا أدري

ثالثا: الحوافز المعنوية والشعور بالإنتماء

المحور الخامس: المشاركة في إتخاذ القرار وتحرير المبادرة الذاتية

18. هل إشراك العاملين في قرارات المؤسسة يساهم في تفجير طاقاتهم داخل المؤسسة؟

نعم

لا

19. هل تبادل الآراء والمقترحات داخل المؤسسة يساهم في تعزيز العمل الإبداعي؟

الوصول لاتفاقيات جماعية

اكتساب الخبرة المهنية

تعزيز التعاون

20. هل تقوم المؤسسة بتفويض السلطات ومنح الصلاحيات للعمال داخل المؤسسة؟

نعم

لا

21. هل انضمامك لجماعة العمل يشجعك على العمل؟

دائما

أحيانا

أبدا

المحور السادس: الترقية والولاء للمؤسسة.

22. هل توفر لكم المؤسسة فرص الترقية؟

نعم

لا

- في حالة الإجابة بنعم هل يؤدي ذلك إلى :

زيادة الولاء للمؤسسة

الشعور بالمسؤولية أكثر

الالتزام في العمل

23. هل ترى أن نظام الترقية عادل؟

نعم

لا

24. في حالة ترفيتك هل يمكنك تقديم الأفضل للمؤسسة؟

نعم

لا

25. إذا أتيحت لك فرصة عمل في مؤسسة أخرى هل تترك العمل؟

نعم

لا

المحور السابع : الاحترام والتقدير والرغبة في العمل

26. هل تشعر بنوع من التقدير؟

نعم

لا

- في حالة الإجابة بنعم يؤدي ذلك إلى:

الحماس للعمل

تعزيز الثقة بالنفس

الشعور بالراحة النفسية

27. هل تقدم لك المؤسسة شهادات الاعتراف بقدراتك المهنية؟

نعم

لا

- في حالة الإجابة بنعم يسأل هل يدفعك إلى الشعور بالاعتزاز

نعم

لا

رابعاً: الخدمات الإجتماعية والروح المعنوية.

المحور الثامن: الخدمات الوقائية وتحسين الأداء

28. هل جودة المرافق الصحية يساهم في تعزيز مستوى اداء المؤسسة؟

نعم

لا

29. هل توفر لك المؤسسة تأمينات صحية؟

دائماً

أحياناً

نادراً

- في حالة الإجابة بدائماً هل يساهم ذلك في الرفع من مستوى الأداء؟

نعم

لا

30. عند وقوع حادث أين يتم تقديم الإسعافات الأولية؟

داخل المؤسسة

خارج المؤسسة

الإثنين معا

المحور التاسع: المساعدات الاجتماعية وروح الفريق

31. ما نوع الخدمات التي توفرها لك المؤسسة؟

خدمات صحية

تأمينات اجتماعية

خدمات تعليمية

32. هل الخدمات التي تقدمها لك المؤسسة تخلق جو تفاعلي داخل عملك؟

نعم

لا

33. هل يوجد تضامن بين العمال داخل المؤسسة؟

نعم

لا

- في حالة الإجابة بنعم يؤدي ذلك إلى

الزيادة في الإنتاج

التجديد والتطور

المحور العاشر: خدمات النقل والشعور بالراحة

34. هل تأمن المؤسسة وسائل مواصلات لنقل العمال؟

نعم

لا

- في حالة الإجابة بنعم يؤدي ذلك إلى؟

عدم التغيب

احترام أوقات العمل

الشعور بالأمن

35. هل أنت راضٍ على المواصلات التي تتيحها لك المؤسسة من أجل الانتقال إلى

عملك؟

نعم

لا

دليل المقابلة:

1- هل أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه؟

2- أي نوع من الحوافز تفضل؟

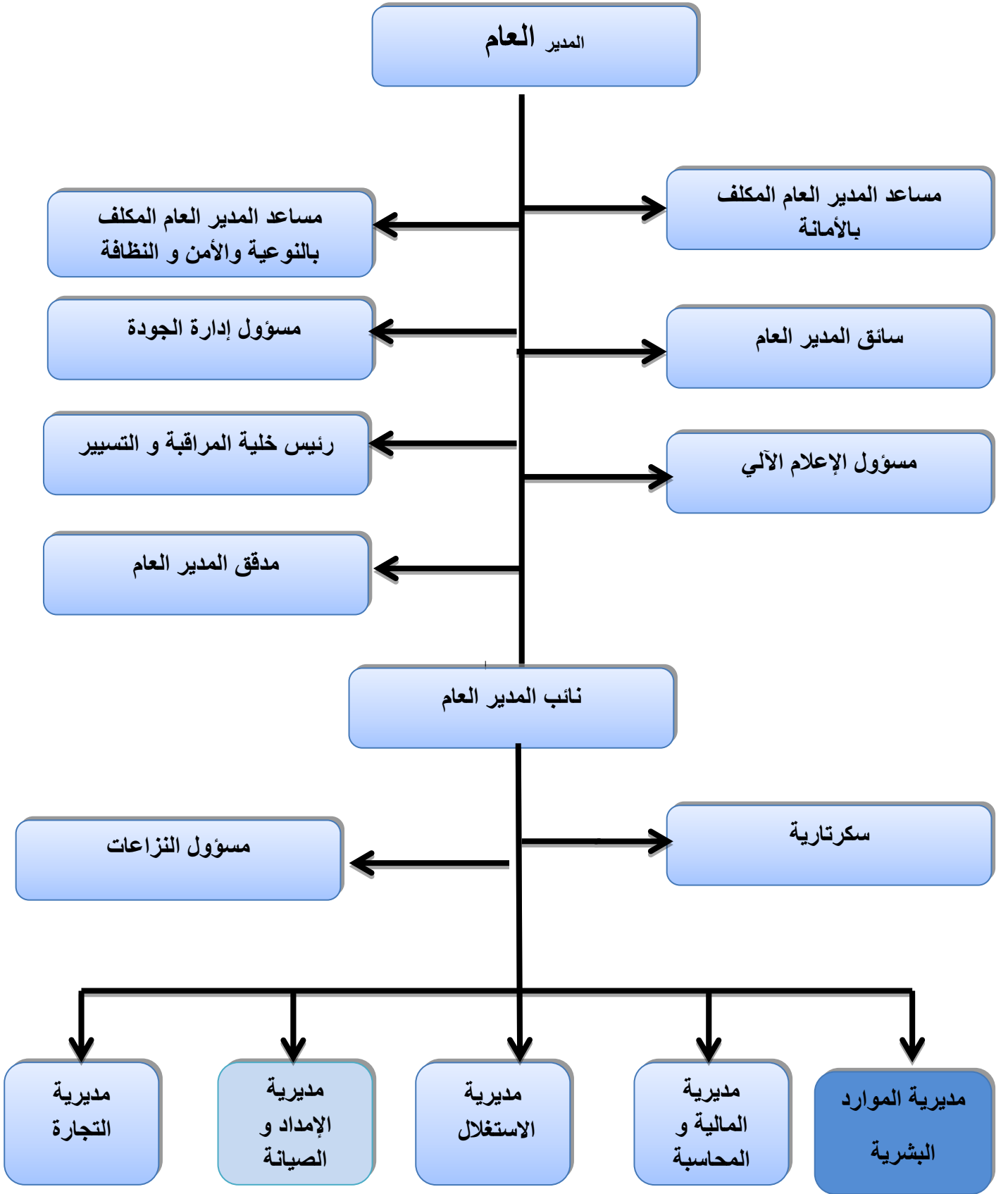
3- باعتبارك عضو في المؤسسة هل ترى بأن أداءك يتأثر بطريقة معاملة الرؤساء لك؟

4- هل أنت راض عن ظروف العمل؟

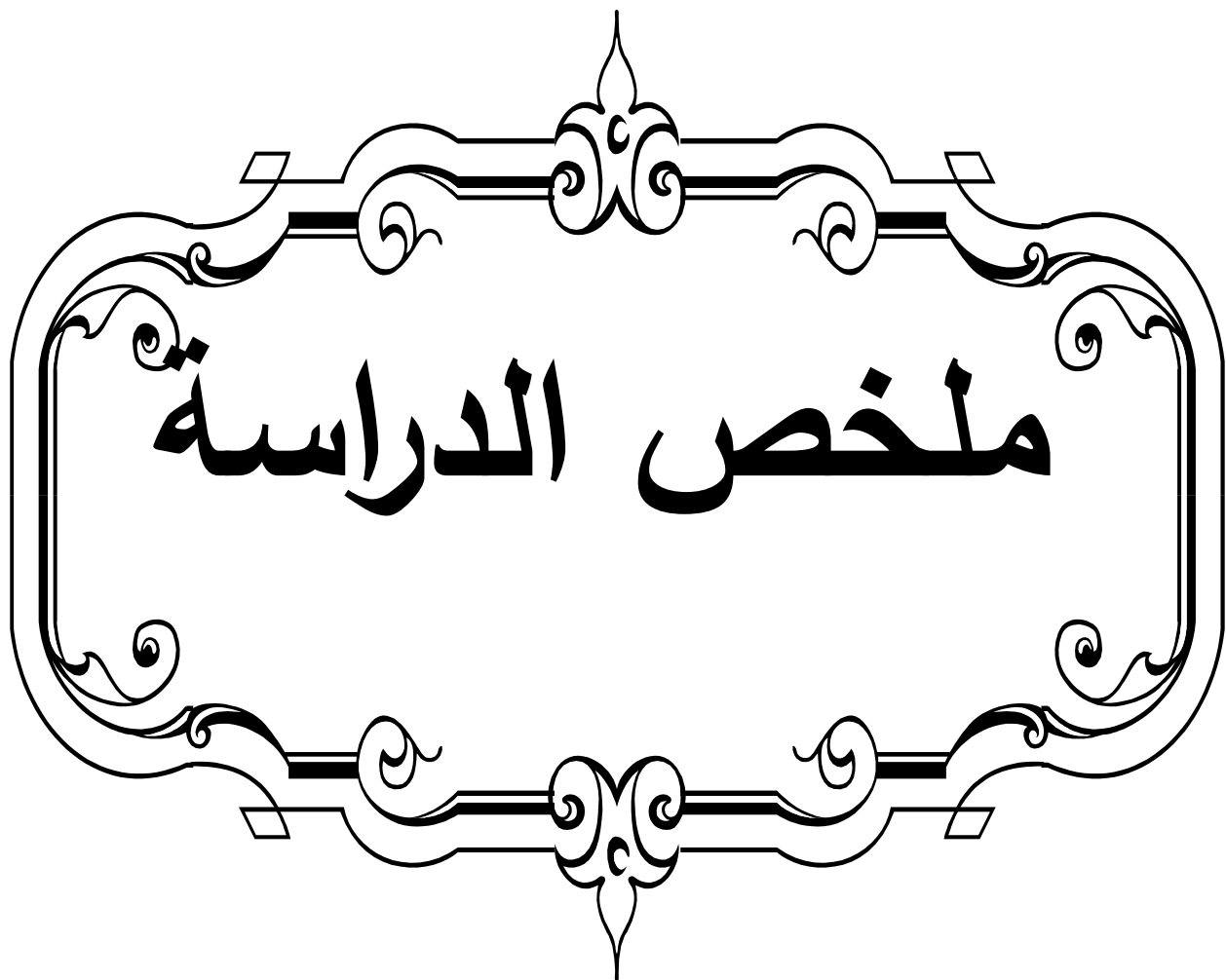
5- هل تتوفر فرص الترقية في الوظيفة التي تشغلها؟

6- ما هي أهم الخدمات الاجتماعية التي تتوفر عليها المؤسسة؟

الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج



المصدر: الوثائق الداخلية للشركة الإفريقية للزجاج



تبلوت الدراسة الراهنة تحت عنوان "الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي داخل الشركة الإفريقية للزجاج"- الطاهير - حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال.

وقد انطلقنا في هذه الدراسة من طرح التساؤل التالي: هل هناك علاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة؟

وانبثق عن هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية وهي كالتالي:

- هل تؤدي الحوافز المادية إلى تحقيق الاستقرار العمال داخل المؤسسة؟

- هل الحوافز المعنوية تؤدي إلى تحقيق الشعور بالانتماء داخل المؤسسة؟

- هل تساهم الخدمات الاجتماعية في تحقيق الروح المعنوية للعمال داخل المؤسسة؟

وللتأكد من صحة الفرضيات ومدى تحقيقها لأهداف الدراسة استخدمنا الاستمارة وهي الأداة البارزة المعتمدة في جمع البيانات إلى جانب أدوات أخرى منها المقابلة والملاحظة، كما جمعت الدراسة بين الأسلوب الكمي والكيفي كونها أكثر أساليب التحليل الملائمة لطبيعة الموضوع، كما اعتمدنا في دراسنا على المنهج الوصفي. أما عينة الدراسة فقد طبقنا العينة الطبقية العشوائية المنتظمة التي تتكون من (184) عاملا وقد توصلنا إلى نتائج أكدت أن هناك علاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي في العمل، وذلك من خلال النتائج الجزئية التالية:

- الحوافز المادية تحقق استقرار العمال داخل المؤسسة.

- الحوافز المعنوية تحقق الشعور بالانتماء داخل المؤسسة.

- الخدمات الاجتماعية تحقق الروح المعنوية للعمال داخل المؤسسة.

ومن هذا المنطلق تسعى الكثير من المؤسسات إلى الاهتمام بالحوافز وأخذها بعين الاعتبار من

أجل تحقيق أهدافها وإنجاز المهام بشكل جيد وفعال.

Abstract:

The current study was titled "Incentives and their Relationship to Job Satisfaction within the African Glass Company" - El Taher - as this study aimed to find out the extent to which incentives contribute to achieving job satisfaction among workers.

In this study, we started by asking the following question: Is there a relationship between incentives and job satisfaction for workers within the organization?

Sub-questions emerged from this main question, as follows:

- Do material incentives lead to stability in the organization?
- Do moral incentives lead to a sense of belonging within the organization?
- Do social services contribute to achieving the morale of workers within the institution?

In order to ensure the validity of the hypotheses and the extent to which they achieve the objectives of the study, we used the questionnaire, which is the prominent tool adopted in data collection, along with other tools, including interview and observation. As for the study sample, we applied the systematic random stratified sample consisting of (184) workers, and we reached results that confirmed that there is a relationship between incentives and job satisfaction at work, through the following partial results:

- Material incentives achieve the stability of workers within the institution.
- Moral incentives achieve a sense of belonging within the institution.
- Social services achieve the morale of workers within the institution.

From this point of view, many institutions seek to pay attention to incentives and take them into account in order to achieve their goals and accomplish tasks well and effectively.