



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميلية
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع :/2014

قسم : علوم التسيير
ميدان : علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص : مالية

مذكرة بعنوان:

التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة
الاقتصادية

دراسة حالة : مؤسسة مطاحن بني هارون "القرارم قوقة"-ميلة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير (ل.م.د)
تخصص " مالية "

إشراف الأستاذ (ة):

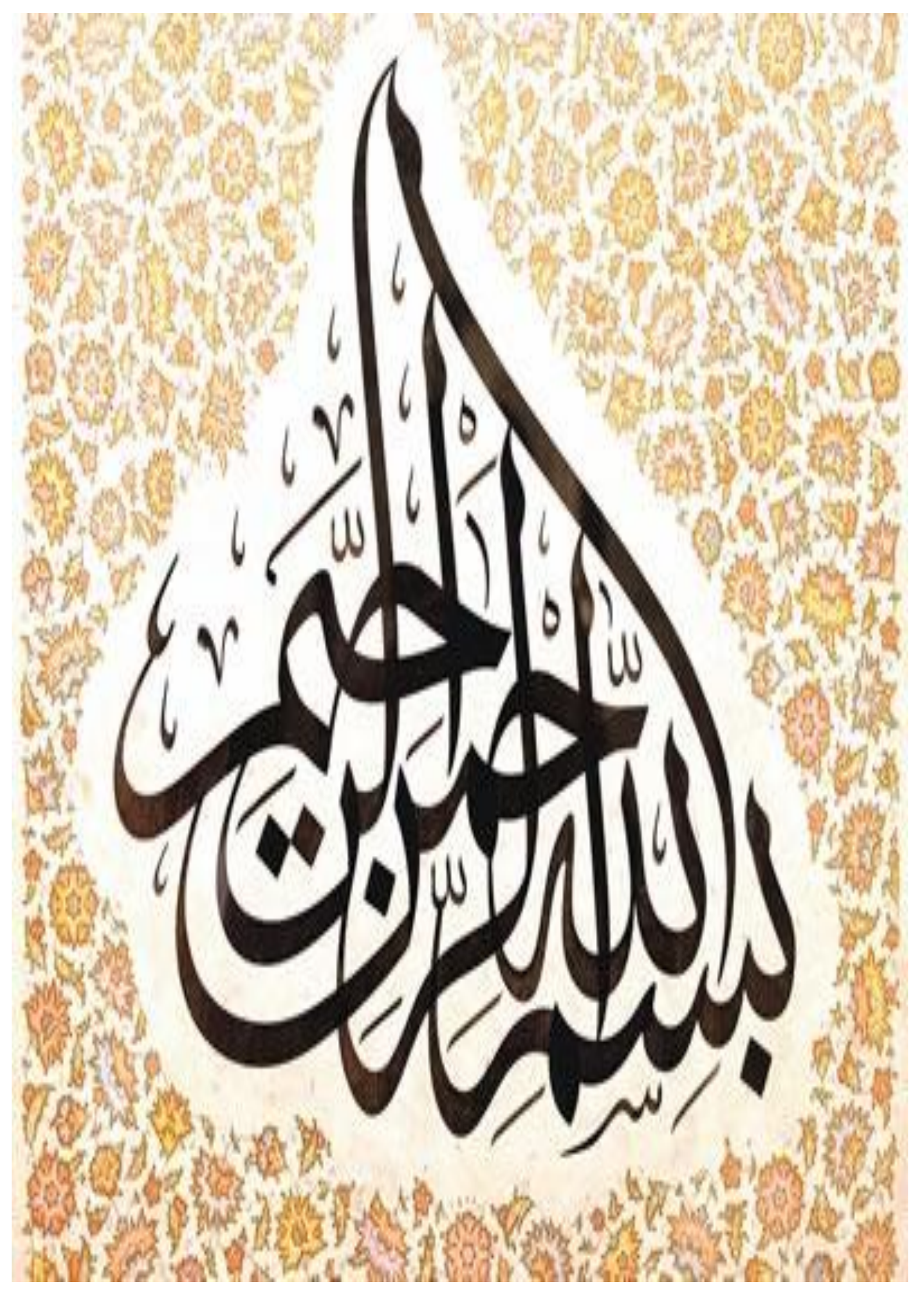
- حمودي حيمر

إعداد الطلبة:

- زهية مرّاد
- هناء مغزيلي

السنة الجامعية: 2014/2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



يا رب ...

إِذَا أَنْعَمْتَ عَلَيَّ مَالًا ... فَلَا تَأْخُذْ سَعَادَاتِي

وَإِذَا أَنْعَمْتَ عَلَيَّ قُوَّةً ... فَلَا تَأْخُذْ عَقْلِي

وَإِذَا أَنْعَمْتَ عَلَيَّ جَاهًا ... فَلَا تَأْخُذْ تَوَاضُعِي

وَإِذَا أَنْعَمْتَ عَلَيَّ تَوَاضُعًا ... فَلَا تَأْخُذْ عِزِّي

وَإِذَا أَنْعَمْتَ عَلَيَّ قُدْرَةً ... فَلَا تَأْخُذْ عَفْوِي

الاهداء

الحمد لله عدد خلقه و رضا نفسه و زنة عرشه و مداد كلماته
أحمدك ربي على أنك وفقنتني لإتمام هذا العمل الذي ما كان لينجز لولا فضلك يا رب العالمين
بكل حب و مودة أهدي عملي المتواضع هذا إلى :
أعظم الناس ... إلى من حملت و أحنت ... و أحببت إلى التي سهرت و ربت و كانت الصدر الحنون
و الحصن الدافئ و القلب الطيب إلى العيون التي رأى فيها الحنان و الأمان ... إلى أمي الحبيبة الغالية
"حفيظة "

إلى الذي غرس لي بساطا أخضر و أهداني محبته و أعطاني بلا مقابل إلى الذي لو قضيت العمر أعد فضائله
لا أحصيها إلى الذي تجرع مرارة العمل و أفنى حياته في الكد و الشقاء لأسعد في الدنيا و أرقى إلى
درجات العلم ... إلى الذي أجبني و مازال يحبني إلى أبي الغالي " عبد الحق "
إلى أحب الناس و أقرب الناس إليّ ... إلى من يحملون في عيولهم ذكريات طفولتي و شبابي ...
إلى من كان لهم دور كبير في هذا العمل
إلى إخوتي تقديرا و وفاء نصر الدين ، أحمد ، محمد ، يوسف .
إلى صاحبة القلب الكبير و الأم الثانية ... إلى التي لم تبخل علي بمساهمتها في هذا الانجاز " صليحة "
و إلى فلدة كبدها " هيثم " و " يسرى و زوجها " السعيد "
و إلى كل أفراد عائلتي : أعمامي و أخوالي
و خاصة خالي " حكيم " و زوجته " سعاد " و أولادهم : شيماء، ندى ، سلسبيل و يونس و هبة ،
تسليم .

و إلى روح خالي " لعبدي " رحمة الله عليه و أسكنه فسيح جناته و أولاده : أسماء توأم روحي و أختي
الحبيبة .، محمد ، زينب

و إلى جدي الحاج " رابح " الذي لم يبخل علي بدعواته " أطال الله في عمره "
و إلى صديقتي و زميلتي و أختي و حبيبتي التي شاركتني هذا الانجاز " هناء "
و إلى صديقاتي منى، فاطمة ، ياسمين ، إيمان، سميرة ، كوثر و إلى نظيرة و أمال
و إلى الأستاذ المشرف "حمودي حيمر"

إلى كل من يعرفني من قريب أو من بعيد

« لبنة »

الإهداء

الحمد لله مالك الملك له الأسماء الحسنى و الصلاة و السلام على خير خلقه محمد ﷺ
و آله و صحبه و سلم .

قال تعالى : ﴿ و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل ربني ارحمهما كما ربياني صغيرا ﴾ .

إلى التي وضعت الجنة تحت أقدامها لأنها منبع الحنان و رمزا للصفاء و النقاء

إلى المدرسة التي علمتني كل المعاني الفاضلة

إليك أنت أُمي حفظك الله و رعاك

إلى أعز صديق إلى من زرع الدرب و رودا و شجعني على العلم ، إلى من تعب و سهر من أجلي

إلى من علمني الصمود .

إليك أنت أبي حفظك الله

إلى إخوتي : وسام ، عثمان ، علاء الدين ، أيوب

إلى أعمامي : نور الدين ، و عبد الفتاح و زوجته صورية و ولديه أيمن و سامي

إلى عمتي فتيحة و أولادها قمر الدين ، فاطمة الزهراء ، محمد

إلى روح جدي و جدي الطاهرة اسكنكما الله فسيح جناته

إلى رفيقات العمر و الدرب أختي و حبيبي " ليندة " و " سلوى "

إلى عبلة ، و داد ، أميرة ، أسماء ، وردة ، أمل ، منى ، فاطمة ...

إلى من ساعدني على انجاز هذا العمل اشكرها كثيرا سهام

إلى كل من ساعدني على انجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد

إلى من تعب في انجاز هذه المذكرة ، إلى الأستاذ الفاضل حمودي حيمر

إلى كل طالبات و طلبة المالية فوج 1 و كل أساتذة معهد العلوم الاقتصادية .

إلى فاضلة و بسمة حياي إلى من شجعني على انجاز هذا العمل لك جزيل الشكر

إلى كل منهم في قلبي و لم يذكرهم قلبي .

هناء

تُشْكِرَات

شكرنا و تقديرنا للمولى عزّ و جلّ الخي و وفقنا و أماننا

و أعطانا القوة و العزيمة لإتمام هذا البحث الخي إن وفقنا فيه فمنه

و حده المنان و إن أخفقنا فيه فمن الشيطان و من أنفسنا .

تشكراتنا الخاصة إلی ... من ندين له بإنجازنا هذا ... إلی من منحتنا قمة العطاء

و كان مثال التواضع ... و لم يبخل علينا بنصائحه

و توجيهاته ، رغم انشغالاته و ضيق وقته الأستاذ المشرف

" حمودي حيمر "

و نرجوا من الله أن يجزيه عنّا كل خير .

تشكراتنا و تقديرنا إلی كل من مدّ لنا يد العون لإنجاز هذا البحث من قريب

أو بعيد .

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

	دعاء
	الإهداء
	الشكر
أ هـ	فهرس المحتويات
و	فهرس الأشكال
ز	فهرس الجداول
ح	فهرس الملاحق
4-1	مقدمة
الفصل الأول : نظرة عامة حول إدارة الموارد البشرية	
05	مقدمة الفصل
06	المبحث الأول : ماهية الموارد البشرية
06	المطلب الأول : تعريف الموارد البشرية
07	المطلب الثاني : خصائص الموارد البشرية
08	المطلب الثالث : أهمية الموارد البشرية
09	المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية
09	المطلب الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية
12	المطلب الثاني : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
15	المطلب الثالث : موقع إدارة الموارد البشرية على الهيكل التنظيمي للمؤسسة
19	المطلب الرابع : أهمية إدارة الموارد البشرية
21	المطلب الخامس : دور إدارة الموارد البشرية
23	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : التحفيز بالمؤسسة الاقتصادية	
24	مقدمة الفصل
25	المبحث الأول : ماهية التحفيز
25	المطلب الأول : تعريف التحفيز وعناصره

29	المطلب الثاني :التطور التاريخي للتحفيز
30	المطلب الثالث :أنواع التحفيز
30	الفرع الأول : حسب الطبيعة
35	الفرع الثاني : من حيث أثر الحوافز
36	الفرع الثالث : حسب المستفيد منها
36	الفرع الرابع : حسب موقع الحافز
40	المطلب الرابع : أهمية و أهداف التحفيز
40	الفرع الأول : أهداف التحفيز
41	الفرع الثاني : أهمية التحفيز
42	المطلب الخامس :أساليب التحفيز وأسس التحفيز
42	الفرع الأول : أساليب التحفيز
43	الفرع الثاني : أسس منح التحفيز
45	المبحث الثاني : نظريات التحفيز
45	المطلب الأول : النظريات الكلاسيكية
45	الفرع الأول : النظرية العلمية
47	الفرع الثاني : نظرية X و Y ماك غريخور
50	المطلب الثاني : نظريات العلاقات الإنسانية
50	الفرع الأول : نظرية إلتون مايو
51	الفرع الثاني :نظرية الحاجات لماسلو
54	الفرع الثالث : نظرية هرزيرغ
57	الفرع الرابع : نظرية ماكليند (الانجاز)
59	المطلب الثالث : نظرية الاتجاهات الحديثة
59	الفرع الأول : نظرية العدالة
61	الفرع الثاني :نظرية التوقع
64	الفرع الثالث : نظرية التعزيز
68	الفرع الرابع : نظرية Z ولييام أوشي
71	المبحث الثالث : نظام التحفيز بالمؤسسة

71	المطلب الأول : نظام الحوافز
71	الفرع الأول : تعريف نظام الحوافز
72	الفرع الثاني : خصائص نظام الحوافز و مبادئه
74	الفرع الثالث : مراحل إعداد نظام الحوافز
76	الفرع الرابع : البرنامج السليم لنظام الحوافز
76	الفرع الخامس : عوامل فشل ونجاح نظام الحوافز
79	المطلب الثاني : المتطلبات الرئيسية لنظام الحوافز
79	الفرع الأول : متطلبات الرئيسية لإعداد نظام الحوافز
79	الفرع الثاني : متطلبات تنفيذ نظام الحوافز
82	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الرضا الوظيفي	
83	مقدمة الفصل
84	المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي
84	المطلب الأول : تعريف الرضا الوظيفي
85	المطلب الثاني : عناصر الرضا الوظيفي
87	المطلب الثالث : خصائص الرضا الوظيفي
88	المطلب الرابع : أهمية الرضا الوظيفي
89	المطلب الخامس : آثار الرضا و عدم الرضا الوظيفيين .
94	المبحث الثاني : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
94	المطلب الأول : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
97	المطلب الثاني : طرق قياس الرضا الوظيفي .
103	المطلب الثالث : أنواع الرضا الوظيفي و أهم محددات مستوياته .
104	المطلب الرابع : الدوافع ، الحوافز وعلاقتها بتقييم الأداء و الرضا الوظيفي .
106	خلاصة الفصل
الفصل الرابع : التحفيز وأثره في الرضا الوظيفي للموارد البشرية .دراسة حالة مؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوقة-	
107	مقدمة الفصل

108	المبحث الأول : الدراسة الاستطلاعية .
108	المطلب الأول : ماهية المؤسسة .
112	المطلب الثاني : أهمية و أهداف المؤسسة .
112	الفرع الأول : أهمية المؤسسة
112	الفرع الثاني : أهداف المؤسسة .
113	المطلب الثالث : أنواع الحوافز المطبقة بالمؤسسة و كيفية حساب أنظمتها
114	المبحث الثاني : مجالات الدراسة الميدانية و أدوات جمع البيانات .
114	المطلب الأول : تحديد مجال الدراسة .
114	الفرع الأول : تحديد المجال المكاني .
114	الفرع الثاني : تحديد المجال الزمني .
114	الفرع الثالث : تحديد الإطار البشري .
114	الفرع الرابع : تحديد المنهج المستخدم
115	المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات .
115	الفرع الأول : الملاحظة
115	الفرع الثاني : المقابلة .
115	الفرع الثالث : الاستمارة
116	الفرع الرابع : الطرق الإحصائية المستخدمة .
117	المبحث الثالث : تحليل البيانات و تحليل النتائج
117	المطلب الأول : المعلومات الشخصية
121	المطلب الثاني : نظام التحفيز بمؤسسة مطاحن بني هارون - القرارم قوقة
122	المطلب الثالث : الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن بني هارون - القرارم قوقة .

123	خلاصة الفصل
124	خاتمة
	قائمة المراجع
126	الملاحق
	الملخص

1 - فهرس الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أهداف إدارة الموارد البشرية .	11
02	هيكل تنظيمي لمؤسسة في القطاع الخاص (موقع إدارة الموارد البشرية)	16
03	هيكل تنظيمي لمؤسسة في قطاع الدولة الكلاسيكي -القديم- (موقع إدارة الموارد البشرية)	17
04	هيكل تنظيمي لمؤسسة في قطاع الدولة الحديثة - بعد الخصخصة - (موقع إدارة الموارد البشرية)	18
05	الإطار العام للتحفيز	28
06	تصنيفات الحوافز	39
07	المقارنة بين نظرية (x) و(y)	49
08	هرم سلم الحاجات لماسلو	51
09	محتوى نظرية هيرزبورغ (العاملين)	57
10	نموذج هيومانز في نظرية العدالة	60
11	مضمون نظرية التوقع	62
12	نموذج نظرية تعزيز السلوك	65
13	نظرية "z"	70
14	المكونات الأساسية لنظام الحوافز	81
15	نموذج بروتر ولولر للعلاقة بين الأداء والرضا	91
16	نموذج تصوري للحالات الأربعة التي تحتملها علاقة الأداء والرضا الوظيفي	92
17	نموذج موبلي للدوران الوظيفي	102
18	كيفية حدوث الرضا الوظيفي .	105
19	الهيكل التنظيمي لوحدة القرارم قوكة * الوحدة الإنتاجية و التجارية *	111

2 فهرس الجداول :

الصفحة	العنوان	الرقم
27	المقارنة والفرق بين الحوافز والدوافع والحاجة .	01
67	جدولة التعزيز	02
113	الحوافز المادية الإيجابية المطبقة من قبل المؤسسة	03
117	خاص بالجنس	04
117	خاص بالسن	05
118	خاص بالحالة العائلية	06
118	خاص بالمستويات الوظيفية	07
119	خاص بالصفة	08
119	خاص بالمستوى التعليمي	09
120	خاص بالخبرة المهنية	10
121	يوضح لنا آراء العينة حول نظام التحفيز	11
122	يوضح آراء أفراد العينة حول الرضا الوظيفي لدى العاملين	12

3 - فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
126	الاستمارة	01
127	المعلومات الشخصية	02
128	آراء حول نظام التحفيز في مؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة	03
128	آراء حول الرضا الوظيفي بمؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة	04
129	حالة تعداد المستخدمين	05
130	الشغل المؤقت و الدائم	06
131	تعداد المستخدمين اللذين هم في حالة تعليق علاقة العمل	07
132	المنح و العلاوات	08
133	الغيابات	09
134	كتلة الأجور	10
135	حصيلة الإحالة على التقاعد	11
136	حصيلة التكوين	12

مقدمة

مقدمة :

إن لكل بناء ركائز أساسية و العنصر البشري من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة لأن له دورا كبيرا و فعالا في أدائها و تقدمها ، يسعى المسؤولون عن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات إلى أن يصل المورد البشري في إنتاجهم إلى أقصى كفاءة ممكنة ، و لتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الإدارات على توفير العمالة الحديثة المؤهلة سواء عند اختيارهم لشغل الوظائف أو الحرص على تدريبهم و إكسابهم المهارات المختلفة بعد تعيينهم من أجل رفع المقدرة على الأداء لديهم ، و لكن المقدرة وحدها غير كافية لكي يعمل العامل بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هنالك دافع للعمل ، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما :

✓ المقدرة على العمل و الرغبة فيه ، و تتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات و معارف و قدرات ، و التي يكتسبها الفرد بالتعليم ، التدريب و الخبرة، بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد و القدرات الشخصية .

✓ أما الرغبة في العمل فتتمثلها الدوافع التي توجه سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة .

✓ و الحوافز تتمثل في العوامل و المؤثرات و المغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه و تقدمه نتيجة لأدائه المتفوق و المتميز ، و تؤدي إلى زيادة رضاه و ولائه للمؤسسة و بالتالي زيادة أدائه و إنتاجه .

• إشكالية البحث :

✓ نصادف في حياتنا بعض الأشخاص الموهوبين أو المبدعين سواء في مجال الدراسة أو العمل ، لكننا نلاحظ فارق كبير ، بين يتمتعون به من مهارات و مواهب و بين رضاهم عن حياتهم الدراسية و العملية و من خلال الاستفسارات و المناقشات مع بعضهم لمعرفة الأسباب اتضح أن ذلك يعود إلى غياب الحافز من قبل رؤسائهم الذين يهملون هذا العامل الهام الذي يؤدي إلى رضاهم ، سواء كان ذلك الحافز ماديا أو معنويا.

و على أساس ذلك تمت صياغة الإشكالية التالية :

هل للتحفيز أثر على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية .

و تحت هذا التساؤل الرئيسي تندرج مجموعة من التساؤلات الفرعية و التي أهمها ما يلي :

✓ ما مدى أهمية المورد البشري في العملية الإنتاجية ؟

✓ ما مدى توفر الحوافز المادية و المعنوية للمؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة ؟

✓ ما مدى رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفية بمؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة ؟

✓ ما هي العلاقة بين أنواع الحوافز المطبقة على العاملين بمؤسسة مطاحن بني هارون و بين الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين ؟ .

• فرضيات الدراسة :

- ✓ يعتبر المورد البشري أهم عامل من عوامل الإنتاج و ذلك لأنه يعتبر بمثابة المحرك الذي يشغل باقي عوامل الإنتاج الأخرى .
- ✓ تتوفر الحوافز المادية و المعنوية بمؤسسة مطاحن بني هارون بشكل متوسط ، هناك رضا عن بيئة العمل لدى العاملين بمؤسسة مطاحن بني هارون .
- ✓ هناك علاقة ارتباطية طردية بين تطبيق الحوافز المادية و المعنوية و الرضا الوظيفي للمورد البشري.

• أسباب الدراسة

- ✓ من البديهي أن كل باحث أراد الخوض في دراسة ما ، له أسباب و دوافع تجعله يتمسك بموضوع بحثه منها الموضوعية و منها الذاتية و عليه فاختيار الموضوع ليس وليد الصدفة فقد سبق و أن تناولنا مسألة التحفيز في مشوار دراستنا الجامعية ، سواء كان ذلك في المقررات أو الندوات و لكن كان بشكل ضيق .
- ✓ و عليه فالدوافع الموضوعية تتمثل في كون موضوع الدراسة موضوع حساس و يشغل العديد من الأوساط الاقتصادية الوطنية ، و هو ما يتطلب منا الاطلاع الجيد على موضوع التحفيز و أثره على رضا الموارد البشرية على وجه الخصوص و على المؤسسات الاقتصادية على وجه العموم .
- أما الدوافع الذاتية فتتمثل في تخصصنا في التسيير و العلوم الاقتصادية يدفعنا للبحث في الموضوع بالذات لما له من صلة متينة به و كذا الميول الشخصية في الخوض في مثل هذه المواضيع .

أهمية الدراسة :

- ✓ توضيح المفاهيم الأساسية للمورد البشري ، التحفيز ، الرضا الوظيفي ، و الأهمية الميدانية : من خلال دور التحفيز في توفير منطقة قبول للعمال لأداء مهامهم و واجباتهم و رضاهم عن ما قدموه من عمل .
- ✓ كما تم تسليط الضوء على مؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قووة في معرفة التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري وكيف يعود ذلك على المؤسسة و هذا من خلال محاولة معرفتنا إن كان التحفيز يلبي رغبات و احتياجات الأفراد العاملين بالمؤسسة مما ينعكس ذلك على رضاهم عن أدائهم و بيئة العمل ككل داخل المؤسسة .
- ✓ كما تم التعرف على مختلف الحوافز المادية و المعنوية للموظفين بالمؤسسة .

• أهداف الدراسة :

إذا كان من أسباب دراسة أي موضوع هو الوصول إلى أهداف معينة فإن هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ✓ الوصول إلى مفهوم شامل لكل من الموارد البشرية ، التحفيز ، الرضا الوظيفي .
- ✓ الوقوف على أنواع الحوافز المادية و المعنوية المقدمة بمؤسسة مطاحن بني هارون .
- ✓ معرفة ما مدى رضا العاملين عن نظام التحفيز بمؤسسة مطاحن بني هارون .
- ✓ معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المقدمة و بين الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين بمؤسسة مطاحن بني هارون .

• المنهج المستخدم و أدوات الدراسة :

إن تحديد منهج البحث يتوقف على الهدف الذي تسعى الدراسة للوصول إليه و على طبيعة الموضوع في حد ذاته ، و من أجل الإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة ، و التي تعكس إشكالية الدراسة و من أجل اختبار صحة الفرضيات المذكورة أعلاه ، فقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي للبحث فيما يخص الجانب النظري ، بينما تم الاعتماد على منهج دراسة حالة فيما يخص الجانب الميداني ، من أجل إسقاط الدراسة على واقع المؤسسات الجزائرية ، و قد تم اختيار مؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوكة كنموذج باعتبارها أحد المؤسسات الإنتاجية الهامة في المنطقة و في الأخير نشير إلى أهم الأدوات المستخدمة في دراستنا هذه ، تمثلت فيما يلي :

- ✓ اعتماد المراجع و المصادر المختلفة بالموضوع و المتمثلة في الكتب و الدراسات المختلفة السابقة التي تناولت هذا الموضوع بالإضافة إلى شبكة الانترنت وبعض المراجع الأجنبية .
- ✓ اعتماد المعطيات الإحصائية .
- ✓ استخدام أسلوب التحليل و التعليق على مختلف الأشكال و الجداول .

• هيكل الدراسة :

تم تقسيم هذا البحث إلى الفصول و المباحث التالية :

- ✓ **الفصل الأول :** نظرة عامة حول إدارة الموارد البشرية و قد تم تقسيمه إلى مبحثين : المبحث الأول بعنوان ماهية الموارد البشرية و المبحث الثاني بعنوان : إدارة الموارد البشرية .
- ✓ **الفصل الثاني :** التحفيز بالمؤسسة الاقتصادية و قد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث ، المبحث الأول بعنوان ماهية التحفيز و المبحث الثاني بعنوان نظريات التحفيز و المبحث الثالث : نظام التحفيز بالمؤسسة الاقتصادية .
- ✓ **الفصل الثالث :** الرضا الوظيفي و قد قسم إلى مبحثين ، المبحث الأول بعنوان ماهية الرضا الوظيفي و المبحث الثاني بعنوان مؤشرات و طرق قياس الرضا الوظيفي .

✓ **الفصل الرابع :** التحفيز و أثره في الرضا الوظيفي و الموارد البشرية لدراسة حالة مؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة و قد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث ، المبحث الأول بعنوان : الدراسة الاستطلاعية ، أما المبحث الثاني بعنوان : مجالات الدراسة الميدانية و أدوات جمع البيانات ، المبحث الثالث بعنوان : عرض نتائج الاستمارة و التطبيق عليها .

• **صعوبات الدراسة :**

إن أي عملية بحث إلا و تعترضها مجموعة من العراقيل و الصعوبات ، و بذلك لا بد من الإشارة إلى مختلف الصعوبات التي واجهتنا عند إعداد هذه الدراسة و التي تتمثل أساسا في قلة المراجع و الدراسات التحليلية المتعلقة بجوهر الدراسة ، و كذلك ضيق الوقت الذي هو غير كاف لدراسة المؤسسة محل الدراسة .

الفصل الأول : نظرة عامة حول إدارة الموارد البشرية

مقدمة الفصل

المبحث الأول : ماهية الموارد البشرية

- المطلب الأول :تعريف الموارد البشرية
- المطلب الثاني :خصائص الموارد البشرية
- المطلب الثالث :أهمية الموارد البشرية

المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية

- المطلب الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية
- المطلب الثاني :التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
- المطلب الثالث : موقع إدارة الموارد البشرية على الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- المطلب الرابع : أهمية إدارة الموارد البشرية
- المطلب الخامس : دور إدارة الموارد البشرية

خلاصة الفصل

مقدمة الفصل :

حقيقة هي لا تخيب عن أي صاحب عمل أو مدير أن إدارة منظمة ما يتطلب وجود موارد بشرية ما دام هناك عمل وأهداف مطلوبة إنجازها، وعليه لابد من إدارة هذه المواد البشرية وتوجيهها لتحقيق الأهداف المسطرة والمرجوة وحتى يتم ذلك لا بد على الإدارة أن تحسن انتقاء هذا المورد عن طريق تقييمه، تدريبه، لترفع مستوى كفاءته، وتحفزه لبدل جهد أكبر إن قامت بتوسيع منطقة القبول لديه كحافز للسلوك عند أمره بتأدية عمرها واستخدام الحافز الآخر يعتبر العامل الأول الذي يرضى العامل لقيام بمهامه والأداء المتميز، فكما كان العامل راقى عن أجره كلما حفزه ذلك أكثر إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق الربح .

المبحث الأول : ماهية الموارد البشرية

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا لنظرية في إدارة الأفراد حيث انتشر الاصطلاح أثناء السبعينات وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية لأن إدارة الأفراد ومعاملتها كمورد له ميول ومشاعر وعواطف بدلا من اعتباره مجرد إنسان يتحرك ويتصرف فقط شبيها بالآلة ما يوصل المنطقة آلة تحقيق أهدافها بكفاءة وفعاليتها.

• المطلب الأول : تعريف الموارد البشرية

يقصد بلفظ موارد بشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمؤسسة وبمعنى آخر لفظ العمالة يؤثر للقيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية .
ومن هذا المنطق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيسي للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان، فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية فهو المكثف الأساسي للمؤسسة وهو غايتها في النهاية ولذلك من المنطوق أن يكون العنصر البشري هو احد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي (1).
كما تعرف المورد البشرية على أنها : أهم مداخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المؤسسة الحديثة، ورسم معالم مستقبلها، كما أن الموارد البشرية تعتبر بمثابة الضابط لإيقاع حركية المجتمع المحدد لإمكاناته بين الدول وتمثل الغاية من عملية التنمية وأداتها الرئيسية في ذات الوقت .
كما تعرف الموارد البشرية على أنها: مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات وتنقسم إلى خمسة مجموعات هي: الموارد الاحترافية، الموارد الإشرافية ، المواد المشاركة ،الاتحادات العمالية (2).
كما تعرف الموارد البشرية على أنها (3) :جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما وهي تضم ثلاث فئات رئيسية هي فئة المشتغلين وفئة العاطلين وفئة الخارجين عن قوة العمل ويمكن وضع معادلة الموارد البشرية على النحو التالي :

$$\text{الموارد البشرية} = \text{المشغلون} + \text{المتعطلون} + \text{الخارجون عن قوة العمل}$$

المطلب الثاني: خصائص الموارد البشرية:

(1) - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسة، مصر، 2003، ص 33.

(2) - إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية، النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 17 .

(3) - أسامة كامل ، محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص- ص 11 - 12 .

تميزت الموارد البشرية بخصائص التالية والتي تتوافق مع المتطلبات التنافسية:⁽¹⁾

- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتصف بالتقلب والفجائية.
- المروية والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة وغير جامدة لمركبة حركة المتغيرات داخل وخارج المؤسسة.
- 1. التحرر من أسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعلمي الدقيق، والقدرة على الانطلاق نحو مجالات عمل وتخصصات وأسواق وشرائح متعاملي متغيرة باستمرار.
- الاهتمام لاكتساب المعرفة الجديدة وتجديد الرصيد المصرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة الأكثر توافقاً مع متطلبات العمل، مع إتاحة مساحة مرنة من الخبرات والمعارف المساندة .
- قبول التغيير الاستعداد لتحمل مظاهر العمل في مجالات ومناطق جديدة .
- القدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفير درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير كمصادر توجيه إرشاد طول الوقت وفي كل الظروف.
- قبول التنوع وتحمل أعباءه سواء كان التنوع في أعضاء فرق العمل التي يتعاون معها أو في العملاء أو في مجالات العمل والمسؤوليات.
- القدرة العالية على العمل في فرق ليس بالضرورة أن تكون على أساس المواجهة الشخصية ولكن بالدرجة الأولى إدراك قيمة العمل المشترك والتعامل بمنطق الفريق حتى في حالات تباعد الأفراد في مواقع متباعدة.
- القدرات الابتكارية والإبداعية، واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والمقترحات والحلول للمشكلات، وابتداع الطرق والأساليب الجديدة والنظر إلى الأمور من زوايا متجددة.
- القدرة على التفكير الحر والمتحرر من قوالب الصبغ والمفاهيم التقليدية.
- القدرة على تحمل الصدمات وقبول الفشل ليس باعتباره نهاية المطاف أو النظر إليه على أنه كارثة.
- الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل باستمرار، وعدم الركون على ما حققه الفرد من نجاح، بل السعي باستمرار إلى ما هو أفضل وأحسن سواء لشخصه أو للمؤسسة التي يعمل بها .
- قبول التحديات والمهام الصعبة واعتبارها فرصاً قد لا تتكرر لإثبات الذات وتحقيق التفوق والتميز.

(1) محمد أحمد إسماعيل، خصائص المورد البشرية الجديدة والمتوافقة مع المتطلبات التنافسية،

- التعامل مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة، والقدرة على تعديل أنماط التعامل بما يتفق ومتطلبات كل موقف .

المطلب الثالث: أهمية الموارد البشرية (1)

تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه لا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وبتقنية عالية من الآلات والمعدات)، بل أن التوسع الرأسى للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب.

كما ازداد في الآونة الأخيرة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وذلك يعود لسببين رئيسيين هما:

1. زيادة وعي الإدارة العليا في المؤسسة لأهمية العنصر البشري في المؤسسة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة واستمرار النجاح.

2. إهتمام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي فيما جعلها تنظر إلى الموارد البشرية باعتبارها من أهم العوامل الإستراتيجية في المؤسسة لأنها تشكل مصدرا استراتيجيا لتحقيق الميزة التنافسية .

تكمُن أهمية الموارد البشرية فيما يلي:

- محور فاعلية كل نشاط.
- تكلفة الموارد البشرية أعلى عناصر التكلفة .
- كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة وهم الأفراد.
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- تصنع الخطط المناسبة للتدبير.
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها .
- نختار الأفراد المناسبين لشغل الوظيفة .

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية

(1) - http://www.ibtesama.com/vb/show_thread-t-117844.html

إن إدارة الموارد البشرية تغير من أهم وظائف منظمات الأعمال، فعملية اختيار الموظفين زمن تدريبهم وتكونهم وتطويرهم، تقييم أدائهم وتحفيزهم ليس مهمته سهلة بل ذلك يتطلب عناية خاصة من الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية.

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية .

لا يوجد مفهوم واحد متفق عليه لإدارة الموارد البشرية وهذا راجع إلى اختلاف وجهات نظر المديرين في الحياة العملية، حيث يرى بعض المديرين إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة تقتصر على أعمال روتينية تنفيذية، كضبط أوقات العمل (من حضور، وانصراف وإجازات) وهو تغيير وجهة نظر تقليدية، أما البعض الآخر من المديرين فيعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المنشأة لأنها المحرك الأساسي لباقي الوظائف والوظيفة القابلة للتجديد والتطوير. ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية من خلال:

يعرفها سيكيل (SIKULA): هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على: عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض و المرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد .

يعرفها قلوبك (Glveck.w): هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها⁽¹⁾.

كما يعرفها شيردان وشيرمان (Chruden sherman): إدارة الموارد البشرية تشمل عمليات أساسية يجب أدائها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجونه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسهم بفعالية أكثر⁽²⁾

كما يعرفها هودجيتز: إن إدارة الموارد البشرية هي العملية procoss التي من خلالها تكفل المؤسسة الاستخدام الفاعل للعاملين بها يحقق أهداف المؤسسة والعاملين فيها.

ويعرفها كاسيو: إن إدارة المنظمات ما هي إلا إدارة الأفراد لأن بدون الأفراد لا وجود للمنظمات⁽³⁾

أيضا تعريف الموارد البشرية: على أنها ذلك التخصص في إدارة الأعمال الذي يهتم بكل ما يتعلق بالعاملين الذين تحتاجهم أية منظمة أعمال، وهذا يشمل توفيرهم بالأعداد والمؤهلات والأوقات المناسبة، منحهم الأجور والمكافآت التي تضمن بقائهم، استخدامهم في الوظائف المؤهلين لها، تطويرهم ليكونوا مؤهلين لأشغال

(1) - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن، 2007، ص 6.

(2) - فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 7.

(3) - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار زهران، 2009، ص 3

وظائف مهمة في المستقبل، الحفاظ على أمنهم وسلامتهم، الاهتمام بكل ما يتعلق بإجازاتهم ودوامهم وانضباطهم وترقيتهم وإنهاء خدمتهم⁽¹⁾

كما يمكن التوصل إلى تعريف شامل لإدارة الموارد البشرية :

هي تخطط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية⁽²⁾

من خلال التعاريف السابقة نستخلص الأهداف التالية:⁽³⁾

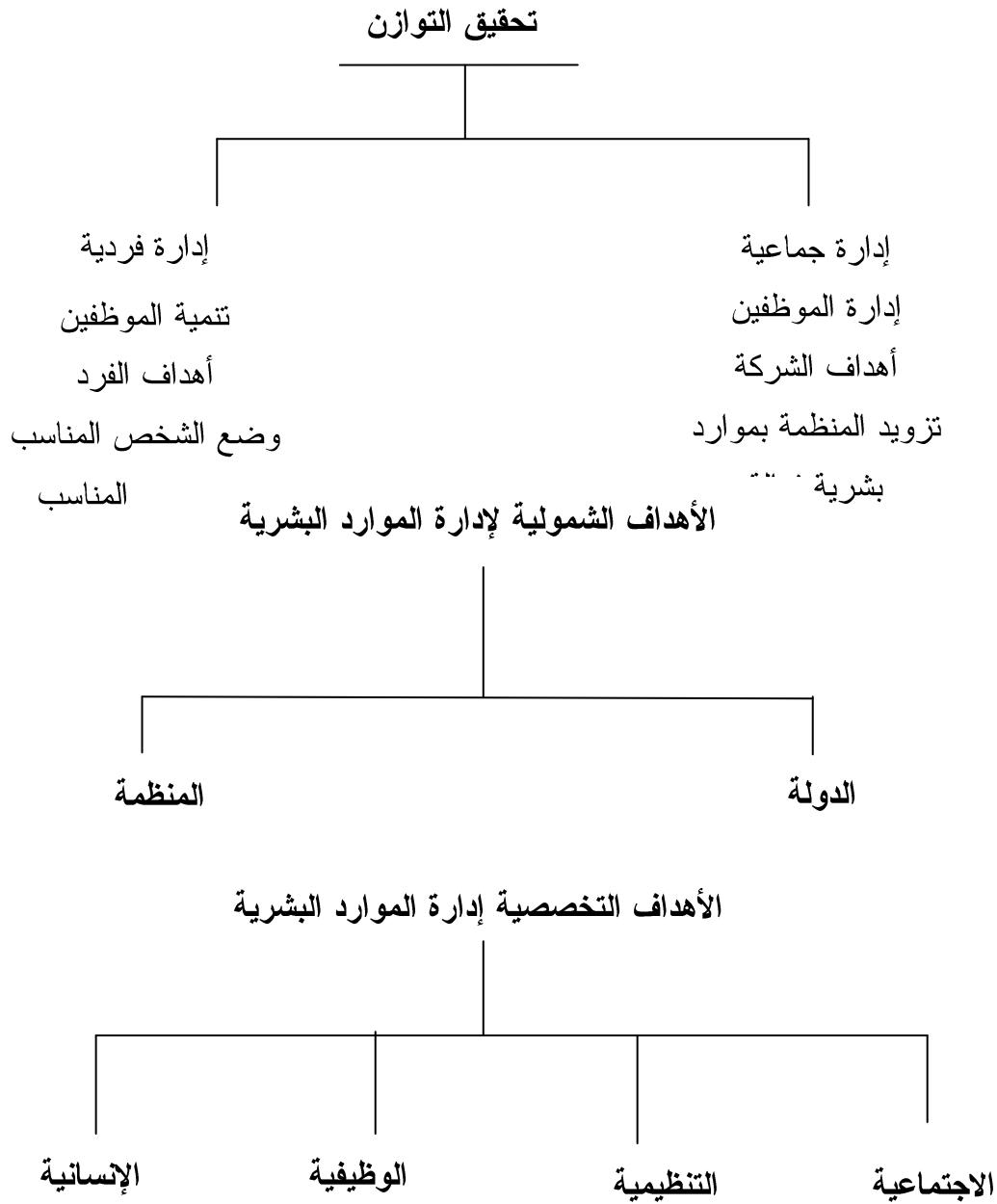
1. الهدف العام: هو تحقيق التوازن
2. الأهداف الشمولية: وهي تكون الأهداف الشاملة على مستوى الدولة والمؤسسة والعاملين .
3. الأهداف التخصيصة: وهي أن تكون الأهداف تخصصية اجتماعية، تنظيمية، وظيفية، إنسانية.

⁽¹⁾ سعاد نائف برونوطي ، الأعمال ، الخصائص والوظائف الإدارية ، الطبعة الثالثة ، دار وائل ، الأردن ، 2004 ، ص 226 .¹

⁽²⁾ أحمد يوسف ديدين ، إدارة الأعمال الحديثة ، دار اليازوري ، الأردن ، 2012 ، ص 147 .

⁽³⁾ نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين حواد ، إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري ، الأردن ، 2010 ، ص 167-168 .³

كما هو موضح في الشكل رقم (01) :أهداف إدارة الموارد البشرية .



المصدر : نجم عبد الله الغزاوي ، عباس حسين حواد ، إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري ، الأردن ، 2010 ، ص - 167 - 168

المطلب الثاني: التطور التاريخي إدارة الموارد البشرية:(1)

وفقا للمفاهيم الفكرية الحديثة إدارة الموارد البشرية فقد أسفرت تلك التطورات إلى أن تمر إدارة الموارد البشرية إلى سلسلة من التطورات التي مرت على القوى البشرية فقد تمثلت هذه التطورات بما يلي :

• المرحلة الأولى: ما قبل الثورة الصناعية:

لقد اتسمت هذه المرحلة بممارسة الإنسان الأعمال اليدوية البسيطة والتي استطاع الإنسان من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء، إذن هذه المرحلة لم تشهد أي نظم قائمة للعمال بل أن صاحب العمل ينظر إلى العامل لديه كسلعة يبيعه ويشتره وفقا لحاجات العمل ومتطلبات إنجاز المهام التي يراها صاحب العمل أنداك، ثم مالبت أن ظهر بعد ذلك نظام الصناعات المنزلية إذ تمتلك بموجبه فئة معينة الخبرة والمهارة والقدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل أجر محدد يمليه رب العمل نحو العاملين لديه ويكاد ذلك الأجر يكفي لمتطلبات العيش الضرورية والأساسية للعاملين. وبعد ذلك التطور ظهرت بوضوح أنظمة الإقطاع في الريف والطوائف في المدن حيث ظهرت حالات الملاك (الإقطاع) والعبيد (الفلاحين) أما أنظمة الطوائف فقد ظهرت في المدن من خلال الصناعة التي تكونت معها الطائفة التي تقوم بتحديد إطار الصناعة المعنية وكذلك شروط العمل والدخول للمهنة والأجور التي يتم دفعها للعاملين في تلك المهن وكانت هذه الطوائف ذات قواعد اقتضتها أساليب العمل الجارية أنداك .

• المرحلة الثانية: الثورة الصناعية :

اتسمت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الأفراد، إذ لعبت الثورة الصناعية دورا بارزا وملحوظا من خلال ما تميزت به هذه المرحلة من ظهور الآلات والأجهزة والمعدات والمصانع الكبيرة ورتابة العمل وسوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة والضوضاء والأتربة والرطوبة... الخ من تلك الحالات التي رافقت حملات واسعة لتشكيل التنظيمات النقابية والاتحادات المهنية والمطالبة بتحسين ظروف العمل والأجور وتقليص ساعات العمل إضافة لظهور العديد من الدعوات العلمية التي لعب العديد من الاختصاصيين والمفكرين والباحثين دورهم في خلق التطوير والتحسين المستمر في العمليات الإنتاجية عموما، إضافة للتشريعات والقوانين الحكومية وفعاليتها المختلفة لتحسين ظروف العمل وغيرها من الدعوات الإنسانية بصورة عامة.

(1) خصير كاضم حمود، ياسين كاتب الخرشنة، الطبعة الأولى ن دار المسير للنشر، الأردن، 2007، ص ص 1-3 .

• المرحلة الثالثة:مرحلة القرن العشرين:

لقد اتسم القرن العشرين بظهور أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار الموارد البشرية خصوصا بروز حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فردريك تايلر (F.Talor) والذي أطلق عليه The father of (sceintific mangemen movement) في بدايات القرن العشرين والذي قام بدراسة الوقت والحركة (Time and motion study) وكرس اهتمامه على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين وركز على التخصص في العامل (Division of labon) والتدريب والتحفيز المادي للعاملين وفق الإنتاجية المتحققة من قبلهم وقد انطلقت فلسفة تايلر أنداك على التأكيد على الإنتاجية في العمل وما تؤول إليه من نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين في الوقت ذاته ،كما شهد القرن العشرين بروز فلسفة ماكس ويبير (Max weben) الذي اقترنت البيروقراطية باسمه إذ طور من خلالها العديد من المرتكزات الفكرية التي أكدت على التخصص في العمل والاتصالات الرسمية والاستخدام الكفوء للعاملين والمعيارية (النموذجية) في الأداء وغيرها من المرتكزات التي أسهمت في تحقيق العديد من التطورات ، كما أن مدرسة التقسيمات الإدارية هنري فايول (Henry fayol) دورا أساسيا في تحقيق الإدارة لأهدافها من خلال التركيز على أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة الذي أصبح أنداك بمثابة قواعد فكرية يرتكن إليها في ميدان العمل الإداري والتنظيمي .

وقد ظهرت تاريخيا مدرسة العلاقات الإنسانية (Human Relation School) التي قادها أنداك التون مايو(ilton mayo) من خلال فريق عمل جامعة هارفرد(Harferd) للأعمال في أمريكا وقد برز هذا النموذج الفكري للتطوير من خلاله دراسات مصانع هوترن (Hourtern) الذي لعبت النتائج المحققة من خلاله بتطوير ملحوظ في مجال العلاقات الإنسانية السائدة .

• المرحلة الرابعة: نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين:

لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وخصوصا مرحلة السبعينات والثمانينات ولحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدها العصر الراهن خصائص فريدة لم تكن معروفة أنداك من هذه المتغيرات ما يلي:

1. ظهور العولمة
2. شدة المنافسة العالمية
3. الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء
4. تطور التكنولوجيا بمعدلات متساوية .
5. تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية مثل حماية البيئة من التلوث وقبول المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كواقع ملموس .

6. الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى، وما يترتب على ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار .
 7. ديناميكية البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .
- وإن هذه المتغيرات والتحديات جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالم من التغيير والتطوير يمكن أن تتمثل على سبيل العد لا الحصر بما يلي:
1. ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برعاية الأفراد العاملين والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي والثقافي.
 2. بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية والأمن الصحي .
 3. التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل .
 4. زيادة الاهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء .
 5. تغير دورها من منذ سياسات الموارد البشرية التي تضع أطرها العامة والإدارة العليا إلى دور المخطط والمنفذ في آن واحد من خلال مشاركتها الإدارة العليا في التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة وعلى أساس التوقعات أو التنبؤات المستقبلية .
 6. كان الهيكل التنظيمي لإدارة الأفراد مركزي وميكانيكي بينما أصبح في إدارة الموارد البشرية مركزي ولا مركزي وذات مرونة عالية .
 7. مدير إدارة الأفراد لا يشارك الإدارة العليا في وضع السياسة العامة للمنظمة أما مدير إدارة الموارد البشرية هو أحد أعضاء الإدارة العليا الذين يتخذون القرارات الإستراتيجية في المؤسسة .
 8. وظائف إدارة الأفراد هي وظائف إدارة الموارد البشرية إلا أنها كانت تتميز بالنشاط الضيق وذات طابع اقتصادي يركز على النتائج الداخلية للمنظمة بينها وظائف إدارة الموارد البشرية تتميز بالنشاط الواسع والتكيف الدائم مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية .
 9. كان عمل إدارة الأفراد على الأغلب استشاريا للإدارة العليا في بعض الأحيان تنفيذيا إلا أن عمل إدارة الموارد البشرية الآن اختصاصا واحترافا واستشارة أي التنوع والتكامل في الأطوار وتطلق على الذين يعملون في إدارة الموارد البشرية أفراد متعددي المهارات .
 - 10 . يتميز العاملون في إدارة الموارد البشرية بالرقابة الذاتية والولاء والانتداب للعمل وأهل للثقة على عكس ما كانت عليه إدارة الأفراد .
 - 11 . أصبح العاملون في إدارة الموارد البشرية شراء في العمل ومورد أساسي تنافسي من موارد المؤسسة.

وبالتالي هذه أهم التغييرات التي حدثت على إدارة الموارد البشرية وأهم الملامح التي شكلت تطورات ملحوظة بما آل إليه التغيير البيئي سواء في إطار الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية... الخ، من التطورات التي أسهمت بصورة فاعلة بالنهوض المستهدف لإدارة القوى البشرية .

المطلب الثالث: موقع إدارة الموارد البشرية على الهيكل التنظيمي للمؤسسة : (1)

على الرغم من تزايد عدد العاملين في المؤسسة المعاصرة أو انخفاضه أو كبر المؤسسة أو صغرها أو ثقافته العالية أو الواطئة فيما يكون موقع إدارة الموارد البشرية على الهيكل التنظيمي بارزا و متميزا لأن المنظمات المعاصرة تعيش في بيئة تنافسية وميلا متزايدا نحو العولمة Globalization ويكون لإدارة الموارد البشرية أكثر من دور لتحقيق أهداف تحسين الإنتاجية ونوعية حياة العمل والاستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية من خلال مشاركتها في رسم الاتجاهات الإستراتيجية للمنظمة وصناعة قرارات التوظيف من استقطاب واختيار وتعيين إضافة إلى وضع أنظمة للأجور والمكافآت وخطط التطوير الإداري .

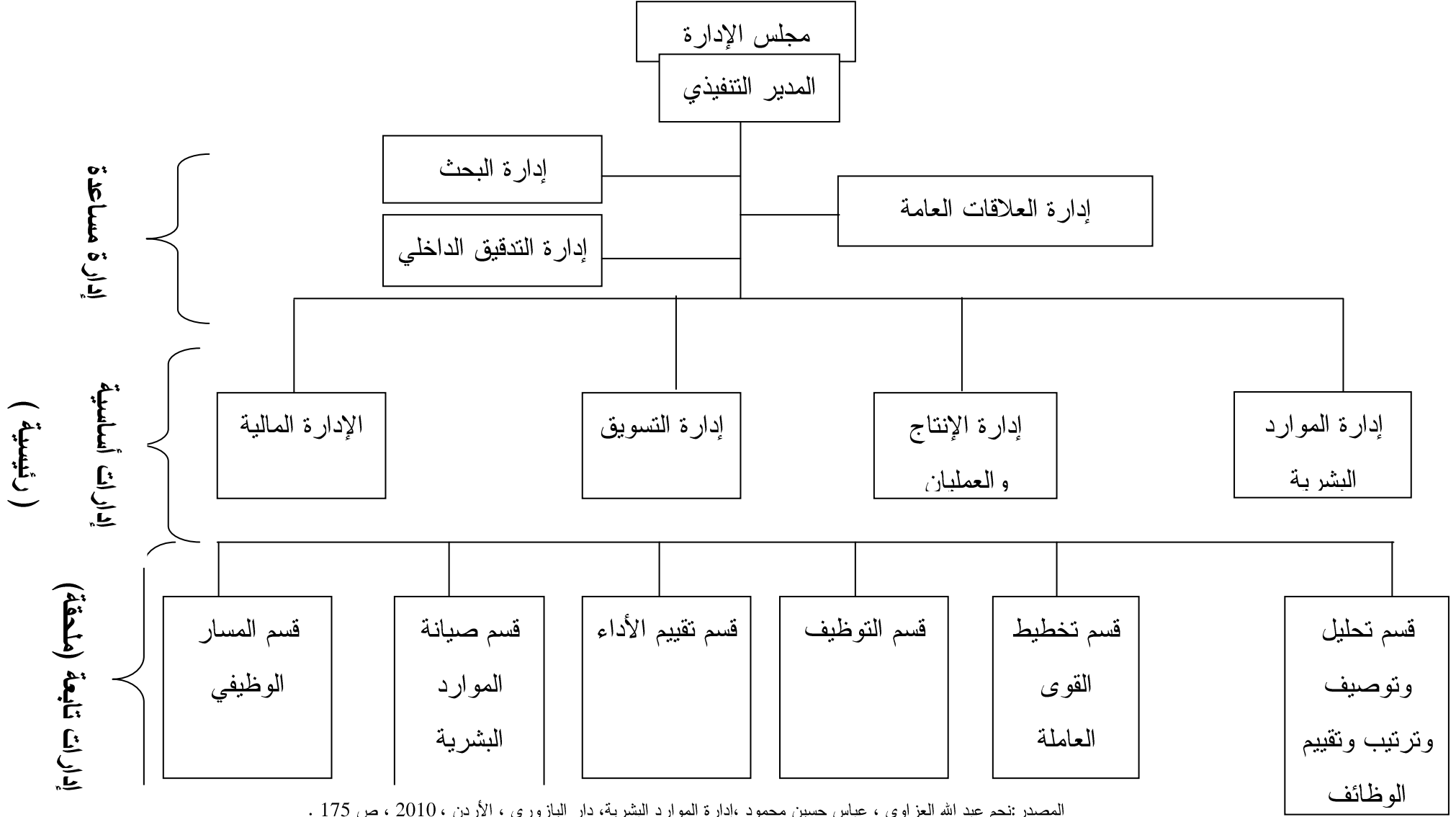
وفي الهيكل التنظيمي لأية منظمة سواء كانت منظمة في القطاع الخاص أو القطاع الحكومي هناك ثلاثة مواقع لإدارتها وحسب أهميتها:

1. إدارة أساسية (رئيسية)
2. إدارة مساعدة .
3. إدارة ملحقة .

ودائما موقع إدارة الموارد البشرية على الهيكل التنظيمي للمنظمة سواء قطاع خاص أو دولة هو إدارة أساسية-رئيسية- إستراتيجية وكما هو في الأشكال (02) (03) (04)

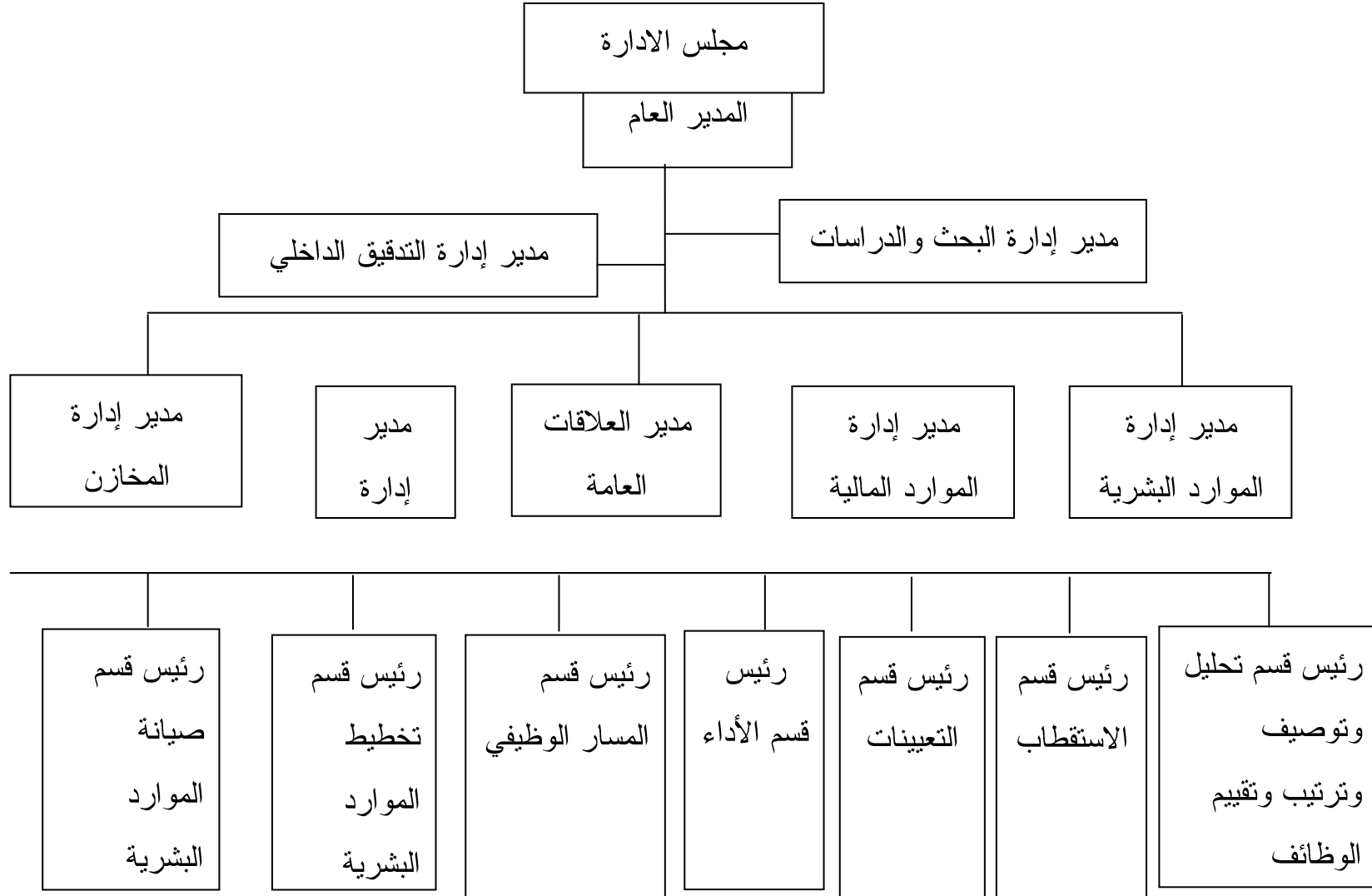
(1) نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سابق ذكره ،ص 174 .

شكل رقم (2): هيكل تنظيمي لمؤسسة في القطاع الخاص (موقع إدارة الموارد البشرية)



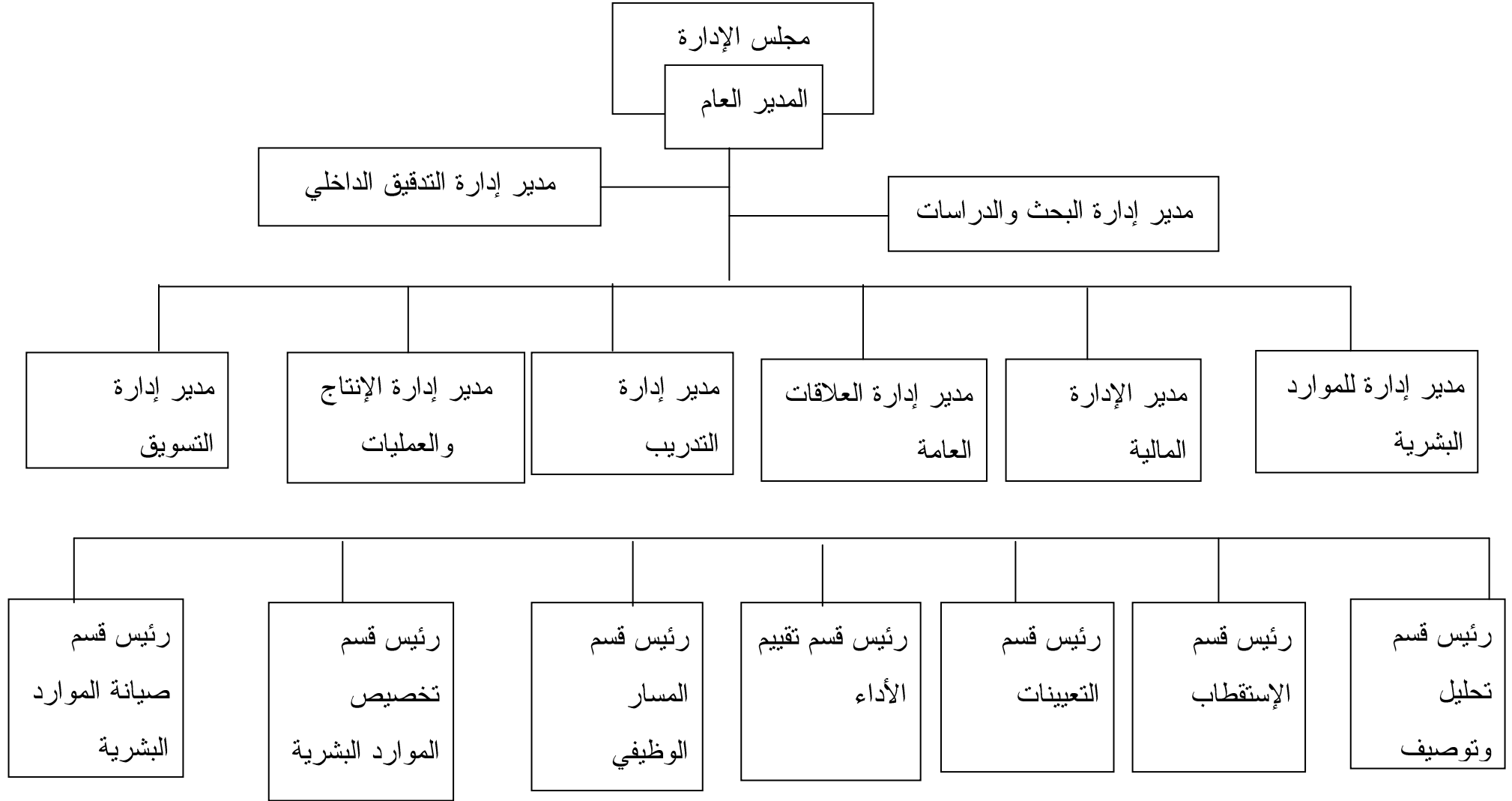
المصدر: نحم عبد الله العزاوي ، عباس حسين محمود ، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري ، الأردن ، 2010 ، ص 175 .

شكل (3): هيكل تنظيمي لمؤسسة في قطاع الدولة الكلاسيكي - القديم - (موقع إدارة الموارد البشرية)



المصدر: نجم عبد الله الفراري: عباس حسين محمود، إدارة الموارد البشرية ، دار البازوري ، الأردن ، 2010 ، ص 176

الشكل رقم (04): هيكل تنظيمي لمؤسسة في قطاع الدولة الحديثة - بعد الخصخصة - (موقع إدارة الموارد البشرية)



المصدر: نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين حواد، ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري، الأردن، 2010، ص 177

ومع ذلك يختلف تحديد هذا الموقع من منظمة لأخرى لعدة عوامل ومن أهمها (1):

1. نمط إدارة المؤسسة ومدى فهم الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية.
2. عدد العاملين في المؤسسة .
3. الهيكل التنظيمي العام للمنظمة الذي تعمل فيه إدارة الموارد البشرية.

المطلب الرابع: أهمية إدارة الموارد البشرية: (2)

تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز.

لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (وزيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك يرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب .

وتربط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، ويقول عالم الإدارة "بيتر دراكر" بهذا الصدد إن إدارة الناس وليس الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز، وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى «بالميزة التنافسية للمؤسسات» .

وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات إن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية :

1. تحسين إنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين .
2. تزايد إدراك المدربين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال لديها
3. تغيير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في وضع القرارات التي تتعلق بعملهم .

وأهم العوامل التي أبرزت أهمية ودور إدارة الموارد البشرية :

1. اكتشاف أهمية العنصر البشري .

(1) - فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص-ص 16-17

(2) - المرجع نفسه، ص ص 14-16 .

2. كبر حجم المؤسسة ونموه وكبر عدد الموظفين .

3. ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل .

قامت إدارة الموارد البشرية بتبنى مدخلين للموارد البشرية والذي يمكن أن تستفيد المنظمات من خلالهما وهما زيادة الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد، فبدلاً من النظر إلى أهداف المؤسسة وحاجات الأفراد على أنهما نقيضين منفصلين وأن تحقيق أي منهما سيكون على حساب الآخر، أعتبر مدخل الموارد البشرية أن كلا من أهداف المؤسسة وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض ولا يكون على حساب أحدهما، لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كمورد بدلاً من اعتبارهم عامل إنتاج، ومن الأسس والمبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل :

1. الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته وتنمية يمكن أن يحقق أهداف المؤسسة ويزيد إنتاجيتها .
2. إن سياسات الموارد البشرية لا بد من تخلق لإتباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية .
3. بيئة العمل لا بد أن تهيأ وتشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم .
4. برامج وسياسات الموارد البشرية لا بد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام .
5. ونرى أن هناك عنصر خامس وهو التغيرات العالمية في أغلب دول العالم بعد ظهور ميثاق حقوق الإنسان والذي ساعد العالمين في المنظمات على معرفة حقوقهم وواجباتهم بل وتبقى تنظيمات تجميعيه مثل إتحاد العمال، والذي ساعد العمال على الاحتجاج ضد أي تعسف، لذا نرى أن هذه الظروف أجبرت المنظمات بطريقة مباشرة أو ضمنية على التعامل مع الموارد البشرية كفرد منتج إذا أحسن احترامه وتدريبه .

وأورد أن نائب الإصلاح الإداري الكندي السيد شارليو (أشار إلى أن كندا أعدت خطة طويلة الأجل اعتباراً من 1990-2000 وسميت مشروع تطوير أداء الخدمة لعام 2000م وذلك بقصد تدعيم الخدمة العامة بحيث يكون أكبر كفاءة وتخصيصاً وحيادية وأن يعترف بها كأصل من أصول الإنتاجية في عملية التنمية)، ولا عجب أن نجد أن أربعة بنود من أصل عشرة بنود في الخطة الكندية تهتم بالموارد البشرية، هذه الأربعة بنود هي المزايا والتعويضات ثم التدريب والتطوير ثم التوظيف بعد ذلك تكيف العاملين على بيئة العمل .

بعد استعراض ما تقدم يتضح لنا أهمية الموارد البشرية كأصل تنموي منتج وفعال إذا ما أحسن استغلاله وتدريبه وهذا ما ساعد على تقدم الدول الكبار لأنها اهتمت بالعنصر البشري بل وقامت

بوضع الخطط الإستراتيجية لإدراكها لأهمية الاستفادة القصوى من هذه الموارد البشرية كما هو الحال في دول كندا .

وبفضل اهتمام ماليزيا بالفرد انتقلت من دولة زراعية بدائية إلى دولة متقدمة تحتل المرتبة التاسعة عالميا بين الدول المصدرة للتقنية العالمية ، وذلك بمعدل نمو سنوي يناهز الثمانية بالمائة وهو أحد أعلى المعدلات في العالم / كما بلغ الناتج القومي الخام بالنسبة للفرد حوالي 3400 دولار أمريكي في عام 2003م مع توقعات ثم تحديدها بـ 6000 دولار وفقا للخطة الإستراتيجية الماليزية رؤية أفق 2020، والعمل على تحقيق التنمية البشرية بكل أبعادها ، وتعميق العرض الذاتي في كل فرد على تطوير الدولة مما يشعره بأنه عنصر قابل وحقيقي في تجربة بلاده التنموية ، فالهدف المركزي الرابع من برنامج الإستشراق المستقبلي الماليزي (رؤية 2020م) هو تأسيس مجتمع قيمى كامل ، يكون المواطنون فيه على درجة من التدين القوى والقيم المعنوية والمعايير الأخلاقية الرفيعة .

المطلب الخامس : دور إدارة الموارد البشرية : (1)

تختص إدارة الموارد البشرية بشكل رئيسي في المنشآت في توفير القوى العاملة الضرورية حسب الكفاءات والتخصصات لسائر الإدارات والأقسام العاملة وفي تقديم المشورة للمسؤولين حول كافة الأمور ذات العلاقة بالقوى العاملة إلى جانب القيام بالمهام المتعددة والمتعلقة بتنسيق كافة الجهود المتصلة باستقطاب وتعيين وتدريب ومسك سجلات خاصة بالعاملين وبرامج الصحة والسلامة والعمل كضابط ارتباط بين العمال والإدارة والحكومة والنقابات العمالية .

وينبغي لذلك النظر إلى إدارة الموارد البشرية كإدارة مساعدة لتقديم خدماتها لسائر الإدارات العاملة والأقسام في المنشأة، ويوصي غالبية الباحثين بمنحها وضع خاص في الهيكل التنظيمي نظرا لحساسية دورها ولوفير أسباب النجاح لها في القيام بدورها كالتالي:

1. ربطها بالإدارة العليا أو بأعلى جهة قيادية في المنشأة ، فمن شأن ذلك تحقيق الدعم والمساندة لهما في ممارسة نشاطها من أعلى جهة قيادية .
2. منحها الاستقلالية بحيث لا تدمج مع أي من الإدارات أو الأقسام العاملة في المنشأة لتجنبيها الخضوع للمؤثرات والضغوط في مزاوله عملها .
3. منحها سلطات تتعلق باقتراح الأنظمة (أنظمة التوظيف والأجور والحوافز والأديب) ومراقبة ومتابعة تنفيذ تلك الأنظمة لدى الإدارات والأقسام العاملة في المنشأة .

(1) - حنا نصر الله ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 9-10 ،

4. توفير الدعم المادي والمالي لتمكينها من إجراء الدراسات والأبحاث والمسموحات الضرورية
إقتراح الأنظمة والسياسات الضرورية المتصلة بالعاملين في المنشأة .

ويمكن حصر أهم أدوار الموارد البشرية فيما يلي :⁽¹⁾

1. التنبؤ المسبق :اكتساب الشخص الملائم على المكان الملائم وعلى الوقت الملائم .
2. التحديد : بمعنى التمكين من جلب والمحافظة على المواهب والقدرات ,
3. الاختيار :بمعنى الانتقاء الملائم للمستخدمين .
4. الاستقبال :بمعنى كسب مساعدين جدد وجعلهم أوفياء .
5. الراتب : بمعنى تسديد الرواتب تشجيعا للمجهودات الشخصية .
6. التوجيه : فتح آفاق للترقية .
7. التكوين : بمعنى الامتھان ومضاعفة المقدرة .
8. التشطيب:بمعنى السطر على ضمان المشاركة أكثر لمزيد من التبعية أكثر .
9. التبليغ: أي الإصغاء والتحاور لنجاح الجميع .

وفي كل هذه الأطوار حدد الميثاق دور الرئيس السلمي على كل عملية والوسائل الموضوعية تحت تصرفه ,

⁽¹⁾ - سعيد مقدم ، تسيير الموارد البشرية والاتفاقات المهنية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ، ص 22 .

خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل مفهوم الموارد البشرية وإدارتها وخصائصها ومدى أهميتها بالنسبة للمؤسسة، بحيث أن المورد البشري أصبح من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة .

حيث يحتل مراكزها في رفع مرد وديتها وكفاءتها الإنتاجية وتكميل باقي الوظائف باعتباره العنصر المفكر في المؤسسة والقادر على الابتكار والتجديد لذلك تسعى المؤسسات إلى إعطاء أهمية ومكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية والتوجيه إلى الاهتمام أكثر في إدارتها بطريقة علمية فعالة للوصول إلى أقصى الأهداف المرجوة .

الفصل الثاني : التحفيز بالمؤسسة الاقتصادية

مقدمة الفصل

المبحث الأول : ماهية التحفيز

- المطلب الأول : تعريف التحفيز وعناصره
- المطلب الثاني : التطور التاريخي للتحفيز
- المطلب الثالث : أنواع التحفيز
 - الفرع الأول : حسب الطبيعة
 - الفرع الثاني : حسب أثر الحوافز
 - الفرع الثالث : حسب المستفيد منه
 - الفرع الرابع : حسب موقع الحافز
- المطلب الرابع : أهمية و أهداف التحفيز
 - الفرع الأول : أهداف التحفيز
 - الفرع الثاني : أهمية التحفيز
- المطلب الخامس : أساليب التحفيز وأسس التحفيز
 - الفرع الأول : أساليب التحفيز
 - الفرع الثاني : أسس منح التحفيز

المبحث الثاني : نظريات التحفيز

- المطلب الأول : النظريات الكلاسيكية
 - الفرع الأول : النظرية العلمية
 - الفرع الثاني : نظرية X و Y ماك غريخور
- المطلب الثاني : نظريات العلاقات الإنسانية
 - الفرع الأول : نظرية إلتون مايو
 - الفرع الثاني : نظرية الحاجات لماسلو

- الفرع الثالث : نظرية هرزيرغ
- الفرع الرابع : نظرية ماكليند (الانجاز)

● **المطلب الثالث : نظرية الاتجاهات الحديثة**

- الفرع الأول : نظرية العدالة
- الفرع الثاني: نظرية التوقع
- الفرع الثالث : نظرية التعزيز
- الفرع الرابع : نظرية Z وليام أوشي

المبحث الثالث : نظام التحفيز بالمؤسسة

● **المطلب الأول : نظام الحوافز**

- الفرع الأول : تعريف نظام الحوافز
- الفرع الثاني : خصائص نظام الحوافز و مبادئه
- الفرع الثالث :مراحل إعداد نظام الحوافز
- الفرع الرابع :البرنامج السليم لنظام الحوافز
- الفرع الخامس :عوامل فشل ونجاح نظام الحوافز

● **المطلب الثاني :المتطلبات الرئيسية لنظام الحوافز**

- الفرع الأول : المتطلبات الرئيسية لإعداد نظام الحوافز
- الفرع الثاني : متطلبات تنفيذ نظام الحوافز

خلاصة الفصل .

مقدمة

يرتكز نجاح أو فشل المؤسسات المعاصرة على مدى تحكمها و اهتمامها و تأطيرها الصحيح أهم مورد تملكه و هو العنصر البشري ، و الذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما و نوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها .

فالمؤسسات تحاول تعظيم أرباحها و البقاء في السوق في ظل المنافسة ، و من بين العوامل التي تحقق ذلك دراسة سلوك العاملين و كيفية التأثير على نفسيتهم بالشكل الذي يزيد من ولائهم و رضاهم و هذا من خلال إشباع حاجياتهم و تحقيق رغباتهم بما يضمن توجيه جمهورهم لخدمة أهداف المؤسسة بحيث لا يتعارض مع رغباتهم و أهدافهم الشخصية .

و لعل السبيل الوحيد للوصول إلى أداء عال و راقى هو استعمال نظام حوافز الذي بواسطته يمكن استئثار دوافع العاملين و التأثير عليها بما يخدم مصالح العمال .

فالحوافز عالم واسع من القيم المادية و المعنوية و محور مركزي لفعاليات و نشاطات المؤسسات المعاصرة في بيئة العمل .

فالحوافز المالية هي ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات المباشرة مثل الرواتب و الأجور العلوات و منها المعنوية أو ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات الغير مباشرة و هي تتعلق بالأمن و الرضى الوظيفيين مثل: استقرار العمل ، المشاركة في صنع القرار ، الالتزام و الانتماء و الترقية و تقدير جهود العاملين بالشكر و الثناء و من هنا يتضح أن الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز سواء كان ذلك في الأية أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو في التكاليف .

المبحث الأول : ماهية التحفيز :

من المؤكد أننا كبشر لسنا نشبه الآلات في شيء ،لنا طبيعة خاصة لا تعمل بضغطة على زر ، بل إن البشر -كل البشر- ما هم إلا مجموعة من الأحاسيس والمشاعر، والعمل لا بد أن يرتبط بتلك المشاعر ولذا فحسب أداء العمل أو سوءه يرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل ، فما هو الملول لتلك الكلمة السحرية؟

المطلب الأول: تعريف التحفيز وعناصره :

لقد عرف الحفي. دراسات ومفاهيم عديدة لعل أشهرها ما يلي :

1 , مفهوم اللغوي : (1)

نقول حفز حفزا حثه وحركه ومنه يتضح أن التحفيز يدل على تلك العوامل الخارجية التي تدفع الفرد إلى الحركة والقيام بعمل ما .
تحفز :تهيأ للمضي فيه .

2 . المفهوم الاصطلاحي :

قبل التطرق والتوصل إلى مفهوم التحفيز لا بد من استعراض مصطلحات تدرج ضمن عناصر التحفيز (الدوافع ،الحاجة ،الحافز):

الدوافع (Motive) : « وهي عبارة عن مجموعة الرغبات والحاجات والقوى الداخلية المحركة والموجهة للسلوك الإنساني نحو أهداف معينة ، فهي كل ما ينشط السلوك الإنساني ويحافظ عليه أو يغير اتجاه السلوك وشدته وطبيعته » (2)

كما يعرف بأنه :«القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق تصرفات الفرد وسلوكه أثناء استجابة للموقف والمؤثرات البيئية المحيطة به»(3)

كما يعرف أنه : «العوامل المحركة التي تتبع من داخل الإنسان وتثير فيه الرغبة للعمل والإنجاز ، فهي إذن حالة أو قوة داخلية كاملة في الفرد تنتشط وتحرك سلوكه باتجاه أهداف معينة وهنا فإن هذا التحرر والإحساس الداخلي يحرك مشاعر الفرد وسلوكه بهدف تقليل التوتر الناجم عن نقض في إشباع حاجة معينة ، ومن الجدير بالذكر فإن الدافع قد يتولد من عامل يثير السلوك ويساهم في توجيهه إلى حالة معينة»(4)

(1) - أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، الدار الجامعية ، مصر ، 1995 ، ص 113 .

(2) - فيصل حسونة ،مرجع سبق ذكره ، ص 79 .

(3) - ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي ، معهد الإدارة العامة ،الرياض ،القاهرة ، 1995 م، ص147 .

(4) - صالح مهدي محسن العمري ،طاهر محسن منصور الغالي ،مرجع سبق ذكره ،ص 458.

أما الحاجة (Need) فتعرف كما يلي: (1)

«قلق نفسي واضطراب عاطفي وعدم الشعور بالراحة من جراء إشباع تلك الحاجة»
كما تعرف على أنها: «هي كل ما يفتقر إليه الكائن حفاظا على حياته وجنسه، وهناك حاجات نفسية اجتماعية تبين علاقة الإنسان مع غيره، وهناك حاجات بيولوجية، ويرى أحد الباحثين أن الحاجة ضد الضغط ويقصد بالضغط قوى المجتمع (العالم الخارجي) التي تفرض على الكائن الحي مطالب معينة». ما يمكن تعريفها على أنها: «حالة داخلية تجعل من نتائج معينة تبدو جذابة للفرد، بمعنى أن الحاجة هي رغبة بإشباع نقض أو عوز معين لدى الفرد، وقد يكون هذا النقص أكثر إلحاحا أو أقل وفق سلم أو أولويات بعدد الفرد ذاته» (2)

أما الحافز (Incentive)

يعرف الحافز أو الحوافز على أنها «الإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها بتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو أنشطة محدودة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وتحديد أهدافه» (3)
كما تعرف أيضا: «مجموعة العوامل التي تجمع الفرد لاختبار التصرف المناسب لتحقيق الهدف» (4)
كما يعرفها أيضا على أنها: «عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد والتي يتم من خلالها استشارة الدوافع وتحريكها. وبهذا المعنى فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين، نتوقف فاعلية الحوافز على توافقيتها مع هدف الفرد وحاجاته ورغبته» (5)
كما يمكن توضيح الفرق بين عناصر التحفيز السابقة في الجدول التالي:

- ✓ الدوافع: شعور
- ✓ الحاجة: رغبات (رغبة في فعل).
- ✓ الحافز: تلبية (رد فعل).

(1) - داود معمر، مرجع سبق ذكره، ص 25، 27.

(2) - صالح مهدي، محسن العامري، منصور العالي، الإدارة والأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 468.

(3) - محمد عبد الفتاح باغي، تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية، دراسة ميدانية مقارنة، المؤسسة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1986، ص 21.

(4) Allam Meignant ,Ressources Humains ,deployer la strategie edition licusion ,SA, paris 2000,P226.

(5) - فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 79.

الجدول رقم (01): المقارنة والفرق بين الحوافز والدوافع والحاجة .

الدافع	الحاجة	الحافز
العطش	رغبة في الشرب	تقديم الماء
الجوع	رغبة في الأكل	تقديم الطعام
شعور بالقلق	رغبة في الاطمئنان	توفير الأمن والأمان
شعور بالوحدة	رغبة في الإنضمام إلى الآخرين	توفير الصداقة أو عضوية جماعات أخرى.

المصدر : مدحت أبو النصر ، الإدارة بالحوافز ، الطبعة الأولى ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، مصر ، 2012 ، ص 109 .

من الجدول رقم : تبين بأن الدوافع هو شعور يتولد لدى العاملين وهي طاقات وقوى نفسية لديه كالعطش مثلا أو الجوع وغيرها من العوامل النفسية الداخلية ، أما بالنسبة للحاجات فهي رغبات واضطراب عاطفي أو نفسي وعدم الشعور بالراحة حتى إشباع تلك الحاجة كالرغبة في الشرب والأكل ، والحافز هو مجموع القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعامل إشباع الحاجة له والغرض من ذلك لتوجيههم إلى سلوك معين وتحقيق أهداف معينة ، كتقديم الماء أو الطعام .

أما التحفيز :

يعرفه محمد رفيق الطيب «هو تشجيع الأفراد واستنهاض همهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المنشأة، تبدأ العملية التأثير الخارجي على الفرد ، كأن يعرض عليه أجر أعلى من أجل القيام بعمل أكثر ، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد ونفسيته»⁽¹⁾

كما يعرفه محمد مرعي التحفيز بأنه : «مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بدل أكبر الجهود في عمله ، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة ، وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله»⁽²⁾

ويقصد كذلك بالتحفيز «توجيه سلوك الأفراد ن وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة إذ أن السلوك الإنساني محددة عوامل ثلاثية هي :⁽³⁾

1. سبب منشئ للسلوك .
2. وهدف يسعى الفرد لبلوغه وهو يسلك سلوكا معيناً.
3. وقوة تدفع ذلك السلوك وتوجهه بعد أن تثيره «

(1) - محمد رفيق الطيب ، مدخل للتفسير ج2 ، الطبعة الثانية نديوان المطبوعات الجامعية ، 2012 ، ص 235 .

(2) - مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سبق ذكره ، ص 151 ،

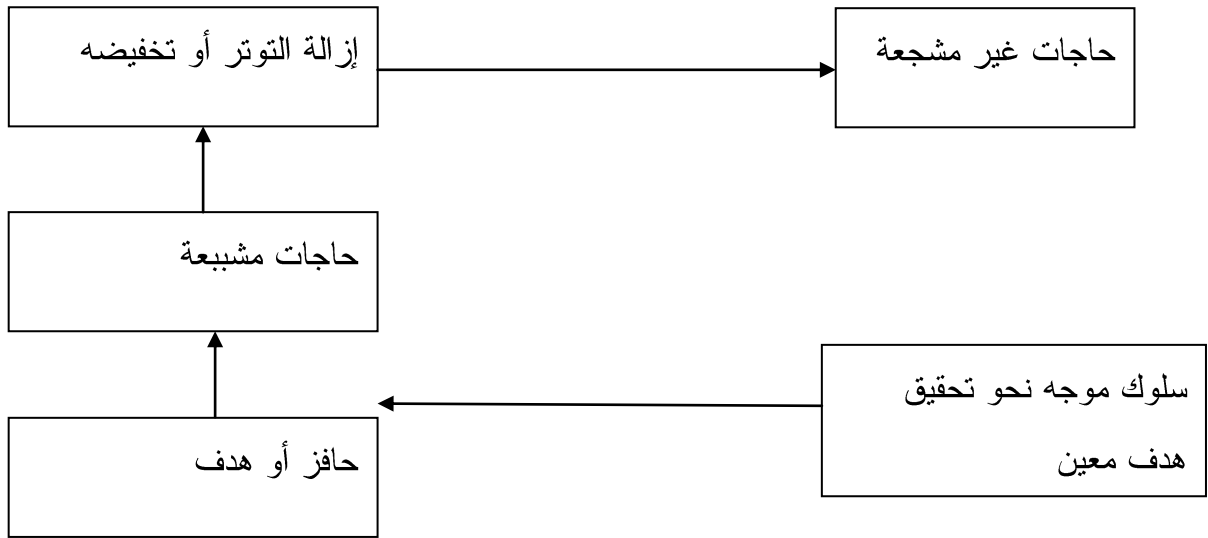
(3) - على الفلاحين، مرجع سبق ذكره نص 185 .

كما يعرفه مصطفى خيري كتابه : « هو كل قول أو عمل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوكا أفضل أو العمل على الاستمرار فيه ، والتحفيز ينمي الدافعية ويقود إليها ، أي التحفيز الداخلي للشخص من ذاته لفعل معين ويأتي التحفيز الخارجي ليكمل الداخلي وبالتالي بتحقيق الهدف من التحفيز على الوجه الأكمل من خلال الترغيب والترهيب » (1)

كما يمكن تعريف التحفيز على أنه : « ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المؤسسة »

وإنما ما يحدد أداء الفرد يمكن أن يرتبط بثلاثة عناصر هي : التحفيز هو الرغبة في أداء العمل والقابلية على أداء العمل وبيئة العمل والموارد المطلوبة لأدائه (2). ويمكن تصوير الإطار العام للتحفيز بالآتي :

الشكل رقم (05): الإطار العام للتحفيز



المصدر : GA Bergeronec Autres ,les Aspect Hunains de granisation ,edgaetanmorin,CANADA 1979,P104.

من خلال الشكل السابق يتوضح لنا :

الإطار العام للتحفيز يتمحور من كون أن الفرد أو العامل في حالة من الحاجة أو العوز وهذا ما يؤدي به لمحاولة إشباعها والتي تسعها إلى ذلك المؤسسة بمختلف الطرق واختبار الأساليب لمنح الحوافز وإشباع تلك الحاجة وتقييم مدى إشباعها وتحقيق أهداف المؤسسة الحاضرة والمستقبلية فهي تحدد كل من الحاجات المستقبلية والحاضرة وتسعى إلى كيفية وطرق إشباعها .

(1) - مصطفى خيري كنانة ، مدخل على إدارة الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار جرير ، الأردن ، 207 ، ص 173 .

(2) - صالح مهدي محسن العامري نطاهر محسن منصور الغالي ، مرجع سبق ذكره ، ص 159 .

وانطلاقا مما سبق يمكن أن نصيغ التعريف التالي :

التحفيز هو تشجيع الأفراد واستنهاض همومهم لدفعهم للعمل أكثر وكسب إصرارهم للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأقصى درجة من الكفاءة ، هذه العملية تبدأ من التأثير الخارجي عن طريق رفع الأجور مثلا ، لأن نجاح هذه العملية يتوقف على جملة من العوامل الداخلية التي تتعلق بنفسية الفرد كأن توفر جميع الظروف المساعدة على العمل مثل :تنظيم رحلات سياحية في أيام الراحة وغير ذلك .
وعليه يمكن استخلاص ما يلي :

الدوافع هي مؤشر داخلي نابع من داخل الإنسان والذي يثير الرغبة للعمل والإنجاز ، أما الحوافز فهي مؤشرات ومحركات خارجية فنقصد بها الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد ،الغرض منها إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها ،فهي توجه سلوكه وتثير رغبته نحو القيام أو عدم القيام بعمل معين ،لأمل التحفيز فهو الطريقة ووسائلها المستخدمة المنتهجة من أجل ذلك .

المطلب الثاني :التطور التاريخي للتحفيز :

بدأ العلماء تناول التحفيز في البحوث والدراسات مع بداية القرن التاسع عشر عندما برزت حركة الإدارة العلمية وقد مرت عملية التحفيز بعدة مراحل خلال فترة تطورها في الفكر الإداري وهذه المراحل هي:(1)

المرحلة الأولى : المرحلة التقليدية :

وتتكون هذه المرحلة من النظريات التقليدية في الإدارة، فهي تعتبر المؤسسة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية ، حيث استندت إلى جانب العمل الفني ونظرت إلى الإنسان على أنه جزء من آلة كبيرة هي المؤسسة التي تتكون من أجزاء مترابطة ، ويرى "ماكس فيبر" مؤسس النظرية البيروقراطية أن الفرد كسول بطبعه وغير طموح ويسعى دائما إلى إشباع حاجاته المادية والأمنية ، وقد اقتصر التحفيز في هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط .

وكذلك الحال بالنسبة إلى دراسة الإدارة العلمية ومعلمها المهندس "فريدريك تايلور" حيث وضعت سياساتها التحفيزية على الأساس أيضا ، فقد وضع تايلور ثلاثة افتراضات هي :

- أن الإنسان كائن رشيد وعقلاني يسعى دائما إلى زيادة العوائد الاقتصادية .
- أن الفرد يستحب إلى الحوافز المادية .
- إن الإنسان آلة يعمل على أساس نمطي ومعيارى .

المرحلة الثانية :مدرسة العلاقات الإنسانية :

من وجهة نظر هذه المدرسة أن المؤسسة عبارة عن نظام كبير وعقد التكوين حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء ، أهمها الجانب الإنساني ، وبالتالي المؤسسة هي وحدة اجتماعية فنية يتم في داخلها التفاعل بين

(1) - ديب نورة ،التحفيز بوحدة نوميديا التابعة للديوان الرقي للحليب ومشتقاته ، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال ، معهد العلوم الاقتصادية جامعة الإخوة منتوري ، قسنطينة،الجزائر ، 1999 ،ص 12 .

الجانب الإنساني والفني ، وهذه المدرسة تنظر إلى الإنسان باعتباره أن له مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخله جماعات ، لذلك نجد أن هناك تطورا واضحا في النظر إلى الإنسان وكيفية التعامل معه فالمؤسسة بالإضافة إلى كونها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية أيضا لذلك نجد أن هناك تنوعا عند منح الحوافز في هذه المرحلة ،بالإضافة إلى الحوافز المادية فهناك الحوافز المعنوية مثل منح الفرصة في اتخاذ القرار والتعبير عن الرأي ، كذلك التقدير والاحترام .

المرحلة الثانية :المرحلة الحديثة :

وهي متمثلة في النظريات الحديثة في الإدارة مثل، نظريات الإدارة بالأهداف ونظرية النظم، وقد استفادت هذه المدارس من تجارب ما سبقها من نظريات وتجارب ،وحاولت تجتنب أهم الأخطاء التي وقعت فيها هذه النظريات، فهي تنظر للنظام على أنه نظام مفتوح وليس نظاما كالألة الكبرى التي كانت تراها المدارس التقليدية .

وقد نادت المدارس الحديثة يربط الحوافز بالنتائج المتحققة ودعت إلى اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية ،وكذلك دعت إلى ضرورة اشتراك العاملين على الإدارة في وضع خطط الحوافز من خلال دراسته حاجات الأفراد وكيفية إشباعها .

المطلب الثالث :أنواع الحوافز :

عادة ما تستخدم المؤسسة أكثر من نوع من الحوافز ويختلف ذلك بالنسبة للفرد الواحد حسب تدرجه الوظيفي ومدة عمله ومكانته ومستواه الإداري ، وتؤثر أيضا إمكانات المؤسسة وفلسفتها في نوع الحافز الممنوح وتبقى المسؤولية على الإدارة المؤسسة اختيار تصنيفات الحوافز المناسبة .

ويمكن تقسيم الحوافز إلى 4 أنواع كالتالي :

الفرع الأول :حسب طبيعة الحافز :

أولا : الحوافز المادية : تعتبر من أكثر أنظمة الحوافز شيوعا وذلك بقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الإنسانية لدى الفرد .زمن أمثلة هذه الحوافز

أ- المكفآت والزيادة الدورية .

ب- المشاركة في الأرباح ،

ج- أقلمة الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر بالإنتاج .

أي أنها تتمثل في الأجر ،ملحقات الأجر المالية والعينية والترقية (1)

✓ يعتبر المال من الحوافز الرئيسية للعمل إلى أنه عن طريق المال تشبع ضرورات الحياة من مأك

ومسكن ،كما أنه ضروري للصحة والتعليم بالإضافة إلى أن توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي

يعتمد على المال إلى حد كبير ،ويتمثل المال في الأجر .(2)

(1) - نعيم إبراهيم الطاهر، تنمية الموارد البشرية، ط 1 ، دار جدار، 2009 ، ص 324 .

(2) - فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره ،ص ص 85-86 .

الأجر : ويعرف الأجر على أنه مقابل العمل التي يقدمه العمل فإنه يستحق أجر أو راتب يتناسب مع نتيجة العمل المتجر . (1)

ويوزع هذا الأجر على الإنسان بطرق شتى ولكل طريقة من هذه الطرق أثره في التحفيز ودفعه على العمل ومن هذه الطرق : (2)

✓ **الأجر باليومية :** يوجه لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للعمال المهرة لبدل جهد أعلى لشعورهم وإدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء إلا أنه على الرغم من ذلك فإن طريقة الأجر باليومية أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالشهر تعكس الفرصة للعالم ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بصرف النظر عن الوقت وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز عمله حتى يزداد أجره .

✓ **الأجر بالقطعة :**

يرتبط أجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية وبطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالمعرفة وبالصحة والحيوية وهذه الطريقة تلقي بحيث الإنتاج على العمال أنفسهم فإذا واد فهو في مصلحتهم وإذا قل انخفض أجرهم .

✓ **الأجر على حسب الخبرة في العمل :** أي كلما كانت خبرة العامل كثرة كما كان أجره عاليا ويمكن أن يكون المعيار لذلك مدة السنوات التي قضاها في العمل .

✓ **الأجر حسب احتياجات الفرد :** أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته ومع زيادة عدد أفراد أسرته .

ملحقات الأجر : (3)

ويتكون الأجر لملحقات الأجر من عناصر نقدية (مالية) وأخرى غير مالية يدفعها رب العمل .

العناصر المالية : وهي تلك التي يمكن قياسها بالنقود وتتلخص فيما يلي :

- العلاوات التي تقدم في حالة القيام بمجهود مميز أو نجاح العامل في عمله .

- المكافآت والمنح خاصة المتعلقة بنهاية السنة والأقدمية بالمهنة .

- الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة لعمالها مثل : التأمينات والتقاعد .

(1) - حمودي حيمر ، أجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، تخصص تنظيم

الموارد البشرية ، جامعة الحاج لخضر ، 2008 ، ص1.

(2) - فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره ، ص 76 .

(3) - حيمر حمودي ، مرجع ، سبق ذكره ، ص 5.

- التعويضات المختلفة والمتعلقة بشروط عمل معينة أو مهام خاصة .

وفيما يلي استعراض بعض هذه الحوافز المالية فيما يلي :

- **العلاوات الدورية** : ويقصد بها منح العامل مبلغا معيناً من المال يضاف إلى أجره الأساس مثل علاوة الأقدمية والسبب الرئيسي هو مكافأته نتيجة زيادة خبراته ومهاراته كما تقدم في العمل كذلك مواجهة الزيادة في أعبائه المالية، كما تمنح العامل شعوراً نفسياً بأن يزداد باستمرار حتى مع بقائه في نفس الدرجة أو الوظيفة مما يرفع من معنوياته .

- **العناصر غير مالية (المعنوية)** : ويحصل عليها العامل كامتيازات وليس في شكل نقود وهي :

✓ الراحة الأسبوعية والعطل .

✓ الخدمات المقدمة مثل : الملابس الوظيفية ، التغذية ، السكن الوظيفي ... الخ

✓ التكوين المستمر في حالة استحقاقه والذي تقوم به المؤسسة لتحسين مستوى عمالها باستمرار، وهو غير إجباري لكنه أساسي على المدى البعيد .

✓ الخدمات المقدمة بأسعار مخفضة وهناك مؤسسات تقوم ببيع منتجاتها للعمال بأسعار أقل من

سعرها في السوق ، وهناك من يقسم الأجر إلى ثلاثة أجزاء : الجزء الأول عبارة عن أجر يحصل عليه العامل كمقابل للوظيفة التي يشغلها أي يخضع لتقييم الوظائف ، أما الجزء الثاني فيتمثل في حوافز تدفع للعمال وفق آرائهم ، أما الجزء الثالث فهو عبارة عن تعويضات غير مباشرة وتشمل الامتيازات والخدمات .

- **الترقية** : يمكن تعريف الترقية على أنها نقل الفرد من درجة إلى درجة أعلى في نفس الوظيفة أو

انتقاله من منصب إلى منصب أعلى يتحمل فيه مسؤوليته أكبر وعادة ما تكون الترقية مصحوبة بزيادة الأجر وكذا في الامتيازات .

ومن الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوافز المادية ما يلي :⁽¹⁾

✓ إن المؤسسة تحتاج إلى الكثير من المراقبين والمفتشين للتفتيش على إنتاج العمال كما وكيفا لتتمكن من حساب كمية الإنتاج التي تستحق أجور حافزة عليها ومن نسبة التدهور التي يؤول إليها الإنتاج من جراء استخدامه هذه الحوافز .

✓ إن تأثير الحوافز المالية يقتصر على مدى حاجة الأفراد إلى النقود وهذا يرتبط بأعبائهم العائلية فعندما يغطي جزءاً من العمل الذي يقوم به الفرد ويسد احتياجاته فإن إنتاجية بعد ذلك تقل .

✓ يختلف أثر الحافز النقدي من مهنة لأخرى ففي حالة الأعمال اليدوية مثل المحال التجارية الضخمة أو عمال مصانع السيارات الأمريكية فإنهم لا ينظرون كثيراً الترقية بل ينظرون أكثر للمال ، أما دور المهتمين ورجال الإدارة فيودون الشهرة والترقية وتحقيق الذات عن الحوافز النقدية نسبياً .

(1) - أحمد عبد الراشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بينان، 1981، ص 317 .

✓ إن الحوافز المالية أو النقدية وخاصة الفردية تلغى دور الجماعة في تأثيرها الذي قد يصل إلى الطرد منها .

ثانيا : الحوافز المعنوية : (1) على الرغم من أهمية الحوافز المالية إلا أنها لا تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم وعليه فإن نظام الحوافز الفعال هو القدر على تطوير وسائل تحفيز تتلاءم مع دوافع الأفراد ورغباتهم، تعتبر الحوافز المعنوية (غير مادية) مكملة ومرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها استكمالاً للحوافز المالية لتحقيق مستوى أفضل من الأداء ومن أمثلة هذه الحوافز :

أ- ضمان العمل واستقراره .

ب- الحوافز الاجتماعية المعنوية .

ج- التقديم الوظيفي .

د- المشاركة في اتخاذ القرارات .

و- المركز والمكانة .

وفيما استعراض لبعض هذه الحوافز فيما يلي :

✓ **الأمن والاستقرار في العمل :** إن أهم ما يزيده الأفراد في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمان

والاستقرار في العمل فهم بحاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من المخاطر في ميدان العمل ، فالعامل الذي يشعر بأنه مهدد بالطرد بين لحظة وأخرى لا شك أنه يشعر بعدم الاطمئنان والاستقرار في العمل ، إذن فهنا العامل تأثير كبير على نفسية العاملين ، ومن ثم لا بد من طمأننته وجعله يشعر على أنه باق في منصب عمله بل وإتاحة الفرصة لينتقل إلى أعلى المراتب كما أثبتت جدارته و مسؤولياته في القيام بالمهام والأعمال الموكلة إليه لأن العامل الذي يفتقد إلى مثل هذا الشعور يجعله عاجزاً على الإبداع .

✓ **فرص الترقية والتقديم :** هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى خلو بعض مراكز العمل مثل التقاعد

، الاستقالة أو التوسع في الأعمال فتلجأ الإدارة في بعض الأحيان إلى شغل بعض أو تلك المراكز بأفراد المؤسسة إلا أنها في بعض الأحيان تعتمد إلى ملأ تلك المراكز من داخل المؤسسة عن طريق الترقية وتكمن فاعلية هذه الأخيرة كحافز على العملية الإنتاجية للفرد وكفاءته وتجدر بنا الإشارة هنا إلى أن الشركات التي تتحد على فيها الترقيات على أساس العلاقات العائلية أو الشخصية، أو الصداقة أو المحبة أقل من المؤسسات التي ترتبط فيها الترقيات بإنتاجية الأفراد ومستويات أدائهم .

إن المبدأ الرئيسي الذي يجب مراعاته عند رسم سياسة الترقية بهدف استخدامها كحافز هو أن يرتبط

حصول الشخص على الترقية لتحقيقه لأعمال متميزة أو مستوى كفاءة عالية .

✓ **الاعتراف بأهمية العامل :** تتجلى أهمية هذا الحافز في كونها بدل على اعتراف الإدارة بأهمية العامل

كما أدى ذلك إلى توحيد الجهود المبذولة للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت تحقيق

رضا العاملين ، ويتخذ هذا لإتمام عدة مظاهر من بينها :

(1) - نعيم إبراهيم الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص 224 .

- الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء.

- تسجيل أسماء العاملين المقارنين في لوحات الشرف داخل المؤسسات أو في سجلات خاصة .

- ✓ **المشاركة في اتخاذ القرارات :** تعتبر المشاركة من أهم الحوافز المعنوية في تحفيز الأفراد وزيادة إنتاجيتهم وولائهم إلى الأعمال والمؤسسة ، حيث ففي المشاركة مشاركة الأفراد فكرا وعملا في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات وهذا يقتضي أن يشترك العامل في عملية الإنتاج ليس بجهد الإنسان وعضلاته فقط وإنما بفكره وذكائه أيضا ، وكذلك حتى لا يشعر بأنه أحد الأزرار في جهاز آلة العمل .
- ✓ **المنافسة :** المقصود بالمنافسة هنا وضع الأفراد موضع التحدي مع بعضهم البعض في سبيل إنجاز وتحقيق أهداف جماعية ، ومن يحققها أولا لا يحصل على مكافأة خاصة مادية أو غير مادية وهذا من شأنه زيادة الفعالية والأداء للأفراد .

✓ **تلبية الحاجات الاجتماعية :** يزداد الأفراد عطاء عن طريق حفزهم في جوانب من حياتهم الشخصية والعمل على تلبية الحاجات الاجتماعية ،مثل توفير نشاطات ترفيهية أو رياضية للعامل

✓ **إثراء العمل:** إن الزيادة في العمل تعمل على التحدي والنافسة بين العاملين ، حيث يعطي للفرد الواحد الحرية في مجموعة من الأعمال في إطار تخصصه يشرف عليها ويخطط لها ويراقبها ، أي لا يكون مسؤولا عنها وهذا ما يزيد من الخبرات والتعمق العملي وهذا طبعا يولد لدى العامل رغبة كبيرة في أداء عمله على أكمل وجه .(1)

✓ **العلاوات والمكافآت التشجيعية :** (2)

وهي عنصر من عناصر الأجر والقصد منها إدخال نوع من التغيير على مبلغ الآخرين بحسب نوع العمل ومقداره وتعطى هذه المكافآت على إنجاز معين ومن أهم أنواعها :مكافآت على زيادة الإنتاج ،على السرعة في الإنجاز ،على الاقتصاد في المواد الأولية المستعملة ،على الاختراع على البيع أي تصنيف البضائع المخزنة .

وقد تكون هذه المكافآت فردية تعتمد على أداء الفرد أو جماعية تعتمد على أداء مجموعة من الأفراد.

✓ **المشاركة في الأرباح :** وهي عبارة عن استقطاع جزء من أرباح الشركة وتوزيعها على العاملين يتم التوزيع حسب الأجر والدرجة أو المستوى التنظيمي – أو الأداء الجيد وهذا ما يحفز الأفراد على بدل المزيد من الجهد لتحقيق إنتاجية أعلى وبالتالي ضمان الحصول على حصة كبيرة من الأرباح .

✓ **العمولات والمكافآت :**

العمولات : إن العمولات مثلها مثل المكافآت والأجور التشجيعية نوع من أنواع الزيادة في الأجر إلا أنها أكثر فعالية ن كحافز على زيادة الإنتاج ن حيث تتوفر فيها الشروط الآتية:

(1) - عبد العزيز شنيق ، الحوافز والفعالية التنظيمية ، مذكرة ماجستير ،كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع والديمقراطية ، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ،جامعة 20 أوت 55 ،سكيكدة ،ص ص 10-13 .

(2) - نصر الدين بوقريشة وآخرون ،أثر التحفيز على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الإستثمارية ،مذكرة ليسانس ، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة ، تخصص مالية ، 2011 ، ص ص 8-9 .

- الحافز مرتبط لطريقة مباشرة بالأداء أو الإنتاج .
- يتفق مع رتبة الفرد في زيادة دخله بزيادة الإنتاج .
- هناك ضمان في الحصول على المكافآت أو الأجر التشجيعي إذا زاد الإنتاج أو تحقيق الهدف .
- سرعة دفع المكافأة أو الأجر الحافز بمجرد تحقيق الزيادة في الإنتاج وعلى ذلك فإن مهمة الإدارة الحقيقية فيما يتعلق بالعدولت المتفق عليها ، وهي رسم برنامج للأجور التشجيعية .
- المكافآت :** تمنح هذه المكافآت من قبل المؤسسة وذلك لكبار التخصصين أو لبعض الفئات الإدارية وذلك بناء على الأداء العام بالأرباح أو بكميات الإنتاج أو المبيعات ، ولا تتخذ المؤسسة تلبية مثالية لها لتقتطعه من أرباحها وإنما تتوقف هذه النسبة على ظروفها ، على أن يتم اقتطاعها بعد خصم حقوق المساهمين ونصيبهم من الأرباح ، ويتحدد حجم المكافأة على المستوى الإداري وكذلك مستوى الأداء .

الفرع الثاني : من حيث أثر الحوافز : (1)

أولاً : الحوافز الإيجابية : وهي تلك الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمالهم أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين وزيادة إنتاجهم وكفاءتهم وهي ذات تأثير إيجابي إذا أشبعت حاجات معينة لدى الفرد ومن تم تؤدي إلى السرور والرضا .

ولكي تكون الحوافز الإيجابية ذات تأثير إيجابي فعلا ينبغي مراعاة ما يلي :

- البحث عن الوسائل التي تستطيع أن تهيب الجو الملائم للعمل السليم دون معوقات أو إحباط .
- البحث عن الوسائل التي تشجع العمال على السرعة في الإنجاز ودقة العمل وأدائه بالصورة التي تحقق الأهداف المرسومة أو المسطرة .
- توفير النقل .

ومن أهم الحوافز نذكر : الأجر والمكافآت التشجيعية والترقية والمشاركة في الأرباح والمكافآت عن الاقتراحات البناءة وتأمينات ضد المرض والعجز والوفاة والشيخوخة والفصل التعسفي وحوادث العمل .

- مشروع إسكان العاملين والعلاج المجاني لهم ولعائلاتهم .
- جوائز تقديرية كالأوسمة ورؤوس الإنتاج وشهادات الامتياز .
- الامتيازات الاستثنائية .
- توفير ظروف عمل مناسبة ووسائل العمل الصناعي .

(1) - عبد العزيز شنيق ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 14-16 .

ثانيا : الحوافز السلبية :

هي عبارة عن وسائل تستخدم لردع العاملين من القيام بأعمال أو تصرفات معينة لضمان حسن سير الإنتاج وأداء العمل بالشكل الطبيعي المعتاد ، وهذه الوسائل تعتبر من قبيل العقوبات التي توقع على العاملين الذين يؤديون عملهم بمستوى أقل أو متوقع فيه ونستطيع أن نذكر عدد من الحوافز السلبية في النقاط التالية :

- الخصم من المرتب أو حفظه .

- تأخير الترقية وعدم تسليم درجات عالية .

- توجيه الإنذار أو التوبيخ .

- الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعاملين .

ومما تجدر الإشارة إليه أن الحوافز الإيجابية عادة ما تكون أكثر فعالية من السلبية ذلك لأن طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع سواء المادي أو المعنوي لهذا نستخدم الحوافز الإيجابية في دفع التصريفات العاملين في الاتجاه المرغوب نحو تحقيق هذه ولكن بالرغم من ذلك فهي لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف المؤسسة ، ولا بد من استخدام الحوافز السلبية كعامل له أثر هام في ضمان تأدية العمال لعملهم على أحسن وجه واستجابتهم للأوامر والتعليمات لكن يجب عدم المبالغة في الحوافز السلبية لأنها تؤدي إلى إحباط العمال .

الفرع الثالث : حسب المستفيد منها : (1)

أولا : الحوافز الفردية : من أبسط نظم الحوافز التي تستخدمها المؤسسات وأكثرها هي تلك التي تكافئ الأداء الفردي .

ثانيا : الحوافز الجماعية : تتجه العديد من المنظمات المعاصرة إلى تنظيم الأعمال في شكل جماعات أو

فروق عمل ، بحيث يضم فريق العمل أعضاء ذو مهارات وقدرات متنوعة ، وفي هذه الحالة فإن الأداء الجماعي هو المهم للمنظمة وليس الأداء الفردي ولذلك يجب تصميم نظم للحوافز تكافئ الأداء الكلي لجماعة أو فريق العمل وليس الأداء الفردي داخل المؤسسة .

وتتجه معظم نظم الحوافز الجماعية إلى معاملة أعضاء الجماعة أو فريق العمل بشكل متساوي ، وقد تؤدي هذه السياسة إلى وجود ظاهرة تهرب بعض الأفراد من تحمل المسؤولية طالما هناك أفراد آخرين في جماعة العمل لديهم الحرص الكاف على إنجاز العمل في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة .

الفرع الرابع : حسب موقع الحافز : (2)

ويظهر هذا التقسيم الحوافز من حيث اعتبارها حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة

أولا الحافز المباشر : وهي التي يشعر بها الإنسان شعورا مباشرة وتتمثل في الوسائل والأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في العمل .

(1) - المرجع السابق ، ص ص 14-16 .

(2) www.tassialgevie.com/vb/showthead.php?t=8722 18/03/2014

ثانيا : الحوافز الغير مباشرة : تضم هذه الحوافز مجموعة من الخدمات التي تقوم بها المؤسسة لصالح العاملين لتحفيزهم على الإتقان في العمل وتوفير لهم الاطمئنان والاستقرار والراحة النفسية وهذه الخدمات تمس العاملين بصفة غير مباشرة مثلا :

أ- **ظروف عمل ملائمة :** ويتجلى ذلك في الشعور بالأمان وسيادة علاقات الود والمحبة بين العمال .
ب- **التكوين :** يعتبر من الحوافز غير مباشرة التي تؤدي إلى دقة العمل واستخدام الوسائل العلمية في إنجائه بمهارة ويمثل التكوين المهني والتقني في ميدان الصناعة أهمية بالغة من خلال رفع مستوى الكفاية الإنتاجية لجميع العاملين .

كما تجدر الإشارة إلى أنه هناك أنواع جديدة من الحوافز أقترحها محمد مرعي مرعي يمكن الاستفادة منها في عملية تحفيز العاملين لمزيد من الأداء المتميز والإنتاجية ولزيادة درجة الرضاء الوظيفي والولاء التنظيمي لديهم هي كالتالي :⁽¹⁾

✓ **صالة الصورة :** يتم ذلك عبر تخصيص صالة تضم صوراً لأصحاب الأداء المتميز أو الإنجاز الكبير، ويستدعى إليها زوار الشركة ، المؤسسة للتعرف على المتميزين في الشركة من حيث الآراء .

✓ **مجموعات (البومات) الصور :** يتم ذلك عبر إنشاء مجموعة صور تضم صور كل الأشخاص الذين قدموا إنجازات متميزة وملخصاً عن تلك الإنجازات وبحيث يعرض للزوار خلال العام اللاحق على إنشائه .

✓ **استعراض مراحل المشروعات :** يتم ذلك عبر تخصيص أمكنة في بهو الاستقبال توضح صور مراحل كل المشروع عمل ناجح ، وصوراً للعاملين المتميزين فيه ، وإنجازاتهم وتقديمتها للزوار إلى حين الانتهاء من انجاز المشروع .

✓ **قمصان/سترات الإنجاز :** تصنيع قمصان/سترات خاصة بالإنجاز المحقق ، وتقديمتها للأشخاص المستحقين اعترافاً بفضلهم وبإنجازاتهم بعد الانتهاء من النشاط بهدف لإظهار الإنجاز وأصحابه للآخرين .

✓ **مجلة الحائط :** إعداد مجلة حائطية تضم صوراً للأشخاص الذين قدموا إنجازات متميزة، أو كان أدائهم عالياً مع توصيات الزملاء على الأداء وطريقته والمهارات المستخدمة خلاله للتعبير عن تقديرهم لأصحاب الاستحقاق .

✓ **استخدام مواقف السيارات :** تخصيص العاملين الذين يمتدحهم الزبائن والزوار خلال علاقاتهم مع المؤسسة بمواقف سيارات مخصصة لكبار المسؤولين في المؤسسة لهم ولمدة أيام محددة ، وتدوين أسمائهم في الأمكنة المخصصة ودواعي تخصيص تلك المواقف .

✓ **فرصة تزكية موظف جديد :** يطلب الرئيس /المدير من الموظف صاحب الأداء المتميز أن يزكي شخصياً ، يعرفه لوظيفته في المؤسسة أو الأداء مهمة كبرى تزمع المؤسسة القيام بها ، وتنفذ التزكية لتحقيق الشعور بالاعتبار لدى الموظف الذي يقوم بالتزكية .

(1) - مدحت محمد أبو نصر ، المرجع سبق ذكره ، ص ص 162-166 .

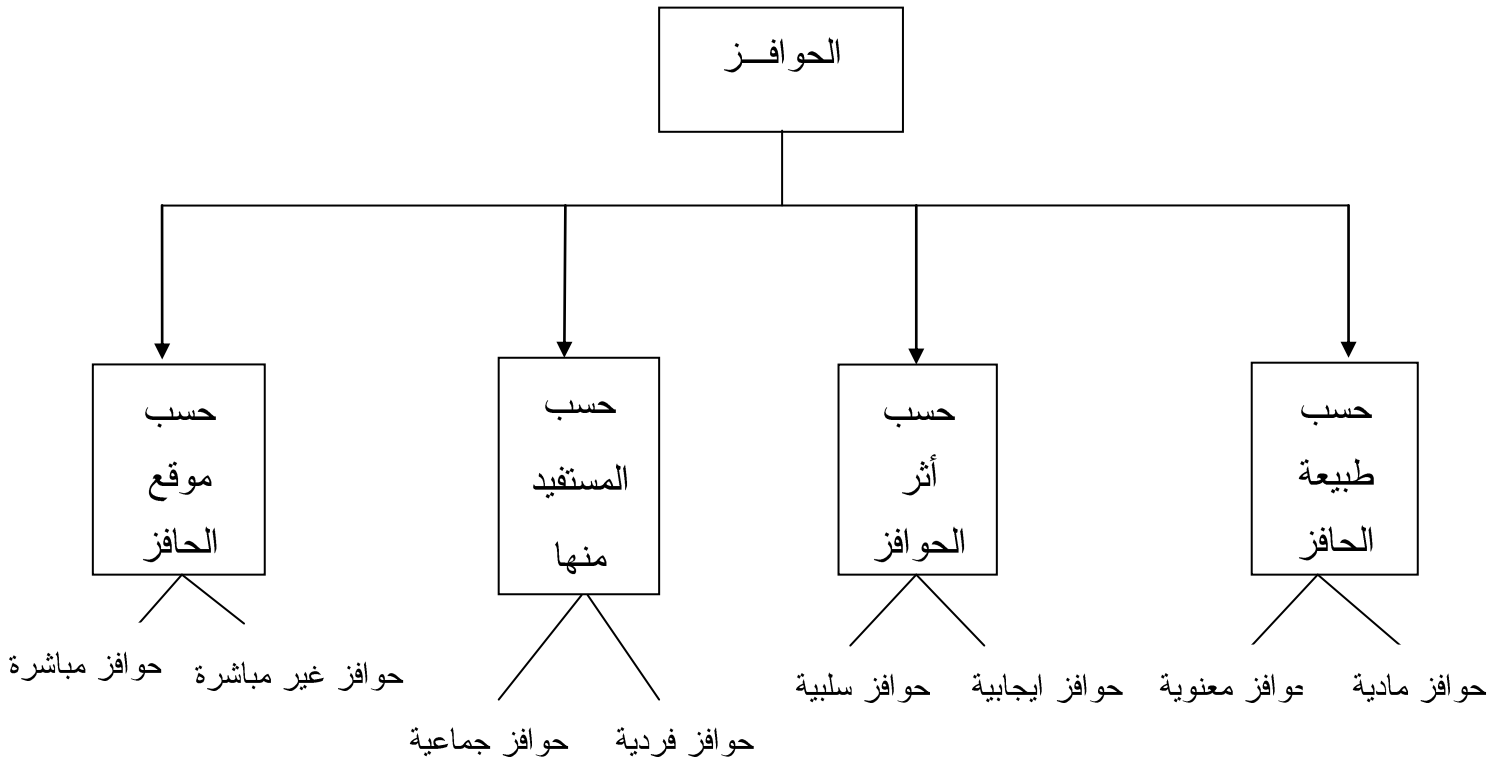
- ✓ **يوم التواصل الاجتماعي :** تخصص إدارة المؤسسة يوماً محددًا لإجراء التواصل الاجتماعي مع الأشخاص الذين قدموا إنجازات متميزة ، وكان أدائهم عاليًا وتتبادل معهم الأحاديث والمشاورات وتستمع إلى أفكارهم المتعلقة بالعمل .
- ✓ **المقابلة الإيجابية :** تنتقي المؤسسة الأشخاص الذين يؤدون أعمالًا كبيرة ويحققون إنجازات متميزة ، وتعدّد معهم اجتماعًا يتم فيه طرح المشكلات التي تواجهها المؤسسة وتطبّ منهم تقديم الآراء والحلول ، وقد تعدّد ذلك بشكل أسبوعي أو شهري .
- ✓ **استقبال الموظف الجديد :** يحدد مدير المؤسسة موعد المقابلة للموظف الجديد ، ويتصل به ، ويقابله المدير ، ويرحب به وبإسهاماته بشكل لائق ويعرفه على الأشخاص الذين سيتعامل معهم بشكل مباشر .
- ✓ **مقابلة المدير :** إجراء مقابلة خاصة مع المدير/رئيس المؤسسة للتعبير عن مناسبة التميز والإنجاز الكبير ، بحيث تصبح فرصة للشهرة والشعور بالاعتبار والتقدير الأمر الذي يدفع الشخص إلى تقديم المزيد من الجهد .
- ✓ **جناح التمييز :** يتم تخصيص مكان الشخص المتميز في الأداء وتوضع يافطة كتب عليها «هذا جناح السيد/السيدة....» وفتحة أمام الزوار ، ويبيان الإنجازات المحقق بشكل موجز في اليافطة .
- ✓ **ملاحظة الإنجاز الخاص :** يتم ذلك عبر كتابة وملاحظة سرية وموجزة بحط اليد علا لاقطة صغيرة أو بطاقة ، بحيث تحوى عبارات الثناء على الإنجاز الأفضل الذي تحقق ، والانطباعات الخاصة عن النشاط ، وتثبيتها على باب مكتب / موقع عمل الشخص المعني ، ثم يطلب من الأشخاص الآخرين الحضور في وقت لاحق لمشاهدة الملاحظة .
- ✓ **المكالمات الهاتفية الخاصة :** يجري مكالمات هاتفية مع صاحب الإنجاز /الأداء المتميز على خط هاتفه في مكتبه أو على خط هاتف بيته ، ويشكره فيها على إنجازاته وأدائه ، ويذكر ذلك الإجراء في صحيفة المؤسسة .
- ✓ **شهادة تقديرية نسيجية :** منح العامل صاحب الأداء المتميز شهادة تقدير مصنوعة من نسيج ، ونسيج اسمه عليها ، وكتابة موضوع التقدير وعبرة ثناء موقعة من المدير .
- ✓ **بطاقة الجدية في العمل :** يمنح الشخص المستحق بطاقة كتب عليها ملتزم بأجدية في العمل ، وذلك إثر ملاحظة / مشاهدة حقيقية من رئيسه في العمل في موقف عملي ما ، وبحيث يحق للموظف حين تجميع عدد من مثل تلك البطاقات مثلًا (خمس بطاقات) ، يحق له استبدالها بسلعة ذات قيمة أشترتها المؤسسة للغاية نفسها .
- ✓ **هاتف محمول لمدة محددة :** تقدم إدارة المؤسسة هواتف محمولة مع اشتراك مدفوع القيمة مسبقًا ولمدة محددة لبعض الأشخاص من ذوي الأداء المرتفع أو الإنجازات الكبيرة وذلك تكريمًا لهم على أدائهم .

وهي ظاهرة غالبا ما يكون لها تأثير سلبي على معنوية وأداء الملتزمين من أعضاء فريق العمل ،وللقضاء على هذه الظاهرة تستخدم المنظمات نظم حوافز جماعية وتترك لأعضاء الجماعة حرية توزيع المكافآت فيما بينهم على حسب ونوعية مشاركة كل عضو في الأداء الكلي للجماعة .

وقد تؤدي نظم الحوافز الجماعية إلى تدعيم روح التعاون والتماسك بين أفراد جماعة أو فريق العمل كما تجعلهم حريصين على الأداء الكلي للفريق دون منافس على تحسين الأداء الفردي الذي يضر بالأداء الجماعي ، ويفضل أن تستخدم نظم الحوافز الجماعية في الحالات التي يصعب فيها قياس الأداء الفردي ، كما أنها تفضل أيضا في الحالات التي يكف فيها العمل الجماعي أفضل من العمل الفردي كما في حالات حوافز ضبط الجودة التي تستخدمها المنظمات الصناعية كآلية لصناعات جودة المنتجات (1).

ومما سبق استعراضه من أنواع الحوافز يمكن تجسيدها في الشكل التالي :

شكل (06) : تصنيفات الحوافز



المصدر : من إعداد الطالبتين

(1) - صلاح الدين عبد الباقي ، على عبد الهادي مسلم وآخرون ،إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2007 ، ص ص

المطلب الرابع : أهداف و أهمية الحوافز :

الفرع الأول : أهداف الحوافز

للحوافز عدة أهداف تُلقي لتحقيقها يمكن تقسيمها على النحو التالي (1):

أولا : أهداف الحوافز على المستوى الفردي :

الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإتباع حاجاته للتقدير : طالما أن العمل البيئي سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرابع من التأديب والتوبيخ والفصل أحيانا من العمل ، يجب الاعتراف يحق من بدل الجهد وإتقان الأداء والإخلاص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنجاح والنمو .

أ/ أداة للتغذية المرتدة : يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها ، استجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات والمعلومات عن أدائهم وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع .

ب/ الدعم المالي : يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد والتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية .

ج/ تحمل المسؤولية : تعد المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف ، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية ، والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرة لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية .

ثانيا : أهداف الحوافز على مستوى الجماعات :

أ/ إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة : يحب الأفراد إثبات ذاتهم ، ويحدث التنافس إذا ما توافرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي .

ب/ تنمية روح المشاركة والتعاون : تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاثف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة الحصول عليها ، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لإقناع الإدارة بآرائهم ووجهات نظرهم .

ج/ تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة : تهدف الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل .

ثالثا: أهداف الحوافز على مستوى المؤسسة :

يمكن التمييز بثلاث أهداف على مستوى المؤسسة كالتالي (1):

أ/ **التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية :** تصمم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمؤسسة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية ، مما يتطلب من المؤسسة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة .

ب/ **التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة :** ومنها تخطيط الموارد البشرية ، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والخدمات والترقيات وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المؤسسة .

ج/ **تهيئة المناخ التنظيمي المناسب :** تهدف الحوافز في تحقيق جو من الرضى عن العمل لدى الأفراد مما يدفع للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة .

كما يمكن إيجار أهداف الحوافز في هدفين رئيسيين وهما :

أ - **الهدف الاقتصادي :** تعتبر زيادة الإنتاج هي الهدف الأساسي لأن الاهتمام يوجه إلى تشجيع زيادة المبيعات وذلك لأنه يعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين لديها ، وبالتالي هي تهدف إلى تنوع منتجاتها وخدماتها إلى جانب تحسين نوعيتها ،

ب - **الهدف المعنوي :** هذا الهدف يتعلق بالعنصر البشري مباشرة ، وذلك لأنه يعتبر العنصر المهم من عناصر الإنتاج والتحكم في العملية الإنتاجية وهو المستفيد من وضع النظام .

الفرع الثاني: أهمية التحفيز (2):

للحوافز أهمية كبيرة في تحقيق النجاح والبقاء في السوق والجوانب التالية توضح أهمية وضع وتطبيق نظام كف الحوافز :

1. تحقيق نظام الحوافز الفعال للزيادة في العوائد المحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين ، فالاختيار الصحيح والدقيق للحافز المادي أو المعنوي يؤدي إلى دفع العاملين إلى الزيادة في الإنتاج وتحسين نوعيته .
2. تساهم نزم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى تقسيم حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المؤسسة وهذا يؤدي إلى تقليل التكاليف التي يتحملها المؤسسة

(1) - المرجع نفسه .

(2) www.tamili algerie.com/vd/showthread .php?t:8722

ويؤدي كذلك إلى إمكانية توجيه الطاقات البشرية الفائزة إلى المنظمات الأخرى التي قد تعاني من نقص حجم القوى العاملة .

3. تحسين الوضع المادي والاجتماعي والنفسي للفرد وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمة .

4. تقليل كلفة الإنتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة من دفع الأفراد العاملين باتجاه ابتكار وتطوير

واستثمار أساليب عمل حديثة من شأنها أن تقلص في الوقت والمواد الأولية المصروفة في الإنتاج .

5. تحقيق حالة من الرضى لدى الأفراد العاملين لما يحملون عليه من الحوافز وهذا بدوره يساعد على

حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كإخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف

المعدلات العالية لدوران العمل والنزاعات العمالية وغيرها .

المطلب الخامس :أساليب وأسس التحفيز :

الفرع الأول: أساليب التحفيز

أولا :أساليب التحفيز عن طريق المشاركة :

استخدمت المشاركة كمدخل لتحفيز العاملين وربطهم بالأداء العالي حيث أن شعور الفرد بأنه يساهم في

تخطيط وإنجاز العمل بدفعه لمزيد من الولاء والحماس ويشارك العاملون بصور مختلفة منها :

تحديد الأهداف وصناعة القرارات وحل المشكلات وتصميم وتنفيذ التغييرات التنظيمية .(1)

وتوجد أساليب عديدة لحفز الفرد على الخلق والإبداع في العمل وتعميق ولائه للمنشأة التي يعمل فيها ، ومن

هذه الأساليب تلك المتعلقة بمشاركة الفرد في اتخاذ القرارات أو الإطلاع بأوجه النشاط في المنشأة وهذه

الأساليب هي : (2)

1. أسلوب توسيع العمل : بدلا من أن يقتصر عمل الفرد على مجال متخصص أو محدد جدا فإن الفرد

يمنح صلاحيات للأداء مهام أخرى على نفس المستوى الإداري إن مثل عدا الأسلوب يفيد أيضا في

تمكين الفرد من الإطلاع على إجراءات العمل الكلي في دائريته المختصة مما يجعله في وضع يشعر

فيه أنه بالفعل جزء من هذه الدائرة ، وهكذا ازداد ارتباط الفرد بالمنشأة الأمر الذي يحسن معنوياته

ويحفزه على المزيد من الخلق والإبداع .

2. أسلوب إثراء العمل : يقصد بمبدأ إثراء العمل إعطاء العاملين فرصا أكثر وحرية أوسع في تخطيط

وتنظيم وتوجيه ومراتبه أعمالهم وهذا يعنى زيادة التوسع الأفقي في الأعمال .

3. أسلوب الإدارة بالأهداف : يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر الأساليب شيوعا واستعمالا في

السنوات الأخيرة فالإضافة إلى أهمية كأسلوب من أساليب التحفيز فإنه يستعمل باستمرار كأسلوب من

(1) - صالح مهدي وآخرون ،مرجع سبق ذكره ، ص 477.

(2) - بشير علاف ، الإدارة الحديثة ،ديوان دار النشر والتوزيع ، مصر ،ص 322.

أساليب التحفيز فإنه يستعمل باستمرار كأسلوب من أساليب التحفيز فإنه يستعمل باستمرار كأسلوب من أساليب تقييم الأداء .

ثانيا : أساليب الحفز عن طريق المكافآت : (1)

إن جميع العاملين بما فيهم أولئك الذين يقومون بأعمال تطوعية أو خيرية يتوقعون مكافآت من نوع ما مقابل ما همتهم ، والمكافآت تعني المقابل أو العائد المادي أو المعنوي للأداء مهمات معينة ، وقد وجد المدراء أن الأداء والرضا يمكن أن يتحسنا بشكل كبير من خلال نظام الحوافز يدار بشكل وقابل وتتنوع المكافآت من حيث النطاق أو النوع معتمدة على نوع صاحب العمل أو الموقع الجغرافي ، ويمكن التميز بين نوعين من المكافآت :

1. مكافآت داخلية : وتتعلق بمدى الرضا عن العمل والشعور بالإنجاز وتحقيق الذات ، وهي جميعا عبارة عن ادراك داخلي ذاتي غير مرئي .

2. مكافآت خارجية : فهي عبارة عن مقابل مادي أو معنوي يدفع للفرد من قبل الآخرين ، مثل المكافآت المالية والترقيات وكتب الشكر والتقدير والإشادة والمديح ، وفي الوظيفة عادة ما تدار وتلاحظ المكافآت الخارجية والداخلية مع بعضها البعض وبدرجة معينة .

إن المكافآت العاملين المالية تعتبر من أهم التكاليف التي تتحملها منظمات الأعمال حيث تصل في بعضها إلى ما يقارب ثلثي الكلفة الكلية في المؤسسة وبالتالي فإن المؤسسة اجتهدت في أن تجد أساليب وطرق كثيرة يمكن أن تستخدم بعضها وفق موقفها وطبيعة العاملين .

وهناك أساليب أخرى للتحفيز نذكر منها :

- مشاركة العاملين التي تنتجها الوحدة الاقتصادية .
- التمتع بالخدمات الصحية والاجتماعية والترفيهية ،
- توفير فرص الترقية والتقدم في العمل .
- البعثات الدراسية والتدريبية خارج المنشأة ، والتي تعد بمثابة مكافأة للعاملين المجتهدين .
- اقتصاد عضوية مجالس إدارات الشركات والنقابات والمجالس الشعبي على البارزين من العاملين .
- وضع صناديق للمقترحات والشكاوي في تناول العاملين ليقدموا ما يريدون من أفكار أو اعتراضات بحرية كاملة .
- لوحات الشرف التي تعرض داخل المؤسسة أو المنشأة وتحمل أسماء العاملين المجريين وصورهم والأعمال المتميزة التي قاموا بها ،
- أنواع الجدارة التي تمنحها الدولة للعاملين المتميزين والجذرين ، أو تلك التي تمنحها المنشآت الاقتصادية لكل من يكون قد حقق ابتكار في مجال عمله .
- الرحلات والحفلات الترفيهية التي ترفع من المعنويات للعاملين جميعا .

(1) - ريمة بن عبد الرحمن ، ربيعة بن الدعلي ، التحفيز المادي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس ، معهد علوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، مركز الجامعي ميله ، الجزائر ، 2011 ، ص 33-34 .

- مسح إحصائي لمعرفة آراء واتجاهات العاملين تجاه المنشأ.
- توفير البيئة بين الإنجاز والمكافأة .

الفرع الثاني : أسس منح الحوافز :

حتى تكون الحوافز ذات فعالية يجب أن تكون مرتبطة بالإنتاج وليست وسيلة لإشباع الحاجات فقط لذلك لا بد من توفير أسس تعتمد عليها الإدارة في منح هذه الحوافز ويمكن عرض هذه الأسباب فيما يلي (1):

أولا . الأداء :

يعتبر التميز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز وقد يكون الوحيد في بعض المؤسسات . ويمكن أن نلاحظ هذا التميز في كمية المنتج أو وقت العمل والتكاليف التي يتجه توفيرها .

ثانيا .المجهود:

تلجأ المؤسسة لهذا الأسلوب عندما يصعب قياس ناتج العمل كما هو الحال في وظائف الخدمات والأعمال الحكومية ، لذلك تأخذ المؤسسة في الحسبان المجهود.

ثالثا .الأقدمية :

يقصد بها طوال الفترة التي قضاها للفرد في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء للمؤسسة لذلك يجب مكافأته وتظهر هذه المكافأة على شكل علاوة وحوافز .

رابعا .المهارة :

في معظم الأحيان نجد بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا أو إجازات أو أدوات تدريبية أما فيما يخص طريقة الدفع فنجد بعض المختصين يفضلون أن تتم المحاسبة على أساس دفع مبالغ شهرية تحت الحساب ثم تتم التسوية في نهاية الربع الأخير من السنة إلا أن هذه الطريقة من شأنها أن تصنف فيه الحافز وقوتها .

خامسا .تحقيق الأهداف :

وهو معيار مستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا .(2)

(1) - أحمد ماهر ،مرجع سبق ذكره ، ص 77 .

(2) - شخبزي عائشة ، التحفيز والمر دودية في المؤسسة ،مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، نالجزائر ، 2011 ، ص 37 .

المبحث الثاني: نظريات التحفيز

المطلب الأول: النظرية الكلاسيكية

تعتبر المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) أقدم المدارس الفكرية التي تناولت العملية الإدارية بالبحث والدراسة وقد ظهرت في السنوات الأولى من هذا القرن العشرين تقريبا بين 1880-1930.

وإن إطلاق صفة التقليدية أو الكلاسيكية على هذه النظريات لا يعود لكونها ظهرت في فترة زمنية مضت وانتهت، وإنما يعود إلى طبيعة الأفكار والمبادئ التي تبنتها⁽¹⁾

وتظهر جذورها إلى نشأة الإدارة العلمية التي فتح لها الطريق فريدريك تايلور وأتباعه الذين بذلوا جهودا موفقة نحو تطوير الأساليب التقليدية في أداء الأعمال.

الفرع الأول: نظرية الإدارة العلمية:

وهي ترتبط بإدارة العمل والعاملين، وقد نمت حركة الإدارة العلمية نتيجة البحوث التي قام بها خمسة من الرواد الأوائل هم: فريدريك تايلور (1856-1915)، فرانك جليبرت (1868-1924)، ليلان جليبرت (1878-1972)، هنري جانت (1861-1919)، هارنجتون اميرسون (1853-1931) موريس كوك (1872-1960) وقد لعب تايلور الدور الأكبر في هذا المجال.

يحتل فريدريك تيلر (Fredrick w. Taylor) مكانا مهما تاريخ علم الإدارة، إذ يعتبر أول من أخضع العمل في المصنع للدراسة والبحث بمنهجية علمية تجريبية.

وبدأ تايلر (Taylor) حياته العملية في مصنع بيت لحم للفولاذ في مدينة بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وتدرج في العمل من عامل إلى مساعد مهندس إلى مهندس حيث حصل على شهادة بالهندسة الميكانيكية عن طريق المراسلة.⁽²⁾

فريدريك تايلور كان من أوائل الذين تحدثوا عن التحفيز كان ذلك في عام 1991 عندما ركز تايلور على أهمية الحوافز المادية، افترض تايلور أن الموظفين كسالى، ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط، وللوصول لنظام عادل للرواتب والحوافز، اقترح تايلور أن يتم تجزئة العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة، ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها. وأخيرا، دمج هذه الأجزاء مرة ثانية بشكل فعال، هذه العملية كانت تسمى "دراسة الحركة والوقت"⁽³⁾

فقد لاحظ تيلر (Taylor) تدني معدل الإنتاجية، وعدم وجود نظام ثابت ومعروف لتغذية الآلات على خطوط الإنتاج، وللتأكد من صحة هذه الافتراضيات قام بعدة تجارب منها: تجربة رفع الكتل المعدنية وتجربة

(1) - علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات الطبعة الأولى، دار وفاء، الأردن، 2011، ص 76.

(2) - محمد قاسم القريوتي، نظرية المؤسسة والتنظيم، دار وائل الأردن، 2013، ص 76.

(3) - زيد منير سلمان، إدارة اختيار الموظفين، الطبعة الأولى، دار الراية، الأردن، 2008، ص 115.

تغذية الآلات وبالرغم من أن مبادئ تايلور كانت موضوعة للتطبيق على مستوى المؤسسة ككل إلا أن اهتماماته وأبحاثه كانت مركزة على مستوى الإدارة التنفيذية (على مستوى الورشة أو المصنع الصغير) فقد كانت كل اهتماماته مركزة على كيفية زيادة الإنتاج وتنمية ورفع كفاءة العمال في المستوى التنفيذي مما أعطى الانطباع ، أن هذه المبادئ تصلح فقط على مستوى الورشة وأن دراسة الإدارة هي دراسة الورشة مما دعا الكثيرون إلى البحث عن مبادئ يمكن استخدامها في جميع المستويات الإدارية ولجميع وظائف المنشأة وهذا ما حاولت مدرسة عملية الإدارة الاهتمام به.. (1)

أما فيما يخص تقسيم: (3) النظرية الإدارية العلمية، فقد نجحت الإدارة العلمية في زيادة الإنتاج وهو الهدف الأساسي الذي سعت إليه، ومع ذلك فقد تعرضت لكثير من النقد، وذلك لأنها:

1. تميل للتخصص العميق في العمل، لا شك أن هنالك فائدة للتخصص لا يمكن إنكارها، ولكن الإمعان في التخصص العميق يؤدي إلى الملل والسأم وقتل روح الإبداع، لذا فقد اتجهت الإدارة الحديثة إلى إغناء العمل (Job Enrichment) لتزويد من حرية حركة العاملين وتحفظ لهم الشعور بقيمة ما يؤدونه من أعمال.
2. تنادي نظرية الإدارة العلمية بالطريقة المثلى في العمل دون أن تربط ذلك بنوع العمل والظروف وطبيعة هذه الطريقة المثلى إن نكران التباين بين الأفراد أمر غير سليم، إذ أن الطريقة السهلة والأحسن للفرد هي تلك الطريقة التي تتوافق مع مواهبه وقدراته.
3. تجاهلت نظرية الإدارة العلمية-وهي تبحث عن الإقلال من الإجهاد-الإجهاد غير الطبيعي أو الإجهاد النفسي، كما أن وجود حد أدنى من الإجهاد الطبيعي المعقول يبقى ضروريا ويمثل صمام الأمان لتبديد الكثير من السأم والملل.
4. تحدثت الطريقة العلمية عن عملية الاختيار العلمي للعاملين ووضعت مبادئ لها، إلا أن متبعيها لم يعنوا بتطبيق تلك المبادئ في الواقع العملي، إذ اكتفوا بوضع الفرد في العمل ومن ثم تجربيه إلى حين، فإن لم تثبت صلاحيته وفشل في بلوغ المعدل المقرر في الإنتاج أبعده عن العمل دون أن تتحمل الإدارة مسؤولية تأهيله وتدريبه، فلم يحاول تايلور دراسة إمكانات الفرد قبل تعيينه في العمل.
5. تجاهلت الإدارة العلمية العامل الإنساني في الإنتاج، فألزمت العاملين بتأدية العمل مهما كان قاسيا ما داموا مسؤولين عن التنفيذ. ولم تسمح لهم بمناقشة ذلك أو الاعتراض عليه إلا بعد انقضاء زمن معين من التطبيق وهي حتى في تهذيبها لحركات الإنسان نظرة ميكانيكية فقط. أي أنها ساوت بين الإنسان والآلة.

(1) - علي الضلاعين، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الثانية، دار يزيد الكرك، 2005، ص 45

(3) - محمد قاسم القربوتي، مبادئ الإدارة، الطبعة الثالثة، دار وائل، الأردن، 2006، ص 57

6. افتراض تايلور أن "الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال غير دقيق.(1)

ولكن مهما قيل عن هذه النظرية فإنه يبقى لها محاسنها التي تتمثل في أنها:

1 - تصدت للمشاكل بسلاح العلم والأساليب العلمية واتخذت من العلم منهجا، فأبدعت في دراسة الوقت والحركة، وهي أدوات التحليل الحديث وأساس التنظيم.

2 - لم تكف هذه النظرية بأحكام الماضي، بل أخضعتها للتجربة والتمحيص، ووضعت بناء على ذلك نظريات ومبادئ تحكم العمل.

3 - ثبت بشكل مادي أن المؤسسات والدول التي تأخذ بالأفكار التي طرحتها نظرية الإدارة العلمية تحقق نتائج أفضل من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ (2)

الفرع الثاني: نظرية "yox" لماك غريخور دوقلاس (3)

تعتبر نظرية x و y لـ: ماك غريخور أولا وقبل كل شيء فرضيات عن نظريات المسؤول لعماله وكذا الإدارة وقد كانت هذه الفرضيات سببا في ظهور أنماط التسيير المختلفة.

بحيث أدرج في نظرية y ما يلي: إن المبدأ الأساسي في نظرية y هو خلق شروط تسمح للعمال للوصول إلى أهدافهم لتحقيق حاجاتهم من: منح، ومكافآت، حاجات نفسية، كما هو ممثل عند ماسلو ويكون ذلك بمساهمة العمال في التنظيم داخل المؤسسة ومن بين الوسائل التي ينصح بها ماك غريخور هو دمج العمال في العمل ودفعهم إلى رفع وتحسين الإنتاج كما وكيفا وتحفيزهم بإشراكهم في اتخاذ القرارات، ترقيةهم، وخلق جو من الثقة في العمل ونوعا من الاحترام المتبادل، لأنه في نظرية y يرى بأن العامل كفؤ وذو مسؤولية، واستتبط نظريته من إيمانه من حتمية الإدارة في تفهم حقيقة العاملين والنظر إليهم نظرة متفائلة.

وبالنسبة لنظرية x: إن هذه الأخيرة تختلف على سابقتها تماما فهي ترى أن العامل لا يحب العمل ويعمل جاهدا على تفاديه وكونه لا يحب العمل فهو لا يبذل جهدا يسمح به للمؤسسة تحقيق أهدافها إلا إذا كان مجبرا على ذلك وتحت المراقبة والتسيير ومهددا بالتوبيخ لأنه يفضل أن يكون متميزا كونه يخاف المسؤولية ومهمة الإدارة هنا هي الرقابة والتوجيه مع التثديد واستعمال القوة وهذا ما يسمى بفلسفة الضغط.

ويلاحظ أن افتراضات النظريتين مختلفة تماما واقع الحياة عكس ذلك فلا بد وأن توجد منطقة وسط بين الفئتين، لأننا قد نجد أراد يميلون بعض الشيء إلى نظرية "x" أو إلى نظرية "y" ولكن ليس بالضرورة ميلهم إلى هاتين النظريتين.

(1) - زيد منير سلمان، مرجع سبق ذكره، ص 115.

(2) - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

(3) - داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، مصر، 2006، صص 53-54

كذلك فقد تجاهل "ماك غريخور" أسلوب القيادة إذ القائد يستطيع أن يغير أسلوبه بما يوافق طبيعة الموقف الذي يواجهه وطبيعة المرؤوسين، وفي هذه الحالة قد يتبع القائد أسلوب إحدى النظريتين أو أسلوباً منها وهو قائد فعال في هذه الحالات.

كما أن ماك غريخور لا يعطينا الكثير فيما يخص سلوك المسؤول إلا القول بأن المسؤولين الذين يعتقدون بعمالهم كما جاء بنظرية x هم بحاجة إلى العمل وتطبيق سلطتهم الرسمية وذلك بمن الأوامر، المراقبة، التوبيخ، الشكر.

أما من يعملون على النمط الذي جاءت به نظرية y بالمقابل فهم يعتمدون على مبدأ دمج الأهداف التنظيمية مع الأخرى الشخصية للعمال ويقومون بخلق شروط أحسن لتحقيق العمال لأهدافهم الشخصية (مثل ما هو ممثل عند ماسلو) والمساهمة في إنجاح أهداف التنظيم، ومن بين الطرق الفعالة التي ينصح بها ماك غريخور للوصول إلى هدف الدمج هو إشراك العمال في اتخاذ القرارات التي تخصهم كالتدريب، تقييم المرود، خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل وتشجيعهم على تحمل المسؤولية ومن خلال ما تقدم يلاحظ أن ماك غريخور ركز على نظرة المسؤول والإدارة للعامل لكنه تجاهل أسلوب القيادة إذ أن لقائد يلعب دوراً هاماً في المؤسسة وهذا ما أثبتته النظريات المتعددة.

ونخلص نظريته في الدافعية والتحفيز بناء على اتجاهات الإدارة نحو العاملين فيما يلي:⁽¹⁾

حيث نرى نظرية x أن المديرين يرون:

أن الموظف العادي:

1. خامل ولا يحب العمل.
 2. يتهرب من المسؤولية ولا يحب تحمل هذه المسؤولية.
 3. يحتاج إلى الرقابة والإشراف المثيرين.
 4. ليس لديه طموح.
 5. كل ما يهمله الأمان.
 6. لا يتم حفزه إلا بالمال.
 7. يحب التحكم والتهديد والسيطرة على العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
 8. الحوافز السلبية أقوى من الحوافز الإيجابية في تحفيز الموظف للقيام بالعمل المطلوب منه.
- ويرى ماك غريخور أن هذا الأسلوب التقليدي في التعامل مع العاملين لا يناسب هذه المنظمات هذه الأيام.

بينما نظرية y تشير إلى أن المديرين يرون:

1. أن العمل عملية طبيعية لدى الناس تحتاج إلى بذل الجهد العقلي والجسمي مثل: اللعب والراحة.
2. سيوجه العاملون أنفسهم ويتحكموا بها (التوجيه الذاتي) لتحقيق الأهداف إن كانوا مرتبطين بها.
3. الالتزام اتجاه الأهداف مرتبط بالرضا والإنجاز والحوافز.

(1) - مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية، للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص-ص 127-128.

4. الموظف العادي يبحث عن المسؤولية ويقبلها في الأحوال الصحيحة.
 5. أن الضغط الخارجي والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلتين المنفردتين لجعل العاملين يبذلون الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة، ونظرية y تدافع عما نطلق عليه في الوقت الحاضر "الإدارة بالمشاركة" حيث يتاح للعاملين المشاركة في جميع مراحل العمل وخاصة في عمليات صنع القرارات وحل المشكلات.
 6. النقود (الحوافز المادية) ليست هي الدافع الوحيد للعمل.
 7. الحوافز الإيجابية أقوى من الحوافز السلبية في تحفيز الموظف للقيام بالعمل المطلوب منه.
- نستخلص مما سبق أن نظرية x تحمل فكرة سلبية عن العاملين بالمقارنة بنظرية y . ويوضح الشكل الموالي الفروق بين نظرية x ونظرية y :

الشكل رقم (07) : المقارنة بين نظرية (x) و (y)

الثقة والاحترام	النظرة إلى العاملين	الشك وعدم الثقة
عال ومهم جدا	الاهتمام بالعمل	منخفض وغير مهتم
في حاجة إلى إشباع حاجاته للإنجاز وتحمل المسؤولية	افتراضات بخصوص العنصر البشري	كسول بطبعه
يعمل حيث ما يتم اعداده جيدا ويتم الاعتراف بقدراته	الظروف التي يعمل فيها الناس بجد	يعمل تحت الضغط والتهديد
الحوافز الإيجابية	الحوافز المناسبة	الحوافز السلبية

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص129

يوضح لنا الشكل المقارنة من نظرية "x" و "y" وأهم الاختلافات التي تناقضت فيها كلا النظريتين بحيث أن النظرية "x" ترى بأن العامل ومنتشائم بطبعه ولا يحب العمل فهي نظرت إليهم نظرة شك وعدم ثقة ويعمل جاهدا على تفاديه للعمل وهو غير منهم وبالتالي يجب على الإدارة استعمال الحوافز السلبية كحوافز مناسبة له، أما نظرية "y" فكانت تنظر الى العامل بنظرة تفاؤل وتحمله المسؤولية اتجاه عمله ونظرت إلى إليه الإدارة على أنه مهتم بالعمل وتسعى إلى تبادل الثقة والاحترام وتوفير أهم الشروط للعاملين التي تسمح للوصول إلى أهدافهم وبالتالي تحقيق هدف المؤسسة وهذا عن طريق الحوافز الإيجابية.

المطلب الثاني: نظرية العلاقات الإنسانية

لقد جاءت هذه المدرسة رد فعل غير مباشر على المدرسة الكلاسيكية، بتفرعاتها وإهمالها للعنصر الإنساني وعدم إعطائه الأهمية اللازمة، وعلى الرغم من أنه يؤرخ لبداية حركة العلاقات الإنسانية أنها بدأت في العشرينيات والثلاثينات من القرن الماضي إلا أن بدايتها تعود لفترة ما بعد الحرب العالمية الأولى التي أثارت اهتماما بالعلاقات الإنسانية، ففي سنة 1918 انعقد أول مؤتمر حول العلاقات الإنسانية في الصناعة في ضواحي مدينة نيويورك، وتكرر انعقاد هذا المؤتمر منذئذ. ويعد كتاب وايتينغ ويلي (whiting williams) بعنوان "ماذا يدور في ذهن العامل" والذي نشر في عام 1920 أول تعبير عن هذا الاتجاه

الفرع الأول: نظرية التون مايو

لقد ظهرت حركة العلاقات الإنسانية ونمت من خلال الأبحاث التي قام بها إلتون مايو ورفاقه في شركة ويستون إلكتروك الأمريكية، وقد سميت هذه التجارب بأبحاث هوثورن، وقد مثلت هذه الدراسات نقطة تحول هامة في تطور الفكر الإداري⁽¹⁾

بالنظر لأهمية هذه التجارب في فهم واستيعاب حركة العلاقات الإنسانية، فإن من الضروري تسليط الضوء بنوع من التفصيل على هذه التجارب، وهي أربع:

1. تجربة الإضاءة.
2. تجربة الدوافع المادية.
3. تجربة الدوافع المادية.
4. تجربة السلوك الاجتماعي للعمال.

أما عن تقييم النظرية فإنه: ⁽²⁾ لو أمعنا النظر جليا في هذه المدرسة وأفكارها لوجدنا أنها أفرزت النتائج التالية:

1. لا يتحدد حجم العمل الذي يؤديه الفرد وبالتالي مستوى كفاءته بطاقته الفيزيولوجية فحسب، وإنما تحدده أيضا خلفيته الاجتماعية وإرادة الجماعة؛
2. تلعب المكافآت والحوافز غير المادية دورها الرئيسي في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا.
3. يواجه العمال سياسات الإدارة كأعضاء في جماعة؛
4. ضرورة التركيز على تدريب الرؤساء والمشرفين على أساس المعاملة الإنسانية للعامل بدل الأسلوب التسلسلي التقليدي؛
5. شخصت هذه المدرسة أهمية وأثر معنويات العاملين وعلاقات العمل الإنتاجية؛

(1) - علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سبق ذكره، ص 94

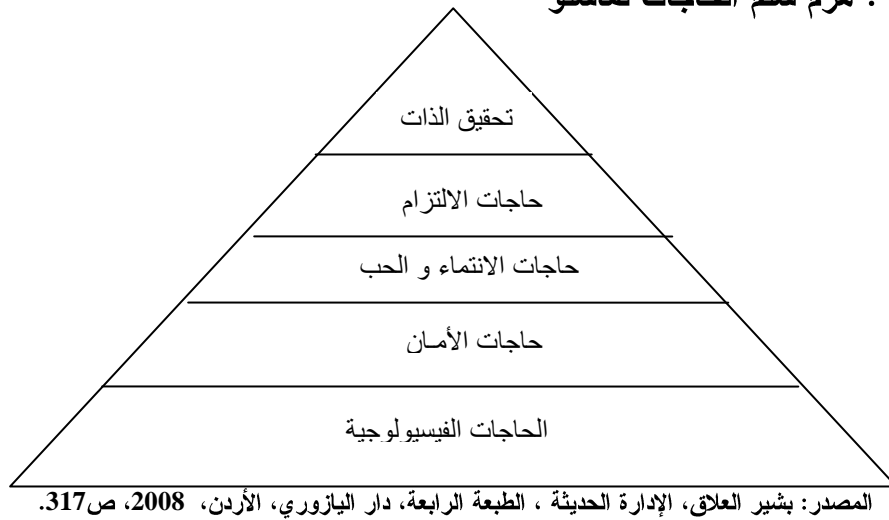
(2) - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص-ص 82-83.

6. لقد دلت هذه المدرسة على أثر التنظيمات غير الرسمية cliques على سلوكات أعضائها، وبالتالي على تحديد مستويات الإنتاج.

الفرع الثاني: نظرية الحاجات لماسلو (1)

قبل خمس وأربعين سنة، لاحظ عالم النفس أبرهام ماسلو (Abraham Maslou) أن الناس يحاولون إشباع بعض أنواع الحاجات فقط عندما يكونوا قد أشبعوا حاجات أساسية. وضع (ماسلو) هرمًا للحاجات على أساس تقسيم هذه الحاجات الإنسانية إلى خمس فئات رئيسية تتدرج في خمسة مستويات كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (08) : هرم سلم الحاجات لماسلو (2)



تتدرج الحاجات من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم إلى حاجات تحقيق الذات في قمة الهرم، وكلما تم إشباع الحاجات في مستوى معين كلما قل ضغطها وإحاحها، فإذا تم إشباع حاجة فسيولوجية معينة تبرز حاجة فسيولوجية أخرى تود الإشباع بالإضافة إلى مكان بروز حاجات أخرى في المستويين الثاني والثالث تود الإشباع، وهكذا حتى المستوى الأخير من هرم الحاجات المشار إليها في هرم ماسلو.

وطبقاً لهذه النظرية يتم تحفيز الأفراد من خلال الحاجة التي لم تشبع بعد. فالحاجات غير المشبعة هي الدافع للسلوك البشري، وعلى ذلك فالحاجة التي أشبعت لا تصلح لأن تكون حافزاً، فالموظف ذو الأجر المحدود يتم تحفيزه من خلال الحوافز المادية كمنحه علاوة تشجيعية أو مكافأة أو غيرها من المزايا التي تكفل له زيادة دخله.

(1) - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، صص 82-83.

(2) - بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص317.

وتقوم النظرية على مبدأين أساسيين هما: (1) الأول مبدأ العوز Deficit principal الذي ينص على أن الحاجات غير المشبعة هي ليست محفزة للسلوك وهذا يعني أن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز سلوك الفرد، أما المبدأ الثاني فهو مبدأ الارتقاء أو لتقدم progression principale والذي يقوم على أساس الحاجة في مستوى معين لا تكون فاعلة أو ناشطة إلا إذا أشبعت حاجات المستوى الأدنى منها(2).
والآتي شرح لهذه الحاجات من وجهة نظر ماسلو: (3)

1. الحاجات الفسيولوجية (المادية) : وهي الحاجات الأساسية للفرد التي تقوم بدور فعال في دفع

الإنسان، وتتمثل هذه الحاجات في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي والفيسيولوجي، كالماء والهواء والأكل والجنس.

وتعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي وصيانة الفرد للبقاء والمقاومة والاستمرارية في حياته، وهي كما يعتقد ماسلو أقوى من حاجاته الأخرى حتى يتم إشباعها، بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور، ويرى ماسلو أنه إذا كانت كل حاجات الفرد غير مشبعة فأول حاجة تلح عليه هي الحاجات الفسيولوجية، أما الحاجات الأخرى فيأتي إشباعها تباعا.

2. الحاجة إلى الأمن والأمان: وهي تتمثل في توفير البيئة الآمنة والمساعدة على كينونة الفرد وبقائه،

مثل: الأمن، الثبات، الحماية، الحرية من الخوف، الحرية من القلق. . . الخ كما أن حاجات الأمن تعني -في رأي ماسلو- الحصول على عمل مستقر يوفر الأجر الكافي والحماية الكافية للحاضر والمستقبل، وكذلك الحصول على أنواع التأمين المتعددة كالتأمين ضد البطالة والشيخوخة والعجز... الخ.

3. الحاجات الاجتماعية: يقول ماسلو إنه عندما تتحقق حاجات الفرد الفسيولوجية وحاجات الأمن

تشيع بشكل عادل ومقبول، تبدأ حاجات الحب والصدقة في الظهور ويقصد بحاجات الحب والصدقة الحاجات الاجتماعية عند الفرد التي تظهر الحاجة إلى الحب والتعاطف مع الآخرين والانتماء وربط العلاقة مع الغير وعدم إشباع هذه الحاجات سوف يترتب عليه بعض التوتر وعدم التوازن في قدرة الفرد على التكيف مع مجتمعه وأصدقائه.

فعلى سبيل المثال فإن الوحدة تسبب اضطرابا خطيرا في الشخصية فالطفل الوحيد غالبا ما يكون خجولا ومترددا يتعذر عليه الاندماج بسهولة مع غيره وهو دائما سريع الغضب.

4. حاجات تقدير الذات: وهي حاجات الإنسان ورغبته في تكوين صورة إيجابية عن نفسه واعتراف

الآخرين به وبأهميته بين الناس، ويرى ماسلو أن هذه الحاجات يمكن تقسيمها إلى نوعين:

(1) - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 462.

(2) - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 462.

(3) - مدحت أبو النصر ، مرجع سبق ذكره، ص- ص 119-120

الأول: يتمثل في الرغبة في القوة والرغبة في الإنجاز والرغبة في الاستقلال والحرية، والثاني يتمثل في الرغبة في السمعة الحسنة وكسب احترام الغير والمكانة الاجتماعية واعتراف الآخرين وكذلك التقدير.

ويعتقد ماسلو أن إشباع الحاجة إلى الاحترام يقود إلى الشعور بالثقة بالنفس والقوة والإحساس بالأهمية والضرورة في هذا العالم.

5. الحاجة إلى تحقيق الذات: تأتي الحاجة إلى تحقيق الذات بعد أن يتم إشباع الحاجات السابقة وهذه الحاجة تظهر رغبة الفرد في تحقيق ما يتلاءم مع وقدراته أو -كما يقول ماسلو- رغبة الفرد في أن يكون وما يود أن يكونه، فالموسيقي يصنع الموسيقى، والفنان التشكيلي يرسم اللوحات، والشاعر يكتب الشعر.

ومما سبق نلاحظ أن النظرية تقوم على الافتراضات التالية: (1)

1. أن حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل (هرم) بحسب أولويتها للفرد (كما هو موضح في الشكل السابق) فهو مثلاً إذا أشبع الحاجات الطبيعية هو ينتقل مباشرة إلى حاجات الأمن وهكذا بترتيب تصاعدي؛
 2. إن الحاجات غير مشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وتحفزها أما الحاجات المشبعة فليس لها تأثير على سلوكه وبالتالي ينتهي دورها في عملية الحفز؛
 3. إن للسلوك البشري موجه لإشباع هذه الحاجات؛
 4. إن الحاجات التي لم يكتمل إشباعها لدى الفرد سوف يعود إليها في مرحلة سابقة لإكمال إشباعها؛
 5. راحة النفس والوصول إلى حالة الرضا لدى الفرد عند إشباع الحاجات الخمس: وهي الحاجات الطبيعية، الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى التقدير، الحاجة إلى تحقيق الذات.
- كما يمكن أن تشير إلى الافتراضات التالية:
6. عندما تتوفر حاجة خاصة من الثلاثة الأولى غير ملبية بصفة كبيرة فهي تأخذ مكان الحاجات الأخرى فالرجل الجائع لا يفكر إلا في حاجة الأكل.
 7. الفرد الفاقد للحاجات المذكورة يكون مدفوعاً لتحقيق الحاجات الأولى فإذا تحققت الأولى يسعى لتحقيق ما بعدها تدريجياً وبالترتيب.

أما عن تقييمنا للنظرية: (2)

بالنسبة لانتقادات نظرية ماسلو، يرى النقاد أن الحاجات وأولوية هذه الحاجات تختلف من فرد لآخر، بالإضافة لعدم وجود أبحاث وأدلة كافية تدعم هرم الحاجات. . .

(1) - داوود معمر، مرجع سبق ذكره، ص 50.

(2) www.Bronzyah.net/vb/t19113.html, 4/11/2014, 17:00

ويمكن إيجاز الانتقادات في النقاط التالية:

1. تفترض النظرية ترتيباً تدرجياً للحاجات، إلا أن بعض الناس تختلف مع النظرية في ترتيبهم لهذه الحاجات، فمثلاً الفنان والشخص المبدع قد يبدأ السلم من الحاجة إلى تحقيق الذات وقد يهتم آخرون بالحاجات الاجتماعية وهذا عكس ترتيب ما سلو الحاجات في سلمه؛

2. قد يصر بعض الناس على مزيد من الإشباع لحاجة معينة بالرغم من إشباعها بالفعل وهذا خلافاً لما

تفرضه النظرية، بأنه حال إشباع حالة معينة يتم الانتقال إلى إشباع حاجة اعلي منها مباشرة؛

3. لم تهتم النظرية بتحديد حجم الإشباع اللازم للانتقال إلى الحاجة الأعلى منها مباشرة، بل أنها افترضت أن هناك إشباع، وفي واقع الأمر نحن نختلف في حجم الإشباع اللازم للانتقال إلى الحاجة الأعلى منها مباشرة، بل أنها افترضت أن هناك إشباع، وفي واقع الأمر نحن نختلف في حجم الإشباع الذي يرضينا فقد يقوم أحد الأفراد بإشباع حاجاته الفيزيولوجية، بدرجة 50% ويكون هذا مرضياً له للانتقال إلى الحاجات الأعلى منها مباشرة، بينما تكون هذه النسبة غير مرضية لأحد الأفراد الآخرين؛

4. تفترض النظرية أننا ننتقل من إشباع إحدى الحاجات إلى إشباع حاجات أخرى فور إشباع الحاجة الأدنى، وفي واقع الأمر فإننا نقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت. . .

وبصفة عامة فإن نظرية ماسلو قد أفادت في تفسير كثير من مشكلات العاملين في المنشآت المختلفة، ففي كثير من الأحيان تفاجأ الإدارة بالعديد من المشكلات غير المتوقعة والتي لا تجد لها تفسيراً للوهلة الأولى، ولكن بالرجوع إلى نظرية هرم الحاجات وإشباعها نجد التفسير للوهلة الأولى.

ومن أمثلة هذه المشكلات ما تلاقيه الإدارة من رفض التعامل للانتقال إلى وظيفة أخرى أعلى أجراً. حيث تفسر نظرية ماسلو تصرف هذا العامل على أنه قد أشبع حاجاته الأساسية من استخدام النقود وأصبح يعطي أهمية أكثر لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال تواجده في وسط مجموعة عمل معينة.⁽¹⁾

الفرع الثالث: نظرية هيزربورغ⁽²⁾

عندما بدأ هيزربورغ بحثه ركز على تحديد الإجابة عن ماهية: العوامل أو المعاملات المحددة لدافعية الفرد، وقام بعمل بحث أو دراسة على مجموعة من المحاسبين والمهندسين ثم اختيار (عينة مكونة من 200 محاسب ومهندس)، وركز هذه الدراسة على تحديد الإجابة عن سؤالين رئيسيين حول أسباب رضا العاملين أسباب عدم رضائهم في المرافق المختلفة التي يعملون بها. وقد أثارت نتائج هذه الدراسة التي قام بها هيزربورغ إلى أن العوامل التي تؤدي إلى عدم رضا العاملين ليست هي بالضرورة نفس العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضاء. وقسم هيزربورغ العوامل في بيئة العمل إلى قسمين:

(1) - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 121.

(2) - علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سبق ذكره، ص ص 299-302

1. عوامل صيانة أو وقاية Hygiene factors

والمقصود بتلك العوامل من وجهة نظر هيزربورغ أنها العوامل التي عدم توافرها أو توافرها يؤدي إلى عدم الرضا (أي أنها لو غابت تؤدي إلى عدم رضا). ولكن توافرها لا يضمن تحقق الرضا وهذه العوامل وجودها ل يؤدي إلى حفز الأفراد وإنما يمنع حالات عدم الرضا. وكلمة هيوجين (hygiene) تعبير جلي يقصد به توفير عوامل صحيحة وقائية مثل: مياه نظيفة وهواء نقي ولكن وجود تلك العناصر لا يمنع حدوث الرضا ولكن يعد وجودها عناصر وقائية لمنع حدوث المرض. وهذه العوامل تتمثل في:

- سياسات الشركة وإدارتها؛
- الإشراف الفني والشخصي في العمل؛
- نمط القيادة؛
- العلاقات الداخلية مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين؛
- الأجور والحوافز؛
- ظروف العمل.

2. عوامل الدافع (العوامل الدافعة)

تمثل هذه العوامل مستوى أعلى من الاحتياجات لدى الفرد، وإن توفيرها يؤدي إلى حالة الرضا، كما أن عدم توافرها يؤدي إلى حالة الرضا، كما أن عدم توافرها لا يؤدي إلى عدم الرضا ولكنه في نفس الوقت لا يؤدي إلى تحقيق الرضا، وتتعلق هذه العوامل بمضمون الوظيفة نفسها وعناصرها، ومحتوياتها وخصائصها ومن أبرز هذه العوامل:

- الإنجاز في العمل؛
- الاعتراف بنتيجة الانجازات في العمل؛
- طبيعة العمل ومحتواه؛
- المسؤولية لإنجاز العمل؛
- التقدم والترقي في العمل بالإضافة إلى تنمية قدرات العمل عند الفرد.

تقييم نظرية هيزربورغ:

أ. الجوانب الإيجابية في النظرية

أضافت نظرية هيزربورغ إلى الفكر الإداري أو قدمت فكرة الإثراء الوظيفي حيث أكدت على قدرة تصميم الوظائف بشكل يجعل شاغلها يشعر بالتقدم والنمو وبعض من نظرة الاحترام من الآخرين والشعور بالقدرة على استغلال القدرات وإنجاز أعمال لها قيمة وأهمية بالنسبة للمنظمة.

ب. الجوانب السلبية في نظرية هيزربورغ

لقد وجه لهذه النظرية العديد من الانتقادات ومن هذه الانتقادات ما يلي:

1. بعض العوامل التي يمكن أن تكون مصدرا للرضا عن البعض ومصدر عدم الرضا عن البعض الآخر مثل الأجر وعند نفس الفرد يمكن أن يمثل مصدرا للرضا في بعض المرافق ومصدرا لعدم الرضا في مرافق أخرى.
2. مسألة الرضا أو عدم الرضا تختلف لدى نفس الفرد حسب السن والأعباء الاجتماعية ومستوى التعليم ومركز الفرد داخل التنظيم.
3. يمكن أن تتأثر سياسة الشركة باتجاهات وأهداف وسلوك الأفراد ولا يمكن النظر إلى العاملين كعناصر سلبية لا حول ولا قوة لهم.
4. بالنظر إلى أسلوب البحث الذي قامت عليه نظرية هيزربورغ فإنه ترد عليه بعض التحفظات تتمثل فيما يلي:

- اعتمدت النظرية على وجهة نظر المحاسبين والمهندسين فقط، ومن ثم يصعب تعميم مصادر الرضا وعدم الرضا عندهم إلى جميع الفئات وخاصة في وظائف مثل: التمريض، التدريس، الأطباء والشركة.
- اعتمدت النظرية على ما قال به المحاسبون والمهندسون من خبرات في العمل بسبب الرضا أو عدم الرضا فيما يتصل بعملهم مما يعني أن الأفراد يميلون إلى تذكر آخر الأحداث التي أثرت إشباعهم وبالتالي يصعب تذكر أحداث الماضي ذات التأثير على مستوى الرضا أو عدم الرضا في العمل.
- تفترض النظرية التماثل بين جميع الأفراد فيما يتصل بالرضا أو عدم الرضا عن العمل وذلك أن الأفراد في نفس العمل أو الموقف يختلفون في مستوى رضائهم وإشباعهم أو عدم رضائهم عن العمل.

وقام أيضا "أدون" بتوجيه نقد لنظرية هيزربورغ وقد تمثل نقده في نواح تتصل بالمهنة المدروسة والأماكن التي جمعت منها البيانات واستخدام أداة واحدة لقياس الاتجاه وثبات وصدق البيانات، وفيما يلي نتناول كل هذه النواحي كما جاءت في هذه الدراسة: (1)

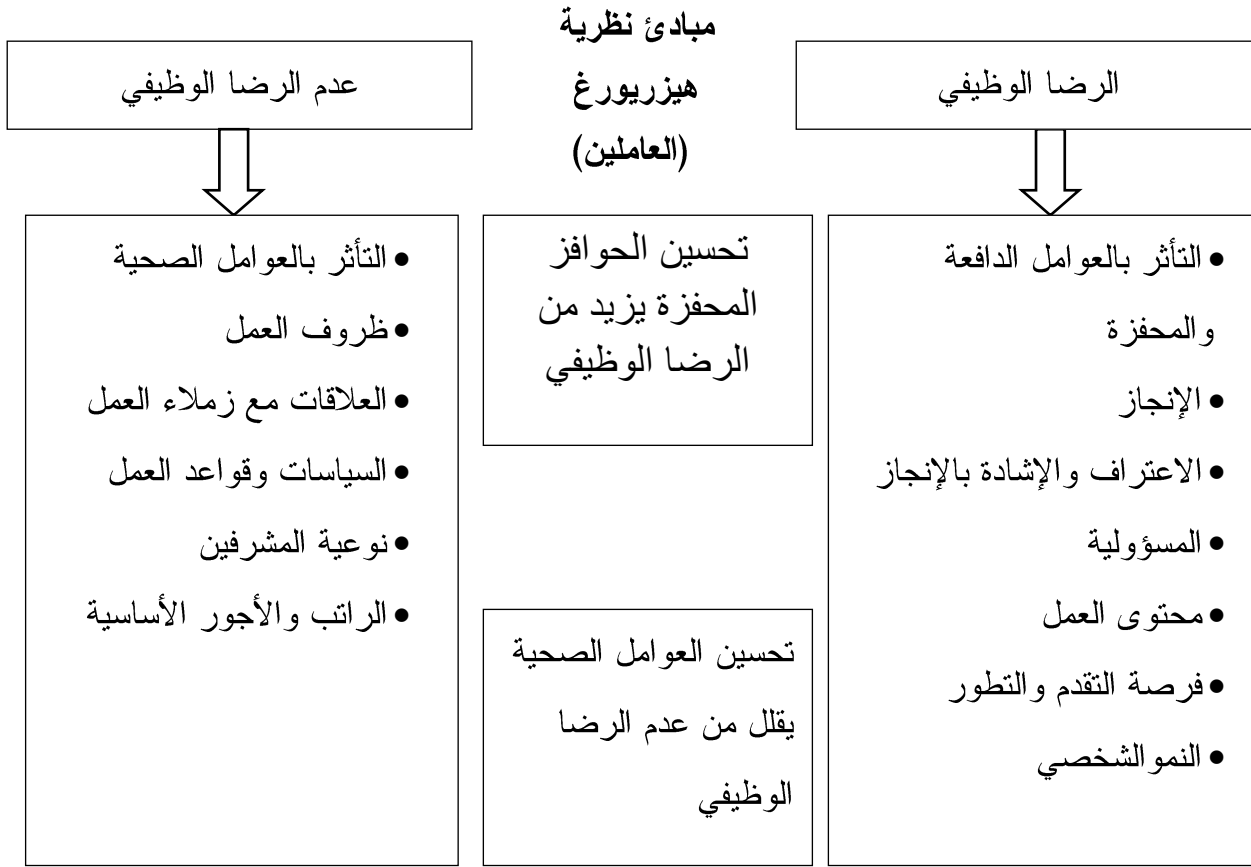
أ. قلة الأعمال المدروسة: هيزربورغ اقتصر على المهندسين والمحاسبين وهي تمثل عينة صغيرة فقط من الأعمال التي يجب أن تدرس.

ب. الأماكن التي جمعت منها البيانات: وصل عددها تسعة أماكن فقط وبالإضافة لذلك فإن البيانات في هذه الأماكن اعتبرت مجموعة واحدة من إهمال تأثير الفروق في ذلك.

ج. التعميم من خلال التاريخ: فقد حاول هيزربورغ مقابلة شبه محددة لقياس الاتجاه نحو العمل وهذا يكون مقبولا عندما يكون الباحث يصدر دراسة مكثفة هذا بالإضافة إلى أنه كيف يمكن باستخدام طريقة واحدة أن ترتفع النتائج لمستوى النظرية.

(1) - فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص-ص 91-92.

الشكل رقم (09) : محتوى نظرية هيرزبورغ (العاملين)



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، الطاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص466.

يوضح الشكل السابق محتوى نظرية هيرزبورغ (العاملين) التي تناولت مبادئ أساسية لرضا وعدم رضا العاملين في العمل بحيث أن تحسين كل من الدوافع والحوافز المحفزة يزيد من الرضا الوظيفي وهذا ما يؤدي إلى الإنجاز والاحتراف والمسؤولية إتجاه العمل ومحتواه، وإن تحسن كل من العوامل الصحية والسياسات وقواعد العمل، تحسين كل من ظروف العمل والرواتب والأجور، هته كلها عوامل تؤدي إلى تقليل عدم الرضا الوظيفي.

الفرع الرابع: نظرية لـ ماكليند "الإنجاز" Maclelland theory⁽¹⁾

يرى العالم ماكيلاند (1984) صاحب نظرية دوافع الإنجاز أن للإنسان ثلاث رغبات هي: الإنجاز، والانتماء، والنقود. ونتيجة لذلك فإن محرك أو محفز السلوك الإنساني هو الحاجات الرئيسية الثلاث التالية:

1. الرغبة في الإنجاز: أي الحاجة للوصول إلى الأهداف التي تتحدى قرارات الفرد؛
2. الرغبة في الانتماء: أي الحاجة إلى تشكيل علاقات شخصية وإنسانية مع الآخرين؛

(1) - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، صص 123-125.

3. الرغبة في القوة والنقود: أي الحاجة إلى التحكم والسيطرة في سلوك الآخرين ويشعر نبيل عشوش هذه النظرية كالتالي: يرى ماكيلاند أن هذه الحاجات تحدث في إطار متماسك ومتكامل، وبدون تسلسل، وتلك الحاجات الثلاثة موجودة في الإنسان، ولكن بدرجات متفاوتة ومختلفة، وقد لاحظ ماكيلاند على أصحاب كل حاجة من الحاجات ما يلي:

المهتمون بالإنجاز: لهم أهداف معتدلة فيها ويرغبون في السيطرة والعمل وحدهم، وقد لاحظ أن الأفراد ذو المستوى العالي من الانجاز يمتازون بخصائص أهمها:

- الرغبة في تحديد أهداف معتدلة لأنفسهم، وفيها بعض التحدي؛
- الرغبة في أن يكون لهم سيطرة أو تحكم في الوسائل التي توصلهم إلى تحقيق أهدافهم؛
- الرغبة في العمل وحدهم بدلا من العمل الجماعي؛
- الرغبة في الحصول على معلومات مؤكدة وسريعة حول تقدمهم لتحقيق أهدافهم.

وخلص ماكيلاند أن ذوي الإنجاز المرتفع يملكون دافعا داخليا ذاتيا في المجتمع، فهم يضعون أهدافهم الخاصة بناء على تصورهم لقدراتهم الخاصة، ويكون التحدي الذي يقابلهم هو مصدر الدافع لديهم لتلبية تلك الأهداف.

المهتمون بالانتماء: حريصون على العلاقات الحميمة، ويؤكد ماكيلاند أن الذين لديهم حاجة كبيرة للانتماء ينالون الرضا والإشباع من خلال بناء علاقات حميمة مع الآخرين، وتتحدد دوافعهم أساسا من خلال تأثير سلوكهم مع الغير، لذا فهم يضعون قيمة كبيرة للصدقة التي يقيمونها، فالذين يشعرون بالحاجة إلى الانتماء يختارون أصدقاءهم أولا، ومن ثم ينظرون إلى موضوع الكفاءة والمهارة لتحقيق عمل أو مهمة ما، بينما المهتمون بالإنجاز يختارون الأصدقاء ويقيمون العلاقات التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.

المهتمون بالنقود: حريصون على التأثير على الآخرين للحصول على مكانة بينهم فالذين يشعرون بالحاجة إلى القوة فإنهم يختارون الناس الذين يمكنهم التأثير والسيطرة عليهم، فهم ينالون الرضا والإشباع من خلال التأثير والنقود والسيطرة الآخرين، فهؤلاء يدفعهم ويحثهم حافز الحصول على مراكز نقود ومكانة مرموقة إلى العمل الجاد الذي تجني ثماره من وراء امتلاكهم القوة والتأثير.

- **اكتشاف حاجات الفرد:** يقوم المدير بمراقبة سلوك الأفراد لكي يحدد أي من النماذج الثلاثة التي تناسبه، ويتطلب ذلك درجة من الحساسية والتمرين على المراقبة والتحليل.

- **تطبيق النظرية:** لتطبيق النظرية يقوم المدير بتحديد الدوافع الرئيسية لدى المرؤوسين وبعد ذلك يتم تصميم وتطبيق طرق محددة لاستخدام هذه الدوافع بشكل فعال وذلك على النحو التالي:

حاجة الانجاز:

• الزيادة في إعطاء العامل معلومات مؤكدة، وبشكل دقيق وملموس حول تقديم العامل في تحقيق أهداف العمل؛

• تجنب جعل العامل يعتمد على الآخرين للقيام بعمله؛

• تجنب وضع العامل في مشاريع جماعية؛

• ترك العامل يحدد أهدافه الخاصة للعمل؛

• ترك العامل ما أمكن بحاله.

حاجة القوة:

• وضع العامل في مركز يسمح له بالتحكم في المصادر والمعلومات؛

• علاج مشكلات الإنتاج بإظهار العلاقة بين قلة الإنتاج، وفررة العامل؛

• تنظيم مجموعات العمل بشكل يمكن من خلاله لهذا النوع من العاملين أن يمارس نفوذه؛

• تزويد العامل بالمهارات والمعارف خاصة التي يحتاجها فيها الآخرون؛

• استخدام عملية الإدراك بالمشاركة وذلك لكي تكون لديهم الفرصة في التأثير عليك.

نخلص إلى التحذير من هذه الدوافع بإحداثها تأثيرا سلبيا يصل إلى حده الأدنى إذا وجد الدافع

بشكل زائد، لذلك ينبغي على المدير أن يكون دائما يقظا من حدوث تأثيرات سلبية ممكنة خاصة فيما يتعلق بدوافع العاملين.

وإن تشخيص هذه الحاجات الثلاث يتيح الفرصة للمنظمة لتمييز الأفراد وإتباع الأساليب

المختلفة لإشباع حاجاتهم وفي الغالب يتمتع الأفراد الذين يمتلكون الحاجة للإنجاز بقرارات وقابليات عالية، ويفضلون المهام المتحدية في حين أن الذين تكون حاجاتهم الاجتماعية واضحة غالبا ما يقيمون العلاقات الإنسانية، كما أن الأفراد الذين لديهم رغبة بالسلطة يتطلعون للمواقع الإدارية والقيادية.

المطلب الثالث : مدرسة الاتجاهات الحديثة

إذا كانت المدرسة الكلاسيكية قد نظرت إلى الإنسان نظرة مكانية، فاعتبرت الإنسان كآلة، مركزة على

الحافز المادي للتأثير في سلوك الأفراد وتحفيزهم، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية قد جاءت كرد فعل عن ذلك

قائلة أن الإنسان له مشاعر وأحاسيس ينبغي النظر إليها لإثارة دافعية أي أنها ركزت على الحافز المعنوي،

فقد توصلت مدرسة الاتجاهات الحديثة أيضا إلى ما يلي:

الفرع الأول: نظرية العدالة لهومانز و آدمز

إن نظرية العدالة توجه الإدارة عند وضع أنظمة الحوافز عادلة وذلك لتحقيق وتائر عالية من الدوافع والأداء،

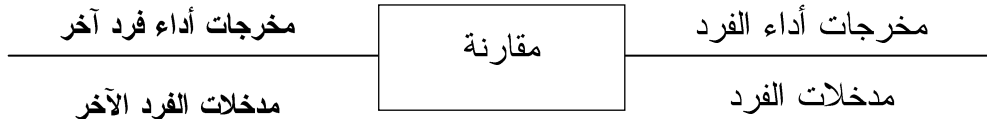
وتتأول كل من آدمز وهومانز النظرية كالتالي:

أولاً: وجهة نظر "هومانز" نظرية العدالة في التوزيع"⁽¹⁾

ترتكز نظرية العدالة في التوزيع على الأسس التالية:

1. أهمية المكافآت في تحفيز السلوك؛
2. شعور الفرد بالعدالة في التوزيع يزيد من دافعيته في السلوك الإيجابي؛
3. لتحقيق العدالة لابد من عقد المقارنة التالية:

الشكل رقم (10) نموذج هيومانز في نظرية العدالة



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريس والنشر، مصر، 2012، ص128

بحيث: تمثل المدخلات: الجهة، المهارة، المعرفة الأداء تمثل المخرجات، الراتب، الترقية، الشعور بالإنجاز أو المركز؛

4. توفر النظرية توجيه المدير بموجب:

أ. التركيز على المكافآت العادلة للموظفين/العمال؛

ب. قرار الإنصاف يدخل فيه عنصر المقارنة.

مفهوم العدالة:

العدالة ببساطة تعد من أهم المعايير بالنسبة للعديد من العاملين، فإذا شعر العاملون بأن بيئة العمل غير عادلة، فإن هذا سوف يكون له تأثير كبير من الجهود التي تبذلها من أجل إثارة حماسهم. إن المرؤوسين يدركون تماماً بأن رؤساءهم لديهم سلطات أكبر من السلطات التي لديهم، ومن ثم فإنهم يشعرون بالقلق من أنه لا يتم معاملتهم بالعدل، وحيث إنهم لا يملكون القوة التي تمكنهم من الدفاع عن أنفسهم فإنهم يسارعون إلى الاعتقاد بأنه لا يتم معاملتهم بالعدل من قبل هؤلاء الذين يملكون القوة.

وللأسف فإن معظم العاملين يشعرون بأن التعاملات غير العادلة تعد شائعة في المؤسسة التي يعملون بها، ومثل هذا الشعور قد يمثل لك وللمديرين عائقاً كبيراً وذلك عندما تقدم إثارة حماس مرؤوسيك إذ انه سوف يتعين عليك مواجهة هذا الاعتقاد السائد بعدم وجود عدالة.

ثانياً: من وجهة نظر "آدمز"⁽²⁾

يرى "آدمز" أن هذه النظرية توضح العلاقة بين أداء الفرد وشعوره بالعدالة المقابل الذي يستلمه كحافز للأداء، ويميل الفرد إلى مقارنة أدائه بأداء غيره من الزملاء والحافز الذي يستلمه مع الحافز الذي

(1) - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص-ص 138-141.

(2) - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعان الجامعية، 2010، ص-ص 296-297.

يستلمه زملاؤه، فإذا وجد أن هناك عدالة في الحوافز فإنه سيرفع مستوى رضاه عن العمل وتزداد دافعيته والعكس يحصل عادة عندما يكون هناك عدم عدالة، إذا يشعر الفرد بالغبين، مما يؤدي إلى تبني سلوكيات معينة منها تقليل الجهود المبذولة من قبله أو التفريط في نوعية المنتج الذي ينتجه أو تغيير مستوى أدائه أو الانسحاب من المؤسسة والبحث عن مكان عمل آخر يحقق له الشعور بالعدالة والرضا. وبالتالي إن نظرية العدالة توجه الإدارة عند وضع الأنظمة العادلة للحوافز والأجور لتحقيق واثار عالية من الدوافع والأداء، ولتحقيق العدالة لا بد من الإجابة على الأسئلة التالية.

• ما هي مساهمات أو مدخلات الأفراد؟

• ما هو مستوى تعليم الفرد وخبرته وجهوده؟

• ما هي الفوائد المستلمة من قبله وتفضيلا ته لهذه الفوائد؟

• ما هو مستوى التعقيد في عمل كل فرد؟

• ما هي نسبة المدخلات إلى المخرجات؟

مما سبق توضح لنا أن كل من "هومانز" و"آدمز" تناول نظرية العدالة من وجهة نظره، فمن وجهة نظر "هومانز" فقد ارتكز على أسس معينة كأهمية المكافآت في تحفيز سلوك العاملين والعدالة في التوزيع وكلها عوامل تساهم في زيادة وتحفيز سلوكه الإيجابي والعكس إذا لم تتوفر هذه الأسس فهذا يؤدي عدم رضاهم وبالتالي تأثير كبير في الجهود المبذولة وبالتالي على المخرجات أداء الفرد، أما بالنسبة لوجهة نظر "آدمز" فهو يرى بأن هذه النظرية توضح العلاقة بين الفرد وشعوره بالعدالة أمام المقابل الذي يستلمه لحافز الأداء، فيتوفر العدالة في الحوافز فهذا سيرفع من رضاه عن عمله والعكس عندما لا تكون هناك عدالة فهو يشعر بالغبين وبالتالي انخفاض في الجهود المبذولة والتفريط في نوعية المنتج. ومن هنا نستخلص أن كل من "آدمز" و"هومانز" يرى بأن العدالة هي أساس الحصول على أداء أفضل للعاملين.

الفرع الثاني: نظرية التوقع

- في العام 1964 تقدم فيكتور فروم بنظرية لتفسير التحفيز، جوهرها أن الرغبة أو الميل للعمل (Tendency to work) بطريقة معروفة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستنتج نتائج معينة، كما يعتمد أيضا على رغبة الفرد في قبول تلك النتائج⁽¹⁾
- صاغ هذه النظرية فيكتور فروم victor vroom وتتلخص افتراضاتها بالآتي:⁽²⁾
- التوقع (Expectancy) (E): ويقصد بها توقع نتائج مرغوبة عندما يبذل الفرد جهدا مثابرا ومجدا مكافئا ويسمى هذا (توقع الجهد-الأداء).
 - المنافع (Instrumentality) (I): ستنتجها مكافأة مناسبة وتسمى هذه الحالة (توقع الجهد-المنافع).

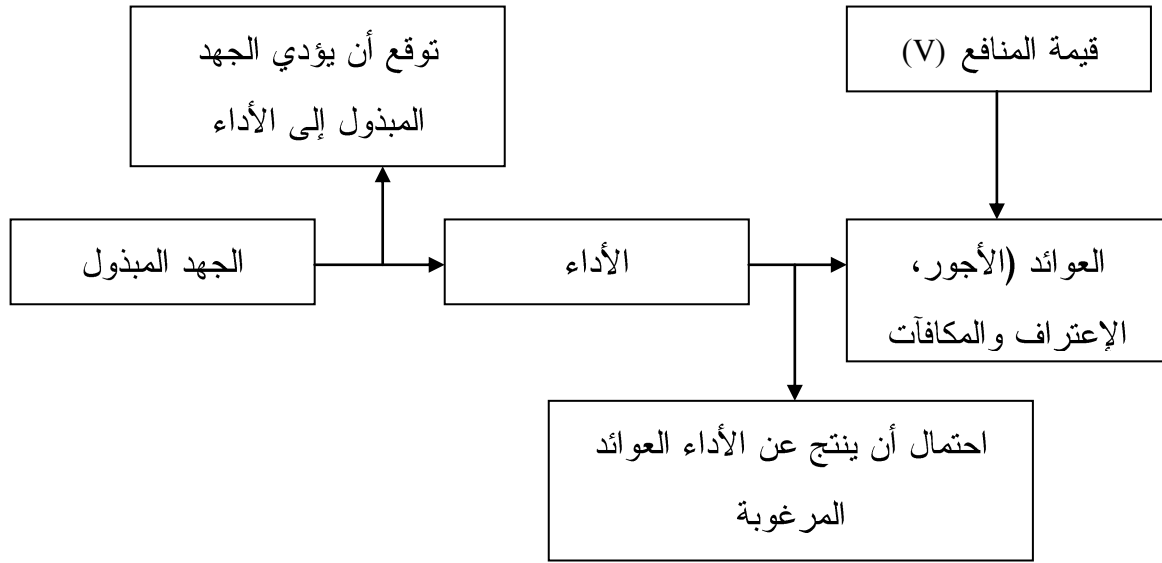
(1) - بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 319.

(2) - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص-ص 467-468.

- القيمة (V) (Valance) (V) : وتمثل تقييم الفرد للمنافع المتوقع حصولها على إنجاز العمل أو المهمة. إن هذه العناصر الثلاثة هي المحدد الرئيسي لتحفيز الفرد واندفاعه نحو الإنجاز والعمل بأفضل ما عنده وقد تمت صياغتها وفق هذه بالمعادلة التالية:

$$M = E \times I \times V$$
 إن أي قيمة صفرية في الطرف الأيمن من المعادلة يعني أن الدافعية والتحفيز لدى الأفراد ستكون صفرا أو معدومة تمام، لذلك لا بد من أن يعمل المدراء على تعظيم هذه القيم، الثلاثة إلى أقصى ما يمكن والشكل التالي يوضح مضمون النظرية:

الشكل رقم (11) : مضمون نظرية التوقع



المصدر: صالح محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2007، ص 468.

- إن تعظيم التوقع يأتي من خلال تمكين الأفراد وجعلهم قادرين على مستوى الأداء المرغوب من خلال الاختيار السليم للأفراد والتدريب المستمر ودعم جهودهم في العمل وصياغة معايير الأداء بوضوح تام.
- عظيم المنافع والعوائد يتم من خلا بناء الثقة لدى الأفراد ومعرفتهم للمكافآت التي ستمنح مقابل كل أداء يتحقق، وتبنى هذه الثقة من خلال الصدق بالتعامل والوفاء بالوعد من قبل الإدارة وإشاعة ثقافة وروح التعامل الأمين والأدق والواضح في المواقف المختلفة.
- تعظيم القيمة وذلك بمساعدة الأفراد على فهم القيمة الحقيقية للمكافآت المختلفة وكذلك النتائج المختلفة للأداء عن طريق تحديد احتياجات الأفراد وتحليلها وفهمها وتكييف المكافآت لكي تتلاءم مع احتياجات الأفراد.

كما ترتبط نظرية التوقع في صيغتها الأساسية، بسلوك الاختيار، وتبين النظرية على وجه التحديد أن الأفراد يقومون الاستراتيجيات المختلفة للسلوك (مثل العمل يجد كل يوم في مقابل العمل بجد لفترة ثلاثة أيام من خمسة أيام) ثم يختارون إستراتيجية معينة يعتقدون أنها تؤدي إلى حصولهم على الحوافز المرتبطة بالعمل

والتي يعطونها قيما أكبر (مثل الزيادة في الراتب) ، فإذا كان العمل يعتقد أن العمل الجاد كل يوم يؤدي إلى زيادة الراتب فإن نظرية التوقع تتنبأ بأن الفرد سيختار هذا السلوك... (1)
ولعل أساليب أساسيات نظرية التوقع: (2)

1. والتحفيز عند هذه النظرية يبدأ برغبة الفرد في شيء ما، ربما تحقق الذات وتتمى هذه الرغبة بالتكافؤ، وهي الأهمية النفسية لتلك النتيجة.

2. ويمكن تبويب هذه النتائج بمجموعتين من المكافآت.

• الخارجية، وقد تتمثل بطلب الترفيع.

• الداخلية، بالشعور بالاحترام مثلا.

3. ويعمل الفرد على تحديد الكيفية التي يمكن بها تحقيق النتائج المرغوبة.

4. ولذا فالإنسان يفضل توظيف جهده بالطريقة التي تحقق أفضل النتائج، سواء مكافأة داخلية أو خارجية.

5. هذا ولوجود فروق بين الأفراد، فإن كل فرد يحفز بنتائج مختلفة.

دروس للمدير من واقع نظرية التوقع (2)

لكي يمكنك كمدير رفع مستوى الحافز ومستوى الأداء لدى مرؤوسيك حاول الآتي:

• حاول تقوية العلاقة بين جهد الموظف وأدائه من خلال التدريب وتقديم المشورة.

• حاول تقوية العلاقة بين الأداء أو إنجاز المهام والحصول على المكافآت أو الحوافز المتاحة، ويتم ذلك أولا

من خلال إرشاد المرؤوسين إلى نوعية الأداء الذي من الممكن أن يؤدي إلى الحصول على الحوافز، وثانيا

من خلال وفاء المدير دائما بوعده بحيث يتم منح المكافأة أو الحوافز بمجرد تحقيق الموظف للأداء المطلوب.

• حاول تقديم الحوافز التي يرغبها مرؤوسيك فعلا الأمر الذي يساهم مباشرة في تقوية عنصر القيمة

.Valence

• حاول اختيار الأفراد ذوي القدرات العالية على الأداء طبقا لمتطلبات الوظائف التي تقع في نطاق إشرافك.

• حاول توضيح الأدوار المطلوبة من مرؤوسيك بكل دقة، وحاول أيضا مناقشتهم حول هذه الأدوار

وخذ بعين الاعتبار وجهات نظرهم حتى تزيد من درجة قبولهم لهذه الأدوار.

• حاول إزالة معوقات الأداء من أمام مرؤوسيك حيث إن توفر القدرة والرغبة في الأداء لا يعني الوصول

إلى أداء مرتفع إذا كانت هناك معوقات تحول بين المرؤوسين وإنجاز المهمة المطلوبة، فمثلا من غير

المعقول أن نطلب من مدير أحد فروع شركة الطيران الكويتية تعظيم رقم الحاجزين إذا كان هذا الرقم يتأثر

أساسا بظروف أخرى (وليس جهد هذا المدير) مثل نوع البلد أو المنطقة الجغرافية.

(1) - داوود معمر، مرجع سبق ذكره، ص-ص 56-57.

(2) - علي الضلاعين، مرجع سبق ذكره، ص 190.

(2) - زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2011، ص-ص 152-153.

أما عن تقييمنا للنظرية (1)

تعتبر هذه النظرية نموذجاً موقفاً فهي تعترف بأنه لا توجد طريقة واحدة أو عامة لدفع أو حفز الناس كما يركز على العوائد وبالتالي وجب الاعتقاد بأن العوائد التي توفرها المؤسسة تتناسب مع ما يريده العامل. كما يبرز هذا النموذج السلوك المتوقع، فهل يعلم الفرد ما هو متوقع منه؟

هذه النظرية تفترض ضمناً أننا يجب أن نعمل على إظهار الثقة في قدرة العاملين على الأداء الجيد، فتشير نتائج الدراسات أن مستويات التوقع العالية من قبل الآخرين ترتبط موجباً بالأداء بمعنى أن مستوى أدائنا يتحدد بدرجة ما على ما يتوقعه الآخرون منا. من ناحية التطبيق العملي يعتبر هاما بالنسبة للإدارة من زاويتين:

- الحاجات التي يسعى العامل إلى إثباتها.
- على الإدارة توضيح المسار أمام العامل بين الجهد الذي يبذله وإشباع حاجاته.

كما لقيت قبولا من الناحية العلمية بين الباحثين ولقد كانت أكثر النظريات وضوحاً ودقة في تفسير سلوك الفرد ودوافعه وهذا لا يعني أنها لم تتعرض لبعض النقد بسبب أن هناك أفراد لا يستطيعون القيام بالتوقع الصحيح وبالتالي قد يسلكون سلوك ذو عائد سلبي وأن المبادئ التي جاء بها لم تكن نتيجة دراسة علمية أي أنها إذا تم تطبيقها في الواقع يمكن أن تحقق نتائج مختلفة.

الفرع الثالث: نظرية التعزيز

إن نظرية التعزيز تركز على البيئة الخارجية والنتائج أو العواقب الناجمة من هذه البيئة وأثرها على الفرد، ولعل أهم افتراض تقوم عليه هذه النظرية ما يسمى بقانون الأثر Effect law والذي ينص على أن السلوك الذي تعقبه نتائج سارة سوف يتكرر مستقبلاً والسلوك الذي تعقبه نتائج غير مرضية لا يتكرر والتعزيز Reinforcement يعني حالة تسبب في تكرار حصول السلوك مرة أخرى أو عدم حصول ذلك ونظرية التعزيز تقوم على 4 مبادئ أساسية كالآتي: (2)

1. **مبدأ التعزيز الإيجابي:** والذي من شأنه أن يؤدي إلى تكرار وتقوية السلوك عن طريق ربط السلوك بنتائج إيجابية أو مرغوبة، وأبسط مثال على ذلك المدير الذي يشير برأسه بالموافقة حين يقدم أحد مرؤوسيه تعليقا مفيدا خلال أحد الاجتماعات.

2. **مبدأ التعزيز السلبي:** والذي من شأنه أن يؤدي إلى تكرار وتقوية السلوك عن طريق ربط السلوك بتجنب تعريض المرؤوس لنتائج غير مرغوب فيها، وأبسط مثال على ذلك التوقف عن توبيخ المرؤوس الذي عادة مت يصل متأخرا عندما يبدأ يصل للعمل في الوقت المحدد.

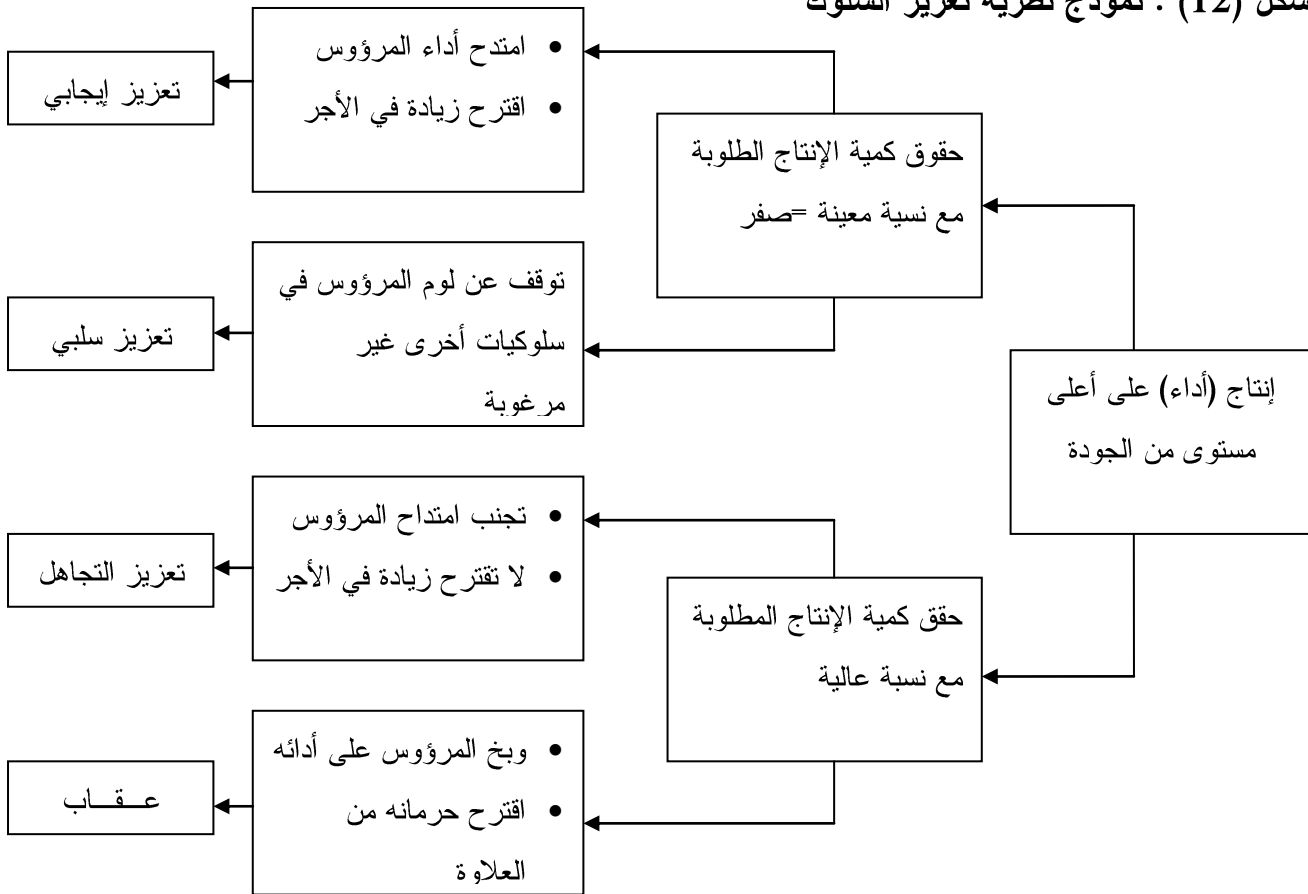
(1) www.bronzyab.net/vb/t19113.html, 4/11/2014, 17:00

(2) - زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص-ص 158-159.

3. مبدأ العقاب: والذي من شأنه أن يؤدي إلى تخفيض تكرار السلوك غير المرغوب فيه أو عدم حدوثه كلية عن طريق ربط السلوك غير المرغوب فيه بنتائج غير مرغوب فيها من قبل المرؤوس وأبسط مثال على ذلك حرمان الموظف الذي يحضر للعمل متأخرا بصفة متكررة من العلاوة أو من الترقية.

4. مبدأ الإخماد أو التجاهل: والذي من شأنه أن يؤدي إلى تخفيض تكرار السلوك غير المرغوب فيه أو عدم حدوثه كلية عن طريق ربط السلوك غير المرغوب فيه بالامتناع عن تقديم حافز إيجابي وبالتالي تجاهل السلوك غير المرغوب فيه على أمل أن ينتهي مع الزمن. وأبسط مثال على ذلك الامتناع عن امتداح المرؤوس أو عدم تزكيته للترقية عندما يكون هذا المرؤوس دائم الغياب ويمكن توضيح ما سبق في الشكل التالي . . .

الشكل (12) : نموذج نظرية تعزيز السلوك



المصدر: زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الميسرة، الأردن، 2011ص159

ويمكن أن نستخلص من الشكل السابق أن سكينر يرى بأن العوامل البيئية الخارجية هي التي تحدد السلوك، ومن هنا فإن التفاعلات العقلية الداخلية ليست موضوع اهتمامه.

ولذلك فإن المعززات هي التي تتحكم في السلوك الإنساني مع احتمال تكرار ذلك السلوك في المستقبل، أي أن الفرد إذا ما تعرض لخبر سار أو تلقى ثوابا على عمل معين فإن احتمال تكرار العمل كبير

جدا، وعلى لعكس من ذلك فإن تعرضه لخبر سيئ أو عقاب سيجعل احتمال تكراره لنفس السلوك في المستقبل أقل لأنه سيحاول تجنب السلوك المؤدي إليه.

توقيت أو جدولة التعزيز

يقصد بجدولة التعزيز تكرار عملية التعزيز والفواصل الزمنية بينها، ولهذا الأمر تأثير كبير ومهم على سرعة تعلم العامل وتحقيق الأهداف المرجوة من عمليات التعزيز سواء كان سلبيا أو إيجابيا أو إزالة أو عقوبة، وهنا يمكن ملاحظة أن عمليات الجدولة تستهدف تشكيل السلوك للعاملين بالطريقة التي تراها الإدارة مناسبة ويمكن أن نميز بين نوعين من التعزيز: الأول: **تعزيز مستمر** (continuous reinforcement) والثاني **جزئي** (Partial reinforcement) فالتعزيز المستمر هو تقوية للسلوك المرغوب عند حدوثه ويكون هذا النمط فاعلا خاصة في بداية تعلم سلوكيات جديدة تتطلب تعزيزا مستمرا، أما التعزيز الجزئي فيعني انتقاء للسلوكيات الصحيحة أيضا التي يراد تعزيزها من بين عدد كبير من السلوكيات الصحيحة أيضا والتي تصبح حالة تعزيزها جميعا حالة غير ممكنة، وهناك أربعة أنواع من التعزيز الجزئي: تعزيز بالفواصل الزمنية الثابتة (Shedule Fixed Interval) والتعزيز بالنسبة الثابتة (Fixed-Ratio Shedule) والتعزيز بالفواصل المتغيرة (Variable Interval Shedule) والتعزيز بالنسبة المتغيرة (Variable Ratio-Shedule)، ولمعرفة مضمون كل من هذه الأنواع نستعين بالشكل التالي:⁽¹⁾

(1) - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 470.

جدول رقم (02) : جدولة التعزيز

نوع التعزيز	طبيعة التعزيز	تأثيره على السلوك عند استخدامه	تأثيره على السلوك عند إيقافه	مثال
التعزيز المستمر	تعطى مكافأة بعد كل سلوك مرغوب	يساعد على التعلم السريع للسلوك الجيد	إزالة سريعة	المدح والإشادة
التعزيز بالفواصل الزمنية الثابتة	تعطى المكافآت بفواصل زمنية ثابتة	يقود إلى غير اعتيادي أو متوسط	إزالة سريعة	دفع مكافأة شهرية للعاملين لوصولهم المنتظم للعمل يوميا
التعزيز بالنسبة الثابتة	تعطى المكافآت بناء على كميات محددة من الإنتاج	يقود بسرعة إلى أداء عالي ومستقر	إزالة سريعة	نظام الدفع للأجور على أساس القطعة
التعزيز بالفواصل الزمنية المتغيرة	تعطى المكافآت على أساس فواصل زمنية مختلفة	يقود بسرعة إلى أداء عالي أو مستقر نسبيا	إزالة بطيئة	تقييم أداء ومكافآت تعطى بشكل عشوائي خلال الشهر
التعزيز بالنسبة المتغيرة	تعطى المكافآت على أساس كميات مختلفة أو متغيرة من الإنتاج	تقود إلى أداء عالي جدا	إزالة بطيئة	مكافآت إضافية لمندوبي البيع بناء على تدقيق عشوائي لعدد المكالمات المستلمة من طرف الزبائن

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2007، ص471.

أما عن تقييم النظرية:

فقد لقيت هذه النظرية شهرة بعد أعمال سكنر والتي تقول ببساطة بأن الفرد يكون مدفوعا لتكرار سلوك أو الأحجام عن سلوك معين بناء على العوائد المتوقعة منه وإمكانية تحقيق الأهداف الفردية من خلال هذا السلوك وبالرغم من لانتقادات التي وجهت إلى نظريته في أنها لا تهتم بإرادة الفرد وإنما تعمل على أساس أن السلوك الدافعي يفرض على الفرد، وأنها لا تهتم بالحاجات الدافعية للفرد. بقدر ما تهتم بالحوافز الخارجية،

كما يشير البعض إلى أن هذه النظرية اعتمدت على تجارب معملية يصعب تطبيقها على الواقع العملي للمنظمات.

وبالرغم من هذه الانتقادات إلا أن تطبيقاتها العملية سهلة وواضحة وممكنة فمثلا لا بد من قيام المؤسسة بربط أنشطة الحاف و الأجور بالأداء.(1)

الفرع الرابع: نظرية "Z" لوليم أوشي(2)

إن نظرية Z توصل إليها البروفيسور "لوليم أوشي" بعد إجرائه عدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية تقوم على:

العامل الإنساني وروح الجماعة واشتراك العمال في اتخاذ القرارات وخلق الجو الأسري في المؤسسة مع روابط إنسانية والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية والشعور بملكية المؤسسة وعدم فصل العامل من العمل مدى الحياة وأهمية تحقيق دستور لكل مؤسسة، يسعى الجميع لتحقيقه بالولاء والانتماء والإخلاص.

ومن أهم الدروس التي قدمتها نظرية "Z": الثقة، الحذق والمهارة، والألفة والمودة.
أ. الثقة: من غير توفر جو الثقة ستتحدر أية علاقة إنسانية وتتحول إلى سراب ولكن بتوفر جو الثقة يصبح كل شيء ممكن، فعندنا تتوفر روح الثقة وحسن النية تصبح العلاقات جيدة بين العاملين والرؤساء والشركة.
ب. الحذق والمهارة: إن الإنتاجية والثقة والحذق ليست عناصر منعزلة بعضها عن الآخر فالثقة الحذق لا يؤديان إلى المزيد من الإنتاجية فحسب من خلال التنسيق الفعال ولكنهما في الواقع مرتبطان ارتباطا وثيقا.
ج. الألفة والمودة: الرابطة المشتركة في الألفة والمودة بما تنطوي عليه من اهتمام ودعم للآخرين ومن مشاعر الانضباط وعدم الأنانية التي تمكن المرء من العيش الآمن من خلال إقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصدقات حميمة.

ومن خلال هذه الدروس الثلاثة يقوم أوشي بشرح المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة في اليابان وهي: الوظيفة مدى الحياة، التقويم والترقية، مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة، عملية المراقبة الضمنية، اتخاذ القرارات، القيم المشتركة والنظرة الشمولية لاهتمام بالأفراد العاملين.

1. الوظيفة مدى الحياة: إن أهم خاصية تتميز بها المؤسسة اليابانية هي توظيف العاملين لديها مدى الحياة، وهذا ما ينمي أواصر الثقة للمؤسسة والالتزام اتجاه الوظيفة طوال مراحل الحياة الوظيفية.

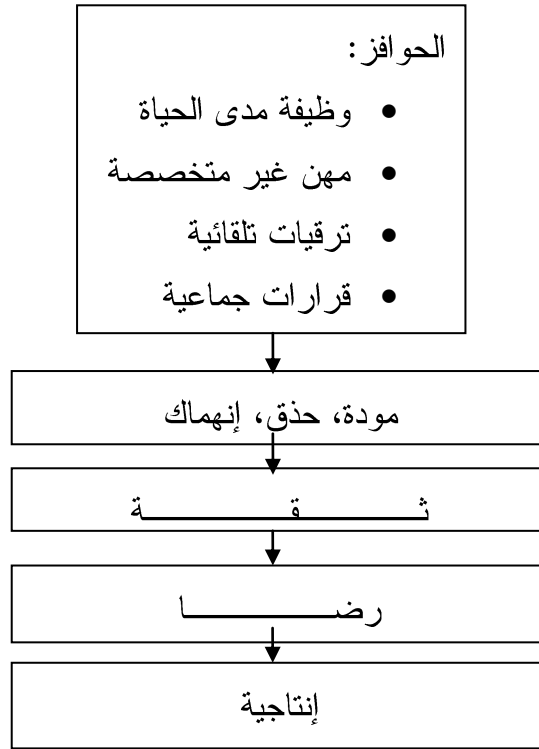
(1) - 00¹ : 11/11/2014.17 www.brngyah-net/vb/t19113.html

(2) - بن خلاف سوسن وآخرون، أثر التحفيز على مردودية المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية ، فرع اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006 ، ص-ص 33، 34.

2. **التقويم والترقية:** إن إبطاء عملية التقويم والترقية يعتبر من الأمور الحيوية للتأكيد على الموظفين بأهمية الأداء على البعيد.
3. **مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة:** في الولايات المتحدة الأمريكية يقضي الموظف حياته الوظيفية بين العديد من المنظمات ولكن ضمن اختصاص محدد، أما في اليابان فتتوزع حياة الموظف الوظيفية على عدة اختصاصات ولكن ضمن منظمة واحدة، فاليابانيون لا يتخصصون في أحد الحقول الفنية فحسب، وإنما يتخصصون بالإضافة إلى ذلك في جميع أعمال المؤسسة التي يقضون حياتهم الوظيفية فيها وهذا يؤدي إلى تطوير مهاراتهم، وإنماء شعورهم بالالتزام اتجاه مؤسستهم.
4. **عملية المراقبة الضمنية:** إن وسائل الرقابة الإدارية في أية شركة يابانية تتصف بقدر كبير من المفاهيم الضمنية والأمور الداخلية لدرجة تبدو معها للشخص الغريب عن المؤسسة وكأنها ليست موجودة وهي في كشفها لا تختلف عن طرق الرقابة الإدارية التي تمارس في المؤسسات الغربية.
5. **اتخاذ القرارات:** عندما يراد اتخاذ قرار هام في منظمة يابانية فإن كل الذين يتأثرون بهذا القرار إشراكهم في اتخاذه وعليه فالقرار ليس مسؤولية فردية وإنما يتخذ ويتحمل المجموعة التي اتخذته أيضا المسؤولية جماعيا في تنفيذه بعد توزيعه للمهام وهذا ما يؤدي إلى المشاركة في حل المشكلات التي تواجه هذا التوزيع بنفس طريقة المشاركة في اتخاذ القرار.
- إن عملية اتخاذ القرارات تتغلغل في مختلف الجوانب المركبة من التنظيم وترتكز جميعها على عنصري الثقة والمهارة أو الحذق الذين تدعمهما مشاعر التقارب بين جميع العاملين بالمؤسسة.
6. **القيم المشتركة:** من أهم خصائص التنظيم الياباني هو الاهتمام القوي بالقيم الجماعية وعلى الأخص الشعور الياباني هو الاهتمام القوي بالقيم الجماعية وعلى الأخص الشعور بالمسؤولية.
7. **النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين:** تشجع المؤسسات اليابانية على تكوين علاقات شمولية حيث توفر مجموعة الوسائل التي تقدم الدعم الاجتماعي الضروري لحفظ التوازن العاطفي والفني والنفسي لدى العاملين، وبهذا بدلا من ارتباط الموظفين من خلال علاقة عمل واحدة، العلاقة بينهم متداخلة من خلال العديد من الروابط التي تضمهم في علاقة تتصف بالشمول الكلي، وهكذا فإن مشاعر الألفة والثقة والتفاهم تنموا وتترعرع.

يلخص الشكل الموالي أهم ما ورد في نظرية "لوليم أوشي" حول الحوافز:

الشكل رقم (13) : نظرية "z"



المصدر: ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، الطبعة الأولى، مرام للطباعة الإلكترونية، المملكة العربية السعودية، 1993، ص175.

يوضح الشكل السابق أهم النقاط التي تعرض إليها "لوليم أوشي" لنظرية "z" وأهم الدروس التي قد منها من مودة وحذق، انهماك والثقة وتقديم شرح للمبادئ الأساسية للإدارة اليابانية واعتمادها على الحوافز التالية: وظيفة مدى الحياة، مهن غير متخصصة، ترقيات تلقائية وقرارات جماعية وبالتالي التوصل إلى الإدارة اليابانية تقوم على العامل الإنساني والروابط الإنسانية والشعور بالمسؤولية للأفراد اتجاه عملهم والرقابة الذاتية وكلها عوامل تساهم في خلق جو ملائم للعمل وبالتالي وصول المؤسسة إلى أهدافها من خلال رضا العاملين وبالتالي تحقيق إنتاجية المراد التوصل إليها.

المبحث الثالث: نظام التحفيز بالمؤسسة

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى أهداف بصفة عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس كلا من خصائص هذا النظام ومبادئه ومراحل إعداده والإشارة إلى كيفية تنفيذه كبرنامج سليم إضافة إلى عوامل فشل أو نجاح نظام الحوافز.

المطلب الأول : نظام الحوافز و خصائصه :

الفرع الأول: تعريف نظام الحوافز (1)

هي المكافأة التي تمنح للموظف مقابل الأداء المتميز وأن هذا الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي.

الحافز وسيلة إشباع مستعملة لتوجيه سلوك العمال، وتهتم الإدارة بتصميم نظام الحوافز لجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة تستجيب لأهدافها المسطرة، وتهدف المؤسسة من خلال وضع الحوافز إلى تغيير وتوجيه سلوك وتصرف العامل.

الفرع الثاني: خصائص نظام الحوافز ومبادئه:

أولاً: خصائص نظام الحوافز:

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص، أهمها: (1)

القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه، في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.

• إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقديرات الكميات أو الأوقات.

• الوضوح والبساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستبعاد أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه.

• التحفيز: يجب أن يقوم نظام الحوافز بإثارة الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.

• المشاركة: يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبنيهم وتحسمهم، وزيادة إقناعهم به والدفاع عنه.

• تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء.

• القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه الموجودة.

• الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مدخلها وطرقها، على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمال والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة وغيرها. . .

• المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا يعني إمكانية تطوير أو تعديل بعض معايير إذا استدعى الأمر.

• الجودة التنظيمية: يجب أن يكون النظام منفعلة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعماله وذلك بمقارنة نتائج أعمال المؤسسة قبل وبعد النظام.

• التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقدير الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل عن ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل.

كما يمكن حصر خصائص نظام الحوافز فيما يلي: (2)

1. الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاماً عاملاً وموضوعياً للتحفيز.

(1) - عبد الحميد عبد الفتاح، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسة إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية ن 2007، ص 372 .
(2) - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 175.

2. الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاما واضحا ومفهوما للحوافز ويسهل حسابه من قبل العاملين.
3. الإدارة الجيدة هي التي تحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول على الحوافز.
4. الفورية: الإدارة الجيدة هي التي تقدم الحوافز المناسبة في حينها. بمعنى أن يكون الحافز سواء إيجابيا أو سلبيا معاصرا للواقعة التي تقتضي تطبيق الحافز حتى يشعر الفرد بنتائج جهده أو خطأه.
5. ضرورة وجود نظام للحوافز الإيجابية لتشجيع العاملين لمزيد من الجهد والإخلاص والتميز في الأداء والابتكار.
6. ضرورة وجود نظام للحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز، ولضمان جدية العاملين ولمحافظة الإدارة على هيبتها وبالتالي تطبيق مبدأ الثواب والعقاب.
7. لا بد أن يحقق نظام الحوافز عائدا أكبر أو مساويا بالمقارنة بما تتكلفه المؤسسة نظير دفع الحوافز.
8. العلانية: بمعنى أن يعلم جميع العاملين في المؤسسة بالحافز الذي أعطى للموظف(للعامل أو لمجموعة من العاملين سواء إيجابيا أو سلبيا حتى يكون فيه تحفيز لهم ببذل جهد أكبر أو الامتناع عن سلوك معين.
9. ينبغي أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمؤسسة التي تعمل بها وتفاعله معها عن طريق ربط الحافز في الأداء الجيد.
10. أخذ ثقافة المؤسسة في الاعتبار عند تصميم نظم التحفيز، لذلك يجب على الخبراء في هذا الصدد أن يحدثوا نوعا من التوافق بين ثقافة المؤسسة وبين نظام التحفيز المستخدم.

ثانيا: المبادئ الأساسية لنظام الحوافز (1)

حدد كل من حسن محمد خير الدين وزملاؤه عدد من المبادئ الأساسية لنظام الحوافز، هي كالتالي:

1. مبدأ التبعية: ونقصد به أن الثواب والعقاب ينبغي أن يكون تابعا أو معتمدا على السلوك المرغوب بمعنى أن الموظف الذي يكون أداءه متميز وفوق مستوى معين يمكن أن يتم تحفيزه بمنحه زيادة في راتبه. وهنا نقول أن الحافز "الزيادة في الراتب أو الأجر تتبع السلوك (الأداء المتميز) ". وذلك عكس الحال لو حصل الموظف على زيادة سنوية عادية في راتبه فإن الثواب هنا لا علاقة له ولا يتبع أي سلوك معين أو مستوى أداء. إن تنفيذ مبدأ إتباع الثواب والعقاب بالسلوك يسمح للموظفين في القيام بسلوك يعرفون مسبقا أنه مجزئ لهم.

2. مبدأ الإدراك: نقصد بذلك أنه لكي ينجح مبدأ التبعية بين الحوافز والسلوك لا بد أن يكون الناس مدركين للعلاقة الموجودة في هذا المبدأ. ففي المثال السابق إذ لم يعرف الموظف مسبقا أن زيادة راتبه تتبع ارتفاع مستوى أدائه فلن يكون لمبدأ التبعية أي وجود. ومن هذا يجب على المشرف عندما يريد أن يقيم علاقة تبعية بين الحوافز والسلوك المرغوب ينبغي أن ينقل هذا المبدأ إلى الموظفين وإلا فإنهم لن يتعرفوا على هذا المبدأ.

(1) - المرجع نفسه ، ص175.

3. مبدأ التوقيت: فالحافز أو الثواب الذي يتبع السلوك بسرعة يكون أفضل من الذي يحدث بعد فترة طويلة من حدوثه، لذلك ينبغي على المشرف إذا وجد أن الموظف قام بسلوك مرغوب وأداء متميز أن يتبع ذلك بصرف حافز له في أسرع وقت حتى يشعر بعلاقة التبعية بين الحافز والسلوك.

4. مبدأ الحجم: ويتعلق هذا المبدأ بكبر أو صغر الحافز نفسه، فالحافز الكبير سيكون له أثر أكبر من الحافز الصغير.

5. مبدأ النوع: يتعلق هذا المبدأ بأنواع الحوافز المقدسة فقد تكون حوافز غير مادية مثل: الرضا الوظيفي والغرور والاستحسان من المشرف. ويختلف الأفراد فيما بينهم بالنسبة لنوع الحوافز التي يفضلونها ويمكن للمشرف من خلال المواقف المختلفة التي يواجهها مع المرؤوسين ومن خلال تعامله معهم أن يتعرف على نوع الحوافز التي يفضلها كل منهم حتى يمكنه أن يحقق علامة التبعية بين الثواب (الحافز) والسلوك المؤدي من كل منهم.

6. مبدأ الثبات: ونقصد بذلك أن يكون نظام الحوافز ثابتاً عبر الوقت وبين الأفراد. بمعنى آخر ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء (حتى وإن اختلفت حسب نفس درجة تفضيل كل منهم للأنواع المختلفة للحوافز). وينبغي أن تقدم المكافأة على نفس الأشياء. مثال ذلك لو أن أحد المرؤوسين كان أداءه جيد ونال تقديراً من المشرف فإن المرؤوسين الآخرين يجب أن ينالوا تقديراً مماثل في حالة الأداء الجيد وهكذا.

7. مبدأ التحكم: ويتعلق بدرجة تحكم الموظف في السلوك الذي يريه المشرف. فإذا كان للموظف سيطرة تامة على السلوك المرغوب (كأن يكون ملتزماً بمواعيد العمل الرسمية في الحضور والانصراف) فإن تطبيق مبادئ نظام الحوافز يمكن أن تؤثر على السلوك.

أما إذا كان الموظف لا يستطيع التحكم في السلوك لظروف خارجة عن إرادته، مثال ذلك عدم القدرة على القيام بعمله بالجودة أو المستوى المطلوب بسبب مانع صادر من قسم آخر فإن استخدام الحوافز هنا يخلق له نوعاً من الإحباط.

الفرع الثالث: مراحل إعداد نظام الحوافز

لإعداد نظام الحوافز وخاصة منها المادية يجب إتباع الخطوات التالية:

1. دراسة واقع المؤسسة: وذلك بجمع المعطيات عن:⁽¹⁾

• الإنتاج: يجب التعرف على عدد العمال وفئاتهم وتكلفة أجورهم وكذلك مهاراتهم وأنواع التدريب الذي يحصلون عليه. وأخيراً تطور العمالة خلال عدة سنوات سابقة ومعدلات دوران العمال. كما يجب معرفة نوع العمل. هل هو عمل يدوي أو آلي أو تجميعي بالإضافة إلى طبيعة العمل.

(1) - عادل جودة، الحوافز، جامعة الدول العربية للعلوم الإدارية، الأردن ، 1998 ، ص 50.

- **التسويق:** يجب معرفة أسعار البيع وكمية المبيعات وكذلك مناطق البيع وكمية العمولات ومصاريف الإعلان والتخزين.
 - **الظروف والإمكانات المتاحة:** يجب التعرف على الطاقة الإنتاجية العاطلة والمباني الغير مستعملة والعمالة، وكذا الأماكن والمعدات.
 - **نظام العمل:** القيام بالحصر وتجميع القدرات المؤسسة للعمل وجداول الحضور والانصراف وجداول الغياب على اختلاف الأنواع، وكذلك الإجازات المرضية.
 - **التكاليف:** دراستها التحليلية وانعكاساتها على مجمل النشاطات المؤسسة.
- 2. تحديد هدف النظام:** تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز.
- وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإرادات، أو التشجيع على أفكار جديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف.
- 3. دراسة الأداء:** وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.
- إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:
- وجود وظائف ذات تصميم سليم.
 - وجود عدد سليم للعاملين.
 - وجود ظروف عمل ملائمة.
 - وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.
- 4. تحديد ميزانية الحوافز:** يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام ويجب أن يعطي المبلغ الموجود في نظام الحوافز البنود التالية:
- قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز وهي تتضمن بنود جزئية مثل المكافآت والعلاوات والرحلات والهدايا وغيرها.
 - التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المدرسين على النظام.
 - تكاليف الترويج: وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعاية والمراسلات وخطابات الشكر والحفلات (متضمنة بنودا أخرى خاصة بها).⁽¹⁾
- 5. وضع إجراءات النظام:**⁽²⁾ وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة تعني تسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وأدوار المشتركين فيه وأنواع الحوافز وفي ما يلي شرح أهم الإجراءات:

(1) - فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص-ص 102-104.

(2) - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 261.

- تحديد الأدوار: وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز ورفع التقارير إلى جهات محددة (مثل مدير نظام الحوافز ومدير إدارة الموارد البشرية وذلك من حين الاعتماد، الموافقة، التعديل، المناقشة).
 - الاجتماعات: قد يحتاج الأمر عقد اجتماعات خاصة للجنة الحوافز وغيره من المدرسين.
 - توقيت تقديم الحوافز: هل هي شهرية أم ربع سنوية أو نصف سنوية أم تعطى بعد الأداء المتغير مباشرة؟ وهل تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد والدخول المدرسي.
 - نوع الحوافز: هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء، كما يجب أن تكون هناك مرونة في تفصيل الحاجز على احتياج من يتلقاه والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحافز.
 - النماذج: وتشمل سجلات قياس الأداء الفعلي والنماذج واقتراح صرف وتقديم حوافز معينة.
6. تقييم نظام الحوافز: (1) يعتبر نظام الحوافز من أقل أنواع الأنظمة استقراراً، حيث يقتضي الحال إعادة النظر فيه بين كل فترة وأخرى لكي يبقى النظام منسجماً مع الظروف المتطورة التي تحيط به. وقد يكون عدم استقرار النظام راجعاً لتعرضه لبعض المشاكل التي قد تؤثر في فاعليته.

الفرع الرابع: البرنامج السليم لنظام الحوافز(2)

حتى تكون منح الحوافز التي تقدمها المؤسسة لحاملها كحافز للسلوك يجب أن تتوفر الشروط التالية:

1. عدالة الحوافز وكفايته.
2. الاستمرارية في إعطائها.
3. ارتباطها المباشر بدوافع العاملين.
4. بعدها عن العلاقات الشخصية.
5. تكيفها مع توقعات العاملين.
6. أقلمتها مع بيئة العمل.
7. وارتباطها بجهود الأفراد والعاملين لتحقيق الكفاية الإنتاجية.

الفرع الخامس: عوامل فشل أو نجاح نظام الحوافز(3)

أولاً: عوامل الفشل:

لماذا يفشل نظام الحوافز؟

يجيب جاري عن هذا السؤال من خلال توضيح الآتي:

(1) - ريمة عبد الرحمان، ربيعة بن الدعلي، التحفيز ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص مالية، المركز الجامعي ميلة، 2011، ص-ص48.

(2) - نعيم إبراهيم الطاهر، تنمية الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، ص 225.

(3) - منحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص-ص 190-192..

1. أجر المحفز لا يعد بديلا للإدارة الجيدة، فمكافأة الفرد عن مستوى أدائه يفترض أنها تحفزه على بدل المزيد من الجهد، ولكن ليس الحافز هو المهتم في كل الأحوال، فقد تكون هناك أسباب أخرى، الإدارة هي الوحيدة المسؤولة عنها مثل: غموض التعليمات، عدم وضوح الأهداف، عدم العناية بسياسات الاختيار والتدريب.
2. التركيز فقط على ما يمنح الحافز من أجله، حيث يشير علماء النفس إلى أن الأفراد يبذلون ما لديهم من جهد إذا عرفوا أنهم سوف يكافئون عليه، ولكن هذه الجهود غالبا ما تركز على الوحدات بغض النظر عن مستوى الجودة.
3. أن الأجر لي الحافز الجيد الوحيد، حيث أشار عالم النفس فريدريك هيرزبيرغ، إلى أن المال يحقق حالة من الهدوء المؤقت لدى الفرد وسرعان ما يزول تأثير هذا الحافز، ولذا فهو يرى أن تقديم المزيد من الأموال لن يزيد من دافعية الفرد، ولهذا يقترح هيرزبيرغ أن تقدم المؤسسة قدر ملائم من الحوافز المالية بالإضافة إلى مجموعة من الحوافز غير المالية مثل زيادة فرص إحساس الفرد بالإنجاز وتحقيق النجاح النفسي في وظيفته.
4. مكافأة المخطئ، وقد يتم ذلك من خلال إعطاء جميع العاملين الحوافز المالية التي يتم صرفها بشكل روتيني أوفي آخر السنة.
5. إن المكافآت قد تمزق العلاقات بين الأفراد ولذلك تقلل من فرص تشكيل فرق العمل بسبب تركيز الفرد على تحقيق مصلحته الخاصة.
6. قد يؤدي منح المكافآت إلى إعاقة الأداء، حيث يشير الخبراء إلى أن تحقيق التميز في أحد الاتجاهات والمكافآت تسير في اتجاه آخر، حيث يتم إخبار الأفراد بأن دخلهم سوف يعتمد على الإنتاجية أو نتائج تقييم الأداء، ومن ثم فهم يركزون على زيادة عدد الوحدات المنتجة بغض النظر عن مستوى الجودة، وقد يسلكون سلوكا لا أخلاقيا في سبيل تحقيق المعايير الموضوعية.
7. قد تقلل المكافآت من درجة استجابة الأفراد، نظرا لأن التركيز الأساسي لديهم هو تحقيق أهداف معينة مثل خفض التكلفة، ولذلك فإن حدوث أية تغيرات يعني صعوبة تحقيق هذا الهدف، وبالتالي يلعب الحافز دورا وسيطا بين حدوث التغيير ودرجة استجابة العاملين.
8. قد تقلل المكافآت الحافز الداخلي لدى الفرد، نظرا لأنها تشعره بأنه لا يستطيع الأداء الجيد لواجبات وظيفته بشكل اختياري.
9. أن الأفراد يرغبون في الحصول على حوافز معنوية بالإضافة إلى الحوافز المادية، فالفرد يرغب في أن يتمتع بعمله وأن يشعر بقيمته وهو مارس واجبات وظيفته، ولذلك فإن التركيز على الحوافز المادية فقط سوف يقلل من درجة ولاء العاملين للمنظمة.

ثانيا: عوامل النجاح⁽¹⁾

من الأهم والمفيد جدا للإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائمة أن تلتزم بالشروط الأساسية لوضع نظام هذه الحوافز هذه الشروط هي :

- البساطة: ويعني أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في بنوده وصياغته؛
- ربط الحوافز بالأداء: شعور الفرد بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين؛
- التفاوت: ومعناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح؛
- المشاركة: أي على الإدارة الأخذ بآراء وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز؛
- التنوع: هو أن تطبق المؤسسة أنواعا مختلفة من الحوافز؛
- الهدف: أن يكون للحافز هدفا معينا كرفع الإنتاج؛
- العلانية: وهو إعلان الجزاء إيجابيا كان أم سلبيا على كافة العاملين؛
- تدريب المشرفين: وذلك بتدريس المسؤولين على إجراءات النظام؛
- الشمولية: بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل عمال المؤسسة وذلك حسب وظيفتهم؛
- أن يكون مناسبا: بمعنى أن يكون حافزا متناسبا مع حاجات كل فئة من الأفراد.

(1) - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 125

المطلب الثاني: المتطلبات الرئيسية لإعداد وتنفيذ نظام الحوافز (1)

الفرع الأول: المتطلبات الرئيسية لإعداد نظام الحوافز

تشمل البنية الأساسية لنظام الحوافز في مجموعة من النظم الفرعية والتي تشكل الركائز الأساسية لنظام الحوافز وهي:

- **الهيكل التنظيمي وهيكل العمال:** يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية والأدوار المختلفة لشاغلي الوظائف ومستوى التفاعل بين العاملين ويفيد تحليل هيكل القوى العاملة في تحديد مدى الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي والتعرف على خصائص النوعية للعاملين وتأثير ذلك على نظم الحوافز المطبقة.
- **نظام الأجور والمرتبات:** والمقصود به نظام الأجر الأساسي الذي يتم تحديده على أساس تقديم الوظائف داخل المؤسسة وكذلك التفاعل بين العرض والطلب في سوق العمل.
- **نظام تقييم الأداء:** يهدف تقييم الأداء إلى التعرف على إنتاجية الفرد وسلوكه الوظيفي ذلك بمقارنة الأداء الفعلي بأداء المستهدف أو المعياري. تستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات منها الترقية والنقل والتحفيز المادي.
- **وصف الوظائف:** يهدف توصيف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب يعرف باسم بطاقة الوصف الوظيفية التي تحدد واجبات شاغل الوظيفة، معايير أداء الوظيفة وظروف العمل.
- **النظام الفني:** يتعلق بالأساليب الإنتاجية المطبقة في الصناعة، والذي يفيد في التعرف على طرق وإجراءات العمل، وتدقق العمليات من خلال دراسة الزمن، الحركة، حيث أن ذلك له علاقة باختيار نظام الحوافز والمناسبات التكنولوجية المستخدمة.

الفرع الثاني: متطلبات تنفيذ نظام الحوافز

أولاً : عناصر نظام الحوافز

يتطلب تنفيذ نظام الحوافز عدة عناصر وهي:

- **القواعد:** والتي تتعلق بكيفية ربط الأداء بالعائد المتوقع باستخدام معايير معينة ومن هذه القواعد على سبيل المثال:
 - ❖ تحديد المبلغ للحوافز على مستوى المؤسسة.
 - ❖ التوزيع الداخلي للحوافز على الأقسام والأفراد.

(1) - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 468.

❖ تحديد نصيب الأفراد من الحوافز.

- النتائج: وتشمل مجموعة من السجلات والنتائج المتعلقة بأداء العاملين ومعدلات الأداء المخططة.
- الإيرادات: وتعلق بكيفية تطبيق القواعد من خلال مجموعة من الخطوات المتعلقة بالمنطقية والمتابعة والخاصة بحساب وصرف الحوافز للأفراد.

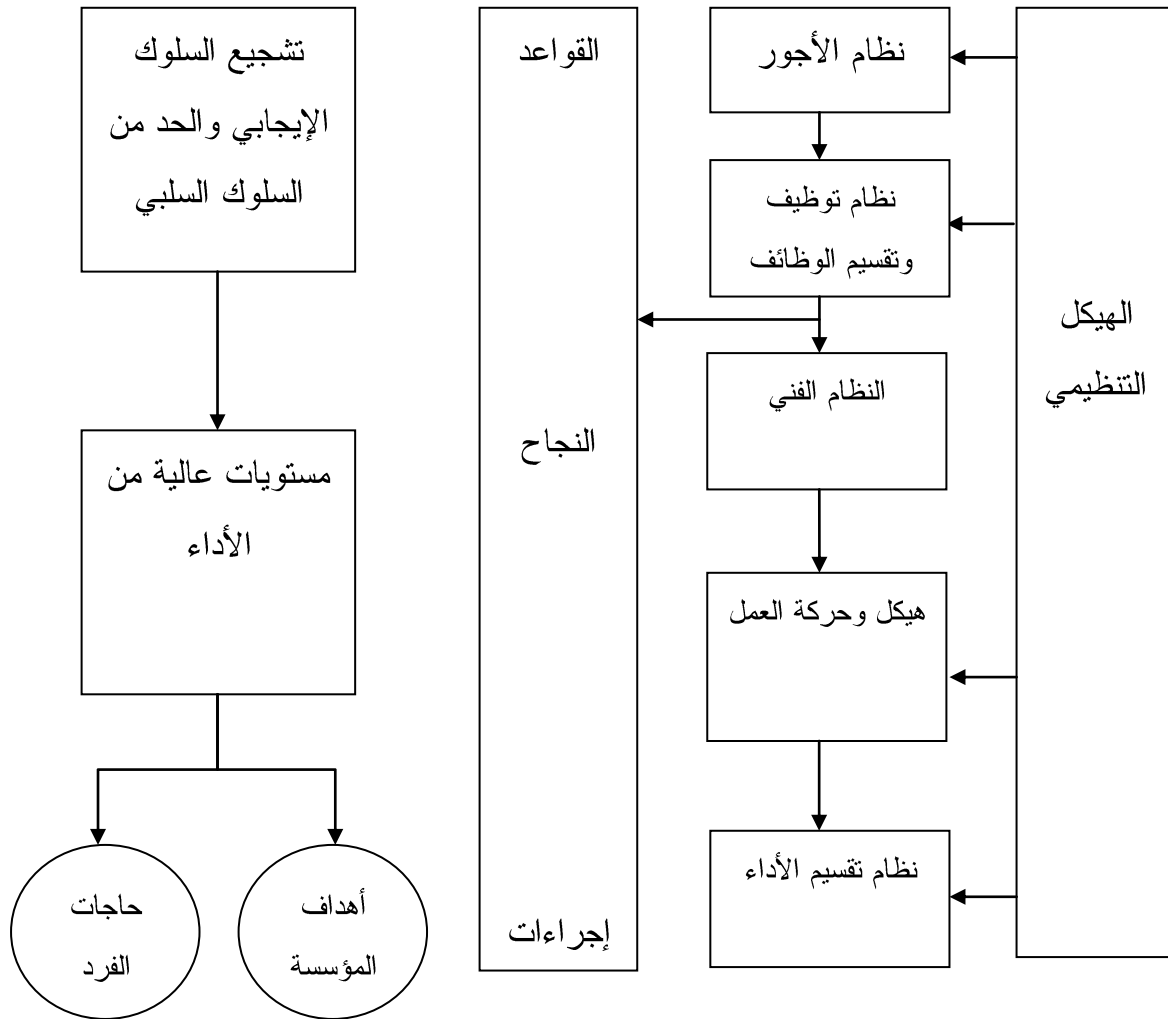
ثانيا: فعالية نظام الحوافز

تتعلق هذه المؤسسة بالشروط العامة التي تساعد على تشغيل وإدارة النظام بطريقة فعالة ومن أهم المتطلبات:

- وجود مناخ ملائم للعلاقات بين الإدارة والعاملين.
- عدالة الحافز وكفايته.
- سهولة فهم السياسة التي تحددها المؤسسة في تقريرها للحوافز.
- ارتباطها ارتباطا وثيقا ومباشرا بالجهود الذهنية والبدنية التي يبذلها العامل في تحقيق الحد الأمثل للإنتاجية.
- إقرار صرفها أو أدائها للعاملين في مواعيد محددة ومتقاربة.
- ارتكاز الحوافز على أساس أو مستويات مقبولة.
- أن يرتبط ارتباطا مباشرا ووثيقا بالرسالة وأهداف المؤسسة.
- ارتباطها واتصالها اتصالا مباشرا بدوافع العامل وبواعثه.

وفي النهاية يمكن القول بأن نظام الحوافز ما هو إلا نظام يتكون من ثلاثة عناصر يتمثل العنصر الأول مدخلات النظام (الهيكل التنظيمي، نظام الأجور، نظام التوظيف) وعمليات تشغيل النظام (القواعد، النماذج، الإجراءات) ثم مخرجات النظام متمثلة في مستويات الأداء ويوضح الشكل التالي: المكونات الأساسية لنظام الحوافز.

شكل رقم (14):المكونات الأساسية لنظام الحوافز



المصدر: سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجد لأوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004ص486.

خلاصة الفصل :

تبين من خلال ما تم دراسته والتوصل إليه في هذا الفصل أن نظام الحوافز هو سلاح في يد الإدارة حيث قد يمكنها من تحقيق إنتاجية عالية إذا أحسنت استخدامه كما قد يؤثر سلبا على مستوى إنتاجيتها بتحميلها أعباء إضافية إذا أساءت استخدامه.

كما قد أصبح من الواضح من خلال هذه الدراسة أن الإدارة بإمكانها دفع وتحفيز الفرد بطريقتين:

أولاً: أن تقنعه أن القيام بعمله سيجنبه تخفيضاً في إشباع حاجاته ورغم اختلاف الحوافز المطبقة في المؤسسة واختلاف حاجات ورغبات الأفراد وأيضا رغم اختلاف الأهداف المرجوة من هذه الحوافز إلا أن تطبيقها بصورة صحيحة يقوم على أسس موضوعية تؤدي إلى استقرار العلاقة بين العامل والإدارة، كما تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي والرفع من مستوى أداء وإنتاجية العامل وبالتالي التأثير الفعال في سير العملية الإنتاجية.

وبالتالي وجب على هذه الإدارة أن تعلم أنه كلما كانت على دراية بحاجات ورغبات العمال فيها، كلما تمكنت من معرفة أهدافهم وبالتالي تعمل على تحقيق توازن بين هذه الأهداف وبين أهداف المؤسسة وتحقيق هذه الأهداف لا يكون إلا من خلال نظام حوافز فعال يشتمل على مختلف الحوافز المادية والمعنوية، السلبية والإيجابية لما لها من تأثير على الرضا الوظيفي للعمال.

الفصل الثالث : الرضا الوظيفي

مقدمة الفصل

المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي

- المطلب الأول : تعريف الرضا الوظيفي
- المطلب الثاني : عناصر الرضا الوظيفي
- المطلب الثالث : خصائص الرضا الوظيفي
- المطلب الرابع : أهمية الرضا الوظيفي
- المطلب الخامس : آثار الرضا و عدم الرضا الوظيفيين .

المبحث الثاني : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

- المطلب الأول : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
- المطلب الثاني : طرق قياس الرضا الوظيفي .
- المطلب الثالث : أنواع الرضا الوظيفي و أهم محددات مستوياته .
- المطلب الرابع : الدوافع ، الحوافز وعلاقتها بتقييم الأداء و الرضا الوظيفي

خلاصة الفصل

مقدمة الفصل :

إن نجاح أي منظمة يعتمد بشكل أساسي على مدى فاعلية أداء الأفراد العاملين بها لمهامهم وواجباتهم، وهذا الأخير يتأثر كثيرا بمستوى رضاهم عن العمل أو الوظيفة، لأنه من الطبيعي جدا به ولا يلمس أن يختلف أداء الفرد يشعر أنه راضي في عمله، بفرد آخر لا يشعر به ولا يلمس أن المنظمة التي يعمل بها تهتم بحالة الرضا لديه ومتطلباته، وهذا ما يؤكد أهمية الرضا الوظيفي في حياة المنظمة.

وموضوع الرضا هو مطلب قديم ومتجدد في أدبيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي يشغل اهتمام العديد من الباحثين والمختصين وخاصة عن كيفية حدوثه والعوامل التي تؤثر فيه والسبل التي تمكن من تحقيقه وتحسينه، وسيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى أهم ما يتعلق بهذا الموضوع .

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

تشير الأبحاث العلمية إلى أن الدراسة التي قام بها إلتون مايو وزملاءه في مصنع ويسترن إلكتروك بين 1927 - 1932 كانت بداية الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي، حيث لفتت الأنظار إلى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية وكذا تلبية حاجاته النفسية والاجتماعية، وفي هذا المبحث سوف تلقى الضوء على الرضا الوظيفي من حيث مفهومه وعناصره .

المطلب الأول : تعريف الرضا الوظيفي

قبل التطرق إلى تعريف الرضا الوظيفي لا بد من الإشارة إلى المصطلحات المستخدمة من التعبير عن هذا المفهوم، مها الروح المعنوية والاتجاه النفسي نحو العمل والسعادة في العمل... وهذه المفاهيم تشير إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل، الذي يشغله حالياً والتي قد تكون إيجابية أو سلبية، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أن يحققه من عمله (1).

مفهوم الرضا الوظيفي:

الرضا في اللغة هو ضد السخط، وارتضاه يفى رآه أهلاً ورضي عنه أحبه وأقبل عليه *

أما في الاصطلاح فقد عرفه العديلي بأنه: "الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه (محتوى العمل) وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل، ومع العوامل والمؤثرات البيئية والخارجية ذات العلاقة" (2)

كما يعرفه (Davis) دافيس بأنه: "ظاهرة داخلية ضمن عمل المعنى بالأمر وهو نتيجة التكيف مع العمل، ويعمل الرضا على التأثير في القرارات المتخذة من العامل اتجاه عمله" (3)

ويعرفه "الصبحي" بأنه: " حالة من القناعة والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات الناتجة من الوظيفة من خلال تفاعل الفرد مع العمل نفسه وبيئة العمل والشعور بالثقة والولاء، والانتماء له وردود فعل الفرد عن مدى تحقيق العمل لغاياته مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج بكفاءة وفعاليتيه" (4)

(1) - أحمد صقر عاشور، إدارة الفنون العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، ص 138.

* ابن منظور، لسان العرب، ضبطه وعلق عليه الدكتور خالد رشيد القاضي، دار صبيح وادسوفت، لبنان، ج 5 ن 2006، ص 227.

(2) - ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 152 .

(3) - . Aubert nicole .Divigert motirer : Secrets et protiques ,les éditions chihab d'organisation 1997 p36 .

(4) - جبر سعيد صايل السبحاني، علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص "".

وكما يعرفه مصطفى كامل وسونيا في تعريفه للرضا عن العمل في تعريفها للرضا عن العمل بأنه: "الحالة النفسية أو الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد غايته وإشباع حاجته ورغباته التي يتطلبها وذلك من خلال التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه والعوامل الخاصة بطبيعة الوظيفة التي يشغلها والعوامل المرتبة بمحيط العمل وبيئته"⁽¹⁾

ويعرفه لولير وبورتر "الرضا الوظيفي هو أحد المتغيرات الناتجة عن مدى قصور المكافآت الفعلية في مقابلة إدراك البعض لعدالة مستوى المكافأة، فالموظف يكون راضيا عندما تقابل المكافأة إدراك لعدالة المكافأة أي (توقعاته)، ويكون هذا الموظف غير راض عندما تكون هذه المكافأة الفعلية أدنى من إدراكه لعدالة المكافأة

وكتعريف شامل للرضا الوظيفي "شعور الموظف الإيجابي أو السلبي عن العمل الذي ينتمي إليه نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية التي تحبط به بيئة العمل، ولا بد أن نشير إلى أن هناك ترادفا في استخدام مصطلحي الرضا الوظيفي واتجاهات العمل لبقية كل منها الآخر فالإتجاهات التي يعبر عنها الفرد نحو عمله تحمل شعوره عن هذا العمل ودرجة رضائه عنه، فالإتجاه الإيجابي الذي يعبر عنه حول العمل مساويا لشعوره بالرضا عن العمل نفسه أو العكس."⁽²⁾

وانطلاقا مما سبق ذكره يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه ذلك الشعور الإيجابي الذاتي الذي يحمله المورد البشري لوظيفته عموما (الرضا العام عن الوظيفة) والعناصر المكونة لها خصوصا الرضا عن الأجر، محتوى العمل، نمط الإشراف، فرص الترقية، جماعات العمل وظروف العمل .

المطلب الثاني: عناصر الرضا الوظيفي:⁽³⁾

تعتبر الروح المعنوية للفرد من مشاعره تجاه نوع العمل الذي تؤديه، واتجاه زملائه في العمل ومركزه الأدبي بينهم وأيضا اتجاه رؤسائه وبالإضافة إلى ردود فعله تجاه ساعات العمل، الدخل، نوع الإشراف وغيرها من ظروف العمل الأخرى ، الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل .

(1) محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا الولاء الوظيفي ، قيم وأخلاقيات الأعمال ،دار زمزم للنشر، السعودية ، 2011 ، ص 146 .

(2) - محمد أحمد سليمان ،سوسن عبد الفتاح وهب ،نفس المرجع السابق، ص 135 .

(3) - بودياب نادية وآخرون، دور التحفيز في تحسين أداء الموارد البشرية ، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص ص-62-63 .

1. الأجر:

تشير الدراسات إلى وجود علاقات طردية بين الأجر والرضا عن العمل، فكلما زاد الأجر زاد الرضا والعكس صحيح، كما أنه لا يشبع الحاجات الفزيولوجية فقط بل يمتد ليعطي شعور بالأمن (ضمان العمل والمحافظة على ديمومة الأجر) وليرمز إلى المكانة الاجتماعية وعرافان المنظمة بأهميته

2 . محتوى العمل:

يؤثر محتوى العمل على الرضا الوظيفي من خلال:

- ✓ درجة نوع مهام العمل ودرجة التكامل والترابط مع درجة ذكاء الفرد .
- ✓ درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد، أي حريته في اختيار طرق وسرعة الأداء.
- ✓ استخدام الفرد لقدراته .
- ✓ خبرات النجاح وال فشل في العمل .

3 . فرص الترقية:

إن ضمان الترقية التي يستحقها العامل يؤثر على إرضائه، وحسب فروم (vrom) فإن طموح الفرد وتوقعاته لفرص الترقية هي تؤثر على تحقيق هذا الرضا إضافة إلى العمل والتدريس .

4 . نمط الإشراف:

أثبتت دراسات ليكارت (Likert) أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه وذلك لتنمية العلاقات المساندة الشخصية فيما بينهم، والاهتمام بمشاركتهم ومراعاتهم في العمل.

بينما أن ساعات العمل الطويلة تؤدي إلى الإجهاد وبالتالي ظهور مشاعر الاستياء وعدم الرضا خاصة إذا كانت مقترنة لا لفراغ والروتين .

5 . ظروف العمل المادية :

يؤدي تحسين ظروف العمل وتوفير الأمن الصناعي والخدمات الاجتماعية للعاملين إلى بعث الارتياح في نفوسهم والإخلاص في العمل، والافتخار بالمنظمة التي يعملون بها، وبصفة عامة تؤثر هذه الظروف

على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي رضاه عن العمل ، وتشمل الإضاءة الحارة ، التهوية، الرطوبة، الضوضاء، النظافة، وصحة الفرد أثناء تأدية العمل، الأمراض المهنية .

المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن يحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي: (1)

1 . تعدد المفاهيم وطرق القياس:

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وإرضائهم أن يقفون عليها وينظرون إلى الرضا الوظيفي وهذا يشير إلى عدم وجود اتفاق عام حول تعريفات الرضا الوظيفي .

2 . النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:

غالباً ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي موضوع فردي لذا فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت إلى آخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس للمستخدم .

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

نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماط من موقف لآخر من دولة لآخرى وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات ...

4 . الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول :

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته .

(1) - عارف بن مامل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منظمة الجوف ، مذكو ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ص ص 48-49 .

5 . الرضا عن العمل ارتباطا بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:

حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكتف نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقرير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي والفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الإسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات .

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

إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضا عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عن الآخر وإن فعل ليس بالضرورة لأن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لإخلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم .

المطلب الرابع : أهمية الرضا الوظيفي : (1)

للرضا الوظيفي أهمية بالغة تنعكس إيجابيا على الفرد والمؤسسة على حد سواء بالعديد من الآثار نذكر منها:

1. يتمتع الموظفون الراضون عن العمل بصحة نفسية وذهنية وجسمية ومعنوية عالية، مما ينعكس أثره على زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للمستهلكين والعكس صحيح.
2. انخفاض واضح وملحوس في مستوى الغايات والتعارض، ودوران العمل والحوادث، وتحقيق مستوى أمان عالي.
3. وانخفاض واضح وملحوس في الشكاوي والتنظيم والإحباط في العمل ، مما ينعكس أثره إيجابيا بخلق درجة عالية من الولاء والانتماء للمؤسسة والسعي لتحقيق أهدافها .
4. يتسم الأفراد حينما يتحقق لديهم الرضا الوظيفي بدرجة عالية من الإنجاز والتعلم للمهارات الجديدة ، واستثمار طاقاتهم الفكرية والذهنية والبدنية في تطوير مجالات العمل .
5. تتسم المؤسسة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي البناء في ميدان العمل ، وهذا ما يعزز الدور الفعال في تحقيق الإنجاز في مجالات العمل كافة .

(1) - المرزقي شفيقة ، مخلوفي دلال ، تقييم الأداء على الرضا الوظيفي في مؤسسة عمومية، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2011 ، ص-ص 37 -38 .

6. سيادة روح الثقة والمودة والتعاون بين القادة الإداريين والمرؤوسين ، وبين الموظفين أنفسهم مما يساهم في تحقيق الانجاز الفعال .

7. تلجأ بعض المؤسسات إلى دراسة درجة رضا الموظفين والذي يدل على توافق الفرد مع وظيفته .

ومن هنا يتضح بجلاء أن الرضا الوظيفي وتحقيق الولاء والانتماء للمؤسسة من قبل الأفراد يعتبرها حجما أساسيا تسعى له المؤسسات المعاصرة لا سيما في ظل المنافسة .

المطلب الخامس: آثار الرضا وعدم الرضا الوظيفيين:(1)

إن اعتبار الرضا كمتغير مستقل في الدراسة سيكشف ماله من آثار على الحياة العملية للأفراد وبالتالي على المنظمات سواء السلبية منها والنتيجة عن حالة عدم الرضا ، أو الإيجابية والنتيجة عن حالة الرضا.

أولا :آثار عدم الرضا الوظيفي :

لعدم الرضا آثار سلبية على المنظمات، والتي تظهر من خلال الغياب دوران العمل التمارض والإصابات، الشكاوى، الإضراب واللامبالاة .

1 . الغياب ودوران العمل :

يشكل الغياب ودوران العمل ظاهرتين مكلفتين بالنسبة لأي منظمة مهما كانت صفتها ،فهما تؤديان إلى زيادة العمالة وبالتالي تخفيض الإنتاجية ومن ثم مرد ودية العامل من جهة ، ومن جهة أخرى التكاليف التي تتكبدها المنظمة حينما تصرف أموالها في توظيف وتدريب من يحل محل التاركين للوظيفة أو المتغيبين عن العمل .

2 . التمارض والإصابات :

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

3 . الشكاوي والإضراب واللامبالاة :

الشكاوى والإضراب واللامبالاة وسائل احتجاجية يتخذها العمال كرد فعل على عدم الرضا الوظيفي.

ثانيا :آثار الرضا الوظيفي :

للرضا الوظيفي آثار إيجابية بالغة على المنظمات بشكل عام ، ويمكن تلخيص أهمها في : أثره على الأداء، الولاء والصحة العضوية والعقلية للأفراد .

(1) - سعيداني عبد الحق، الاتصال الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين ، مذكرة ماستر نقسم علوم التسيير ، تخصص مالية وبنوك ،المركز الجامعي ميله ، 2013 ، ص - ص ، 47 - 53 .

1 . الأداء :

يقصد بالأداء : "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله كما ونوعا " فلقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعا لكثير من الأعمال والبحوث وموضوعا للجدل بين المنظرين على اعتبار أن هذين المتغيرين من أهم المتغيرات التنظيمية فعالية ، ويمكن تلخيص أهم الاتجاهات في هذا الباب كالتالي :

أ . الاتجاه الأول :

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الرضا يؤدي إلى تحقيق الأداء المرتفع وفسر ذلك بأن العامل إذا ارتفع رضاه عن عمله زاد حماسه للعمل ، مما ينتج عنه إقبال وامتنان كبيران اتجاه عمله ، وهذا يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع عمله وإنتاجيته والعكس صحيح ، أي أن انخفاض في الرضا يشعر العامل بالقلق وعدم الاستقرار مما ينعكس سلبا على مستوى أدائه ، وتفسير هذه الحالة بأن الأداء هو نتيجة طبيعية ومنطقية لحالة الرضا التي يكون عليها العامل ، وهذا ما أوضحت تجاربها وثورن ودراسات كل من ليكرت ، مارش ، سيمون وتريندرس وغيرهم .

ب . الاتجاه الثاني :

ويرى أن لا علاقة بين الرضا والأداء فقد قام الباحثان برايفيلد وكروكيت (1955) باستعراض نتائج البحث الذي أجري حول العلاقة بينهما (الرضا والأداء) والتي تؤيد عدم وجود ما يؤكد هذه العلاقة حيث كان معامل الارتباط في كل مرة منخفضا وفي كثير من الحالات غير ذي دلالة إحصائية .

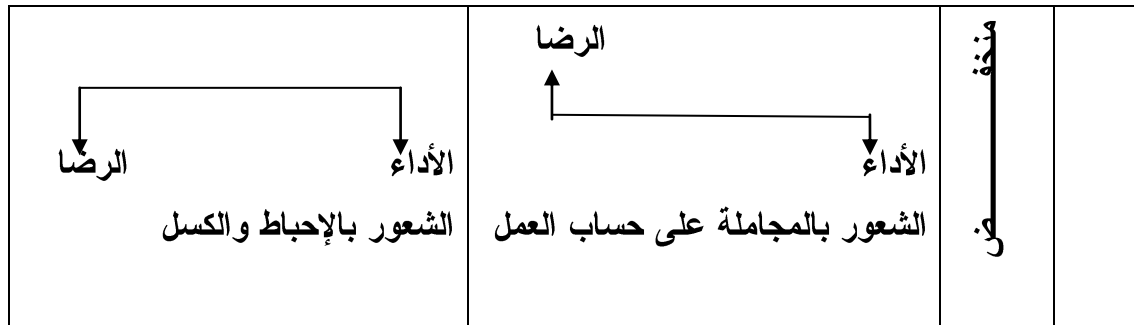
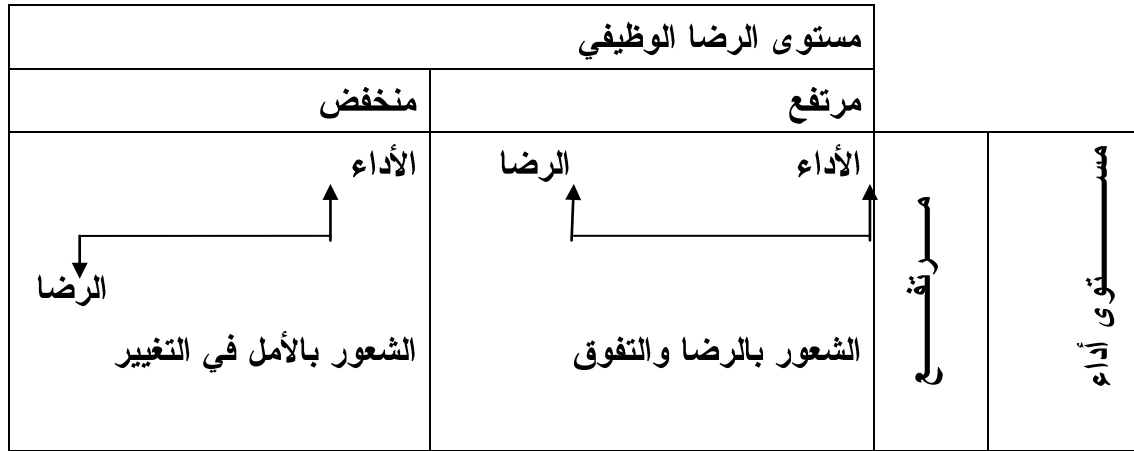
ج . الاتجاه الثالث :

ويرى من يتبناه أن الأداء يؤثر على الرضا ن إذ عند تحقيق العامل لأداء عال في ظل نظام حوافز محدد وعادل ، يحصل العامل على حوافز وعوائد نتيجة أدائه المرتفع فتزداد بذلك إشباعا ته المادية من وتزداد مكانته بين زملائه في المنظمة وهذا ما يدفع العامل إلى الشعور بالفخر والاعتزاز بالنفس من جهة أخرى ، وينعكس ذلك إيجابيا على درجة الرضا الوظيفي لديه .

د . الاتجاه الرابع :

والقائل بوجود علاقة بين الأداء والرضا ، غير أنها علاقة غير مباشرة عن طريق محددات الرضا ومحددات الأداء ، فالأداء يحدده الجهد المبذول في العمل . أما الجهد فيحدده كل من قيمة العوائد ومدى توقع الفرد لحصوله عليها ، ومن يعتبر الرضا محدد غير مباشرا للأداء أما الرضا فيتحدد بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد ، في حين أن العوائد التي يحصل عليها الفرد تتحدد

الشكل رقم (16) نموذج تصوري للحالات الأربعة التي تحتلها علاقة الأداء والرضا الوظيفي :



المصدر: شنوفي نورالدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 201.

وعليه فإن للأداء والرضا علاقة وطيدة مما جعل للرضا أكبر أهمية في حياة المنظمات، ومهما كان اتجاه هذه العلاقة فإنه لا يمكن الفصل بينهما .

2 . الولاء التنظيمي :

يعكس الولاء طبيعة الشعور لدى الأفراد اتجاه منظماتهم ومدى تعلقهم وتوحدهم من أجل خدمتها فيتأثر الولاء بدرجة الرضا تأثيرا واضحا حيث أن الراضين عن عملهم يتصرفون بالتعاون وتقوية العلاقات الاجتماعية بينهم كما أن لديهم رغبة في الحفاظ على موارد المنظمة وتحمل المصاعب دون شكوى (حسب طبيعة الأشخاص) وهي كلها مميزات الولاء التنظيمي .

3 . الصحة العضوية والعقلية :

بالإضافة إلى الآثار المذكورة هناك آثار أخرى وهي تلك التي تتعلق بصحة العمال ويقصد بها الصحة العضوية من جهة ،فيرى دبيراي أن الحالة النفسية لها آثار على الصحة العضوية للعمال، وبالتالي تتأثر كل العناصر السابقة (الغياب ،دوران العمل المتعارض ، الأداء ،الولاء)سلبا وإيجابيا، وهو الأمر الذي أكده Burke سنة 1970، حيث وجد ارتباطا بين الرضا وبعض الأغراض العضوية كالتعب ، صعوبة التنفس ، صداع الرأس وغيرها .

أما Whyte فتوصل سنة 1955 إلى أن 18% من حالات القرحة التي ظهرت في معمل واحد كانت عند العمال غير الراضين عن عملهم ، كما يؤثر الرضا على الصحة العقلية من جهة أخرى ، حيث أن محيط العمل الجيد يبعث على ارتياح الحالة العقلية بعيدا عن المشاكل النفسية وتوصل ثورتها وسر بعد دراسة معمقة سنة 1965 م إلى وجود علاقة قوية بينهما (الرضا والصحة العقلية).

المبحث الثاني : مؤشرات وطرق قياس الرضا الوظيفي :

بالرغم من تعدد اتجاهات الأفراد اتجاه عملهم ومن وجود عوامل عديدة إذا أشبعت حصل رضاهم عن ما تم تأديته من مهام ، إلا أنه يصعب قياس وتقييم هذه الاتجاهات وذلك نظرا لصعوبة الملاحظة المباشرة للاتجاه الفرد ، وهذا ما يعتبر خطأ في حق التقدم الهائل الذي حدث في العقود الستة الماضية في قياس المتغيرات الضمنية الكيفية المتعلقة بخصائص الأفراد مثل : التكيف ، الاتجاهات النفسية ، الدافعية ، الرضا وغيرها

ولعل أهم العوامل أو النابعة وراء رضا الأفراد ومؤشرات وطرق قياسها يمكن حصرها فيما يلي :

المطلب الأول : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي : (1)

من العوامل التي أثبتت الدراسات أن لها تأثيرها على درجة رضا الأفراد العوامل الآتية :

1. **عوامل شخصية** : مثل : السن ، مستوى التعليم ، أهمية العمل بالنسبة للعامل والمستوى الإداري للوظيفة والحالة الصحية والمزاجية والسمات الشخصية وهذه العوامل جميعها ذات أثر بالغ على رفع رضا الفرد .
 2. **عوامل متعلقة بظروف العمل** : مثل نوع العمل ، وطبيعة وظيفة أو مهنته كعمل روتيني أو متنوع ابتكاري أو عادي ، والأمن ، والتقدم في العمل ، الأجر والراتب والرئيس وزملاء العمل وساعات العمل .
- وفيما يلي توضيح لتأثير بعض هذه العوامل على الرضا الوظيفي :

- ✓ لقد أظهرت بعض الدراسات أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين السن وبين درجة الرضا الوظيفي، إذ أنه كلما زاد عمر الفرد زادت درجة رضائه عن العمل وكلما تمسك به واستقر فيه .
- ✓ أما بالنسبة لمستوى التعليم وتأثيره على رضا الفرد فقد بينت بعض البحوث أن العامل الأكثر تعلما يكون أقل رضا عن عمله من العامل الأقل تعلما حيث تكون طموحات الأول مرتفعة عن الآخر الذي يكون في العادة قانعا بعمله راضيا به .
- ✓ بالنسبة للمستوى الإداري وجد خلال الدراسات أن العاملين الذين يحتلون مناصب إدارية مرتفعة يكون رضاهم الوظيفي أعلى من هؤلاء الذين هم أقل منهم في المستوى الوظيفي للفرد زاد رضاه الوظيفي ،

(1) - إيناس فؤاد نواوي فلمجان ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة مذكرة ماجستير ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، مكة ، 1421 هـ ، ص ص ، 62- 65 .

نظرا لما تتضمنه الوظائف العليا من إشباع لمختلف حاجات الفرد بينما في المستويات الوظيفية الدنيا تلعب الحاجات المادية دورا أكثر أهمية في تحديد الرضا الوظيفي .

- ✓ كذلك وجد أنه كلما كان العمل هو مركز حياة العامل Centrallife interest أي أنه مهم جدا بالنسبة له من أجل معيشته أسرته ، كلما كانت درجة الرضا لهذا العامل عن العمل أكثر من درجة رضا العامل الذي يعتبر مركز حياته في أشياء خارج العمل ، أي أن هذا العمل لا يعتبر مهما بالنسبة له .
- ✓ وهناك عوامل مهنية ترتبط بالرضا الوظيفي ، والعوامل الغالية في هذه الناحية هي : (الأجر ، زملاء العمل ، نوع العمل والترقي) .

ويلاحظ أنه يصعب على الإدارة والتحكم في العوامل الشخصية في محاولة لرفع مستوى الرضا الوظيفي للأفراد ، أما بالنسبة لتأثير ظروف العمل على رضا العاملين فقد أظهرت بعض الدراسات وجود علاقة طردية قوية موجبة بين الراتب والرضا الوظيفي أي أنه كلما زاد الراتب كلما زاد الرضا للأفراد كذلك بين العلاقات بالرئيس والزملاء والمشرفين وبين الرضا الوظيفي . فكلما كانت العلاقة جيدة كلما ارتفع مستوى الرضا للفرد ، وعليه يمكن للإدارة أن تلعب دورا مهما في تعديل هذه العوامل أو بعضها من أجل رفع درجة الرضا الوظيفي للعاملين .

وقد حدد عبد الخالق (1406) العوامل التي ترتبط بالرضا الوظيفي على النحو التالي :

- 1 - عوامل ذاتية : تتعلق بقدرات ومؤهلات ومهارات العاملين .
 - 2 - عوامل تنظيمية تتعلق بسياسة التعليم وظروف وشروط العمل .
 - 3 - عوامل بيئية : تتعلق بالظروف البيئية المؤثرة على العمل والعامل (الرويلي 1422 : 18).
- وقد أشار (النمر 1993 : 85) إلى أهم العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل وهي كالاتي :

- ✓ الراتب
- ✓ الترقية
- ✓ الأمن .
- ✓ الاحترام والتقدير .
- ✓ جماعات العمل .
- ✓ نمط الإشراف .

- ✓ الحرية المتاحة في العمل .
- ✓ العلاوات والبدلات والمكافآت .

أما عبد الوهاب وخطاب (1993) قد قسما عوامل الرضا إلى عدة عوامل هي :

أولا :العوامل الداخلية أو الخاصة بالفرد :

1. **حاجات الفرد :** إن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل ، ولكل فرد حاجات تختلف درجة الإشباع فيها من شخص لآخر وتبعا لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال العمل ، فكلما كان هناك توفر لهذه الحاجات وإشباع مناسب للفرد كلما ارتفعت لديه نسبة الرضا عن العمل .
 2. **تفاهق العمل مع قيم الفرد :** هناك العديد من القيم التي لدى الفرد رغبة في تحقيقها عن طريق العمل ومنها الابتكار والإبداع، والقيادة وإتقان العمل وغيرها، فإذا كانت هذه القيم متوفرة وأمكن للفرد العامل تحقيقها ارتفع لرضا الوظيفي لديه .
 3. **الشعور بالاحترام الذات :**
- إن توفر احترام الذات للفرد من خلال عمله سواء كان بسبب المركز الذي يشغله أو طبيعته وظيفته وجهة عمله ومعرفة أفراد المجتمع لهذه المكانة أو المنظمة التي ينتمي إليها يؤدي إلى رضاه عن العمل .
4. **خصائص شخصية الفرد وظروفه :**

إن الصفات الفردية المتسمة بالتفاعل الإيجابي مع بيئة العمل (التي منها التفاؤل والمرونة والقدرة على التفاعل مع الآخرين ، وكذلك وجود الاستقرار النفسي والعاطفي والظروف المعيشية العائلية الجيدة) تنعكس على الرضا عن العمل والقدرة على التكيف مع ظروفه .

ثانيا :محتوى الوظيفة :

إن محتوى الوظيفة وظروفها من العوامل التي تلعب دورا مهما في تحديد الرضا الوظيفي وذلك من حيث نوع مهام العمل ونمطه وكذلك بما تتيحه الوظيفة من إمكانيات الفرد لإظهار قدراته وإبداعاته وخبراته وإمكانياته مما يؤدي إلى تحقيق رضا عالي بالإضافة إلى وجود فرص في النمو والتقدم في الوظائف .

ثالثا :عوامل خاصة بالأداء :

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة إدراك الفرد العوامل التالية بالنسبة للأداء وذلك كما يلي :

1. ارتباط الأداء بمكافآت العمل وحوافز العمل ، وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتلاءم مع الأهداف المحددة .
2. إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له ، وإدراك بالعدالة في التوزيع بالنسبة العوائد ومكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للمنظمة .

رابعا :مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد :

إن بعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة ، فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا أكبر .

خامسا :العوامل التنظيمية :

ويقصد بها سياسة المنظمة من حيث نظام الأجور والترقية والنقل والإجراءات الخاصة بالأمن الوظيفي وأساليب الاتصالات واتخاذ القرارات ونوع القيادة والإشراف والرقابة .

وعلى الرغم من اقتناعها بأن العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي كثيرة ومتنوعة ، بعضها يتعلق بمستوى العمل ومتطلباته ، وبعضها الآخر يتعلق بشخصية العامل ودوافعه ، وبعضها يختص بالجوانب الاجتماعية للمهنة ، كذلك نظام العلاقات بين الزملاء والرؤساء والظروف الأخرى المرتبطة بالعمل فإن معرفة بعض هذه العوامل تمكننا من أن نحسن فيها بما يرفع من رضا العامل المهني .

المطلب الثاني :طرق قياس الرضا الوظيفي :⁽¹⁾

تعد طرق قياس الرضا الوظيفي من أكثر طرق القياس بساطة وانتشارا ، حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الموظف ومجمل مشاعره وأحاسيسه اتجاه عمله ووظيفته ، ومن هذه الظواهر المعينة على تلمس درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل والتغيب والتمارض وغير ذلك.

(1) - مخلد بن عياد المطيري ، الرضا الوظيفي وعلاقة بأسلوب مواجهة الضغوطات النفسية ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ن2010 ،ص ص 33-37 .

وقد أظهرت الدراسات لهذه الظواهر وتحليلها أن الأفراد اللذين لديهم درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة ، فضلا عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم ،بعكس أولئك الذين يقل عندهم الرضا الوظيفي ، ومن هنا يمكن التنبؤ بالعوامل التي تدفع الموظف إلى الاستمرار والتخلي عن الوظيفة بطريقة دقيقة وسطه وبعيدة عن التحيز ومن أهم هذه الطرق ما يلي :

1 . طريقة تحليل ظواهر الرضا الوظيفي :

وهي أكثر طرق القياس بساطة وانتشارا حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الموظف ومشاعره اتجاه عمله ووظيفته ، ومن هذه الظواهر التي تساعد على معرفة درجة الرضا الوظيفي: معدل دوران العمل ، والتغيب والتمارض .

وهناك من يرى أن النتائج التي يمكن ترتيبها على دراسة هذه الظواهر وتحليلها ، إمكانية التنبؤ بالعوامل التي تدفع بموظف ما للاستمرار في وظيفته أو تخليه عنها. ومن مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات ، وسهولة تصنيفها ، والابتعاد عن التحيز نولكن مشكلتها تكمن في عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات وصعوبة تفسير بعض البيانات .

2 . طريقة هيرزبرج (طريقة القصة) : تنسب هذه الطريقة إلى العالم النفسي فريدريك هوريرج

(frederich Heryberg) وآخرين ، فقد أجروا قياسا للرضا الوظيفي على مجموعتين من المهندسين والمحاسبين من فئة الإدارة الوسطى ،

وتقوم هذه الطريقة على إجراء مقابلات شخصية لأفراد العينة ، يطلب فيها منهم تذكر الأوقات التي كانوا يشعرون فيها بالرضا ، والأوقات التي كانوا يشعرون فيها بالاستياء خلال فترة المعاينة .

ومن الانتقادات التي وجهت إلى هذه الطريقة هي أن المعلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة تفتقر إلى الموضوعية لاعتمادها على النظرية التقليدية والشخصية لأفراد العينة .

ويرى الباحث أن الطريقة تعد من الطرق قليلة الاستعمال لدى العاملين الميدان من الضابط والأفراد بصورة عامة، نسبة لأن الإدارة العامة للمرور قطاعا تابعا لوزارة الداخلية التي تهتم اهتماما كبيرا بتهيئة كافة السبل المؤدية إلى الرضا الوظيفي لمنسوبيها .

3 . طريقة الاستقصاءات :

تعتمد إلى استخدام نماذج الاستطلاع (استبيانات) يتم تصنيف عناصرها وصيانة فقراتها بالشكل الذي يخدم أهداف الباحثين وذلك من أجل استطلاع أراء أفراد العينة المراد قياس رضاهم الوظيفي، ويكون مقياس الرضا مندرجا من راض جدا أو موافق بشدة إلى غير موافق بشدة .

وتتفاوت هذه النماذج من حيث البساطة والتعقيد ، وذلك تبعا للغرض منها الطريقة معالجة البيانات التي تم الحصول عليها والتي أصبحت تخضع للمعالجة بالأساليب الإحصائية التي تساعد في الوصول إلى مؤشرات ومحددات كمية تبين مستوى الرضا الوظيفي ومؤشراته .

ومن مزايا هذه الطريقة ما يلي : سهولة تصنيف البيانات كميًا ، وإمكانية استخدامها في حالة العناية الكبيرة للتكاليف ، وخصوصية المعلومات .

أما عيوبها : فهي احتمال إغفال بعض الجوانب في الرضا الوظيفي واحتمال التحيز في الإجابات المقدمة من المستجيبين .

ويرى الباحث أن في استخدام هذه الطريقة مع الأفراد في الإدارة العامة للمرور هناك تحفظ حيث يميل الأفراد في الغالب إلى جانب التحيز في الإحياءات خاصة إذا ما إستحصينا جانب سعي الأفراد لإرضاء قادتهم ، فلا يحيلون إلى إبداء آرائهم بصورة كبيرة مما يجعل هذا الأسلوب لا يقيس بدفعة الرضا من عدمه .

4 . طريقة مقابلة الشخصية :

وتقوم هذه الطريقة على مقابلة العاملين شخصيا وتوجيه أسئلة مباشرة لهم لمعرفة درجة رضاهم عن عملهم ، وقد تكون هذه المقابلات رسمية أو غير رسمية و مهيكلة أو غير مهيكلة، وتعد هذه الطريقة فعالة في حالة مؤسسات ذات الحجم الصغير

5 . طريقة الملاحظة :

تعتمد هذه الطريقة على ملاحظة سلوك العاملين أثناء العمل وتتصف هذه الطريقة بالمرونة في جمع المعلومات ولكن يعيبها مشكلة ترجمة بعض السلوكيات إلى معلومات تعبر عن رضا أو عدم رضا العاملين .

6. طريقة المواقف الحرجة :

وهي الطريقة التي يتم من خلالها وضع الفرد في المواقف الحرجة المرتبطة بالعمل في مجاله للتعرف على الحلول الممكنة لمواجهة هذه المواقف والتي بدورها ستحقق درجة عالية لدى الفرد عن العمل .

ويشير "النعمي وآخرون" إلى هناك العديد من المقاييس الخاصة بالرضا الوظيفي يتسم بالبساطة ويقوم على توجيه سؤال محدد للعاملين لتوضيح انطباعاتهم عن وظائفهم مثل :مقياس ليكرث للرضا الوظيفي ومنها ما يتصف بالتعقيد ويعتمد على استخدام وسائل معيارية متخصصة مثل :

مؤشر وصف الوظيفة وغيره من مقاييس وتجدر الإشارة إلى أن مقياس (وايزو وآخرون) الذي أطلق عليه إستبانه (مينسوتا) للرضا الوظيفي والذي يعتبر أكثر مقاييس الرضا الوظيفي انتشارا ويتضمن عشرين جانبا من جوانب الرضا الوظيفي منها :

- استغلال القدرات
- التقدم الوظيفي
- سياسة المؤسسة و اجراءاتها
- زملاء العمل
- الأمن الوظيفي
- المسؤولية
- ظروف العمل
- الانجاز
- السلطة
- المكفاءة
- الاستقلالية
- التقدير
- الاشراف

غير أن "جيك" يشير إلى أن مؤشر وصف الوظيفة من أكثر المقاييس استعمالا في قياس الرضا الوظيفي وهو يتكون من خمسة أبعاد للرضا الوظيفي وهي : أ- العمل ، ب- الراتب ، ج- الترقية، د- الإشراف ،هـ- زملاء العمل .

ويشير "الحيدر ابن طالب" إلى أن الإنصاف قيمة حضارية تستلزم أن يعامل الناس على قدم المساواة كبشر، وأن يكون لهم حقوقا وامتيازات كما أن عليهم واجبات متساوية مع أقرانهم .

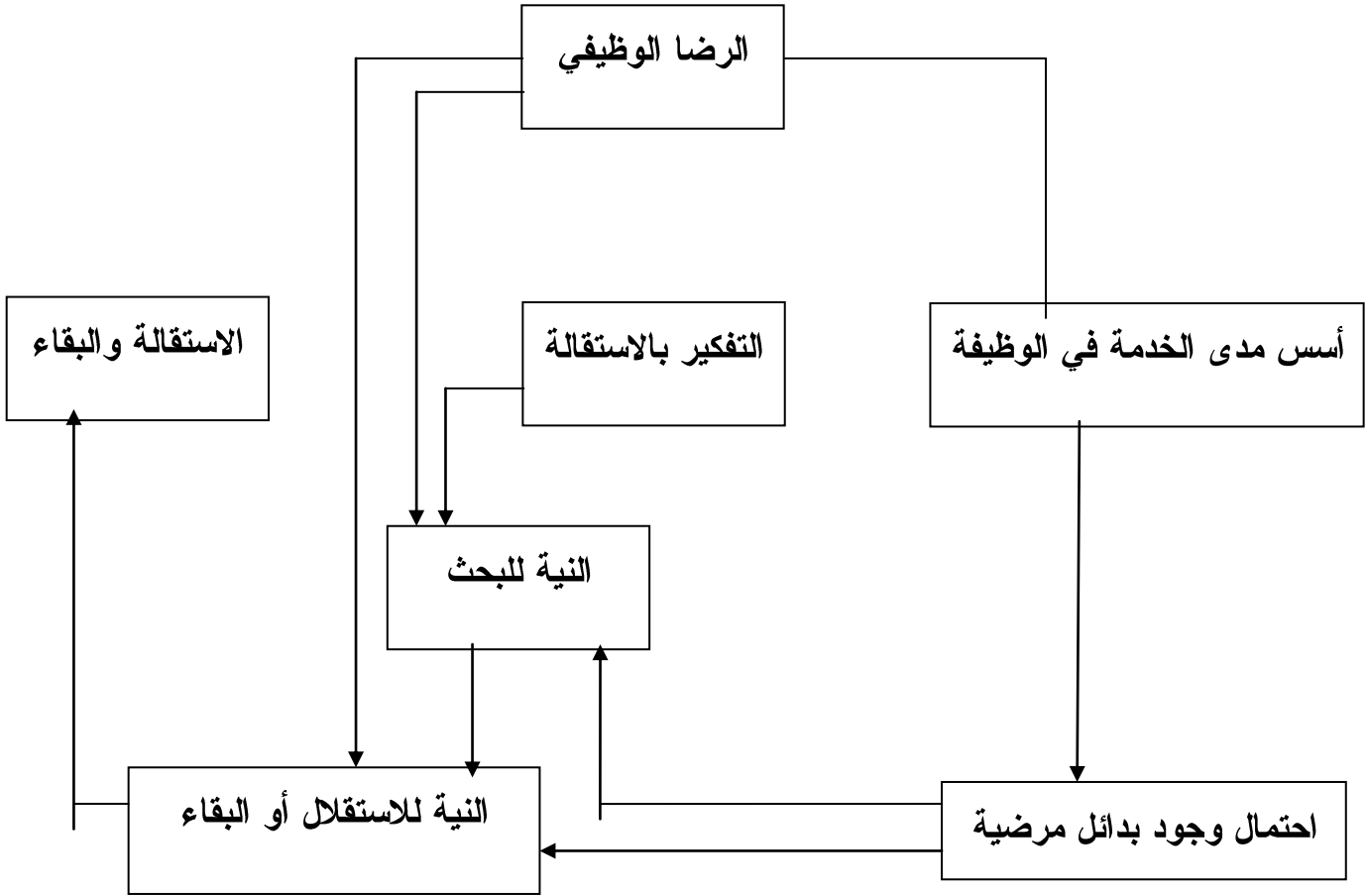
وترتبط قضية العدالة بكل أنواع المكافآت النفسية والاجتماعية والاقتصادية ، ويعد الفرق بين ما يتوقعه الفرد من عمله وما يحصل عليه من ذلك العمل عاملا هاما يؤثر على درجة الرضا التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله .

إن أساس نظرية الإنصاف هو أن الشخص يقارن نسبة المداخلات إلى العمل مع ما يجنيه من هذا العمل، فإذا كانت النسبتان غير متساويتين، فإنه يحاول تقليل التفاوت بينهما .

وبالمقابل فإن للفرد توقعات معينة من المنظمة ، فيمكن أن يتوقع الحصول على الخبرة و الأمان والتقدم في العمل ويمكن أن يتوقع كذلك فرصة التعرف على أناس آخرين ، فعندما يلتحق المواطن بمنطقة معينة ، ويرتبط معها بعقد نفسي ، وبآخر اقتصادي ، وهو يطالب أكثر من مجرد العائد الاقتصادي بمكافأة عن إنتاجه وولائه لمنظّمته فهو ينبغي الأمن والاستقرار والمعاملة كإنسان له كيانه من قبل منظّمته وزملاء العمل بهدف إشباع احتياجاته وتوقعاته

ونتيجة للبحث في هذا الموضوع ظهرت عدة نماذج توضح عملية الانسحاب من العمل ، وأشهر هذه النماذج هي التي وصفها "موبلي وزملائه".

الشكل رقم (17): نموذج موبلي للدوران الوظيفي



المصدر: مخلد بن عياد المطيري، الرضا الوظيفي وعلامته بأسلوب مواجهة الضغوط النفسية رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية، جامعة نايف العربية لعلوم الأمن، الرياض، 2010، ص 35

ويفترض هذا النموذج أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والدوران الوظيفي علاقة متينة، أنها علاقة عكسية إلا أن هذه العلاقة علاقة غير مباشرة، وإنما تتوسطها عدة متغيرات . ويشير الباحث إلى أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والإخلال بالعقد النفسي أو عدم الاتصاف أو التغيب عن العمل علاقة عكسية، فالشخص الذي يتغيب عن العمل أو يتعارض يعتبر ذلك مؤشر على عدم رضاه عن العمل، كما أن عدم إنصاف أو الإخلال بالعقد النفسي من قبل الإدارة يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي، لذلك تعتبر العناصر جميعا مؤشرات يمكن خلالها قياس الرضا الوظيفي من عدمه . ويرى الباحث كذلك إلى أنه من الأهمية بمكان ضرورة قيام الإدارة العامة للمرور بدراسة وتقييم مدى رضا العاملين فيها، لأن ذلك يعتبر مقياسا لمدى فاعلية الأداء ومقياسا للتقويم الشامل لأداء العاملين ومدى ولائهم وحبهم لعملهم وحتى يتم التعبير المنشود بناء على نتائج هذه الدراسة .

من خلال ما سبق نجد أن هناك أسباب تؤدي إلى الاهتمام بدراسة الرضا الوظيفي مثل ارتفاع مستوى الطموح ، والرغبة في رفع مستوى الرضا، إضافة إلى انخفاض نسبة الغياب وانعكاس الرضا الوظيفي على الحياة الاجتماعية بصورة عامة .

المطلب الثالث :أنواع الرضا الوظيفي وأهم محددات مستوياته :

أولا :أنواع الرضا الوظيفي : يمكن تلخيص أنواع الرضا الوظيفي فيما يلي (1):

1. الرضا الكلي :

يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل ، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله ، ولكن ليس من الضروري أن تتوفر في العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر التي تتوافق معه .

2, الرضا الجزئي :

يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل ، وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لا زال الاستياء موجودة لكنه لا زال يؤدي أعماله .

ثانيا : أهم محددات مستويات الرضا :

من أهم محددات مستويات الرضا نجد : (2)

- طبيعة ونمط العلاقات الاجتماعية في محيط العمل ،فهذه العلاقات أهمية عظمى في حياة الفرد وتعتبر من أهم محددات الرضا الوظيفي لأنها تسخر الفرد بالانتماء للمنظمة وتريد من شعوره بالرضا داخل المنظمة وخارجها .

- حاجة الموظف للانتماء فكلما كان الفرد في حاجة أكثر لانتماء كلما كان أكثر لانتماء كلما كان اثر جماعة العمل على مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد كثيرا .

(1) - سالم العواد الشسري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي ، جامعة الملك عبد العزيز ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جدة 2009 ، ص 17 .

(2) المزري شفيقة، مخلوفي دلال ، مرجع سبق ذكره ، ص 55 .

المطلب الرابع : الدوافع والحوافز وعلاقتها بتقييم الأداء والرضا الوظيفي (كيفية حدوث الرضا الوظيفي):

إن ما يسمى إليه الأفراد فإنه يحدث نتيجة تفاعل وتكامل مجموعة من العوامل والخطوات على النحو التالي: (1)

أ - الحاجات : لكل فرد مجموعة من الحاجات يسعى لإشباعها والعمل أحد مصادر هذه الحاجات .

ب / الدافعية : الدافعية حاجة غير مسبقة أو حاجة داخلية تتبع من داخل الفرد ،تؤدي إلى سلوك معين للعامل ، ومنه نلاحظ بأن الحاجات تولد قدرا من الدافعية تحث على التوجه إلى المصادر المتحققة لإشباع تلك الحاجات .

ج / الأداء : أو ما يعرف بالسلوك التنظيمي ما هو إلا محصلة لمجموعة من العوامل هي الدافع والقدرة والرغبة وقد قامت دراسات سابقة توضح هذه العلاقة بالمعادلة التالية :

الأداء = الرغبة X القدرة X الدافع .

وما نلاحظ هنا أن الدافعية تتحول إلى أداء نشيط للفرد وبوجه خاص في العمل اعتقاد منه هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد .

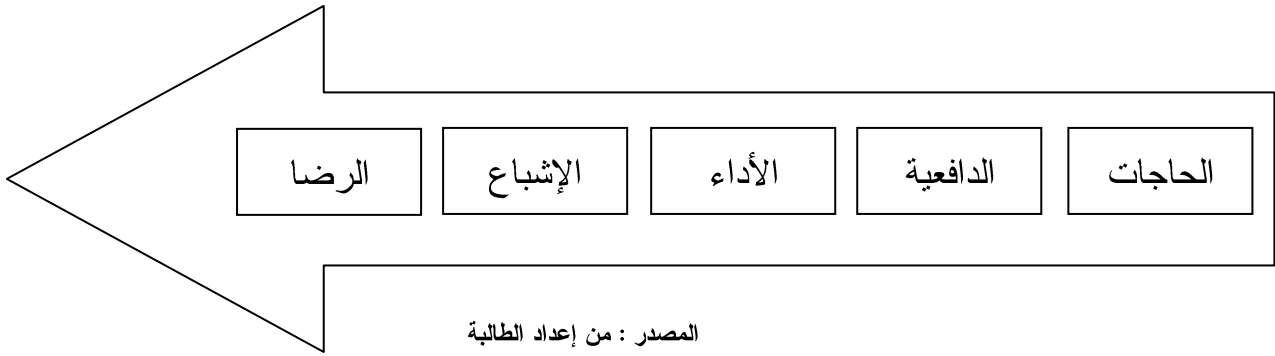
د / الإشباع : يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد .

هـ / الرضا : إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء في عمله يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي مكنته من إشباع حاجاته .

وهذا ما يمكن توضيحه في الشكل التالي:

(1) فرج ظريف شنوفي ، السلوك القيادي وفعاليتة الإدارية، الطبعة الأولى، دار غريب ، مصر ، 2002 ، ص220 .

الشكل رقم : (18) : كيفية حدوث الرضا الوظيفي .



و من الشكل نستخلص ما يلي :

إن حاجتنا و رغبتنا في شيء ما تولد لنا دافعا و مؤثرا داخليا من أجل تخفيض حدة التوتّر الناتج عن الفجوة بين توقعات العامل و الحاجات غير مشبعة و بالتالي فالرضا يرتبط ارتباطا عاليا بالدافع .

ضف إلى ذلك أنه توجد مؤثرات خارجية و هي الحوافز لتوسيع منطقة قبولنا لأداء العامل المطلوب هنا ، و تلك مهنة الرئيس لتحفيز مرؤوسه على أداء عمل ما و هنا تظهر علاقة الحافز برضا العامل حيث أنه كلما كان الحافز لاسيما المادي كالأجر هو ما يرضي الفرد و يدفعه لأداء عمله و بالتالي يمكن حصر علاقة الأداء بالرضا الوظيفي في رأي⁽¹⁾

1/ الأداء الوظيفي يتبع الرضا الوظيفي :

أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا لدى العاملين ، كلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي ، فهناك علاقة طردية بين طرفين الأول مستقل و هو الرضا و الثاني تابع و هو الأداء .

2/ الرضا يتبع الأداء : أي أنه كلما كان مستوى الأداء جيد كلما شعر العامل برضا عن العمل و بالتالي حسب هذا الرأي فإن الرضا الوظيفي ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل و هو الأداء الوظيفي على أساس أن الأداء الجيد للموظف و ما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته و بالتالي زيادة رضاه عن العمل .

و من هذه الآراء السابقة الذكر نقول في الأخير أن الأداء الفعال هو ما يشبع حاجتنا و يحقق رضاه عن ما أديناه من عمل .

(1) - حبيب سميح خوام ، الرضا الوظيفي لدى العاملين و آثاره على الأداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير ، الأكاديمية العربية للتعليم العالي ، تخصص إدارة الأعمال ، ص 19 .

خلاصة الفصل :

عند تصفحنا لمختلف المفاهيم و التعريف التي قدمت لموضوع الرضا الوظيفي ، يتضح لنا أنه هناك تباين كبير بين هذه المفاهيم، إلا أنها تكمل بعضها البعض ، فالرضا الوظيفي يتأثر بالعديد من العوامل، منها ما يتعلق بالعوامل الاجتماعية ، كنمط الإشراف و منها ما يتعلق بالعمل، كالأجر فرض الترقية، بالإضافة إلى العوامل الشخصية ، كقدرات الموظفين، درجة التعليم المناصب الإدارية .

كما أن هناك بعض العوائق التي تحد من الوصول إلى درجة عالية من الكفاءة، العمل الروتيني، التفكير السلبي، وضعف الأجر، و على الرغم من صعوبة إعطاء تقديرات كمية و لفظية دقيقة التي يمكن إستعمالها لقياس الرضا الوظيفي ، و العمل على تحقيق هذا الشعور للموظفين لماله أهمية للوصول نتائج و الأهداف التي تسعى لها المؤسسة .

الفصل الرابع: التحفيز وأثره في الرضا الوظيفي للموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوقة-

مقدمة الفصل

المبحث الأول : الدراسة الاستطلاعية .

- المطلب الأول : ماهية المؤسسة .
 - المطلب الثاني : أهمية و أهداف المؤسسة .
 - الفرع الأول : أهمية المؤسسة
 - الفرع الثاني : أهداف المؤسسة .
 - المطلب الثالث : أنواع الحوافز المطبقة بالمؤسسة و كيفية حساب أنظمتها
- #### المبحث الثاني : مجالات الدراسة الميدانية و أدوات جمع البيانات .

- المطلب الأول : تحديد مجال الدراسة .
 - الفرع الأول : تحديد المجال المكاني .
 - الفرع الثاني : تحديد المجال الزمني .
 - الفرع الثالث : تحديد الإطار البشري .
 - الفرع الرابع : تحديد المنهج المستخدم
- المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات .
 - الفرع الأول : الملاحظة
 - الفرع الثاني : المقابلة .
 - الفرع الثالث : الاستمارة
 - الفرع الرابع : الطرق الإحصائية المستخدمة .

المبحث الثالث : تحليل البيانات و تحليل النتائج

- المطلب الأول : المعلومات الشخصية
- المطلب الثاني : نظام التحفيز في مؤسسة مطاحن بني هارون - القرارم قوقة -
- المطلب الثالث : الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن بني هارون - القرارم قوقة .

خلاصة الفصل

مقدمة الفصل :

تعتبر المؤسسة الخلية الأساسية للنشاط الإقتصادي ويتوقف نجاح هذا النشاط على مدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرجوة وذلك بإعتمادها على المورد المالي بالدرجة الأولى كونه يمثل العمود الفقري لها , والمورد البشري بالدرجة الثانية لكونه المسير الأساسي لإدارتها.

المبحث الأول : الدراسة الإستطلاعية

المطلب الأول : ماهية المؤسسة

*- لمحة تاريخية عن مؤسسة الرياض :

تأسست المؤسسة الأم SEMPAC لأول مرة في 22 ماي 1956 حيث كان مقرها في الجزائر العاصمة أين كانت تعتمد على مركزية القرارات .

و في سنة 1982 وفي إطار إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية أنشأت فروع وهذا نظرا للدور الكبير الذي تلعبه هذه المؤسسة في الاقتصاد الوطني وتمويل خزينته وهذه الفروع هي :

. الرياض الجزائر .

.الرياض سطيف .

.الرياض سيدي بلعباس .

.الرياض تيارت .

.الرياض قسنطينة .

وهذه الأخيرة يشمل 11 ولاية إدارية و هي :

- قسنطينة
- سوق هراس
- سكيكدة
- باتنة
- عنابة
- ميلانة
- الطارف
- قالمة
- أم البواقي
- تبسة
- خنشلة

فبالنسبة لمؤسسة الرياض قسنطينة التي أطلق عليها مؤخرا اسم مؤسسة سميد وقدر رأس مالها الإجمالي 1700.000.00 دج وفي نهاية التسعينات حولت إلى شركة بالأسهم حيث تم إنشاء وحدات إنتاج تابعة للخواص بشكل مكثف تماشيا مع المعطيات الجديدة وفي إطار المخطط المعد من طرف الدولة الذي يرمي إلى إحداث تغيير جذري وهيكلية في الإقتصاد , تم تنظيم المؤسسات الوطنية على شكل شركات تجارية، وهذه بإحداث شركات فرعية مستقلة على مستوى الوحدات ، ومن هنا كان تقسيم مؤسسة الرياض قسنطينة إلى شركات فرعية وهي :

✓ الشركة الفرعية لصناعة الخمائر (بوشقوف قالمة)

✓ الشركة الفرعية لمطاحن سيبوس عنابة

✓ الشركة الفرعية لمطاحن الساحل بسكيكدة

✓ الشركة الفرعية لمطاحن مرمورة بقالمة

- ✓ الشركة الفرعية لمطاحن سيدي راشد بقسنطينة
- ✓ الشركة الفرعية لمطاحن لعوينات بتبسة
- ✓ الشركة الفرعية لمطاحن سيدي غريس بأم البواقي
- ✓ الشركة الفرعية لمطاحن الأوراس بباتنة
- ✓ الشركة الفرعية لمطاحن الحروش يسكيكدة
- ✓ الشركة الفرعية لمطاحن بني هارون بميلة

ومن بين الشركات التابعة لمجمع سميد بقسنطينة الشركة الفرعية لمطاحن بني هارون المتواجد مقرها بالقرارم قوقة ولاية ميلة . تتكون من :

- 1 -مقر المؤسسة (المديرية العامة) .
- 2 -المركب الإنتاجي والتجاري (فرجيوه)
- 3 -الوحدة الإنتاجية و التجارية (القرارم قوقة)

هذه الأخيرة التي نحن بصدد دراستها

• تعريف الوحدة الإنتاجية و التجارية القرارم قوقة :

1- الموقع والمساحة :

تقع الوحدة الإنتاجية التجارية لدائرة القرارم قوقة ولاية ميلة على الطريق الوطني رقم 27 الرابط بين ولايتي قسنطينة وجيجل , تربع على مساحة قدرها 7 هكتارات , 2 منها مغطاة تشكل سكنات الموظفين , تحمل هذه الوحدة الرقم التسلسلي : 431281 بمعنى :
43 يشير إلى رقم الولائي .
12 يشير إلى الشهر التي بدأت فيه المؤسسة .
81 يشير إلى السنة التي انطلقت فيها العملية الإنتاجية .

وقد بدأت أشغال هذا المشروع في نوفمبر 1977 وانتهت في نفس الشهر من سنة 1983 من طرف شركة وطنية SONATIBA وشركة مجرية BUDAPEST COMPLEXE وكان ذلك على مراحل :

تحويل الجانب التكنولوجي في 1976/04/01

بداية التركيب في 1976/04/14

نهاية الإنجاز في 1976/04/14

نظرا لتأخر اجهزة المطحنة تم تأجيل العملية الإنتاجية إلى غاية 1983/11/05 مع انه كان من المفروض أن تبدأ نشاطها في سنة 1981.

2- بطاقة فنية عن الوحدة :

بالنسبة لطاقتها الإنتاجية و التخزين فهي كالتالي :

أ - الطاقة الإنتاجية : تقدر ب : 1600 قنطار يوميا اي مايعادل 66 قنطار في الساعة من المادة الأولية (القمح اللين)

- 1200 قنطار فرينة (دقيق الخبز)

- 400 قنطار نخالة

ب طاقة التخزين : 125000 قنطار فرينة من المادة الأولية (القمح اللين)

- 9000 قنطار فرينة

- 3000 قنطار نخالة

يقدر عدد عمالها ب : 108 عامل بالإضافة إلى بالإضافة إلى وجود عدد من الممتهنين في مختلف الاختصاصات مرسلين من طرف مركز التكوين المهني بالقرارم قوقة وكذلك من طرف المعهد الوطني المتخصص بميلة، يسهر على تنظيم و تسيير الوحدة 09 مصالح :

01 - الأمانة

02 - مصلحة الإدارة والمالية

03 - مصلحة الإنتاج

04 - مصلحة المشتريات

05 - مصلحة الصيانة الميكانيكية

06 - مصلحة الكهرباء

07 - مصلحة الأمن الوقائي

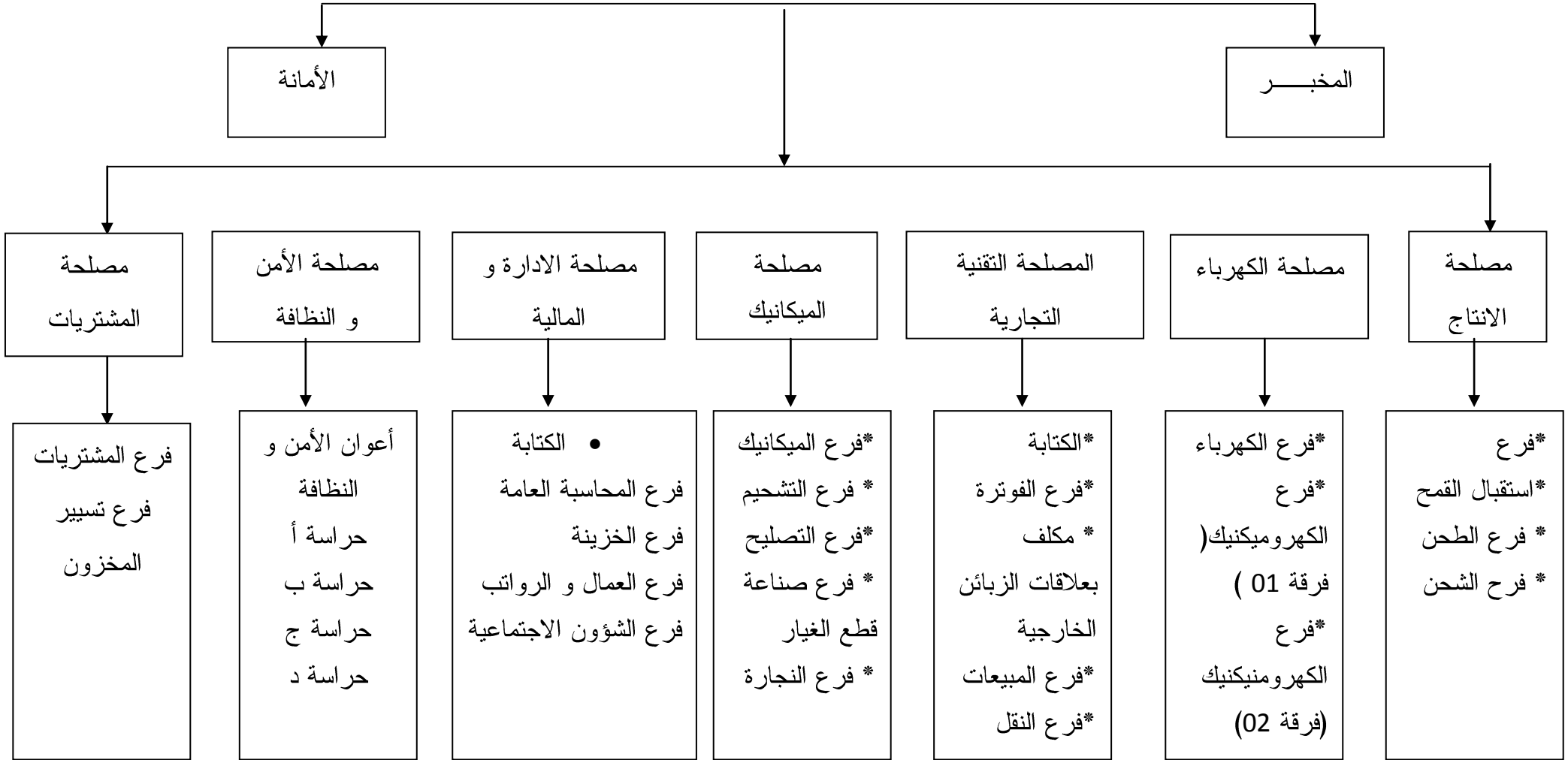
08 - المصلحة التقنية التجارية

09 - المخبر

وهذا ما سوف يوضحه الهيكل التنظيمي التالي :

الشكل رقم (19) الهيكل التنظيمي لوحدة القرارم قوقة * الوحدة الإنتاجية و التجارية *

مدير الوحدة



المطلب الثاني : أهمية و أهداف المؤسسة :

• الفرع الأول :أهمية المؤسسة

لكل مؤسسة أهمية و جدت من أجلها فأهمية مؤسسة أو وحدة الرياض تظهر في استعمال الفريضة في صناعة الخبز الذي يعتبر مادة غذائية أساسية والذي يعتبر من حاجات الإنسان الضرورية طوال السنة، وكذلك استعمالها من طرف محلات الحلويات والعجائن، إضافة إلى البقايا أي ما يعبر عنها بالنخالة والتي تعد نتيجة لعمليات الطحن و الغرلة للقمح اللين فهي تستعمل كغذاء أو علف للحيوانات والدواجن .
توظين هذا النوع من المشاريع يرجع إلى :

* كثرة الطلب على هذا النوع من المنتجات فكان غرض المركب تغطية حاجيات السوق وكذا الوصول إلى تحقيق الإكتفاء الذاتي من مادة الفريضة .

* نظرا لإتاحة الظروف المناخية من درجة الحرارة و الرطوبة و كذا الموقع الإستراتيجي لمزاولة مثل هذا النشاط الإقتصادي، فالوحدة تقع بمحاذاة الطريق الوطني رقم 27 مما يسهل عملية التموين وكذا تسويق المنتج النهائي .

• الفرع الثاني : أهداف المؤسسة

إن كل مؤسسة تسعى عند تكوينها إلى تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها و تحقيق المكانة و الوصول إلى أعلى المراتب وتحقيق الهدف بأقل فاقد ممكن وهذا لضمان بقائها في سوق ضمن ما يعرف بالمنافسة ومن بين ما تسعى إليه هذه المؤسسة إلى تحقيق ما يلي :

- إدخال بعض الطرق التقنية و التكنولوجية الحديثة .
- العمل على إنشاء وحدة إنتاجية تختص بإنتاج العجائن .
- إتباع إستراتيجية خاصة وفعالة .
- إعادة هيكلة المصنع و استقلالته .
- إدخال أساليب وطرق تقنية جديدة،آلات حديثة مما يؤدي إلى زيادة الطاقة الإنتاجية للمصنع من 1600 ق في اليوم إلى 4000 ق في اليوم بسبب ارتفاع معدل إستهلاك الفريضة وزيادة الطلب عليها بالمقارنة مع السميد والذي مرجعه إلى عامل السعر.

المطلب الثالث : أنواع الحوافز المطبقة بالمؤسسة

تقوم المؤسسة بتطبيق الحوافز التالية :

1 حوافز مادية إيجابية :

الجدول رقم: (03) يمثل الحوافز المادية الإيجابية المطبقة من قبل المؤسسة :

الحافز الممنوح	مجموع المبالغ الممنوحة خلال السنة
الأجر القاعدي	1.143.377.5
علاوة العمل التناوبي	68.221.21
منحة المردود الفردي	96458.66
منحة المردود الجماعي	511287.67
السلة	290800.00
منحة الإقدمية	602540.66
منحة الأجر الوحيد	50.000.00
تعويض العمل الجزافي	1450.09
علاوة النقل	76572.01
علاوة الضرر	143.180.37
علاوة المنطقة	13128.25
علاوة الخطر	46110.80

(انظر إلى الملحق رقم يمثل مجموع المنح والعلاوات المستخدمة من قبل المؤسسة)

المصدر : مصلحة المستخدمين

المبحث الثاني : مجالات الدراسة الميدانية و أدوات جمع البيانات

المطلب الأول : تحديد مجال الدراسة

• الفرع الأول : تحديد المجال المكاني

أجريت هذه الدراسة الميدانية في مطاحن بني هارون ببلدية القرارم قوقة ولاية ميلة، و جب إختيار المكان أكثر تناسب مع معطيات البحث حيث تسمح خصائص و مواصفات هذا المكان من تطبيق موضوع الدراسة وقد أجريت هذه الدراسة في مصلحة المستخدمين.

• الفرع الثاني : تحديد المجال الزمّني

يمثل المجال الزمني المدة التي إستغرقتها الدراسة أو البحث وذلك خلال الفترة الممتدة بين 2014/04/09 إلى 2014/05/12 م في مطاحن بني هارون المتواجدة ببلدية القرارم قوقة، حيث قمنا بدراستنا بعد أخذ تصريح من مدير المعهد وبعد إتمام الإجراءات الإدارية بدأنا الإتصال المباشر بمختلف المصالح خاصة مصلحة المستخدمين وكان هذا خلال الأيام الأولى من التربص وبعد الزيارة و الاستفسارات التي قمنا بها تمكنا من جمع البيانات ومقابلة أفراد العينة وتوزيع استثمارات البحث عليها .

• الفرع الثالث : تحديد الإطار البشري

تم إجراء دراستنا على مستوى الإطارات السامية و المتمثلة في مصلحة المستخدمين ، والتي يقدر عدد عمالها بثلاثين عامل $n=30$.

• الفرع الرابع : تحديد المنهج المستخدم

على الباحث أن يؤطر بحثه ضمن منهج سليم لتسهيل التحكم في أفكاره ومعلوماته وكذلك تجنب إلتباس قد يعترض عمله.

فالمنهج هو مجموعة الإجراءات المتبعة في دراسة الظاهرة أو مشكلة البحث لاكتشاف الحقائق المرتبطة تبعا و للإجابة عن التساؤلات التي أثارها المشكلة وكذا الأساليب المتبعة لأجل تحقيق الفروض التي صممت ولهذا من الضروري استخدام المنهج باعتباره الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة و الإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي أثارها الموضوع وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها .

إن إختيار المنهج يتماشى و طبيعة الموضوع لذلك و جب علينا استخدام المنهج الوصفي التحليلي البحث حيث يعرف على انه دراسة ووصف خصائص وأبعاد ظاهرة من الظواهر في إطار معين من خلاله جمع البيانات و المعلومات اللازمة عن الظاهرة المعلومات التي تتحكم فيها وبتالي استخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلا و يجب أن يتم ذلك في إطار الصدق و الموضوعية.

المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات .

• الفرع الأول : الملاحظة

تعتبر من أقدم و أهم أدوات جمع البيانات و توفر لنا معلومات لا يمكننا الحصول عليها باستخدام باقي الأدوات وهي عبارة عن مراقبة سير الظواهر والمشكلات بأسلوب علمي منظم، وعلى الباحث أن يستخدم دفتر الملاحظة حيث بدون المعلومات التي تمت ملاحظتها كما يلي :

- ✓ تحديد الهدف من الملاحظة
- ✓ تحديد مجتمع الدراسة الذي سيتم ملاحظتها
- ✓ مراقبة السلوك وتدوين الملاحظات
- ✓ تحليل البيانات المحصل عليها من الملاحظة والوصول إلى النتائج .

• الفرع الثاني : المقابلة

يعتمد الباحث على المقابلة كأداة لجمع البيانات من خلال الإتصال المباشر بين الباحث والمبحوث ويقوم الباحث بإعداد مسبق لدليل المقابلة (الأسئلة التي يريد الباحث طرحها) وهذا إنطلاقاً من مختلف مؤشرات البحث وتساؤلاته وفرضياته، حيث يقسمها إلى محاور يخصص لكل محور مجموعة من الأسئلة يريد الباحث طرحها على المبحوث وقد تكون المقابلة موجهة بحيث يقوم الباحث بتوجيه المبحوث إلى النقاط والمحاور التي يريد الحديث عنها و قد تكون غير موجهة، و هناك يكتفي الباحث بإشارة الموضوع وترك المبحوث يتحدث بحرية، بعد انتهاء المقابلة يتحصل الباحث على مجموعة من الأجوبة يقوم بتفريغها في جدول وتدوينها ثم تحليلها للحصول على النتائج .

• الفرع الثالث : الإستمارة

هي أداة من أدوات البحث تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية والتي يطلب من المبحوث الإجابة عنها . ويعرفها المختصون : على أنها مجموعة من الأسئلة المكتوبة قد تكون مباشرة أو غير مباشرة يضعها الباحث قصد الحصول على المعلومات وآراء المبحوثين حول موضوع بحثه، ويراعي فيها الباحث التسلسل المنطقي في طرح الأسئلة وأن تكون هذه الأسئلة على علاقة مباشرة بفرضيات البحث ومؤشراته وعلى الباحث أن يراعي عدة شروط أثناء صيغة الأسئلة :

- ✓ عدم استخدام مصطلحات غير مفهومة تتناسب و مستوى المبحوث .
- ✓ تجنب الأسئلة الطويلة .
- ✓ في حالة الأسئلة التي تتضمن خيارات عديدة يجب وضع الاحتمالات الممكنة وترك بند مفتوح للاحتتمالات الأخرى .
- ✓ البدا بالأسئلة السهلة ثم التدرج إلى الأسئلة الصعبة والأكثر صعوبة .

• الفرع الرابع : الطرق الإحصائية المستخدمة

نظرا لطبيعة الموضوع الذي تناولناه فإننا اقتصرنا على استخدام النسبة المئوية المعرفة بنسبة

إختيار أفراد العينة لكل درجة في بنود المقياس : وقد تم حساب النسبة وفقا للمعادلة التالية :

النسبة المئوية = (تكرار الدرجة في كل بند x 100) / عدد الأفراد

المبحث الثالث : تحليل البيانات و تحليل النتائج

المطلب الأول : المعلومات الشخصية

الجدول رقم (04) : خاص بالجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
63.3 %	19	ذكر
36.7 %	11	أنثى
100 %	30	المجموع

التعليق :

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة (63.3 %) من مجمع العاملين بمؤسسة مطاحن بني هارون هم ذكور أي ما يعادل مجموعة 19 عاملا مقابل (36.7%) من الإناث أي 11 عاملة و هذا يعني أن نسبة الذكور تزيد عن نسبة الإناث وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يحتاج إلى قوة اليد العاملة الموجودة لدى فئة الرجال .

الجدول رقم (05) : خاص بالسن

النسبة المئوية	التكرار	العمر
36.7 %	11	اقل من 30 سنة
16.7 %	5	من 30 إلى 40 سنة
46.6 %	14	أكثر من 40 سنة
100 %	30	المجموع

التعليق :

فيما يتعلق بصغر السن فنلاحظ من الجدول أن أكبر عدد أفراد العينة هم من الفئة العمرية الأكثر من 40 سنة و عددهم 14 عامل مابين إناث وذكور حيث تشكل نسبتهم 46.7% من مجموع أفراد العينة ثم الفئة العمرية أقل من 30 سنة بمجموع 11 عامل وبنسبة تقدر ب 36.6 % من إجمالي العاملين وتأتي بعدها الفئة العمرية مابين 30 إلى 40 سنة إلى 5 عاملين أي بنسبة 19.7 % من إجمالي العاملين و نلاحظ من الأعداد والسبب أن أكبر نسبة من العاملين هم من فئة الكهول الذين تتوفر لديهم الخبرة المهنية وتليها فئة الشباب الذين توفر لديهم الخبرة المهنية وتليها فئة الشباب الذين تتوفر لديهم القدرة على العمل والعطاء وهي ظاهرة ايجابية بالمؤسسة إذا تم استغلالها بالشكل المناسب والعمل على تنمية وتطوير قدراتهم وتحفيزهم على العمل بالطرق الملاحظة .

الجدول رقم (06) : خاص بالحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
66.7%	20	متزوج
33.4%	10	أعزب
100%	30	المجموع

التعليق :

من الجدول نلاحظ أن نسبة 66.7% أي ما يقابل 20 عامل متزوج ويليها نسبة 33.4% أي ما يقابل 10 عمال عزاب .

الجدول رقم (07) : خاص بالمستويات الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	المناصب
63.3%	19	الإطارات
23.3%	7	أعوان التحكم
13.4%	4	المنفذين
100%	30	المجموع

التعليق :

تشير معطيات الجدول إلى أن نسبة 63.4% و عددهم 13 عامل ثم تليها فئة أعوان تحكم بنسبة 23.3% و عددهم 7 عمال و تليها فئة المنفذين بنسبة 13.4% و عددهم 4 عمال ومن خلال الأعداد والنسب السابقة نستخلص أن فئة الإطارات هي الأكبر والتي تتولى تسيير شؤون المؤسسة وتليها أعوان تحكم المسؤولية عن مراقبة عمل المؤسسة ويليها العمال المنفذين المسؤولين عن إنجاز الأعمال انظر ملحق رقم 01 : لتوضيح تصنيفات مناصب العمال.

الجدول رقم(08) : خاص بالصفة

الصفة	التكرار	النسبة
دائم	16	%53.3
مؤقت	14	%46.7
المجموع	30	%100

التعليق :

من خلال الجدول نلاحظ أن العمال الموظفين بصفة دائمة يمثلون النسبة الأكبر بـ (%53.3) أي ما يقدر عددهم بـ 16 عامل وتليهم بنسبة (%46.7) و عددهم 14 عامل يمثلون العمال الموظفين بصفة مؤقتة ، و من ذلك نستخلص استقرار دوران العمال في المؤسسة .

الجدول رقم (09) : خاص بالمستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
جامعي	11	%36.7
ثانوي	16	%53.3
متوسط	3	%10
تكوين مهني	/	/
دون مستوى	/	/
المجموع	30	%100

التعليق :

تشير المعطيات الواردة في الجدول أن (%36.7) من العمال الموجودين في العينة هم من أصحاب المستوى الثانوي أي يعادل 11 عامل وتليها نسبة (%53.3) من أصحاب المستوى الجامعي بعدد 16 عامل وفي الأخير 3 عمال بمستوى تعليمي متوسط بنسبة (%10) من مجموع مجتمع الدراسة أما العمال من مستوى التكوين المهني ودون المستوى فلا يوجد وبالتالي نجد أن نسبة العاملين ذوي المستوى الثانوي مرتفعة ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة كانت بحاجة ليد عاملة كبيرة لبساطة العمل.

الجدول رقم (10) : خاص بالخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
05 سنوات فأقل	13	%43.3
من 06 سنوات إلى 10 سنوات	1	%3.3
من 11 إلى 15 سنة	/	/
من 16 إلى 20 سنة	2	%6.7
أكثر من 20 سنة	14	% 46.7
المجموع	30	%100

من خلال الجدول الخاص بالخبرة المهنية نلاحظ أن أكبر عدد من أفراد عينة الدراسة هم من فئة الاطارات التي تزيد أعمارهم عن 5 سنوات بنسبة (%43.3) ثم الفئة التي تتراوح أعمارها من 16 إلى 20 سنة بنسبة (%6.7) وأخيرا الفئة التي تتراوح أعمارهم من 6 إلى 10 سنوات بنسبة %3.3 وهذا راجع إلى كون المؤسسة ما تزال تستفيد من خبرات العمال ومهاراتهم .

المطلب الثاني : نظام التحفيز بمؤسسة مطاحن بني هارون - القرارم قوفا
الجدول رقم (11) : يوضح لنا آراء العينة حول نظام التحفيز

المجموع	لا		نادرا		متوسط		أحيانا		دائما		العبارات	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%100	10%	3	%10	3	%20	6	%43.4	13	%16.6	5	ظروف العمل الموجودة بالمؤسسة ملائمة	1
% 100	% 23.3	7	%26.7	8	%16.7	5	%30	9	%3.3	1	هل تتوفر طرق تحفيز مالية مناسبة	2
%100	% 20	6	% 20	6	% 20	6	% 30	9	% 10	3	هل تتوفر طرق تحفيز معنوية مناسبة	3
% 100	% 26.6	8	% 26.7	8	% 13.3	4	% 26.7	8	% 6.7	2	هل تتوفر طرق تحفيز قريبة مناسبة	4
% 100	% 13.3	4	% 20	6	% 33.3	10	% 30	9	% 3.4	1	هل تتوفر طرق تحفيز جماعية مناسبة	5
% 100	%16.6	5	% 33.3	10	% 13.3	4	% 30	9	% 3.4	1	هل تفضل الحوافز المالية أو المعنوية	6

من خلال الجدول الخاص بالتحفيز داخل المؤسسة نلاحظ أن ظروف العمل الملائمة تتوفر أحيانا وذلك كان رأي 13 عاملا أي بنسبة 43.3 % أما عن توفر الحوافز الفردية المعنوية وكانت كذلك أحيانا بنسبة 30 % أي بما يقدر ب 9 عمال أما عن توفر طرق التحفيز الفردية فكانت الآراء بين أحيانا نادرا وغير موجودة بنسبة 26.7 % أي بما يقدر ب 8 عمال بمقابل ذلك فالحوافز الجماعية تتوفر بشكل متوسط هذا ما أجابه 10 عمال أي بنسبة 33.3 % ،أما عن تفضيل الحوافز المادية عن المعنوية فكانت الآراء بين أحيانا ونادرا بنسبة 33.3 % أي ما يقدر ب 10 عمال ومن ذلك نستخلص أن الحوافز مادية كانت أم معنوية فردية أو جماعية تتوفر بشكل متوسط وذلك لصغر حجم المؤسسة المتواجدة كفرع بالقرارم قوفا.

المطلب الثالث : الرضا الوظيفي لدى العاملين

الجدول رقم (12): يوضح آراء أفراد العينة حول الرضا الوظيفي لدى العاملين

الرقم	عناصر بيئة العمل الوظيفي	راضي جدا		راض		راض إلى حد ما		غير راض		لا تستطيع إطلاقا	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
1	عن الوظيفة الحالية	13.3%	4	46.7%	14	26.7%	8	13.7%	4	/	/
2	عن علاقات العمل	13.3%	4	40%	12	30%	9	16.7%	5	/	/
3	عن زملاء العمل	16.6%	5	46.6%	14	33.4%	10	3.4%	1	/	/
4	عن بيئة العمل	16.6%	2	13.4%	4	40%	12	40%	12	/	/
5	عن سياسات لوائح العمل	10%	3	16.6%	5	36.7%	11	36.6%	11	/	/
6	عن طبيعة العمل	6.6%	2	40%	12	40%	12	13.4%	4	/	/
7	عن ساعات العمل	16.6%	5	43.4%	13	23.4%	7	16.6%	5	/	/
8	عن فرص الترقية	6.6%	2	16.7%	5	10%	3	60%	18	6.7%	2
9	عن الأجر (عدالة الأجر الممنوحة للوظيفة)	/	/	13.4%	4	26.6%	8	56.6%	17	3.4%	1
10	عن توافر الدخل المالي المناسب من الوظيفة (الأجر وملحقاته)	3.4%	1	13.3%	4	13.3%	4	63.4%	19	6.6%	2

التعليق :

من الجدول نلاحظ أن العمال الذين يقدر عددهم بـ 14 عامل أي بنسبة 46.7% راضون عن الوظيفة الحالية وكذلك رضاهم عن علاقات العمل وعن زملاء العمل وعن بيئة العمل وعن طبيعة العمل وعن ساعات العمل حيث وصل عددهم إلى 14 عامل كحد أقصى بنسبة 13.4% وعن سياسات لوائح العمل فهم راضون بنسبة 36.7% أي بما يقدر عددهم بـ 11 عامل أما عن فرص الترقية فهم غير راضون بنسبة 6.7% أي بما يقدر عددهم بـ 18 عامل وكذلك عدم رضاهم عن الأجر وملحقاته بنسبة 60% أي بما يقدر عددهم بـ 19 عامل ومن ذلك نستخلص أنهم راضون عن بيئة العمل وعلاقات العمل وغير راضون عن أجر العمل سواء كانوا من أصحاب الإطارات أو أعوان التحكم أو عمال التنفيذ ، و من ذلك نستخلص مادام العمال غير راضون عن الأجر الممنوحة لا بد من تعديل نظام الأجور بالمؤسسة .

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لهذا الفصل و تطرقنا إلى الدراسة الميدانية بالوحدة الإنتاجية بالقرارم قوقة بمطاحن بني هارون و من خلال استعراضنا للنتائج المتحصل عليها من الأسئلة الموجهة للعاملين تبين لنا أن التحفيز المادي و المعنوي و كيفية تطبيقه في المؤسسة له دور ايجابي و فعال في التأثير في رضا أو عدم رضا المورد البشري و بالتالي على إنتاجية المؤسسة و انطلاقا من الأسئلة التي تناولتها الاستمارة قد اجبنا على الفرضيات المطروحة سابقا :

- التحفيز له دور كبير في التأثير على المورد البشري .
- للتحفيز أساليب و أسس تساهم في الرضا الوظيفي للمورد البشري سواء كان ماديا أو معنويا .
- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للمورد البشري بنظام الحوافز المطبق من قبل المؤسسة و خاصة الحوافز المادية " العلاوات و الأجر" .

خاتمة

خاتمة :

اتضح لنا بعد إجراء هذا البحث أنه على الرغم من وجود التكنولوجيا تبقى أهمية العنصر البشري كمحرك ومحدد أساسي لرفع كفاءة الأداء المؤسسي الأكثر شيوعاً. وبالتالي فإن رغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه وإنتاجه ، هذه الرغبة وبدون أدنى شك تصبح إحدى المهمات الصعبة التي تواجه الإدارة في المؤسسة وبصفة خاصة المورد البشري والتي تنحصر على كيفية الوصول إلى رضاه وتوجيه سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة .

ومن هنا واستناداً لعرضنا سابقاً فقد عرفنا المورد البشري وإدارته وأهميته بالنسبة للمؤسسة واستعرضنا أهم النظريات التي تناولت التحفيز ، وعرفنا الحوافز على أنها مجموعة الوسائل التي تضعها المؤسسة من أجل توجيه سلوك العمال و استثارة رغبتهم للقيام بعمل محدد و الابتعاد عن سلوك معين غير مرغوب فيه بغية تحقيق أهدافها، و تهدف المؤسسة في تطبيق الحوافز باختلاف أنواعها من حيث تأثيرها في العامل نفسه إلى تحقيق رضاه و إشباع حاجاته النفسية و الاجتماعية .

تعدد الحوافز و تتنوع في مجال العمل و تتخذ صوراً مختلفة فهي إما إيجابية مثل العلاوة ، لوحات الشرف، أو سلبية مثل : الخصم من الأجر، الإنذار، معنوية، فردية أو جماعية

و بالنسبة للرضا المورد البشري عن عنصر معين من عناصر الرضا الوظيفي في فترة معينة لا يعني بالضرورة استمرار هذا الرضا مستقبلاً ، كما أنه ليس دليلاً كافياً على رضاه عن العناصر الأخرى و ذلك نتيجة لتعدد و تغير حاجاته و رغباته .

و من هنا نستخلص إلى تقديم بعض النتائج و الاقتراحات التي توصلنا إليها من خلال دراستنا لموضوع التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري داخل المؤسسة، والتي نتمثل فيما يلي:

• **النتائج :**

- المورد البشري من أهم عوامل الإنتاج و رغم وجود بدائل التطور التكنولوجية لا يمكن الاستغناء عنه.
- التحفيز بأنواعه مادي أو معنوي له تأثير على الرضا الوظيفي للعامل .
- يعتبر نظام الحوافز المطبق من قبل مؤسسة " مطاحن بني هارون " لا بأس به و هذا راجع إلى عدم تطبيق جميع أنواع الحوافز المادية و المعنوية ، كما أن العمال بشكل نسبي .
- إن التحفيز يدفع العمال إلى بذل جهد أكبر و تحسين مستواهم خاصة التحفيز المادي بالدرجة الأولى ، العطل و الراحة بالدرجة الثانية .
- إن العمال يفضلون العمل أكثر من أجل الحصول على أجر مرتفع إذ اقتضى الأمر لذلك.
- عدم رضا العاملين على أجرهم لأنه لا يكفي لسد متطلبات حاجاتهم اليومية و لا ينتسب مع الظروف الاجتماعية للموظف .

- إن عدم دراية المسؤولين و الموظفين بمفهوم الحوافز و أنواعها سواء المقدمة أو الغير المقدمة و أهميتها حتما يؤدي إلى عدم الرضا .
- للتحفيز دور فعال و كبير في التأثير على الرضا الوظيفي للمورد البشري و جميع متطلباته لتحقيق أهداف المؤسسة .

• الاقتراحات :

- يعتبر التحفيز أهم العناصر التي تؤثر في رضا العامل للوصول إلى الأداء المتميز الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه و من خلال دراستنا و التقرب من الموظفين توصلنا إلى مجموعة من الاقتراحات :
- على المؤسسة أن تراعي في الأجر الذي يتقاضاه العامل كافة تكاليف الحياة ، و غلاء المعيشة لأن الموظف لو شعر برضاه عن الأجر لا بد و سيقوم بأداء عمله بشكل جيد فيزيد الإنتاجية، أي تعديل نظام الأجور.
- لا بد من توفير بيئة عمل مناسبة للعامل من حيث توفير حوافز أخرى معنوية كالحاجات النفسية و الاجتماعية مثل الاحترام و التقدير و توفير المزيد من الاستقرار الوظيفي ، فدوافع العمل لا ينحصر حول المكافآت و الأجور المادية فقط .
- تحسين مستوى المعرفة لدى العاملين عن طريق توجيههم لدورات التكوين و تحسين مستواهم .
- ترقية العمال حسب جهودهم المبذولة .
- أخذ علاقة الزمالة بعين الاعتبار لأن هذا يؤدي إلى الرضا عن الوظيفة و بالتالي زيادة الأداء (علاقة العمال برب العمل و الزملاء) ، مما يخلق جوا من التفاهم ، التعاون و تبادل العلاقات.
- تعريف الموظف بعمله و جميع ما يتعلق به من حوافز من أجل تشجيعه للحصول عليها بتحسين عمله و بذلك الزيادة في الإنتاج .
- لا بد من تشجيع العمل الجماعي ، المبني على التعاون و التكامل مما يبعث الحافز المعنوي للعمال.
- ضرورة تفهم حاجات أي فرد بالمؤسسة في مختلف المستويات (العليا ، المتوسطة ، الدنيا) .
- لا بد من إعداد نظام فعال للتحفيز بالمؤسسة مع تجديده حسب الظروف التي تنشط فيها المؤسسة و حسب خصائص أي فرد، و هذا هو السر الباعث وراء شعور المورد البشري بالرضا عن العمل.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

/المراجع باللغة العربية :

أ / الكتب :

- 1 . إبراهيم حسن بلوط ، إدارة الموارد البشرية ، النهضة العربية ، لبنان ، 2002 .
- 2 . ابن منظور ، لسان العرب ، ضبطه وعلق حوافيه ،الدكتور خالد رشيد القاضي ، دار صلح وادسوفت ، لبنان ، جزء خامس ، 2006 .
- 3 . أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ،الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1979 .
- 4 . أحمد عبد الراشد ، مذكرات في إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 1981.
- 5 . أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية ،الدار الجامعية ، مصر ، 1995 .
- 6 . أحمد يوسف ديدين ،إدارة الأعمال الحديثة ، دار اليازوري ، الأردن ، 2012 .
- 7 .أسامة كامل ، محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية ، البحرين ، 2006.
- 8 .بشير العلاق ، الإدارة الحديثة ، ديوان النشر والتوزيع ، مصر ، 2004 .
- 9 . حصير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشنة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار مسيرة للنشر ، الأردن ، 2007 .
- 10 .حننا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، الأردن ، دار زهران ، 2009 .
- 11 .داوود معمر ، منظمات الأعمال والحوافز والمكافآت ، الطبعة الأولى ، دار الكتاب الحديث للنشر، مصر ، 2006 .
- 12 . زاهد محمد ديري ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة ، الأردن ، 2011 .
- 13 .زيد منير سلمان ، إدارة اختبار الموظفين ، الطبعة الأولى ، دار الراية ، الأردن ، 2008.

- 14 . سالم عواد الشمري ، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي ، جامعة الملك
- 15 . عبد العزيز ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جدة ، 2009 .
- 16 .سعاد نائف برنوطي ،الأعمال والخصائص والوظائف الإدارية ، الطبعة الثانية ، دار وائل، الأردن ، 2004 .
- 17 .سعيد مقدم ، تسيير الموارد البشرية والاتفاقات المهنية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 .
- 18 .سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع الأردن ، 2004 .
- 19 .صلاح الدين عبد الباقي ،علي عبد الهادي مسلم وآخرون ،إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007 .
- 20 .عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسة ، مصر 2003 .
- 21 .عبد الحميد عبد الفتاح ، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسة إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، 2007.
- 22 .علاء الدين عبد الغني، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار وفاء، الأردن 2011 .
- 23 .على الضلاعين، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الثانية، دار يزيد،الكرك، 2005 .
- 24 .فرج ظريف شنوفي، السلوك القيادي وفعاليتته، دار غريب، مصر، 2002 .
- 25 .فيصل حسونة،إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى،دار أسامة،الأردن ، 2007 .
- 26 .محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب،الرضا والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات الأعمال دار زمزم للنشر، السعودية، 2011 .
- 27 .محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2012.
- 28 .محمد عبد الفتاح ياغي، تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية، دراسة ميدانية مقارنة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1986 .

29. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن، 2006 .
30. محمد قاسم القريوتي، النظرية والتنظيم، دار وائل، الأردن، 2013 .
31. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر مصر، 2012 .
32. مصطفى خيرى كتانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار جرير، الأردن، 2007
33. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، الطبعة الأولى، مرام للطباعة الإلكترونية المملكة العربية السعودية، 1993 .
34. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، إدارة الموارد البشرية، دار البازوري، الأردن، 2010 .
35. نعيم إبراهيم الطاهر، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار جدار، 2009.
36. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010 .

ب/ الأطروحات الجامعية :

- 1 - إيناس فؤاد نواوي فلمجان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة، 1421 هـ .
- 2 - بن خلاف سوسن وآخرون، أثر التحفيز على مردودية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية، فرع اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة منتوري قسنطينة، 2006 .
- 3 - بودياب نادية و آخرون، دور التحفيز في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الليسانس قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008.
- 4 - جبر سعيد مايل السيحاني، علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004 .
- 5 - حبيب سميح خوام، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير الأكاديمية العربية للتعليم العالي، تخصص إدارة أعمال، بدون سنة .

- 6 - حمودي حيمر، أجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008 .
- 7 - ديب نورة، التحفيز بوحدة نوميديا التابعة للديوان الشرقي للحليب ومشتقاته، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999 .
- 8 - ريمة عبد الرحمان، ربيحة بن الدعلي، التحفيز ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص مالية، المركز الجامعي ميلة، 2011.
- 9 - سعيداني عبد الحق، الاتصال الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، المركز الجامعي، ميلة، 2013 .
- 10 - شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005 .
- 11 - شيخي عائشة، التحفيز و المردودية في المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
- 12 - عارف بن مائل الجريد، التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، بدون سنة .
- 13 - عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2008 .
- 14 - لمزري شفيقة، مخلوفي دلال، أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي في مؤسسة عمومية مذكرة ماستر، علوم التسيير، فرع إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011 .
- 15 - مخلد بن عياد المطيري، الرضا الوظيفي وعلاقته بأسلوب مواجهة الضغوط النفسية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.

16 - نصر الدين بوقرينة و آخرون، أثر التحفيز على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية
مذكرة ليسانس ، معهد العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، تخصص مالية، المركز
الجامعي ميله ، 2011 .

ج - المواقع الالكترونية :

1 - <http://www.bounjiyah.net/vb/t19113.html>.

2 - <http://www.hrdiscussion.com/hn5882.html> - 41q1 k 1v - SWA

3 - محمد أحمد إسماعيل ، خصائص الموارد البشرية الجديدة و المتوافقة مع المتطلبات التنافسية
<http://www.Hndiscussion.com/hn5081.html>

4 - <http://www.ibtesama.com/vb/showthread-t-117844.html>

5-<http://www.Tassili.algerie.com/vb/Shouthread-ph-p2t-8722>

II - المراجع باللغة الأجنبية :

1 - Atain Meignant , Ressources Humains , Deployer la strategie , edition
liaisons , AS , paris , 2000

2 - Bergeronet Autres les spect humains de l'organisation , Edgaetanmoin,
canada , 1979 .

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي - ميلة
معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
الشعبية: علوم التسيير
التخصص: مالية

استمارة حول

التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة مطاحن بني هارون بالقرارم قوقة ميلة

تقدم ضمن متطلبات الحصول على شهادة ليسانس (LMD) في علوم التسيير تخصص
مالية

إشراف الأستاذ
حيمر حمودي

إعداد الطلبة
- مغزيلي هناء
- مراد زهية

تحية طيبة وبعد،،،،،
نضع بين أيديكم هذا الاستبيان قصد معرفة نظم الحوافز المطبقة من طرف مؤسستكم وأثارها
على رضا المورد البشري، ونأمل منكم الإجابة بصفة موضوعية ودقيقة على الأسئلة التي يتضمنها
الاستبيان، ونعدكم بالسرية والأمان في ما يخص المعلومات المقدمة من طرفكم.

وفي الأخير نشكركم على حسن تجاوبكم معنا ومنحنا ثقتكم

السنة الجامعية: 2014/2013

المحور الثاني: نظام التحفيز في مؤسسة مطاحن بني هارون - القرارم قوقة

العبارات	دائما	أحيانا	متوسط	نادرا	لا
1 ظروف العمل الموجودة بالمؤسسة ملائمة					
2 هل تتوفر طرق تحفيز مادية مناسبة					
3 هل تتوفر طرق تحفيز معنوية مناسبة					
4 هل تتوفر طرق تحفيز فردية مناسبة					
5 هل تتوفر طرق تحفيز جماعية مناسبة					
6 هل تفضل الحوافز المادية أو المعنوية					

المحور الثالث: الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن بني هارون - القرارم قوقة

عناصر بيئة العمل الوظيفي	مدى الاستخدام				
	راض	راض	راض	غير	لا تستخدم
	جدا	إلى حد ما	راض	راض	إطلاقا
1 عن الوظيفة الحالية					
2 عن علاقات العمل					
3 عن زملاء العمل					
4 عن بيئة العمل					
5 عن سياسات لوائح العمل					
6 عن طبيعة العمل					
7 عن ساعات العمل					
8 عن فرص الترقية					
9 عن الأجر (عدالة الأجر الممنوحة للوظيفة)					
10 عن توافر الدخل المالي المناسب من الوظيفة (الأجر وملحقاته)					

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

➤ المحور الأول: المعلومات الشخصية

01.الجنس: ذكر أنثى

02.السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة

أكثر من 40 سنة

03.الحالة العائلية متزوج أعزب

04.المناصب: إطارات (إطار متوسط، عالي، مسير)

أعوان تحكم (أعوان مهرة، تقني، تقني سامي)

المنفذين (عامل، مؤهل، غير مؤهل)

05.الصفة: دائم مؤقت

06.المستوى التعليمي: جامعي

ثانوي

متوسط

تكوين مهني

دون مستوى

07.الخبرة المهنية: 05 سنوات فأقل من 06 سنوات إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة من 16 إلى 20 سنة

أكثر من 20 سنة

حالة تعداد المستخدمين
لشهر مارس 2014

التعداد الدائم: 50
التعداد المتعاقد: 21

1- التعداد حسب المجموعات

المجموع	المنفدين	المهرة	إطارات	المجموعات
50	23	18	09	الدائمون
21	08	02	11	المتعاقدون
71	31	20	20	المجموع

ملاحظة و تعليق: عن المتعاقدين هناك ثلاثة أصناف:

- ف 1: المتعاقدون مباشرة: 12
ف 2: المتعاقدون CTA : 09
ف 3: المتعاقدون DAIP : 06

2- حركة المستخدمين :

ملاحظات	خروج	تحويل	دخول	المجموعات
-	01	01	-	الدائمون
-	-	-	04	المتعاقدون
-	01	01	04	المجموع

ملاحظات و تعليق: دخول: يتعلق الأمر بالسادة الآتية أسمائهم:

- راجح ربح مملكة الإنتاج (مستفاد دراسا - عليا)
- لسحب هدية مملكة المخبر (لسانس)
- بور باليه مملكة الإنتاج (رزام)
- بو الزايب فتود مملكة الإنتاج (رزام)

خروج: يتعلق الأمر بالسيد بن سليمان رمضان أجيل تابع لقطاع السيد إنياد من 01/03/2014.

تحويل: يتعلق الأمر بالسيد نجار نصر الدين إطار لبحاري تسمي

تحويله (ذهابته) إلى المديرية العامة.

تسمي بحسن (DAIP) تسمي البرام محقة كعمل لمدة سنته (01) لفائدة

الشفق المؤقت والدائم: لوحدة الفرارم

مقارنة مع الشهر المتبع	التعداد الإجمالي	الفئة الثالثة			الفئة الثانية			الفئة الأولى			وحدة الفرارم
		إطار مسيب	إطار عالي	إطار متوسط	تقني سلسي	تقني	اعوان مهرة	عامل ذو ناهل عالي	عامل مؤهل	عامل غير مؤهل	
53	52	-	01	10	02	-	16	-	-	23	الشفق الدائم
17	21	-	-	11	-	-	02	-	-	06	الشفق المؤقت
06	07	-	-	03	-	-	02	-	-	02	الشفق السنوي

تعليق:

الشفق الدائم حسب المجموعات:

التعداد الإجمالي	مجموعة الإدارة		الشؤون الإجتماعية		مجموعة الأمن		مجموعة الإستغلال		مجموعة النقل		مجموعة التجارة		مجموعة الصبقة		مجموعة الانتاج		وحدة الفرارم
	منهم النساء	مجموع التعداد	منهم النساء	مجموع التعداد	منهم النساء	مجموع التعداد	منهم النساء	مجموع التعداد	منهم النساء	مجموع التعداد	منهم النساء	مجموع التعداد	منهم النساء	مجموع التعداد	منهم النساء	مجموع التعداد	
02	23	02	02	-	-	-	17	-	-	-	-	01	-	-	-	03	المنظفين
01	18	01	04	-	-	-	01	-	-	-	-	09	-	-	-	04	المهرة
-	08	-	04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	03	-	-	01	إطارات متوسطة
-	01	-	01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	إطارات سامية
03	50	03	11	-	-	-	18	-	-	-	-	10	-	03	-	08	إطارات مسيرة
																	المجموع

تعداد المستخدمين الذين هم في حالة تطبيق علاقة العمل:

المستخدمين		المهرة		الإطارات		الإطارات السامية		المجموع العام	
مجموع التعداد	منهم نساء	مجموع التعداد	منهم النساء	مجموع التعداد	منهم النساء	مجموع التعداد	منهم النساء	مجموع التعداد	منهم النساء
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
02	—	01	—	—	—	—	—	03	—
02	—	01	—	—	—	—	—	03	—
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
14	—	02	—	—	—	—	—	06	—

توضيح عن حالات أخرى:

حركة المستخدمين:

الخروج 2								الدخول 1		
المجموع	نقاع	وفاة	نهاية عقد	استقالة	ذهاب إرادي	تحويل	فصل	المجموع	تحويل	توظيف إجماع
—	—	—	—	—	—	—	—	02	—	02
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
02	01	—	—	—	—	01	—	02	01	02
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
02	01	—	—	—	—	01	—	02	01	04

المنح والعلاوات : مارس 2014

المنح	الإطارات الصغيرة	الإطارات السائبة	المهورة	المنظفون	مخصصات الأجرة
1143377,54	28836,00	372470,98	304818,80	437251,76	الأجر القاعدي
602540,66	23068,80	137550,95	209290,03	232690,88	منحة الألفية
68221,21	-	9451,60	3282,50	55487,11	مخصصات الإضافية
143180,37	2018,52	32315,61	42871,70	65974,50	علاوة العمل المكتسب
13128,25	320,00	5104,00	4509,00	3163,25	علاوة الضمير
46110,80	-	-	3363,80	42747,00	علاوة المنطقة
33500,00	6500,00	27000,00	-	-	علاوة الخطر
-	-	-	-	-	منحة العوامة ITP
-	-	-	-	-	منحة لجزالة المنصب
-	-	-	-	-	منحة تعداد المنصب AST
511287,67	14418,00	156450,60	146972,70	193046,37	منحة الإختلاف
96458,66	26240,8	28885,01	27871,94	37077,63	منحة المردود الجاهلي
290900,00	4400,00	80600,00	72600,00	129200,00	منحة المردود القروي
76572,01	-	20878,61	27520,08	28173,32	المنحة المتغيرة
-	-	-	-	-	علاوة السنة
-	-	-	-	-	علاوة التفرغ
-	-	-	-	-	علاوة استخدام السيارة
-	-	-	-	-	إرجاع سنة 2011
-	-	-	-	-	علاوة العطلة السنوية
-	-	-	-	-	خصم بمصاريف الهاتف
-	-	-	-	-	علاوة الأجر السببي
-	-	-	-	-	منحة إدارة مجلس الإدارة
-	-	-	-	-	علاوة المستوى
-	-	-	-	-	منحة العمل المؤقت
-	-	-	-	-	مخصصات
-	-	-	-	-	منحة وفاة
50000,00	1000,00	9000,00	19000,00	21000,00	علاوة الجرد
-	-	-	-	-	منحة الأجر المؤقت
-	-	-	-	-	علاوة الخصية
-	-	-	-	-	علاوة أقل الميزانية
1450,09	-	-	1450,09	-	منحة التعويض
-	-	-	-	-	تدويض/العمل الجزائي IFSP
-	-	-	-	-	منحة الإجازة
-	-	-	-	-	منحة التشجيع
14600,00	-	-	14600,00	-	منحة التقاعد
6089227,26	83217,40	9161072,12	82810011,11	11111111,11	علاوات مختلفة

الغيابات

الغيابات مدفوعة الأجر

المجموع	الغيابات مدفوعة الأجر					الفئات
	عطل خ بالختان	عطل خ بالوقاية	عطل خ بالإزداد	عطل خ بالزواج	غيابات مرخصة	
—	—	—	—	—	—	الفئة الأولى
١٠٦ م	—	١٠٦ م	—	—	—	الفئة الثانية
١٠٦ م	—	—	—	—	—	الفئة الثالثة
١٠٦ م	—	١٠٦ م	—	—	—	المجموع

الغيابات غير مدفوعة الأجر

المجموع	غيابات أخرى		غيابات تأديبية		العطلة مرضية			الفئات
	غير مدفوعة الأجر	أخرى غير مدفوعة الأجر	توقيف عن العمل	غيابات غير مرخصة	حادث عمل	طويلة المدى	عطلة مرضية عطلة الأمومة	
١٠٦ م	—	—	—	—	—	١٥ م	١٥ م	الفئة الأولى
٣٣ م	—	—	—	—	—	٣٠ م	٣٠ م	الفئة الثانية
١٠٦ م	—	—	—	—	—	—	—	الفئة الثالثة
١٠٦ م	—	—	—	—	—	١٨ م	١٨ م	المجموع

كثافة الأجرور: لوحدة القطار

كثافة الأجرور الإجمالية	الخدمات الإجمالية 2,00%	الأعباء الإجمالية		النظام مجموع (منح و العلاوات)	كثافة الأجرور الوحدة
		10%	06,00%		
3.761.138,80	55426,97	25217,10	593.266,66	3087.227,27	وحدة القطار

كثافة الأجرور الساعات المشتغلة حسب الفئات

المبلغ	الساعات العادية المشتغلة		الساعات الإضافية		التعداد الماجور	كثافة الأجرور	وحدة القطار
	العدد	المبلغ	العدد	المبلغ			
437.251,76	5270	-	-	-	31	1524.790,38	المنفذين
204911,80	3269	-	-	-	19	108.372,62	المهرة
322.470,98	2368	-	-	-	16	1043019,52	إطارات متوسطة
28836,00	173	-	-	-	01	104.756,28	إطارات سامية
-	-	-	-	-	-	-	إطارات مسيرة
1.18377,54	11490	-	-	-	67	3761138,80	المجموعة

حصيلة الإحالة على التقاعد

المبلغ الإجمالي		العدد الكلي	نوعية التقاعد		وجوه الإحالة	
الصافي	الخام		التقاعد التعسفي	التقاعد القانوني (60 سنة)		
				التقاعد (32 سنة عمل)		-
1.025.374,04	1.139.310,04	01	01	-	مارس الإحالة على التقاعد لشهر أوت 2012	
3.503.624,33	3.930.694,81	04	04	-	مارس الإحالة على التقاعد من شهر جانفي إلى شهر أوت 2012	
19.747.353,44	21.447.066,06	28	25	02	جاء لي توفعات الإحالة على التقاعد من سبتمبر إلى ديسمبر 2012	

حصيلة التكوين: لوحدة التفرارم

المعنيين		التكلفة	المجال	العدد	التعيين
ذكور	إناث				
-	-	-	-	-	الملقحيات
-	-	-	-	-	تكوين طويل أو متوسط المدى
-	-	-	-	-	تكوين قصير المدى
02	-	1000 1000	الصياد	02	التمهيدين
-	-	1000 1000	-	02	المجموع

ملاحظات و تعليقات:

ملخص البحث :

يتمحور موضوع هذه المذكرة حول : التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية ، فالمورد البشري أهم عنصر من عناصر الإنتاج لكونه المحرك الأساسي لمختلف عوامل الإنتاج الأخرى، هذا المورد و رغم وفرته إلا أنه يصعب التحكم في لدا كان لزاما على المؤسسة الاقتصادية الاهتمام بهذا العامل تدريبه ، تعليمه ، تكوينه و تحفيزه ، هذه الأخيرة أهم وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية ، فتحفيز العمال مسألة تبقى في يد الرؤساء في توفير الحافز و الدافع للمرؤوس لأداء مهمته و توسيع منطقة قبوله في تطبيق الأوامر المتلقاة قدر الإمكان ذلك ما يسمى بأسلوب التحفيز " كلما كان الحافز مغريا و مؤثرا في سلوك العامل كلما كان أداءه متميزا و هذا ما يشعر العامل بالرضا .

و من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية و التي كانت بالوحدة الإنتاجية و التجارية لمطاحن بني هارون بالقرام قوقة ، تبين لنا أن رغم توفر الحوافز المادية بالمؤسسة إلا أن أثرها على الرضا الوظيفي كان بشكل نسبي ، فالأفراد راضون نسبيا على تلك المكافآت مقارنة بالحوافز المعنوية التي شملت (ظروف العمل الاتصال ، إشراف جماعة العمل ، محتوى العمل و بيئة العمل) التي كانت لها أثر ايجابي و إن كان منخفضا و يتفاوت من فئة لأخرى ، و على هذا الأساس نخلص من هذا الموضوع أن نظام التحفيز له أثر على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسات الاقتصادية ، و النتيجة المتوصل إليها هي أنه كلما كان أداء العامل جيدا كلما أدى ذلك إلى زيادة رضا العامل .

الكلمات المفتاحية : المورد البشري ، التحفيز ، الرضا

Le thème central de cette note sur : stimulus et son impact sur la satisfaction au travail de l'organisation des ressources humaines de l'économie , le fournisseur de l'humain élément le plus important de la production pour être le moteur principal pour divers autres facteurs de production , cette ressource et malgré l'abondance , mais il est difficile de contrôler le garçon appartenait à l'organisation d'un intérêt économique dans ce la formation des travailleurs , l'éducation , la composition et stimulé , ce dernier la fonction la plus importante de la gestion des ressources humaines , Fathvez question des travailleurs reste dans les mains des présidents dans la fourniture de l'incitation et la motivation de subordonner l'accomplissement de sa mission et d'élargir la zone d'acceptation dans l'application des commandes reçues autant que possible le prétendu plan de relance de style " Chaque fois une incitation et tentant un facteur important dans le comportement de la performance plus remarquable et c'est ce qui se sent bon travailleur .

Et par nous étudions le terrain et qui était la production de l'unité et fils Mills commerciales d'Aaron Balaqarm Guge , nous avons constaté que malgré la disponibilité de l'institution d'incitations financières , mais l'impact sur la satisfaction au travail était relativement , les personnes sont satisfaites relativement à ces primes par rapport aux incitations moral inclus (conditions communication de travail , la supervision des travaux de groupe , le contenu du travail et de l'environnement de travail) , qui a eu un impact positif et qui était faible et varie d'une catégorie à l'autre, et sur cette base nous conclure de ce fil que la stimulation du système a un impact sur la satisfaction au travail des ressources humaines dans les institutions économiques , et le résultat atteint est que chaque fois que le facteur de performance et a conduit à une augmentation de la satisfaction des travailleurs .

Mots clés: ressources humaines , la motivation , la satisfaction