

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



مذكرة تخرج

مقدمة للحصول على شهادة ماستر

في : علوم التسيير

تخصص : ادارة الموارد البشرية

من طرف : شنيقة ام كلثوم

بعنوان

اثر الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين
دراسة حالة مؤسسة اثاث ندرومة

نوقشت بتاريخ/...../..... أمام لجنة المناقشة المكونة من :

السيد سعيداني محمد	الدرجة استاذ محاضر أ	جامعة تلمسان	ممتحنا
السيد شليل عبد اللطيف	الدرجة استاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	رئيسا
السيد احمد بلبشير محمد	الدرجة استاذ محاضر أ	جامعة تلمسان	مشرفا

السنة الجامعية
2017- 2016

المقدمة العامة

تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات و التخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة و الادارة الحقيقية لتحقيق أهدافها، فهم مصدر الفكر و التطوير وهم القادرون على تشغيل و توظيف باقي الموارد المتاحة للمنظمة، لذلك نجد ان الادارة الحديثة تولي اهتماما رئيسيا لدور و علاقة المورد البشري بالإنتاج و الانتاجية من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في انتاجية و كفاءة العاملين إيجابا و سلبا. ومن المعلوم فان من اهم اهداف ادارة الموارد البشرية في المنظمات السعي العمل بان يصل العاملون بإنتاجيتهم الى اقصى كفاءة ممكنة، لذلك تعمل هذه الادارات على توفير و توظيف العمالة الجيدة و المؤهلة و الحرص على تدريبهم و اكسابهم المهارات المختلفة من اجل رفع كفاءتهم و قدراتهم في الاداء و العمل على اثارة رغبتهم و توجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الاداء المرغوب و المطلوب. و ان اداء الفرد و كفاءته تتوقف على عنصرين اساسين هما المقدرة على العمل و الرغبة فيه، و تتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات و معارف و قدرات و التي يكتسبها بالتعلم و التدريب اما الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق اهداف المنظمة.

ان العنصر البشري فعال في كل منظمة لأنه المحرك الاساسي للرفع من مستوى ادائها، وهو بمثابة مورد هام لها، فالفرد يعد عضوا فعالا بإمكانه اعادة المنظمة و لهذا استوجب عليها الاهتمام به و بما يؤذيه بصورة اكثر بتوفير الظروف و العوامل المناسبة لإشباع حاجاته النفسية و الفيزيولوجية و المادية. و يعتبر الرضا الوظيفي من اهم ما يجب الاشارة اليه اذا اردنا رفع اداء الافراد فهو القوة المحركة للكفاءة المهنية. فالحوافز تعتبر عوامل خارجية تؤثر على الفرد، و يتمثل هذا التأثير بتحويله الى سلوكيات و من بينها الرضا الوظيفي الذي يعتبر نتيجة من نتائج الحوافز. فمن هنا يهدف التحفيز الى التأثير في الاتجاه العملي بحيث كلما كان تصور الفرد ان عمله يعود عليه بالفائدة كان اقباله على العمل اكثر و برغبة اكبر.

ويتناول الباحث هنا اثر الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة وأهمية التحفيز على شعور الفرد من حيث الشعور بالفرح والسعادة والارتياح أثناء أداء عمله ، يقول العالم النفسي وليم جيمس "من عمق الصفات الإنسانية لدى الإنسان هو أن يحرص دائما على أن يكون مقدرًا خيرا تقديرا من الآخرين".

✓ طرح الاشكالية (دراسة)

من المعلوم ان حركة العلاقات الانسانية نادت بأهمية الروح المعنوية للعاملين و تحسين ظروف العمل لديهم و ان نظريات الادارة الحديثة نادت بأهمية الخوافز(مادية أو معنوية) و الربط بينهما لما لهما من تأثير كبير في زيادة الانتاجية و تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين و إشباع حاجاتهم الضرورية النفسية و الاجتماعية و رفع الروح المعنوية و تعزيز أهداف المنظمة بما يضمن نجاحها و ازدهارها.

ومن هذا المنطلق تبلورت فكرة هذا البحث التي تمحورت إشكالية بحثنا حول السؤال التالي:

ما مدى تأثير الخوافز المعنوية على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة أاثا ندرومة ؟

✓ تساؤلات فرعية

(1) ما هي الخوافز المعنوية ؟

(2) ما هو الرضا الوظيفي ؟

(3) ما هو اثر الخوافز المعنوية على الرضا الوظيفي ؟

✓ فرضيات الدراسة:

* يرتبط مستوى الخوافز المعنوية بمدى أداء العاملين داخل المؤسسة.

* الرضا الوظيفي يرفع الإنتاجية داخل المؤسسة.

* نقص الخوافز المعنوية يؤدي الى انخفاض الرضا الوظيفي للعاملين.

✓ منهج المستخدم:

اعتمدنا في هذا البحث على المنهج التحليلي الوصفي باعتباره المنهج الانسب لهذا النوع من البحوث و التي تقوم على جمع و تحليل و عرض المادة العلمية ثم التعليق عليها من خلال النتائج المتحصل عليها في الجزء الخاص بالدراسة الميدانية.

✓ أهمية الدراسة:

***الأهمية العلمية :** وهي تنبع من أهمية موضوع الحوافر لما لها من آثار كبيرة على الرضا الوظيفي بالإضافة الى ان هناك ندرة في دراسة اثر الحوافر المعنوية على الرضا الوظيفي لذا فان هذه الدراسة قد تشرى المكتبة الادارية بما سوف تتضمنه من معلومات حول الحوافر المعنوية من حيث اهدافها و اسس منحها.

***الأهمية العملية :** وهي تتلخص فيما سوف تتوصل اليه من نتائج وما سوف تطرحه من توصيات و امكانية الاستفادة من ذلك في تعديل نظم الحوافر.

✓ أسباب اختيار الموضوع :

- تعود اسباب اختيارنا لهذا الموضوع الى اسباب شخصية و موضوعية و علمية اما الاسباب الشخصية فهو الميل للبحث في مجال الحوافر.
- اما الاسباب المنهجية الموضوعية فتتمثل في التوفر النسبي للمراجع في هذا المجال و بالتالي امكانية كتابة هذا البحث كما يمكن افادة المكتبة.

✓ حدود البحث :

الحدود المكانية : أثاث ندرومة

الحدود الزمانية : من 13 ديسمبر 2016 إلى 5 ماي 2017

✓ مفاهيم البحث:

*الخوافز المعنوية

إن الخوافز المعنوية هي عبارة عن العوامل الخارجية الغير المادية التي تستطيع دفع الفرد إلى إشباع حاجاته، ورغباته المعنوية التي تساعد على السلوك الهادف و إلى تخفيض حالة الاضطراب وإيجاد نوع من التوازن النفسي عند الفرد.

*الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و منظمته و يصبح فردا تستغرقه الوظيفة و يتفاعل معها من خلال طموحه المهني في تحقيق أهداف المنظمة.

مقدمة الفصل

توجد حقيقة يتفق عليها المدراء و المشرفين وهي أن لكل فرد حوافز تتناسب مع عمله، إلا أن صورة الحوافز تختلف اختلافا كبيرا، كما يختلف قبول الأفراد لها ورضاهم بها، فكثيرا ما يحتاج الفرد إلى أكثر من نوع واحد من الحوافز، وليس هذا بمعنى إن الفرد يجب أن يحضى بجميع أنواع الحوافز في وقت واحد، فقد يكفيه بعضها دون البعض الآخر في زيادة رغبته في أداء العمل

ومن هنا تصبح مسؤولية المدراء و المشرفين في التعرف على حاجات أفرادهم من الحوافز المناسبة وفي وقتها الملائم. فالعمل جزء لا يتجزأ من ضروريات الحياة و بمرور الوقت يشكل الفرد كما هائلا من المشاعر و الآراء و الاعتقادات الخاصة عن العمل وهو ما يطلق عليه الرضا الوظيفي الذي يعتبر من أهم ما يجب إثارته إذا ما أردنا رفع أداء الأفراد لأنه القوة المحركة لقدرات و مهارات الفرد في المنظمة.

المبحث الأول: الخوافر المعنوية

تعتبر الخوافر المعنوية أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الخوافر التي تضعها المؤسسة والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الخوافر التي تشجع على العمل وتزيد من الأداء داخل المؤسسة وذلك لأن الإنسان اجتماعي بفطرته وبطبعه ولا يمكن أن يعيش بعيدا عن احترام وتقدير الآخرين له¹

المطلب الأول: ماهية الخوافر المعنوية.

الفرع الأول: تعريف الخوافر المعنوية وطبيعتها وأهميتها

أولاً: تعريف الخوافر المعنوية

تعريف الخوافر المعنوية لغتنا:²

حافر: الباحث، الدافع الذي يدفع الإنسان ويحثه على القيام بعمل ما.

خوافر: جمع حافر، المعنوي: خلاف المادي وخلاف الذاتي

رفع روحه المعنوية: شجعه وقواه

الروح المعنوية: الجو أو الحالة النفسية التي تؤثر في نوعية الأداء الذي يتم عن طريق جهد عشترتك.

تعريف الخوافر المعنوية اصطلاحاً:³

لا يوجد تعريف واحد دقيق للخوافر المعنوية مما أدى بنا إلى التطرق.

- تعرف الخوافر المعنوية بأنها قوة غير مادية تستطيع دفع الفرد إلى البحث ه وهي رغباته التي تساعد على تحديد السلوك الهادف

إلى تخفيف حالة من القلق وإيجاد نوع من التوازن التنظيمي عند الفرد.

- ويعرف الحافر بأنه دافع يحث الفرد على زيادة الأداء والارتقاء بمستواه ويحتاج الفرد إلى عدة من الخوافر تدفعه نحو أداء كله على

أحسن وجه.

¹ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مصر (الإسكندرية، دار الجامعة 2007) ص 349، 348.

² w.almaany.com 2017-2010. معجم المعاني عربي-عربي

³ بوفجلة غياث، مبادئ التسيير البشري، الجزائر (وهران، دار الغرب: دون سنة النشر) ص 185.

- وهي تلك الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية والتي تزيد من تماسك

العاملين وشدهم نحو العمل⁴

ثانياً: طبيعة الحوافز المعنوية.

تتمثل طبيعة الحوافز في النقاط التالية:

* إن القاعدة المراعاة عند وضع نظام للحوافز هي تسليط الضوء على الحوافز التي تجد أنها مناسبة في مكانها وزمانها لذا تعمل المنظمة على ضرب الوتر الحساس.

* إن حاجات الأفراد كثيرة ومتنوعة ولا يكفي الفرد تحقيق حاجاته البيولوجية فحسب بل يبحث عن اشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية فيجب أن يتناول نظام حوافز الجوانب المادية والنفسية.⁵

* يختلف تطبيق الحوافز في المنظمة فهناك من يطبق الحوافز المعنوية أو المادية وهناك من يطبقها معاً. لذلك فإن طبيعة الحوافز العلمية.⁶

* التعرف أولاً على حاجات ورغبات الأفراد حتى تعرف الإدارة على أي أساس تضع أنواع الحوافز المناسبة من خلال قيامها بدراسة حول حاجات العمال وتحللها لتجد الحلول المناسبة والتي ستجدها في حوافز أكثر قوة وملائمة.⁷

ثالثاً: أهمية الحوافز المعنوية

إن لنظام الحوافز المعنوية أهمية بالغة في المنظمة ولل فرد ذاته ويمكن تحديدها في النقاط التالية:

- إن الحوافز المعنوية أهمية اجتماعية واقتصادية بحيث تعمل على تهيئة جهود الأفراد لتحقيق الأهداف والتي تمثل في زيادة الأداء ومن ثم رفع دخل الفرد لتحقيق مستوى المعيشة الكريمة.⁸

تبلغ أهمية الحوافز المعنوية في رفع كفاءة الأداء عن طريق تحسين الأداء من أجل الحصول على جودة التي تمكن المنظمة من المنافسة في السوق مع بقية المنظمات الأخرى.

⁴ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية ط1 (عمان-الأردن مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، 2013) ص 193.

⁵ بوفجلة غياث، مرجع سبق ذكره، ص 195-196.

⁶ مدحت محمد ابو النصر، الإدارة بالحوافز ط1 (القاهرة، مصر دار الكتب المصرية 2012) ص 154.

⁷ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية ط1 (الجزائر، دار الأمة 2011) ص 148-149.

⁸ علي السلمي، إدارة الأفراد (الجزائر، وهران: دار المعارف، 2000) ص 221.

- تعمل الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد بإشباع حاجاتهم المختلفة، وهو ما يزيد من رفع معنوياتهم ودافعيتهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة⁹

الفرع الثاني: أهداف منح الحوافز المعنوية

أولاً: أهداف المنظمة في منح الحوافز المعنوية

- 1- زيادة الأداء: يقصد بالزيادة في الأداء رفع كمية وتحسين جودته مما يؤدي الى ارتفاع المبيعات ومنه زيادة الأرباح.
- 2- تخفيض الفاقد في العمل: يقصد بتخفيض الفاقد في العمل تخفيف التكاليف والتقليص من الفاقد المادي والبشري والمحافظة عليها.
- 3- جذب الأفراد إلى المنظمة: يتم توظيف الأفراد عن طريق تقديم الحوافز المادية والمعنوية بجذب الأفراد الذين يملكون الكفاءات والمهارات ومن جهة أخرى الحفاظ على أفراد المنظمة ومنحهم حوافز، وتشجيعهم وتنمي فيهم روح الولاء والانتماء للمنظمة.
- 4- تحسين صورة المنظمة: ويتم تحسين صورة المنظمة من خلال الإعلانات والاشهارات الترويجية التي تعهد بها المنظمة إلى وسائل الإعلام بكل أنواعها.

ثانياً: أهداف منح الحوافز المعنوية للفرد.

- 1- إشباع حاجات الأفراد: لا يتم إشباع حاجات الأفراد إلا بمراعاة رغبتهم ودوافعهم بما يتوافق مع حاجاتهم وظروفهم التي تمس الجانب النفسي، والذي يتمثل في الشعور بالتقدير والاحترام وتحقيق المكانة.¹⁰
- 2- إشعار الأفراد بروح العدالة: يشعر الأفراد بالعدالة بإعطاء كل ذي حق حقه وهذا حسب أداء كل فرد فمن يعمل أكثر يحفز حسب أدائه.
- 3- تنمية روح التعاون بين الأفراد: تعني التضامن وتنمية روح الفريق ومحاولة خلق علاقات طيبة بين أفراد المنظمة، من خلال دراسة سلوك الأفراد وملاحظته ومنحهم المجال للتعبير عن آرائهم وأفكارهم.¹¹

⁹ صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية 1982) ص 5-6-7.

¹⁰ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مصر، ط5 (الإسكندرية: دار الجامعية 1999) ص 237.

¹¹ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية (لبنان، بيروت: دار الجامعة 1993) ص 367.

الفرع الثالث: أسس منح الحوافز المعنوية

أولاً: الأداء

هو قيام الفرد بالمهام الموكلة إليه والتي تقتضيها وظيفته في المنظمة لكن المقصد هنا التمييز في الأداء كأساس لمنح الحوافز ويعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة في الوقت أو التكاليف. ويعتبر أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.¹²

ثانياً: الجهد هو مقدار الطاقة العقلية والعضلية والنفسية التي يبذلها الفرد في وظيفة داخل المنظمة خلال فترة زمنية معينة، ويصعب أحياناً قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما هو الحال في الأداء ووظائف الخدمات، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث حيث سيستخدم هذا المعيار في تقييم أداء الأشخاص لأنه يعتبر من المحددات التي تمنح على أساس الحوافز، حيث تعد مكافأة الجهد أحد الأساليب التقليدية لتحفيز أدائهم ورفع متوجهم ويتجلى هذا في المنظمات التي يتسم فيها الأداء بالانخفاض فيحل الجهد المبذول محل الأداء لمعيار للتقييم حينما يصعب قياس الأداء بطريقة موضوعية ودقيقة.¹³

ثالثاً: الأقدمية

ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، ميزتها هي إمكانية تحديدها وقياسها، فقد تختلف إذا كان أدائها فرداً أفضل من أداء الآخر، لكن نختلف على من منهم أفضل في خدمة المنظمة لمدة أطول ولذلك تمثل الأقدمية معياراً يسهل القياس والذي يمكن أن يحل محل الأداء كأساس للتقييم لمنحهم الحوافز لكن لا يعني أنها أهم معيار الأداء.¹⁴

رابعاً: المهارات

بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو أرخص، أو براءات، أو إنجازات، أو دورات تدريبية كما تلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدوداً جداً، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز الأفراد.¹⁵

¹² أحمد ماهر، نفس المرجع، ص 238.

¹³ محمد سعيد أنور سلطان، نفس المرجع، ص 367.

¹⁴ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 367.

¹⁵ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 238.

المطلب الثاني: نظريات الحوافز

لقد تطرق العديد من المفكرين إلى تحديد مفهوم للحوافز المعنوية من خلال نظرياتهم فنذكر:

الفرع الأول: نظرية تدرج الحاجات

يرى أبراهام هارولد ماسلو أن السلوك يتحرك بسبب وجود حاجات غير مشبعة، وعند إشباع بعضها يندفع الفرد إلى إشباع آخر

أعلى منها إذ أن حاجات الإنسان تحدث في تسلسل معروف ومتوقع وفيما يلي نوضح مستويات الحاجة:

أولاً: الحاجة الفيزيولوجية:

إن الحاجات الفيزيولوجية هي الحاجات الأساسية التي تهتم بالمحافظة على الإنسان من أجل بقائه على قيد الحياة مثل الطعام،

والجنس، والراحة وان هذه الحاجات هي الأقوى لدى الإنسان ويسعى لإشباعها أولاً¹⁶

ثانياً: الحاجة إلى الأمان:

تمثل الحاجة إلى الأمان في حاجة الإنسان إلى جر من الطمأنينة والسكينة لضمان حياة خالية من الأخطار المهددة استقرار الإنسان.

ثالثاً: الحاجات الاجتماعية:

تبرز الحاجات الاجتماعية كحاجات مؤثرة في السلوك الإنساني وتمثل في رغبة الفرد في وجوده بين الآخرين ورغبته في علاقات

يحيطها الود والصدافة كما تمتد هذا الحاجات إلى محاولة كسب الفرد لمزيد من المكانة الاجتماعية من خلال المركز الوظيفي أو

النفوذ داخل الجماعة المنتمي إليها¹⁷

رابعاً: الحاجة على التقدير:

يتم التركيز على حاجة الفرد إلى احترام الآخرين له وإحساسه بالثقة في النفس والقوة والمقدرة والكفاءة ويمكن أن تلعب الجوائز

والترفقيات والألقاب دوراً هاماً في إشباع حاجات التقدير¹⁸

¹⁶ عمر وصفي عتيبي، إدارة اصول و اسس ومفاهيم، (الأردن، عمان: دار الزهران 1997) ص 370.

¹⁷ نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 123.

¹⁸ محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي (مصر، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة 2003) ص 131.

خامسا : الحاجة إلى تحقيق الذات

إذا توفرت للفرد فرص لإشباع كل الحاجات ، فإنه قد لا يكون سعيدا بشكل كامل ، فقد تظهر عليه حالات توتر نفسي و عدم ارتياح و تراجع إلى عدم قيام الفرد بأداء أعمال تناسب استعداداته و ميولاته الشخصية ، فان كل فرد صاحب موهبة ينبغي أن يمارسها و تتضمن هذه الحاجات الحاجة إلى تحقيق الفرد لأهدافه¹⁹



الشكل (1-1) : تدرج الحاجات حسب نظرية ماسلو (1)

المصدر : رواية محمد حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر

(مصر ، الإسكندرية ، دار الجامعة ، 2002) ص 116 .

احمد ماهر، السلوك التنظيمي(الاسكندرية،دار الجامعة 2003)ص 148.¹⁹

الفرع الثاني : نظرية دافع الانجاز و الانتماء و النفوذ

قام ديفيد ماك كليلاند من خلال تجاربه بالتوصل إلى أن هؤلاء الأفراد ذوي ميل و رغبة إلى إتمام العمل بصورة جيدة خلافا للأفراد العاديين ، ولقد أطلق على هؤلاء الأفراد ذوي الانجاز العالي و استطاع أن يستنبط من هذه الدراسات أن هناك دافع الانجاز ، كما يرى أن هناك ثلاث حاجات تحدث في إطار متماسك كله بدون تسلسل و هي موجودة فينا بدرجات مختلفة²⁰ ،
أولا : دافع الانجاز :

أن الأفراد المهتمين بالانجاز فهم أهداف معتدلة فيها تحدي و يرغبون في السيطرة و العمل وحدهم، و قد دلت بالأبحاث التي قام بها صاحب هذه النظرية أن الأفراد ذوي المستوى العالي من الانجاز يتميزون بخصائص أهمها : أنهم يرغبون في تحديد أهداف معتدلة بأنفسهم و فيها بعض التحدي ، و يرغبون في العمل وحدهم بدلا من العمل جماعي .

ثانيا : دافع الانتماء

أن الأفراد المهتمين بالانتماء حريصون على العلاقات الحميمة و يؤكد صاحب هذه النظرية على أن الذين لديهم حاجة كبيرة للانتماء ينالون الرضا و الإشباع من خلال تأثير سلوكهم مع الغير²¹ فالذين يشعرون بالحاجة إلى الانتماء يختارون أصدقاءهم أولا و من ثم ينظرون إلى موضوع الكفاءة و المهارة لتحقيق عمل أو مهمة ما ، بينما المهتمون بالانجاز يختارون الأصدقاء و يقيمون العلاقات التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم .

ثالثا : دافع النفوذ

أن مصدر دافع النفوذ هو حاجة الفرد إلى السيطرة على ما حوله من أحداث و أشياء و أشخاص ، فالفرد يرضيه أن يشعر بتأثيره في توجيه الأمور من حوله و يفضل العمل في المواقع التي تتيح له السيطرة على الأحداث و السلطة على الأفراد الآخرين لتوجيه أدايتهم .

رواية محمد حسن، السلوك التنظيمي المعاصر (مصر، الاسكندرية، دار الجامعة، 2002) ص 116 .²⁰

احمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 154 .²¹

الفرع الثالث: نظرية التوقع

تدخل هذه النظرية ضمن النظرية الموجهة للسلوك أو نظرية التوقعات مصاحبها فيكتور فروم، وضعت سنة 1964 وهي من أحدث نظريات الدافعية حيث تنطلق من أن الرغبة أو الميل للعمل يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل سيُنتج نتائج، كما تعتمد أيضا رغبة الفرد في تلك النتائج أي أن الدافعية تنتج لرغبة الفرد في شيء وتقدير لاحتمال أن عملا ما يحقق له ما يريد ويمكن وضع هذا الرأي في المعادلة التالية:²²

$$\text{الدافعية} = \text{قوة الرغبة} \times \text{التوقع}$$

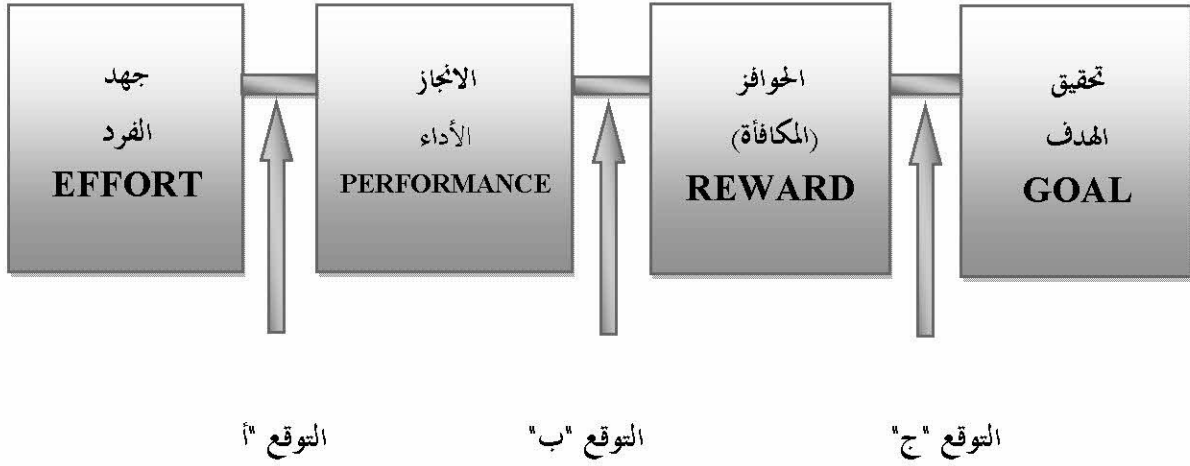
تبعا لذلك فإن هذه النظرية تتضمن ثلاثة عناصر:

- 1- التوقع:** يمثل تقدير الشخص لقوة العلاقة بين الجهود الذي سيبدله وبين مستوى الأداء الذي يمكن التوصل عليه من جراء هذا الجهود.
 - 2- الوسيلة:** تعبر عن قياس الفرد لقوة العلاقة بين الأداء وإمكانية الحصول بواسطة على عوائد معنية، فقد يعتبر الفرد أن أداءه العالي هو الوسيلة للحصول على مكافأة عالية، في حين يشعر البعض أنه ليس هناك علاقة بين الأداء والعوائد.
 - 3- القيمة أو النتائج:** تشير إلى المنفعة وجاذبية الفوائد التي تعود على الفرد والتي يحصل عليها كالترقية، الأجر والتقدير، وهي تختلف من فرد لآخر فالتقدير قد يكون ذا قيمة ومنفعة لدى البعض وقد لا يمثل أي قيمة للبعض الآخر.²³
- إن التوقع والوسيلة والقيمة عناصر تشكل كيان نظرية التوقع وتولد الدافعية نتيجة تضافر هذه العناصر علما بأن الدافعية تزيد من قوة الجهد بدوره يؤدي إلى الأداء وهذا الأخير بدوره يعزز المكاسب والقيم الجذابة التي يسعى وراءها الفرد.

²² نور الدين حاروش، المرجع السابق الذكر، ص 130-131.

²³ مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد (عمان، دار الشروق 2000) ص 96.

الشكل رقم (1-2): نظرية فروم للتوقع



المصدر: موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 112.

إذ تشير النظرية للعلاقات التالية:²⁴

أ- هناك علاقة بين الجهود المبذولة والإنجاز المراد تحقيقه.

ب- هناك علاقة بين الإنجاز المراد تحقيقه والعوائد المتحققة من خلالها.

ج- هناك علاقة بين المكافأة المراد إعطائها للفرد وبين تحقيق أهداف المنظمة لذا فإن نظرية التوقع تؤكد على هذه العلاقات وطبيعتها ترابطها لتحقيق أهداف المنظمة.

و مجمل القول إن نظرية التوقع تؤكد على ضرورة فهم أهداف الفرد و من ثم العمل على تحقيقها لكسب رضاه و بالتالي دفعه للعمل.

الفرع الرابع: نظرية (X) و (Y)

نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 132-133. ²⁴

لقد وضع دوغلاس ماك قريغور أنماط مثالية حول مفاهيم الإنسان و سلوكه حيث قسم المدراء هذه النظرية إلى مجموعتين (X) و

(Y)

أولاً: مجموعة (X)

يعتبر المدراء في هذه النظرية أن:

- الفرد يميل إلى الكسل ولا يرغب في العمل إلا قليلاً.
- ترهبه من المسؤولية و تخليه عن طموحاته في العمل.
- يفضل أن يقوده الآخرون على أن يقوم هو بالقيادة.

وعليه يعتقد المدراء أن الفرد بحاجة إلى من يحثه على العمل و يقوم بمراقبته لغرض ضمان تحقيق الأهداف المحددة، هذا المفهوم لدور الفرد في المنظمة لتحفيز الأفراد ضمن مسؤوليتهم.

ثانياً: مجموعة (Y)

تنظر هذه المجموعة من المدراء إلى الفرد على أنه عاقل و راشد و يجب العمل، و يرغب في الأداء و لديه القدرة على الأداء ، و بموجب هذا الفهم فلا داعي لوجود رقابة مكثفة على الفرد، إنما إفساح المجال له للإبداع و التطوير واعتماد مبدأ الأثر الوظيفي و التأكيد، فإن هذا الفهم يؤثر على نوعية الحوافز المطبقة في المنظمة.²⁵

المطلب الثالث: أنواع الحوافز الايجابية المعنوية. للحوافز عدة أنواع نذكر منها ما يلي :

الفرع الأول: الحوافز الايجابية المعنوية

أولاً : الحوافز الايجابية المعنوية الفردية

موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي (الأردن، إثراء للنشر و التوزيع، 2009) ص 112. ²⁵

1-الترقية : يمكن اعتبار الترقية كحافز معنوي لدى الفرد إذا ربطت بالكفاءة والأداء فإذا كان أدى الأفراد رغبة في شغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي وهذا لتحقيق الحاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية فان الترقية تعتبر حافزا مشجعا للأفراد علي الأداء²⁶

2- المدح و الثناء :يؤدي المدح و الثناء دورا هاما في تشجيع الفرد من الناحية النفسية وهذا عند قيامه بأعمال صحيحة و سليمة .

3-الشهادات و الميداليات :تمنح للأفراد الأكفاء الذين يحققون مستويات أداء جيدة كتقرير لتلك الجهود عن طريق تسجيل أسمائهم على لوحة الشرف التي تعلق في مكان بارز في المنظمة ،كما يمكن وضع صورهم الشخصية على هذه اللوحة مع لوحة موجزة عن نشاطهم وما حققوه من إنجازات²⁷

4-الاعتراف والتقدير :إن الاعتراف بأهمية الفرد من طرف المنظمة التي يعمل فيها ، الفرد بماذا،ا يجيء له الغد فهذا له تأثير سلبي مباشر وواضح في معنوياته وأهمية الدور الذي يؤديه والاعتراف بالجهود التي يبذلها والأداء الذي يقدمه ، ويعتبر عاملا إنسانيا في تحفيزه على زيادة أدائه ورفع مستواه وعلى خلاف ذلك فان عدم تقدير الرؤساء للجهود التي يبذلها الأفراد قد يؤدي إلى الإهمال و ضعف الأداء.

5-ضمان واستقرار العمل :إن الضمان أو الاستقرار الذي توفره في العمل ،يعتبر حافزا له تأثير كبير في معنوياتهم ،وفي أداءهم لان العمل المستقر يضمن دخلا ثابتا للفرد يعيش به مع أسرته براحة واطمئنان ،ويكون في وضع أحسن من حيث قدرته على العمل و العطاء ،دون خوف من الغد ،و أما إذا كان لا يعلم الفرد بماذا،ا يجيء له الغد فهذا له تأثير سلبي مباشر وواضح في معنوياته .

ثانيا :الحوافز الايجابية المعنوية الجماعية

1-الزمامة:أن انتماء الأفراد إلى مجموعات يحقق دوافعهم ويجعلهم يشعرون بالاعتزاز و الكرامة ، كما يؤدي الى المزيد من التعاون بينهم و يحقق روح المجموعة واثبات قدراتهم على التفوق.

خالد عبد الرحيم الهيتي،إدارة الموارد البشرية (عمان،دار وائل للنشر 2005)ص266-267.²⁶

عمر وصفي عقيلي،المرجع السابق الذكر،ص 395²⁷

2- اشتراك الأفراد في الإدارة: تعتبر من الحوافز المفضلة لدى الأفراد لحثهم على زيادة الأداء و تحقيق نوع من الرضا عن العمل ،و هي تهيأ لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل و الظروف التي يؤدون فيها و في رسم السياسات و البرامج الموضوعية قد تم وضعها على اساس رغبتهم و حاجاتهم التي نقلت إلى الإدارة العليا عن طريق ممثليهم.

3- عدالة الإشراف و نزاهة: إن من الأمور المساعدة على تحفيز الأفراد اهتمامات المنظمة بشكواهم و الثناء عليهم عندما يستحقون الإشادة بإنجازاتهم، والتزامهم. بميزات العدالة عند اتخاذ الإجراءات لان كل تعمق أو إهمال أو تهديد سوف يولد الضجر و الغليان داخل المنظمة فتتخفف معنوياتهم وتقل إنتاجيتهم²⁸

الفرع الثاني: الحوافز السلبية المعنوية

أولاً: الحوافز السلبية المعنوية الفردية

-التأنيب : وهو إنذار شفهي يوجهه الرئيس المباشر للفرد طي الأداء السلي .

-إدراج قرار العقوبة في ملفه الإداري :وهو نادرا ما يطبقه هذا كالعقوبة لعدم إدراج الفرد أمام زملائه حتى لا ينقص من معنوياته

-إدراج اسم الفرد في قائمة المهملين

-التهديد بالعقوبة التأديبية

-تحويله إلى التحقيق²⁹

ثانياً: الحوافز السلبية المعنوية الجماعية :

محمود السيد أمور التليل، علم النفس الصناعي بحوث عربية و عالمية(لبنان،بيروت،دار النهضة العربية 1985)ص 251 .²⁸

جميل احمد توفيق. إدارة الأعمال .(لبنان بيروت.دار النهضة العربية.1986)ص 396 .²⁹

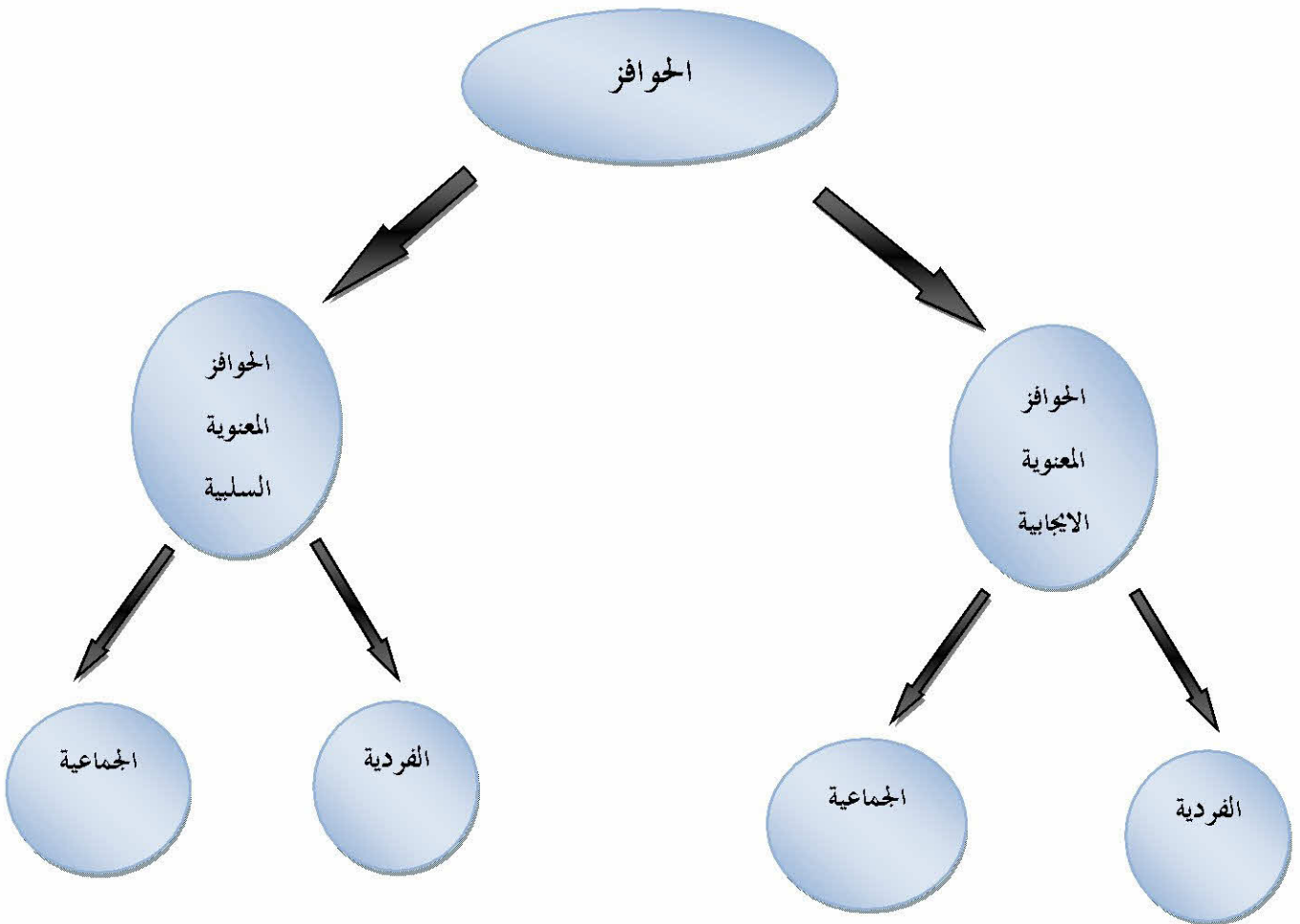
يقصد بها العقوبة على مجموعة من الأفراد الذين يكون أداءهم سلبيا و تتمثل فيما يلي:

*التهديد بالعقوبة

*توجيه إنذار جماعي

*خدمات الجماعة من النشاطات الرياضية و الاجتماعية.

*لفت الانتباه إلى ضرورة أداء الواجبات المفروضة على الأفراد³⁰



الشكل رقم (1-3) تقسيمات الخوافز المعنوية

نور الدين حاروش. المرجع السابق الذكر. ص 146³⁰

المطلب الرابع: نظام الحوافز المعنوية

الفرع الأول: الشروط الخاصة بالمنظمة

أولاً: الجدوى من نظام الحوافز و ربط الحوافز بالأداء

- الجدوى من نظام الحوافز: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة سواء كان ذلك في شكل زيادة إيرادها أو نواتجها، و يتم التحقق من ذلك بمقارنة وضعية المنظمة قبل و بعد تطبيق النظام حتى ولو كان تخيلاً و إلا كانت الحوافز نفقات جارية و ليست إنفاقاً استثمارياً.
- ربط الحافز بالأداء: يجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز و أن تكون هذه العلاقة واضحة ، ومفهومة.

ثانياً: العلانية و الكفاية و التنوع

- 1- العلانية: يجب أن يكون نظام الحوافز، معلناً لكي يزيد من ثقة الأفراد فيه و عدم جموح التوقعات بالنسبة للحوافز.
- 2- الكفاية: يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات الأفراد، و يمثل نظام الحوافز زيادة في الأجر كما يجب أن يضمن النظام الجديد للحوافز دخلاً لا يقل كما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه.
- 3- التنوع في الحوافز: يجب أن تكون مختلفة في نوعها حتى تكون مثيرة و مرضية لكافة حاجات الأفراد فمنها الحوافز المادية و المعنوية لخطابات الشكر و الثناء و المكافآت والإعلانات.

ثالثاً: المساندة و الضمان

1- مساندة الإدارة العليا: يجب ضمان تدعيم الإدارة العليا و يكون ذلك في بداية النظام لإعطائه دفعة قوية بتنظيم حفلات و تنويع الحوافز.

2- ضمان بداية قوية للنظام: وهذا بمساعدة الإدارة و مساندة و يكون هذا بالاستعانة بشعارات برامج دعائية ومنشورات ترويجية للنظام و إيصالات قوية مع أفراد المنظمة.

3- ضمان نهاية قوية للنظام: يجب أن تكون نهاية قوية للنظام، و يتم ذلك بتنظيم الحفلات الخاصة بتوزيع الجوائز و الحوافز المختلفة، و يكون هذا في أوقات مناسبة تحددها المنظمة.³¹

الفرع الثاني: الشروط الخاصة بالأفراد

أولاً: التفاوت و العدالة

1- التفاوت: يجب التفاوت في منح الحوافز للأفراد ولا يمكن أن يأخذ كل الأفراد نفس القدر أو النوع من الحوافز و إلا فقدت الحوافز قيمتها و أثرها و لضمان استمرار نظام الحوافز و جوده، فعلى المنظمة مراعاة رغبات و حاجات الأفراد و كذلك مقدار الأداء لدى كل فرد.

2- العدالة: يجب أن تتناسب حوافز كل فرد مع نتيجة أدائه فهذا يعتبر عدالة في النظام و أي تقصير في هذا المجال يعتبره الأفراد إجحافاً و يشعرون بالاستياء إن هناك تمييزاً و محسوبية بينهم و يؤدي هذا إلى فشل النظام و رفضه.

ثانياً: الأداء و التحكم

1- الأداء الكامل و الجيد للفرد من حيث الزيادة في الكمية و الجودة و تخفيض التكاليف و التقليل من الحوادث و فتح الأسواق و تمثيل المنظمة و تقديم أفكار جديدة و هذا حسب مهام كل فرد

2- التحكم في المهارات المتعلقة بالوظيفة: يعني سيطرة الفرد على الكاملة على الأعمال الموكلة إليه و الظروف المحيطة به حتى يمكن محاسبته على ما يقوم به من أداء و على هذا الأساس تحدد له نوع الحوافز التي يستحقها.³²

ثالثاً: مشاركة الأفراد في وضع نظام الحوافز

كمال نور الله، إدارة الموارد البشرية (دمشق، سوريا، دار الخلاص 1992) ص 260-263.³¹

احمد ماهر، السلوك التنظيمي، المرجع السابق الذكر، ص 254-257.³²

أن مشاركة الأفراد في وضع نظام الحوافز تجعلهم يشعرون بقيمتهم في المنظمة، و دورهم الفعال فيها، كما يزيد اقتناعهم بنظام الحافز و تحمسهم له و المحافظة عليه و يعطيهم الفرصة لإبراز أفكارهم و مبادرتهم و تجسيدها على أرض الواقع فيشعرون بانتمائهم إلى المنظمة.

الفرع الثالث: الشروط العلمية للنظام الجيد للحوافز

أولاً: الشروط الشكلية للنظام الجيد للحوافز

*البساطة: يجب أن يكون الحوافز مختصراً وواضحاً ومفهوماً لكل أفراد المنظمة حتى لا يكون التباس و سوء فهم له ،فتوضيحه يسهل مهام الأفراد ويسهل على المنظمة الإشراف على تطبيقه.

*التحديد: إن كل أنواع السلوك الذي يتم تحفيزه محددة و مشروعة.

ثانياً: الشروط الموضوعية للنظام الجيد للحوافز

*إمكانية تحقيقه: عن طريق التوصل إلى تحقيق السلوكات التي يتم تحفيزها في النظام امرأ وراء الوقوع لان القدرات التي يمتلكها الفرد محدودة ولا يمكن تحميله أكثر من قدرته.

*إمكانية قياسه:ذا لم يمكن ترجمة الأداء و السلوكات المحفزة إلى شكل مادي سيؤدي ذلك إلى فشل النظام لأنه سيكون مضية للمال و عليه يجب ان تكون التصرفات و السلوكات قابلة للقياس بسهولة .

*ضرورة استقرار و مرونته:انه يجب عدم تعديل النظام من فترة لأخرى حتى يتفهمه الأفراد و أكن إذا استدعى الإصر يجب إن يتم تغيره

*توفير معايير الأداء: بحيث تعتبر من القواعد الهامة لوضع نظام جيد للحوافز ،حيث يكون بواسطتها قياس كفاءة كل فرد في ممارسة للمهمة المكلف بها في المنظمة ولا يتم هذا إلا عن خلال دراسة تجعل هذه المعايير محددة و يمكن تحقيقها و قابلة للقياس³³

33. كمال نور الله، مرجع سبق ذكره، ص 254-256.

*توفير نظام سليم للتخطيط: يحدد خطة فعلية للعمل في كل المجالات داخل المنظمة كما يحدد خطوات الوصول إلى الهدف المسطر خلال فترة معينة، ويجب ان تكون الخطة متوافقة مع الإمكانيات البشرية و المادية

*تدريب المشرفين عن طريق تعليم و تدريب الرؤساء و المشرفين لإجراءات النظام للرد على تساؤلات الأفراد عن النظام و كيفية مساندة حتى يستمر.

المبحث الثاني : الرضا الوظيفي.

إن الموظف له العديد من المطالب تختلف من شخصا الآخر ولكن يمكن حصر هذه المطالب أو الحاجات إلى الأمن والانتماء والمكانة الاجتماعية والعلاقات الطيبة برؤسائه وزملائه حتى يتكون لديه الإحساس بالثقة والمقدرة والكفاءة وعلى النقيض فان نقص الحاجات قد يولد فيه ذلك الإحساس بالضعف و العجز والإحباط .

المطلب الأول : ماهية الرضا الوظيفي

الفرع الأول : تعريف الرضا الوظيفي

أولاً : تعريف الرضا الوظيفي لغتاً³⁴

الرضا : مقصود ضد السخط، القناعة

رضا النفس : اطمئنان النفس

في الدعاء : اللهم إني أعود برضاك من سخطك ومعافاتك من عقوبتك

ترضاه : طلب رضاه

والرضي : المطيع و الضامن

ثانياً : تعريف الرضا الوظيفي اصطلاحاً.

احمد ماهر، نفس المرجع، ص 254-255. ³⁴

لا يوجد تعريف واحد الرضا الوظيفي مما أدى بناء إلى التطرق إلى عدة تعريفات من بينها :

- "حيث يعرفه هو بيك هو انه مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية و المادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أني راض في وظيفتي".³⁵

- "يرى شنيدر سيندر إن الرضا الوظيفي هو التقييم الشخصي لظروف العمل و المزايا و الفوائد التي توفرها الوظيفة للعامل عند القبول بها"³⁶

- "كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و منظمته و يصبح فردا ستغرقه الوظيفة و يتفاءل معها من خلال طموحه الوظيفي في تحقيق أهدافه اجتماعية من خلالها".³⁷

- "و يمثل الرضا الوظيفي اشباعات التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصورهما بالوظيفة والتي يشغلها وبالتالي يقدر ما يمثل هذا العمل مصدر اشباعات أو منافع كبيرة و متعددة بقدر ما يزيد رضاه عنها ومنه يحدث الارتباط بها"³⁸

الفرع الثاني: أسباب الرضا الوظيفي

أولاً: الأسباب المهنية للرضا الوظيفي.

هناك سببين أساسيين للرضي الوظيفي تتمثل فيما يلي:

*نظام العوائد: تتمثل العوائد الحوافز التي تشعر الفرد بالرضي إذا كان يتم توزيعها وفق النظام محدد يضمن توفرها بالقدر المناسب و بالشكل العالي

*الإشراف: إن إدراك الفرد ب مدى وجود الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه المهني و الأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف و اهتمامه بشؤون المرؤوسين و حمايته لهم.

³⁵ www.almany.com. 2017-2010. معجم المعاني عربي-عربي

³⁶ محمد الصيرفي، السلوك الإداري و العلاقات الإنسانية (الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة و النشر 2007) ص 65

³⁷ ME, Serpene et Al, job satisfaction in Relation to organisational cultur, Journal of industrial psychology, 28(2), 2002, p23.

³⁸ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات (لبنان، بيروت: الدار الجامعة، دون التاريخ) ص 148.

* سياسات المنظمة : تشير سياسات المنظمة إلى وجود أنظمة و لوائح و إجراءات و قواعد تنظم العمل و توضح التصرفات و تسلسلها بشكل يسير العمل ولا يضيعه

* تصميم العمل : حينما يكون العمل تصميم سليم يسمح بالتنوع و المرونة و التكامل و أهمية الاستغلال و توفر المعلومات كاملة يكون هناك ضمان نفسي للرضي الوظيفي³⁹

ثانيا: الأسباب الشخصية للرضا الوظيفي

* احترام الذات : انه كلما كان هناك ميل إلى الفرد و الاعتداد برأيه .و احترام ذاته و العلو بقدره كلما كان اقرب إلى الرضا الوظيفي و العكس صحيح

* تحمل الضغوط : انه كل-المكانة الاجتماعية : انه كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية و الوظيفية و الأقدمية زاد رضا الفرد عن عمله و أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا أو اجتماعيا و قلت الاقدمية زاد استياء الفرد.

* المكانة الاجتماعية : انه كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية و الوظيفية و الاقدمية زاد رضا الفرد عن عمله و أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا أو اجتماعيا و قلت الاقدمية زاد استياء الفرد.

* السن : بينت الأبحاث عن وجود علاقة بين السن و درجة الرضا الوظيفي فكلما كان السن اكبر زادت درجة الرضا الوظيفي عند الفرد و يرى البعض أن السبب يعود إلى طموحات في بداية عمره حيث تكون مرتفعة فلا تقبلها من اغلب الحالات الحاجات التي يسبقها الواقع الفعلي للمنصب و تسبب في عدم رضته و لكن مع تقدم السن يصبح الفلك أكثر واقعية و تنخفض درجة طموحه و يرضى بالواقع الفعلي و يترتب عن ذلك زيادة الرضا الوظيفي.

* المستوى التعليمي : يكون الفرد الأكثر تعليما أقل رضا عن العمل من الفرد أقل تعليما و يرجع السبب في ذلك إلى طموحات الفرد أكثر تعليما والتي تكون مرتفعة.

* الدافعية : يتعلق الرضا الوظيفي بمستوى الدافعية لدى الفرد ومدى تأثير دافع العمل لديه عامة ويلاحظ أنه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية واستخدامها لتحسين درجة الرضا وهنا تكون ذات فائدة عند اختيار الفرد لوظيفته⁴⁰

رواية حسن دسوقس، علم النفس(مصر، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية،1996)ص 273 .³⁹

الفرع الثالث: محددات الرضا الوظيفي

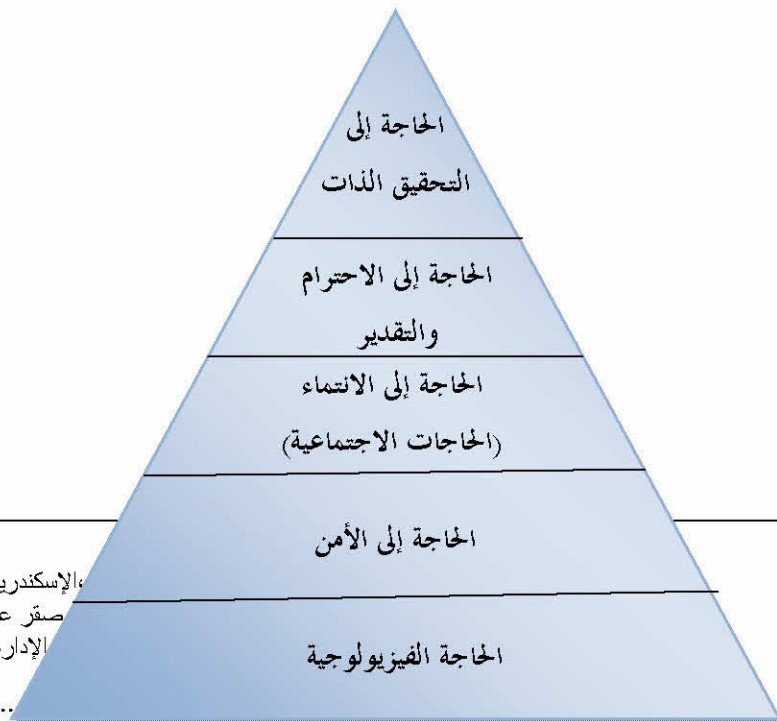
- 1- **العدالة:** يتولد الشعور بالعدالة عند حصول الفرد ما يعتقد أنه يستحقه فعلا من العمل، بناء على مسلمة أساسية وبسيطة، وهي رغبة الأفراد في الحصول على معاملة عادلة. بمعنى اعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة من الآخرين⁴¹
- 2- **العباءد:** يتحقق الرضا الوظيفي من التقارب بين النواحي التي يحصل عليها الفرد في مجال عمله.
- 3- **الوضع الشخصي المسبق للفرد:** تؤثر شخصية الفرد على مدى شعوره بالرضا الوظيفي بالرغم من إمكانية التأثير على مستوى الرضا من خلال تغيير بنية العمل، إلا أن الموقف الشخصي المسبق للفرد يؤثر على مستوى شعوره بالرضا المهني بالرغم من التغيرات الايجابية في بيئة العمل⁴²

المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي

تعددت نظريات الرضا الوظيفي شأنها شأن نظريات الحوافز المعنوية، واختلاف المفكرين في آرائهم لذا سنحاول التطرق لأهمها فيما يلي:

الفرع الأول: نظرية تدرج الحاجات.

قسم ابراهم هارولد ماسلو (1954) الحاجات إلى مستويات خمسة تكون هرما قمته تحقق الذات وقاعدته الحاجات الأساسية لبناء الحياة ويرى ماسلو أن إشباع هذه الحاجات يكون حسب التسلسل العمومي الموجود في الشكل 04⁴³



⁴⁰ احمد ماهر، مرجع سبق ذكره ص 242

⁴¹ الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة (2002) ص 212.

⁴² صقر عاشور، مرجع سبق ذكره ص 172-173.

⁴³ الإدارة (عمان، دار العلمية للنشر 2008) ص 70

الشكل(1-4): تدرج الحاجات البشرية حسب نظرية ماسلو

المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي الإدارة دار العلمية للنشر، عمان 2008 ص 70

وتؤكد دراسات ماسلو أن الإحساس بالرضا لا يمكن تحقيقه دون الاهتمام بحاجاتهم، لذا لا بد من دراسة الحاجات وتحديد أهميتها لتحقيق الرضا الذي له دور كبير في زيادة فعالية أداء الأفراد والمؤسسات وهذا من خلال تحفيز العاملين وإشعارهم بالأمن والاستقرار من خلال إشباع حاجاتهم.⁴⁴

يضع ماسلو مجموعة من الافتراضات التي تحكم مفاهيم نظريته نذكر منها:⁴⁵

- 1- أن الإنسان في حاجة مستمرة وأن حاجاته تؤثر على سلوكه والحاجات الغير مشبعة هي المؤثرات على السلوك.
- 2- يمكن ترتيب حاجات الإنسان بحسب الأهمية والأولوية فنجد في قاعدة الهرم الحاجات الأساسية ثم تتدرج حتى تصل الحاجة إلى تحقيق الذات.
- 3- يقوم الإنسان بإشباع حاجاته بشكل متدرج بدءا بالحاجات الفسيولوجية، ثم ينتقل الى حاجات الأمن ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير والاحترام وأخيرا حاجات تحقيق الذات.

سالم تيسير الشرايد، الرضا الوظيفي(عمان، دار الصفاء للنشر و التوزيع 2008) ص 80.⁴⁴

عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي(الاسكندرية،الدار الجامعية 2009) ص 94.⁴⁵

وعليه فإن الرضا الوظيفي يتحدد بالمدى أو القدر الذي تتحقق به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه ويتوقف أساسا على إشباع الحاجات الخمسة السابقة الذكر، أي كلما انتقل الفرد إلى أعلى مستويات الحاجات كلما زاد رضاه الوظيفي والعكس صحيح.

الفرع الثاني: نظرية العاملين

لقد قدم فريدريك هرزبرخ عام 1959 نظرية ذات العاملين ومنذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام الكثير من الباحثين، وقبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره ذات بعد فقط، أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.⁴⁶

صاغ هرزبرخ نظريته هذه بناء على دراسة أجراها على 200 محاسب ومهندس حيث طلب منهم تذكّر الفترات التي كانت يسيطر عليهم فيها الشعور من خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل يمكن أن تنصف ضمن مجموعتين.

الأول سماها العوامل الدافعة التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي، وتعلق بمحتوى الوظيفة، أما الوقائية وهي مرتبطة بالظرف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي⁴⁷

- ويمكن أن نعرض محتوى هذه النظرية في الشكل التالي:



الشكل (5-1): محتوى نظرية هرزبرج (نظرية العاملين)⁴⁸

يبين الشكل السابق أن نظرية هرزبرج تحتوي على مجموعتين من العوامل هما:⁴⁹

1- المجموعة الأولى: العوامل الدافعة

إن العوامل الدافعة هي تلك العوامل المؤدية على إثارة الحماس وخلق قوة دفع للسلوك فهي تقي الفرد من مشاعر الاستياء وتحميه من السخط الناجم عن عدم الرضا وتمثل في:

- القدرة على إنجاز العمل.
- مسؤولية الفرد من عمله وعمل الآخرين.
- الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم.
- فرض التقدم والنمو في العمل.
- أداء عمل ذو أهمية وقيمة للمنظمة

2- المجموعة الثانية: العوامل الوقائية

تقوم العوامل الوقائية بتجميد مشاعر الاستياء لتجنب مشاعر الرضا، و يعتبر توفرها بشكل جيد شرطاً أساسياً لظهوره، ويؤدي بالتبعية إلى صعوبة تكوين مشاعر الرضا، و لهذا بتوفير العوامل الوقائية بشكل جيد فإنه يمكن للعوامل الدافعة أن تظهر إلى الوجود دون أن تحدث أثرها الدافعي على سلوك الأفراد و تتمثل العوامل الوقائية في:

- ظروف العمل المادية.

⁴⁸ صلاح محمد محسن العامري وآخرون، نفس المرجع ص 464.

⁴⁹ أحمد ماهر، المرجع السابق الذكر ص 214.

- العلاقات مع الرؤساء.

- العلاقات مع المرؤوسين.

- الإشراف.

- سياسات المنظمة⁵⁰

و قد وضع " هونزبرغ " بطريقة عملية للمدراء في مجال العمل كيفية تطبيق نظريته، حيث ركز على الأساليب مثل إثراء العمل

التي يمكن للإدارة أن تطبقها لتمنح :

أولاً: شعور الفرد بعدم الرضا (العوامل الوقائية)

ثانياً: الاهتمام بزيادة توفير العوامل التي تؤدي إلى الرضا (العوامل الدافعة).⁵¹

الفرع الثالث: نظرية التحكم

قسم " رويتر " (Reuter) الأفراد إلى فئتين:

أولاً: أصحاب التحكم الداخلي

يؤمن هذا الصنف بأنهم مسؤولين عن حياتهم ، و يعتقدون أن كامل ما يحصلون عليه هو ناتج عن تصرفاتهم، حيث يرجعون النتائج التي يحصلون عليها إلى ذاتهم و يعني ذلك أن لديهم روح المسؤولية مع التغذية الرجعية في حالة قيام أحدهم بسلوك ما، و خاصة إذا كان في نظره خطأ. و كثرة اهتمامه الداخلي بصحته و أسلوبه في الحياة يؤدي إلى التغيب القليل في عمله.

وقلة دورانه بين المناصب و الوظائف و ذلك بأخذ القرارات بنفسه و هذا الصنف من الأفراد لديهم استعداد أكبر لتحقيق الرضا

في العمل.⁵²

ثانياً: أصحاب التحكم الخارجي

⁵⁰ أحمد ماهر، نفس المرجع ص241.

⁵¹ أحمد ماهر، نفس المرجع ص283.

⁵² رواية محمد حسن، المرجع السابق الذكر ص24.

يعتقد هذا الصنف بأنهم مسيروون بقوة خارجية، و أن ما يحصلون عليه هو ناتج الحظ أو الصدفة و يشعرون بعدم ارتباطهم بمحيط عملهم مقارنة مع أصحاب التحكم الداخلي و المفهوم الخاطيء للقضاء و القدر هو ما يجعلهم أقل استعداد للرضا الوظيفي.

الفرع الرابع: النظرية الحديثة للرضا الوظيفي

يمكن اعتبار الرضا الوظيفي كحالة من المشاكل الوجدانية اتجاه العمل إذ يمثل حالة ثابتة، وإنما هو حالة متغيرة و هذا التغير في المشاكل يأتي نتيجة الخبرات المتغيرة التي يمر بها الفرد من وقت لآخر في العمل، و طالما أن هذا التغير في المشاكل المتمثلة للرضا يكون في نطاق معين مألوف اعتاده الفرد فلا يترتب عنه تغيير في سلوك الفرد، فاستياء الفرد نتيجة حدث معين، لا ينتظر أن يترجم و يعبر عنه في صورة سلوك خارجي كتقديم شكوى أو التراخي في أداء العمل أو إهمال تعليمات الرئيس إلا إذا بلغ هذا التراخي و الاستياء حدا يزيد مما يمكن أن يتجاوز الفرد عنه سرور الفرد و سعادته بحدث معين لا يترجم عادة إلى سلوك خارجي ، إلا إذا بلغت هذه المشاعر حدا يفوق المستوى المعتاد للفرد و يتأثر التعبير عن المشاعر الرضا الوظيفي في شكل خارجي،

مما في ذلك سلوك أداء العمل بدرجة توقيف الحوافز التي تحرك هذه المشاعر في السلوك الخارجي ، فإن كانت هناك حوافز شرطية مرتبطة بأداء و سلوك معين مثل الانتظار في العمل أو مرتبطة بمعدلات الأداء الإنتاجي للفرد أو غير ذلك من سلوكه فإنه بمقدار قوة هذه الحوافز في استشارة مشاعر الرضا و بمقدار ارتباطها في علاقة سببية مع إظهار سلوك يحدد تأثير مشاعر الرضا على معدل إظهار الفرد لهذا السلوك.⁵³

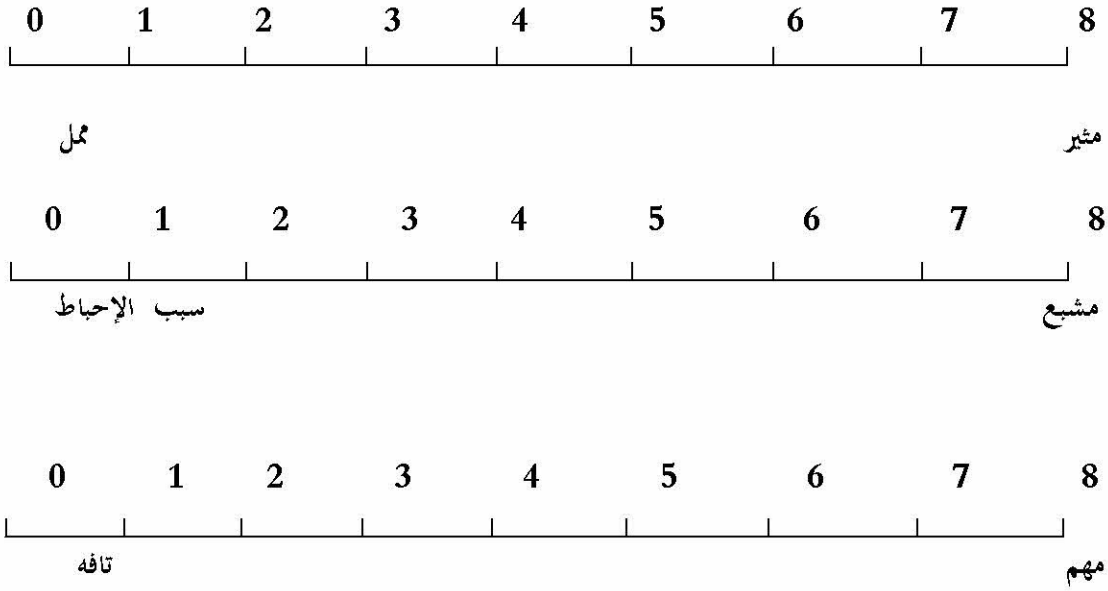
المطلب الثالث : قياس الرضا الوظيفي و علاقته بالحوافز المعنوية .

الفرع الأول : مقياس الرضا الوظيفي.

- أولا : مقياس الفروق ذات الدلالة.

⁵³ أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره ص413.

يتكون مقياس الرضا وفق هذه الطريقة التي قدمها " اوزجود OSGOUD " و زملاءه من مجموعة من المقاييس الجزئية ، لكل جانب من جوانب العمل ، بحيث يحتوي كل مقياس على تطبيق يمثلان صفتان متعارضتان بينهما سبع درجات ، و يطلب من الفرد المراد قياس رضاه ، أن يختار درجة واحدة و التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي



شكل رقم(1-6): مقياس الفروق ذات الدلالة

المصدر : احمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات

(لبنان ، بيروت ، الدار الجامعة ، دون التاريخ) ص 413

و يجمع الدرجات التي أعطها الفرد لكل مجموعة من المقاييس الجزئية التي تمثل جانبا معينا من جوانب العمل (محتوى العمل، الأجرة، الإشراف...الخ) يكون هذا المجموع ممثلا لرضا الفرد أو اتجاهه النفسي نحو جانب من جوانب العمل. ويتم تكوين الرضا وفق هذه الطريقة بتكوين مقاييس جزئية ذات قطبين متناقضين كما هو الحال في الشكل أعلاه لكل جانب من جوانب العمل ، و يلي ذلك اختبار هذا المقياس الكلي على عينة من الأفراد لحساب درجة الارتباط بين درجات المقاييس الجزئية و المجموع الكلي الخاص لجانب معين من جوانب العمل الذي يتلقى به المقاييس الجزئية ، فالمقاييس التي يكون ارتباطها عال بالمجموع الكلي ستبقى أما تلك التي يكون ارتباطها منخفض فتستعد من القائمة النهائية للمقاييس⁵⁴

⁵⁴ أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره ص415-416.

ثانيا : طريقة الوقائع الحرجة .

تعتبر طريقة الوقائع الحرجة إحدى طرق قياس مشاعر الأفراد اتجاه العمل و قد استخدمها "هرزبرغ HERZBERG" حيث تقوم هذه الطريقة بحسبه على توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد المراد قياس مشاعرهم ، لكن هذه الطريقة لا توفر معلومات كبيرة عن الوقائع المسببة للاستياء و لهذا تم اقتراح أسلوب آخر لاستخدام هذه الطريقة حيث تقوم بتجميع عدد كبير من الوقائع الحرجة المتعلقة بمشاعر السعادة و مشاعر الاستياء بحيث هذه الطريقة تشبه طريقة استخدام الوقائع الحرجة لقياس الأداء ، و بعد تجميع هذه الوقائع يتم تحليلها و فرزها لانتقاء الوقائع التي ترتبط بمشاعر السعادة في العمل أو بمشاعر الاستياء منه و لا ترتبط بكليهما ، و هذه الوقائع المنتقاة ممكن وضعها في صورة قائمة تشمل مجموعات و عوامل من هذه الوقائع ، تتعلق كل مجموعة منها بجانب معين من جوانب العمل (الأجر ، المحتوى، العمل، الإشراف ... وغيرها) و تصاغ هذه الوقائع بشكل قائمة، حيث تحتوي وصف تفصيلي لأحداث لها صلة بمشاعر السعادة و الاستياء.

و يطلب من الفرد المراد قياس مشاعره أن يحدد درجة تكرار كل واقعة من الوقائع التي تحتويها القائمة أو درجة انطباقها على عمله و هذه الطريقة تنفادي عيوب التحفيز و التزاغات الفردية و إعطاء الأفراد قائمة بالوقائع بدلا من سؤالهم عنها و كذلك هي تعطي درجات بديلة ينتقي منها الفرد الدرجة المختارة لكل واقعة من الوقائع⁵⁵

ثالثا : مقياس التدرج التجميعي .

يعتبر مقياس التدرج التجميعي من أشهر مقاييس الاتجاهات ، حيث حاول " ليكرت LIKERT " في هذا المقياس تفادي الإجراءات المطلوبة التي يتطلبها استخدام مقياس "ترسيون TLURSIONE" و يتكون المقياس حسب "ليكرت" من مجموعة من العبارات التي تشير إلى خصائص ايجابية للعمل و يكون مطلوبا من الفرد أن يقرر بالنسبة لكل عبارة من هذه العبارات درجة موافقته عليها بان يختار واحدة من عدة بدائل لدرجة الموافقة⁵⁶

⁵⁵ مصطفى عشوى، المرجع السابق الذكر ص 137.

⁵⁶ مصطفى عشوى، مرجع سبق ذكره ص 138-140.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أوافق بشدة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أوافق
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	لم أقرر
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	لا أوافق

الشكل رقم 07 : يمثل مقياس "ليكرت" للرضا الوظيفي.

مصدر : مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي

(الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب 1992) ص 137.

ويقوم الباحث باختبار العبارات التي تعطي الإجابات المميزة ويتجنب الفقرات غير الملائمة وهذا بمراعاة ما يسمى بتحليل الفقرات ويستعمل الباحث تقنيات "ليكرت" للدراسة مدى ثبات وصدق مقياسه وهذا باستخدام عبارات صممت بصيغة الإيجاب وعبارات أخرى صممت بصيغة السلب بحيث تكون عبارات متوازنة نوعا ما، وحسب الاتجاه تجمع كل النقاط "الآراء" التي يعطيها الشخص المفحوص لمجموعة العبارات التي تقيس الاتجاه "الرضا" وإجراء هذا الحساب يجب أن يميز الباحث بين النقاط العالية التي تدل على الاتجاه الإيجابي و النقاط العالية التي تدل على الاتجاه السلبي وذلك راجع إلى صيغة العبارات الموجبة و السالبة التي تقيس الاتجاه إذا استعمل مقياس "ليكرت" يتطلب إتباع الخطوات التالية:

-اختيار عينة لإجراء البحث وجمع الإجابات المختلفة.

-جمع كل النقاط لمجموع العبارات و الأفراد المكونين للعينة.

-فحص انسجام نسق الإجابة لكل عبارة ومقارنة ذلك بمجموع النقاط المتحصل عليها.

-استبعاد العبارات غير المنسجمة مع مجموع العبارات الأخرى.

-تحديد العبارات النهائية للمقياس وإعادة حساب مجموع النقاط التي يحصل عليها أفراد العينة بعد استباق العبارات غير الملائمة.

الفرع الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي

أولاً: مؤشرات الرضا الوظيفي المرتفع

1-قلة معدلات التغيب: يعبر الأفراد في الكثير من الأحيان عن رضاهم عن العمل بالحضور الدائم، فنقص الغيابات دليل على رضا

الفرد عن عمله أي على درجة رضاه عن العمل، فمعدل الغياب يرتفع في الأعمال التي تتصف عمل غير جيدة.⁵⁷

2-الاستقرار في العمل: إن شعور الأفراد بالأمل في الاستقرار و الأمان في ميدان العمل، إذ أنهم في حاجة إلى الشعور بأنهم محميون

من مخاطر فقدان العمل و الحوادث و الإصابات التي تقع بسبب ممارسة العمل فعندما يكون شعور الفرد بالأمان فإنه يشعر بالحرية

و المتعة و الاستقلالية فاستقرار الفرد في وظيفته وولائه لها دليل على رضا الفرد في عمله

3-العلاقات الحسنة: إن العلاقات الحسنة السائدة بين الأفراد من جهة و بين الأفراد المشرفين من جهة أخرى تميزها علاقات

الاحترام المتبادل و التقدير و التعاون و يعتبر هذا كمؤشر لرضا الأفراد عن عملهم.

4-الانخفاض معدل النزاعات و الصراعات: انه عندما يكون تفاعل أفراد الجماعة فيما بينهم يؤدي ذلك إلى انخفاض معدل الصراع

بينهم، فكلما كانت جماعة العمل متماسكة تسعى جاهدة لتحقيق الأهداف المشتركة والعمل لمصلحة الفرد ومصصلحة المنظمة قل

معدل النزاع فيما بينهم، وهذا أيضا مؤشر لرضا الأفراد عن عملهم.⁵⁸

5-نقص الشكاوي و التظلمات: تعتبر الشكاوي و التظلمات إحدى الوسائل التي يستعملها الفرد للتعبير عن عدم إشباع

حاجاته، و يعتبر نقصها دليل على رضاه.

ثانياً: مؤشرات الرضا الوظيفي المنخفض

⁵⁷ أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره ص 151.

⁵⁸ كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي (لبنان، بيروت: دار المكتبة العربية، 1996) ص 159.

1- حوادث العمل: تعتبر الحوادث و الإصابات تعبيراً جزئياً عن عدم رضا الفرد عن عمله و انخفاض الدافعية عن أدائه العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته وهكذا فإن الفرد الذي يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله الذي يرغب فيه وقد دلت البحوث على وجود علاقة سلبية بين نسبة الحوادث و الإصابات وبين الشعور الوظيفي.

2- عدم الاهتمام: يتمثل عدم الاهتمام في اللامبالاة، وعدم اهتمام الأفراد بعملهم وفقدان رغبتهم في تحقيق الأهداف وزوال حماسهم، مما يؤدي إلى نفور الأفراد من العمل والنظر إليه بأنه عديم الأهمية، وتموت لديهم روح المنافسة في من يقدم قدر ممكن من الأداء و بأحسن جودة، بل يتواطئون على الكسل وعدم الدقة، و الاتكال على غيرهم و تأجيل العمل وهذا كله ناجم عن عدم رضائهم عن عملهم.⁵⁹

3- الإضراب: يعتبر الإضراب توقف الأفراد عن عملهم من اجل تحقيق مطالبهم و إشباع حاجاتهم فكثرة الإضرابات مؤشر على عدم إشباع الأفراد لحاجاتهم، وبالتالي عدم رضاهم عن العمل و أما قلة الإضرابات فهي دليل على تمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم ورضاهم عن العمل.

4- الزيادة في عدد الشكاوي و التظلمات: تعتبر الزيادة في عدد الشكاوي و التظلمات عند الأفراد مؤشراً على رضائهم عن عملهم ويظهر ذلك في تدمرهم واستيائهم و التوتر الداخلي الذي ينتابهم، فيرتبط عدد الشكاوي بعدم رضا الأفراد على جو العمل، أو لقلّة الحوافز المادية منها و المعنوية، أو لنوع القيادة و تضخم ساعات العمل و الشعور بعدم العدالة كفرض الالتزام

بالتقاعد التنظيمية التي يراها البعض غير مقبولة منطقياً، والبعض الآخر يراها مجحفة، وقد لا يكون الجزاء مناسباً مع الخطأ المهني، وفرض التعليمات الرادعة يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل.⁶⁰

الفرع الثالث: الحوافز و تحقيق الرضا الوظيفي.

مما لاشك فيه إن للحوافز دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة، ويوضح حسن محمد خير الدين وزملاؤه (2000) العلاقة بين الحوافز و الرضا الوظيفي كالتالي:

⁵⁹ محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره ص 225.

⁶⁰ محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، (مصر، الإسكندرية: دار وائل، دون سنة النشر) ص 130.

يرتبط مفهوم الرضا الوظيفي بمفهوم السعادة التي تحقق عن طريق العمل و يعبر عن مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو العمل، وقد يعبر الرضا عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أن حققه من عمله، فكلما تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعا كبيرا لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل ايجابية، وكان راضيا عن عمله.⁶¹

ويعتبر الرضا عن العمل محصلة عناصر الرضا التي الفرد انه يحصل عليها من عمله وفي صورة أكثر تحديدا يمكن أن نوضح الكلام السابق من خلال المعادلة التالية:

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرض الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

1- الرضا عن الأجر: إن الأجر الذي يحصل عليه العامل لا يعتبر وسيلة لإشباع الحاجات الفسيولوجية فقط ولكنه يعطي الفرد الشعور بالأمن و يركز إلى المكانة الاجتماعية، وكذلك ينظر إليه الفرد كرمز لتقدير وعرفان المنظمة لأهميته وكذلك أحيانا يكون الأجر وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتيح للفرد من تناول المجالات الاجتماعية مع الآخرين، ومن هنا نجد إن الأجر له أهمية كبرى لدى الفرد و إن عدالة الأجر المدفوع للفرد و الذي يقدر به جهوده و عمله في المنظمة يكون عامل هام من عوامل رضا الفرد عن وظيفته التي يشغلها في المنظمة.

2- الرضا عن محتوى العمل: يعتبر كحافز للفرد، ومحتوى العمل وطبيعته لها تأثير قوى على العاملين و تحفيزهم على العمل. ومن هنا نجد أن طبيعة المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضا الفرد في عمله، ومن أهم متغيرات محتوى العمل مايلي:

* درجة تنوع مهام العمل، فكلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية كلما زاد الرضا عن العمل و العكس صحيح.

* درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد، فكلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زاد رضاه عن العمل.

مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز "أساليب التحفيز الوظيفي الفعال" ط1 (القاهر، المجموعة العربية للتدريب و النشر 2012) ص 182-183. ⁶¹

* استخدام الفرد لقدراته، فكلما أتاح العمل الذي يقوم به الفرد الفرصة له لكي يستخدم قدراته ومهارته كلما زاد رضاه عن العمل

3-الرضا عن فرص الترقى: حيث أشارت نتائج الدراسات إلى إن هناك و علاقة طردية بين توفير فرص الترقى و الرضا عن العمل، فكلما كان طموح الفرد إن توقعات الترقية لديه اكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل، و العكس صحيح، و لاشك إن تعدد فرص الترقى و إتاحتها أمام العاملين يمثل حافزا قويا لهم على بذل مزيد من الجهد في العمل و تحسين الأداء و يحقق الرضا في النهاية.

4-الرضا عن الإشراف: فكلما كانت العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه ودية و كان الرئيس مهتما بمرؤوسيه و متفهم لسلوكهم وحرص كل الحرص على إعطائهم حقوقهم كاملة، كل هذا يكسب المشرف ولاء مرؤوسيه و يحقق رضا عن العمل بين المرؤوسين

5-الرضا عن جماعة العمل: كلما كان هناك تفاعل بين الفرد و بين أفراد الجماعة التي يعمل فيها و كلما كانت هذه الجماعة وسيلة من وسائل إشباعه لحاجاته من خلالها فان ذلك يزيد من درجة الرضا لدى الفرد و العكس صحيح.

6-الرضا عن ساعات العمل: فكلما أتاحت ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة كلما زاد رضا الفرد عن العمل، و ذلك بشرط أن تكون منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية.

7-الرضا عن ظروف العمل: ويقصد هنا بظروف العمل بيئة العمل الداخلية من إضاءة و تهوية و حرارة و رطوبة و وضوء و نظافة، فكلما كانت بيئة العمل مناسبة فان ذلك يزيد من درجة رضا الفرد عن عمله و كان بمثابة حافز له على زيادة الإنتاجية والعمل الجاد.⁶²

خلاصة الفصل

إن الموظف له العديد من المطالب غير المادية وهذه المطالب تختلف من شخص لآخر ولكن يمكن حصر هذه المطالب أو الحاجات في الحاجة إلى الأمن والانتماء والمكانة الاجتماعية والعلاقات الطيبة برؤسائه، وزملائه أيضاً في حاجتهم إلى الاحترام سواء كان

مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره ص 185.⁶²

هذا الاحترام لنفسه أو احترام الآخرين له وذلك حتى يتكون لديه الإحساس بالثقة والمقدرة والكفاءة وعلى النقيض فإن نقص هذه الحاجات قد يولد فيه ذلك الإحساس بالضعف والعجز والإحباط .

وقد برهنت كثير من الدراسات والتجارب التي أخذها المسؤولين في مواقع العمل والإنتاج المختلفة على أن هناك حوافز غير الحوافز المادية والتي لها تأثير كبير على تحفيز الموظف أو تزيد من ارتباطه بالعمل وهي تتمثل في الحوافز المعنوية كالمدح والتشجيع ووضع أسماء المجددين في لوحات الشرف والشهادات التقديرية. أما فيما يخص الرضا الوظيفي فهو عبارة عن الإشباع التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي تربط في تصورهما بالوظيفة، والتي يشغلها وبالتالي بقدر ما يمثل هذا العمل مصدر إشباع أو منافع كبيرة و متعددة بقدر ما يزيد رضاه عنها ومنه يحدث الارتباط بها. وإن الرضا الوظيفي هو خليط من عدة عوامل مختلفة سيكولوجية و فيزيولوجية وخاصة بظروف العمل التي من شأنها أن تجعل الفرد يقر بأنه راض عن عمله.

مما سبق يتضح لنا مدى العلاقة بين تحفيز الأفراد في مجال العمل وتحقيق الرضا الوظيفي حيث وجدنا إن معظم الحوافز الايجابية التي تحدثنا عنها هي بمثابة عوامل الرضا وجهان لعملة واحدة،و أن النتيجة النهائية التي نحصل عليها من الحوافز و الرضا الوظيفي إن الحوافز الايجابية تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي و الحوافز السلبية تقلل من الرضا الوظيفي.

الفصل الثاني : الادبيات التطبيقية تتضمن الدراسات السابقة

مقدمة الفصل

فقد تناول العديد من الكتب و الباحثين موضوع الحوافز المعنوية و أثرها على الرضا الوظيفي سواء على مستوى الدول و المنظمات الحكومية و الأعمال و على نظم العمل بإدارات الموارد البشرية في هذه

المنظمات

وفيما يخص الدراسات السابقة الخاصة بهذا الموضوع تطرقنا إلى بعض الدراسات مشاهمة له بشكل كبير و تناولته بشكل تفصيلي و التي توضح ما أثر الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي للعاملين سوف نقدم في هذا الفصل الدراسات العلمية السابقة التي شملت بعض الجوانب هذا الموضوع.

المبحث الأول : الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسة الأولى⁶³

دراسة بعنوان أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان من إعداد عبد الله حمد محمد الجساسي 2010/2011 ص 137⁶³

دراسة (المحروقي) 2005 عن " تأثير الحوافز على فعالية الأداء و الرضا الوظيفي في المديرية العامة للزراعة و الثروة الحيوانية لمنطقة الظاهرة".

أهداف الدراسة:

هدفت دراسة (المحروقي) إلى تحديد أكثر أنماط الحوافز تأثيرا على فعالية الاداء و الرضا الوظيفي للعاملين في المديرية و جميع دوائرها و أفرعها الموزعة على ولايات المنطقة الداخلية و كذلك هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين، و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم جمع المعلومات باستخدام الاستبانة التي وزعت على مجموعة البحث.

نتائج الدراسة:

لقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

-إن أكثر الحوافز تأثيرا على العاملين بالمديرية العامة بجميع شرائحهم كانت على النحو التالي بالترتيب (الترقيات- العلاوات- البدلات- المكافآت المالية- الدورات- المشاركة في اتخاذ القرارات). إن أقل الحوافز تأثيرا كانت على النحو التالي: (التشاء الشفوي- خطابات الشكر).

-إن الأفراد العاملين في المديرية العامة كان اتجاههم جميعا اختيار الحوافز المادية و التي تجلب لهم التأثير الايجابي المباشر على مستواهم المعيشي باعتبارهم أكثر الحوافز تأثيرا على فعالية الأداء و الرضا الوظيفي.

❖ المطلب الثاني: الدراسة الثانية⁶⁴

دراسة (الجريد 2005) عن التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف المملكة العربية السعودية

● الأهداف:

هدفت دراسة (الجريد) إلى معرفة أنواع الحوافز المادية و المعنوية المقدمة للعاملين بشرطة الجوف، و مدى رضا العاملين بشرطة الجوف عن بيئة العمل الوظيفي، و كذلك معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين و بين الرضا الوظيفي لهم، و قد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات الدراسة.

● النتائج:

توصلت دراسة (الجريد) إلى عدة نتائج من بينها أن الحوافز المادية تقدر بشكل قليل جدا، و أما الحوافز المعنوية فلا تستخدم بتاتا، عدم رضا من تم تطبيق الدراسة عليهم عن بيئة العمل الوظيفي.

عبد الله حمد محمد الجساسي مرجع سبق ذكره ص 143⁶⁴

❖ المطلب الثالث: الدراسة الثالثة

بعنوان " التحفيز و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة " أطروحة ماجستير إدارة العمال من إعداد محمد الحسن التيجاني يوسف.

مشكلة البحث:

دراسة أثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية.

منهجية البحث:

اعتماد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي و من ثم قام بتصميم استبيان غطى انواع الحوافز المادية المعنوية و الرضا الوظيفي و هي محاور الدراسة.

أهداف البحث:

التعرف على أنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة.
معرفة مدى رضا العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة عن بيئة العمل الوظيفية.
معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة والرضا الوظيفي.

نتائج الدراسة

-فيما يتعلق بأنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بين البحث مايلي :
يرى أفراد البحث أن الحوافز المادية تقدم أحياناً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة.
-فيما يتعلق بأنواع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بين البحث مايلي :
يرى أفراد البحث أن الحوافز المعنوية تقدم بدرجة قليلة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة.
-فيما يتعلق بمدى رضا العاملين منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة عن بيئة العمل الوظيفية يبين البحث النتائج التالية :

أفراد البحث راضين إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفية بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة .

-وفيما يتعلق بالعلاقة بين أنواع الحوافز المطبقة على العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة و بين الرضا عن بيئة العمل الوظيفية بين البحث النتائج التالية:

- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 فاقل بين تطبيق الحوافز المادية و المعنوية و الرضا عن بيئة العمل الوظيفية مما يدل انه كلما زاد تطبيق الحوافز المادية و المعنوية كلما زاد رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفية و العكس صحيح.

❖ المطلب الرابع : الدراسة الرابعة

بعنوان " نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة " رسالة مقدمة لقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من إعداد علاء خليل محمد العكش 2007

مشكلة الدراسة:

- ما هو أثر نظام الحوافز على رفع مستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية؟

منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر و ممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس

أهداف الدراسة :

- تقييم ومعرفة نظام الحوافز في مؤسسات القطاع العام، ودوره في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي
- الوقوف على مزايا نظم الحوافز و المكافآت ومدى فعاليتها، وتحديد العيوب والقصور فيها
- قياس مدى ملائمة نظم التحفيز والمكافآت في نظام العمل في مؤسسات القطاع العام من خلال الدراسة.
- التعرف على المشاكل التي تتعلق في انخفاض الأداء الوظيفي الحكومي، و علاقتها في نظام الحوافز المعمول به حالياً.
- التعرف على واقع الموظف العام والمشاكل التي تواجهه، وأهميتها بالنسبة لموضوع البحث.
- إمكانية الخلوص إلى توصيات من نتائج الدراسة العلمية تساهم في تطوير الأداء الوظيفي الحكومي، وتوضح أهمية الحوافز المادية و المعنوية في الأداء

نتائج البحث:

- بينت الدراسة أن هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت، ودوره في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وهذا يدل على خلل في نظام الحوافز في قانون الخدمة المدنية.
- أن نظام الحوافز الحكومي لا يحقق أهدافه في رفع وتحسين الأداء الوظيفي.
- أظهرت نتائج الدراسة أن الترقّيات الوظيفية بصفة عامة في وزارات السلطة الفلسطينية غير عادلة ، وذلك يبين أن هناك مناخ يسوده التذمر والشعور بالظلم نتيجة عدم الإنصاف في منح الحوافز المكافآت للعاملين في الوزارات.
- أن هناك خلل في طرق وآليات منح الترقّية في نظام الحوافز ، وليس هناك معايير وضوابط إدارية لمنح الحوافز، وأن الترقّيات التي تمنح بالواسطة والمحسوبية تؤثر سلباً على أداء الموظفين، وذلك يوضح أنه يوجد سوء في تطبيق نظام الحوافز والمكافآت
- أظهرت نتائج الدراسة أن نظام المكافآت غير فاعل، ومتدنٍ، ولا يساعد على تحسين الأداء الوظيفي، وأن معظم الموظفين لا يعلموا جيداً عن نظام وآليات منح المكافآت.
- ضعف استخدام الإدارات العليا في الوزارات للمكافآت كحوافز لتطوير الأداء، وأن عدم العدالة في منح المكافآت يؤثر سلباً على الأداء لبعض الموظفين الكفاء الذين حرموا من المكافأة.
- أن هناك تقصير في دور المدراء والمشرفين في استخدام المكافآت كحوافز للموظفين المتميزين في أدائهم كما نص عليها قانون ونظام الحوافز، وهناك انحرافات في اتجاه منح المكافآت يمكن أن تعطي نتائج عكسية وسلبية على الأداء بشكل عام.

❖ المطلب الخامس: الدراسة الخامسة⁶⁵

محيسن (2004) "مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز"

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى رضا العاملين في وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة عن تعويضات وحوافز العمل في ظل الأنظمة التعويضية المختلفة، وذلك من خلال إجراء تحليل العلاقات الترابطية بين مجالات حوافز وتعويضات العمل والمتغيرات الشخصية للمبحوثين. وقد تم تقسيم التعويضات والحوافز في هذه الدراسة إلى الراتب وزيادته، والترقية والمزايا الأخرى، في حين أن المتغيرات الشخصية حددت بالجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، وعدد المعالين، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومكان السكن، والنظام التعاقدى.

⁶⁵ نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة رسالة ماجستير في إدارة الأعمال من إعداد علاء خليل محمد العكش 2007 ص 69/68

نتائج البحث:

- إن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين (ضباط أفراد) بشرطة منطقة الجوف
- إن الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقاً مع العاملين (ضباط أفراد) بشرطة منطقة الجوف
- إن أفراد البحث راضين إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفي بشرطة منطقة الجوف
- هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية و المعنوية و الرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية

❖ المطلب السادس : الدراسة السادسة

بعنوان " أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين" برنامج الماجستير في إدارة الأعمال من إعداد ميرفت توفيق إبراهيم عوضا لله 2012/2011

مشكلة البحث:

ما هو دور الحوافز المقدمة للعاملين في إدارة حسابات المشتركين ببلدية غزة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى هؤلاء العاملين؟

منهج البحث:

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي.

أهداف البحث :

- 1- الوقوف على أنواع الحوافز المادية المقدمة للموظفين في بلدية غزة (إدارة حسابات المشتركين)
- 2- الوقوف على أنواع الحوافز المعنوية المقدمة للموظفين في بلدية غزة (إدارة حسابات المشتركين)
- 3- معرفة مدى رضا الموظفين في بلدية غزة (إدارة حسابات المشتركين)
- 4- معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على الموظفين في بلدية غزة (إدارة حسابات المشتركين) وبين الرضا الوظيفي لهؤلاء الموظفين.

نتائج الدراسة:

وأظهرت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي لدى وكالة الغوث كانت متدنية، حيث وصلت إلى 58.82% وأوضحت الدراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الراتب، العمر، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، ومكان السكن، في مستوى الرضا العام عن التعويضات والحوافز، كذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عددا لعاملين في مستوى الرضا العام عن حوافر العمل.

❖ المطلب السابع : الدراسة السابع

بعنوان " التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف " دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف رسالة مقدمة استكمال المتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية من إعداد عارف بن ماطل الجريد . 2007 .

مشكلة البحث:

من خلال معايشة الباحث لواقع العمل بالشرطة منطقة الجوف لاحظ وجود عدد من المؤشرات التي قد يستنتج منها وجود بعض أوجه القصور في نظم و أساليب الحوافز المطبقة على العاملين سواء كان ما يتعلق فيها بالحوافز المادية و المعنوية بالنسبة للأفراد أو للضباط فيما يمكن أن ينعكس سلبا على الرضا الوظيفي و من هنا جاءت فكرة هذا البحث التي تبحث دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف .

منهجية البحث:

اعتمد هذا البحث على المنهج الصفي التحليلي .

أهداف البحث:

- الوقوف على أنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين بشرطة منطقة الجوف
- الوقوف على أنواع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين بشرطة منطقة الجوف
- معرفة مدى رضا العاملين بشرطة منطقة الجوف عن بيئة العمل الوظيفية
- معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين بشرطة منطقة الجوف و بين الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين

نتائج البحث:

- 1- أن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين في الإدارة
- 2- إن الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقا مع العاملين إلا في حالات نادرة جدا
- 3- إن أفراد البحث راضون إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفي .
- 4- هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي عن بيئة الوظيفية .

❖ المطلب الثامن: الدراسة الثامنة⁶⁶

دراسة إبراهيم (2003) إبراهيم، أحمد عثمان، (2003م)، نظم الحوافز وأثرها علي الرضا الوظيفي لدى العاملين غير الأكاديميين بجامعة النيلين، رسالة ماجستير، جامعة النيلين، السودان)

اثر التحفيز ودوره الرضا الوظيفي للعاملين برنامج الماجستير في إدارة الأعمال من إعداد ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله 2012/2011 ص 77 ⁶⁶
عبد الله محمد الجساسي مرجع سبق ذكره ص 139/138

(بعنوان نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي) دراسة حالة الموظفين غير الأكاديميين العاملين بكلية التجارة جامعة النيلين بالسودان ويهدف هذا البحث إلى توضيح اثر نظم الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين، والخروج بمقترحات وتوصيات تساهم في وضع نظام للحوافز ينال رضا الموظفين في الجامعة.

توصلت الدراسة في النتائج التالية:

- إن الموظفين العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين غير راضين بالأغلبية عن نظام.
- ومن النتائج الهامة أيضا إجماع الموظفين على أن هناك العديد من السلبيات في نظام الحوافز المطبق في الجامعة مثل (الشعور بعدم وجود حوافز عدم وجود معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفين، عدم تطبيق الحوافز بالعدل، وجود عوامل شخصية في تطبيق الحوافز).
- ومن النتائج أيضا أن غالبية الموظفين يرون أن الحوافز الممنوحة لهم غير كافية وأن هناك أنواع أخرى من الحوافز يجب أن يحصلوا عليها.
- لذلك توصل البحث إلى الحرمان من الحافز يؤدي إلى التأثير على درجة التعاون بين الزلاء، زيادة حدة الصراع داخل الجامعة يؤثر على درجة الولاء للجامعة وعلى درجة الاستقرار فيها

❖ المطلب التاسع: الدراسة التاسعة⁶⁷

دراسة (العنقودي 2006) وهي دراسة عن (نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى العاملين) وهي دراسة ميدانية على العاملين بكلية العلوم التطبيقية بسلطنة عمان.

أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى العاملين من خلال تحديد الملامح الأساسية للحوافز المطبقة في هذه الكليات ، وكذلك التعرف على مدى رضا العاملين عن الحوافز المقدمة، وتحديد جوانب التطوير اللازم إدخالها على حوافز العمل من وجهة نظر العاملين الخاضعين للبحث ، وإهم المعوقات أو المشكلات التي تمنع تطوير نظام الحوافز الفعال،

اثر التحفيز ودوره الرضا الوظيفي للعاملين برنامج الماجستير في إدارة الأعمال من إعداد ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله 2011/2012 ص 77 ⁶⁷
عبد الله محمد الجساسي مرجع سبق ذكره ص 138/139

إضافةً إلى تقديم مقترحات لتحسين تطبيق نظام الحوافز بحيث تكون أكثر ملائمة لطبيعة عمل هذه الكليات ويحقق الأهداف التي تسعى إليها , وقد استخدم (العنقودي) المنهج الوصفي التحليلي, كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لاستكمال الدراسة.

النتائج:

- نتج عن هذه الدراسة مجموعة من النتائج من أهمها أن موظفي الكليات المطبق عليهم الدراسة يحصلون على العديد من الحوافز وذلك تطبيق القانون الخدمة المدنية ولوائحها التنظيمية بهذا الخصوص.
- عدم الرضا عن بعض الحوافز وذلك لأنها لا توفر لها الحد المطلوب نتيجة ما قدموه من أعمال
- وظهرت هناك درجات متفاوتة في الرضا الوظيفي بين أفراد الدراسة
- دلت الدراسة إلى أن هناك رضا بالإجماع عن الحوافز المعنوية الايجابية فقد أوضحت الدراسة أن هناك رضا عن العمل بشكل عام من حيث أهميته وقيمه ونتائجه.

خاتمة الفصل

من حيث الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسات السابقة الذي تحصل عليها الباحث قد انحصرت من 2003 إلى 2012 أما الدراسة الحالية فهي تجري في 2017 كما تبين لنا أن جميع الدراسات السابقة تناولت بشكل عام موضوع الحوافز و الرضا الوظيفي من خلال تعاريف مختلفة و كذلك جميع الدراسات تحدثت عن أثر الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين.

وبذلك نجد أن الدراسة الحالية تتفق بشكل كبير مع جميع الدراسات السابقة التي تم عرضها فيما سبق إلا أن الموضوع الحالي تناول أثر الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي للعاملين بشكل خاص

وفي ضوء العرض المختصر للدراسات السابقة لاحظ الباحث اتفاق جميع الدراسات على وجود علاقة ترابطية طردية بين أنواع الحوافز و الرضا الوظيفي وكذلك على استخدام المنهج الوصفي لتطبيق إجراءات الدراسة كما استخدم الأغلبية الاستبانة لجمع المعلومات هذا ما سيقوم الباحث بإتباعه في الدراسة الحالية بعون الله تعالى و توفيقه

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

مقدمة الفصل

بعد معالجتنا لموضوع الحوافر المعنوية وأثرها على الرضا الوظيفي ارتأينا أن نخصص الفصل الثالث كفصل تطبيقي بحيث إن الجانب التطبيقي ما هو إلا تجسيد لما تطرقنا إليه في الجانب النظري من دراسة و تحليل و مدى انطباقه على ارض الواقع التي رأينا أن تكون في مؤسسة اقتصادية أثاث ندرومة.

و بناء على ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث رئيسية وهي:

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة أثاث ندرومة

المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية

المبحث الثالث : عرض و تحليل البيانات

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة أاثا ندرومة

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة.

أولاً: الموقع الجغرافي

مؤسسة ندرومة للأثاث الوطنية تقع بأقصى غرب البلاد، بولاية تلمسان دائرة ندرومة بـ 65 كلم عن مقر الولاية، على بعد 35 كم من المطار الدولي مصالي الحاج بتلمسان و 18 كم من محطة السكك الحديدية وميناء الغزوات.

ثانياً : التأسيس

- مؤسسة ندرومة للأثاث الوطنية أنشئت سنة 1977 بمقتضى الاتفاقية التي تمت مع المؤسسة الألمانية HILD BRAND كوحدة من الوحدات العشرين التابعة للمؤسسة الوطنية للفلين و الخشب **S.N.L.B.** برأسمال قدره 120.000.000, 00 دج دخلت مرحلة الإنتاج في سنة 1978 ، كانت خاضعة للتسيير المركزي بحيث كان مقر إدارتها العامة بحسين داي بالجزائر العاصمة. كما كانت تخضع في ذلك الوقت للتسيير الاشتراكي للمؤسسة.

وفي سنة 1984 أصبحت تابعة للمؤسسة الوطنية للتأثيث وتحويل الخشب **E.N.A.T.B** وكانت تحت وصاية وزارة الصناعات الخفيفة حتى صدور القانون رقم 88/01 المؤرخ في 1988/01/12 والمتعلق بالقانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية وبقية هنا خاضعة للتسيير المركزي.

— في 1998/06/01 أدرجة الوحدة كمؤسسة مستقلة عن المؤسسة الأم وسمية ندرومة للأثاث **N.M** وحدد مقرها بدائرة ندرومة الإشهار بها ورفع رأس مالها إلى 296.415.000, 00 دج.

— تقدر مساحتها ب: 8 هكتارات.

الصورة رقم -01- شعار واسم المؤسسة



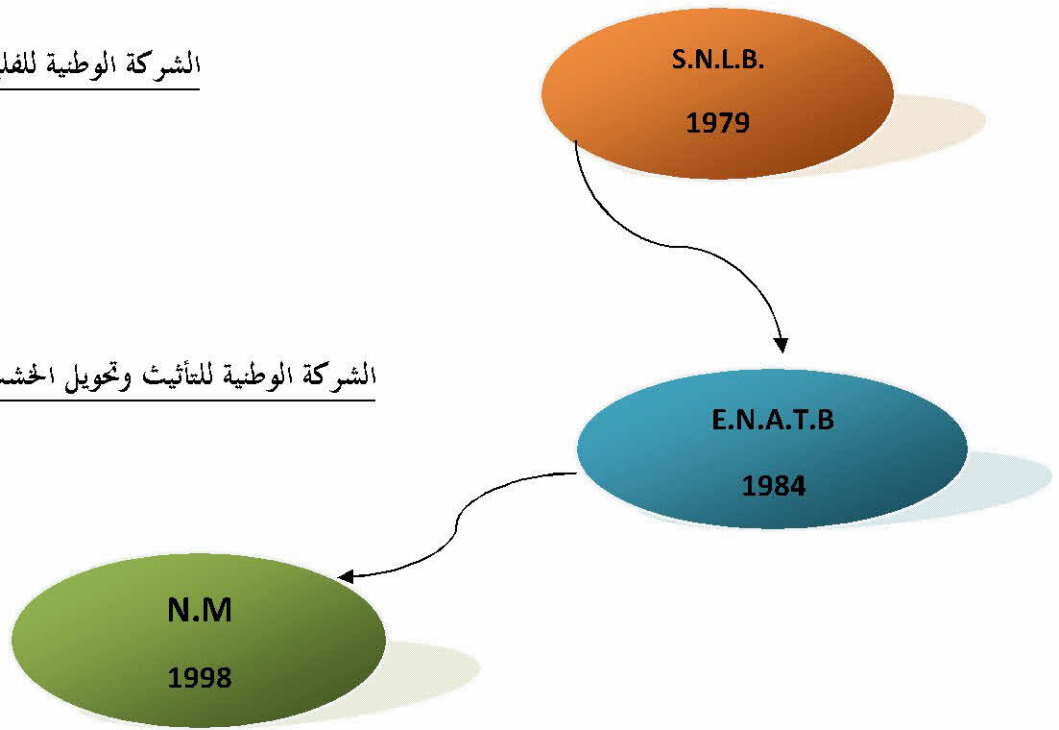
الصورة رقم -02- مدخل المؤسسة



الشركة الوطنية للفلين والخشب.

الشركة الوطنية للتأثيث وتحويل الخشب.

أثاث ندرومة



الشكل رقم 01 مخطط يبين المراحل التي مرت بها المؤسسة

المطلب الثاني: مهام و نشاط المؤسسة⁶⁸

أولاً: مهام المصالح الرئيسية

1- مهام المديرية العامة:

- إرضاء العملاء.
- يعطي أهمية أكبر لمتطلبات العملاء والمتطلبات التنظيمية والقانونية.
- مراعاة احتياجات وتوقعات العملاء.
- توفير الموارد اللازمة لتحسين نظام إدارة الجودة وفعاليتها.
- المسؤولية عن رصد إستراتيجية الشركة.
- لتحديد الخطوط الرئيسية للسياسة:
- * إنتاج * التسويق * مالية والخزانه.

2- مديرية الدراسات التقنية:

- ترجمت أهداف المبيعات التي كتبها أهداف الإنتاج.
- المسؤول عن خلق منتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية للشركة.
- إدارة قطاع الإنتاج بأكمله فضلاً عن هياكل الدعم الفني.
- تطوير رصد الكميات والوقت اللازم لحلقات الإنتاج.
- إدارة الرسوم المتحركة التنسيق والصيانة على مستوى المؤسسة.
- تنفيذ جميع الإصلاحات ، واستكشاف الأخطاء وإصلاحها ، والوقاية ، وتعديل وتحسين معدات الشركة.

⁶⁸ الوثائق الداخلية للمؤسسة أثار ندرود

3-القسم التجاري:

وهي مسؤولة عن تصميم و احترام إستراتيجية العمل في المحاور الثلاثة ؛ المبيعات والتسويق والإعلان.

- اقتراح وتنفيذ أي إجراءات لمراقبة وتطوير دوران وكذلك ولاء العملاء.

- وضع سياسة التسعير بما يتماشى مع الإدارة والتمويل والإدارة.

-فرض المبادئ التوجيهية لتعزيز المنتجات التي تسوقها NEDROMEUNBLES

- إلى العملاء والاستطلاع عن قوة المبيعات.

-المساهمة في توجيه السياسة التجارية لتحديد الأهداف، والتدقيق المدى القصير والمتوسط والطويل لجميع منتجات الشركة.

- وضع خطة التسويق وضمان دعمها في هذا المجال من خلال الهياكل المختلفة للإدارة.

-يمكن الاستماع باستمرار إلى بيئة الأعمال مع اكتشاف وتقييم المخاطر والفرص.

- بدء والإشراف على أبحاث السوق، جمع ومعالجة وتحليل متطلبات العملاء وتوفير المعلومات التجارية والاقتصادية المتعلقة بقطاع

الأثاث والمفروشات من خلال مختلف مصادر المعلومات الداخلية والخارجية.

- متابعة تطور الأسواق من أجل وضع الشركة على أفضل المنتجات.

- تقديم الشركة في أفضل الظروف الجودة والتكلفة والوقت والسلامة، والمواد الخام والمستلزمات والأدوات والمعدات والخدمات

التي يحتاجونها لهذه الأنشطة.

-الحفاظ على ضبط الإدارة الناجحة للإدارة السليمة للمخزون المواد الخام والسلع تامة الصنع في الكمية والقيمة.

4- مهام دائرة الشؤون الإدارية و المالية:

هذه الوحدة مسؤولة عن:

- العلاقات مع البنوك والموردين والزبائن والتحصيل بصفة قانونية و منظمة وأيضا مراقبة الضرائب التجارية.

- التقييد أو تنفيذ جميع أعمال وقرارات المؤسسة الاقتصادي مثل الفواتير وتحصيل الديون، ومراقبة الحسابات المستحقة الدفع

ويحدد كل ما هو نقدي متحرك (المقبوضات والمدفوعات ، والتحويلات ، والمستوطنات ، ودفع الرواتب والنفقات).

- ترجمة من حيث المحاسبة والأهداف المالية للتوجيه الشركة وتطوير نظام الميزانية.

- تحديد وتنفيذ سياسة الشركة إدارة الموارد البشرية.
- إدارة الموارد العامة للشركة ، فضلا عن الرسوم المتحركة وتنسيق ومراقبة استخدام الموارد العامة للشركة.
- تشارك في تطوير السياسات والخطط التدريبية للشركة وتسعى إلى تعزيز التدريب والتطوير داخل الشركة.
- وهي تطور الفروق المالية والتنظيمية والوثائق الضريبية والمعلومات والوثائق للشركات.
- ترعى الإدارة المادية والمالية من الأصول الاستثمارية ، وهي مسؤولة عن الامتثال التنظيمي.
- التنسيق مع جميع المنظمات الاجتماعية .

ثانيا: نشاط المؤسسة

مؤسسة أثاث ندرومة متخصصة في إنتاج سلسلة من الأثاث الخشبي أو كما تقوم بالتصميم و الإنتاج و التسويق ، تسليم و تركيب الأثاث.

وتقدم الشركة 4 مجموعات:

روستيك (Rustique) .

ريجنسي (Régence) .

فاخرة .

ستايل (Style) .

✓ هذه النطاقات تحتوي على المنتجات المذكورة في مختلف الفرق مثل: المكتبات ، وغرف المعيشة ، غرف الطعام ،غرف

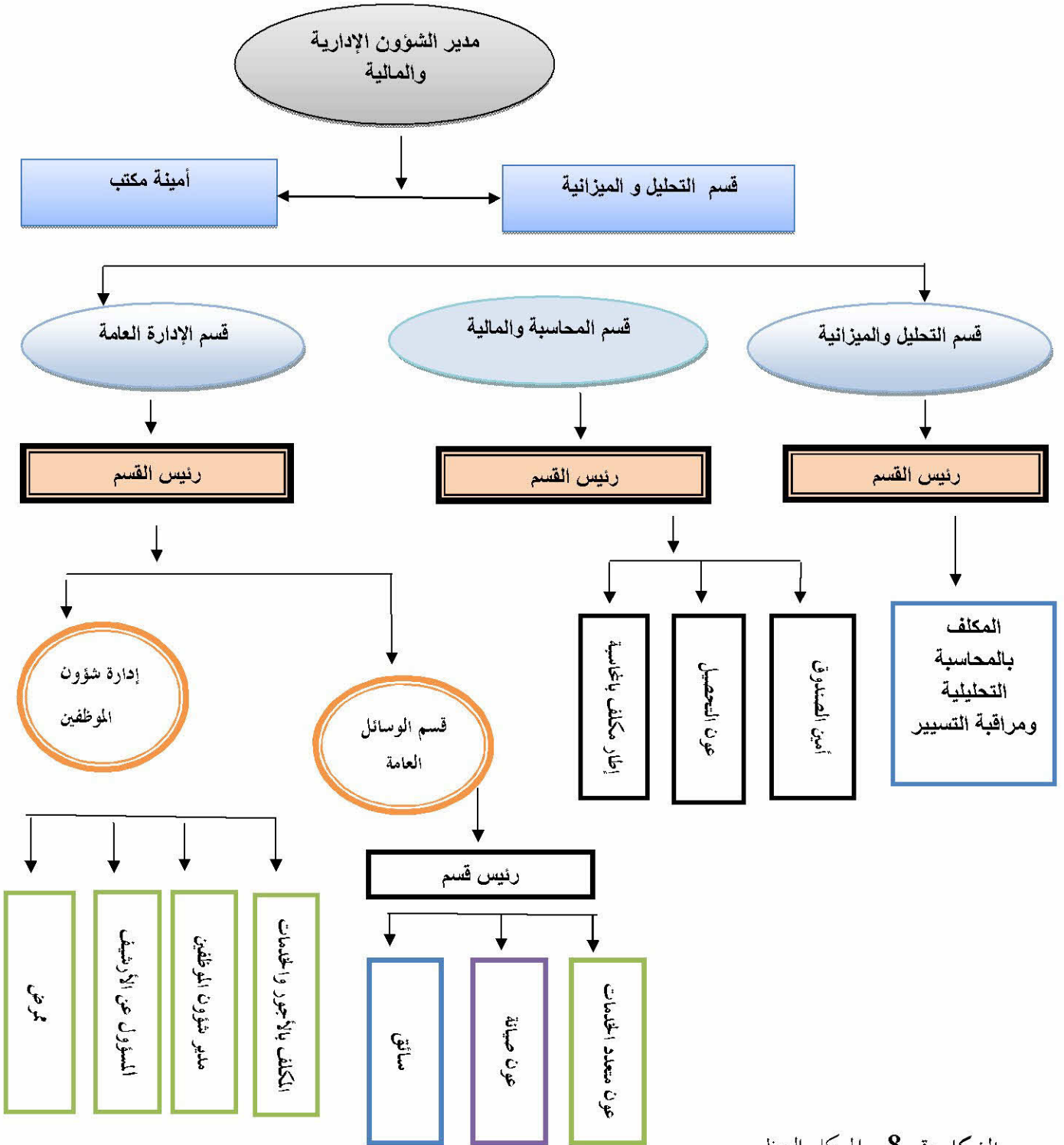
النوم ، مجموعات المكتبية ، والثياب ... الخ.

الآن لديها أوراق اعتماد مثيرة للإعجاب سونا طراك ووزارة الدفاع الوطني المقاعد من ولايات (الإدارات).

لديها أيضا شبكة توزيع كثيفة مع تداعيات مهمة في جميع أنحاء الأراضي الجزائر



ثالثا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة أثاث ندرومة



الشكل رقم 8 الهيكل التنظيمي

المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية

ان نجاح اي دراسة قائم على مدى اسنادها لمنهجية سليمة تساعد في تحديد العوامل و معرفة النتائج، و بناء على هذا سيتم التطرق في هذا المبحث للأساليب المتبعة في الدراسة و ذلك من خلال تحديد ما يلي:

• منهج الدراسة

• مقياس الدراسة

• ادوات الدراسة

المطلب الاول: منهج الدراسة

عند دراستنا لموضوع الحوافز المعنوية و اثرها على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة أاثا ندرومة توجب علينا ان نحدد النهج العلمي لدراسة هذا الموضوع .

لقد تم الاعتماد على النهج الوصفي التحليلي من اجل وصف و تحليل متغيرين اثنيين هما: الحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي، حيث نسعى من خلال هذه الدراسة الى محاولة كشف عن طبيعة العلاقة التي تربطهما و مدى التأثير و التأثير المتبادل بينهما بغية الوصول الى استنتاجات تساهم في معرفة مدى تأثير الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة.

المطلب الثاني : مقياس الدراسة

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها و على المنهج المتبع في الدراسة و الوقت المسموح به اعتمدنا على مقياس المقابلة لدراسة أثر الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي.

تدخل المقابلة ضمن أدوات البحث العلمي التي تم استخدامها في عملية جمع البيانات و المعلومات في هذه الدراسة.

فهي عبارة عن لقاء مباشر يجري بين الباحث و المبحوث الواحد أو أكثر من ذلك، في شكل مناقشة حول موضوع معين، قصد الحصول على حقائق معينة أو آراء و مواقف محددة.

وقد كانت هذه المقابلة شخصية على شكل حوار مع رئيس قسم الادارة العامة و الذي وجدنا من طرفه الترحيب التام حيث جرت هذه المقابلة على شكل عملية طرح أسئلة من طرف الباحث و تقديم الاجوبة من طرف المبحوث حول الموضوع المدروس. وقد تمت صياغة أسئلة المقابلة كالآتي:

- الجزء الاول يتمثل في البيانات الأولية يشمل(5) خمسة أسئلة تتعلق بالجنس، عدد العمال، المستوى التعليمي، الخبرة، طبيعة العقود .
- الجزء الثاني يتمثل في البيانات الأساسية يشمل مجموعة من الاسئلة حول الخوافز المعنوية و الرضا الوظيفي.

المطلب الثالث: ادوات الدراسة

الجداول التي من خلالها ما يلي:

*التحليل الكتابي و ذلك من خلال التحليل العلمي لإجابات المبحوث عن أسئلة المقابلة.

*إظهار النتائج المتعلقة بمحتوى الأسئلة .

*برنامج Excel 2010 وكان الهدف منه تمثيل الدوائر النسبية و المنحنيات التي تم رسمها انطلاقا من الجداول.

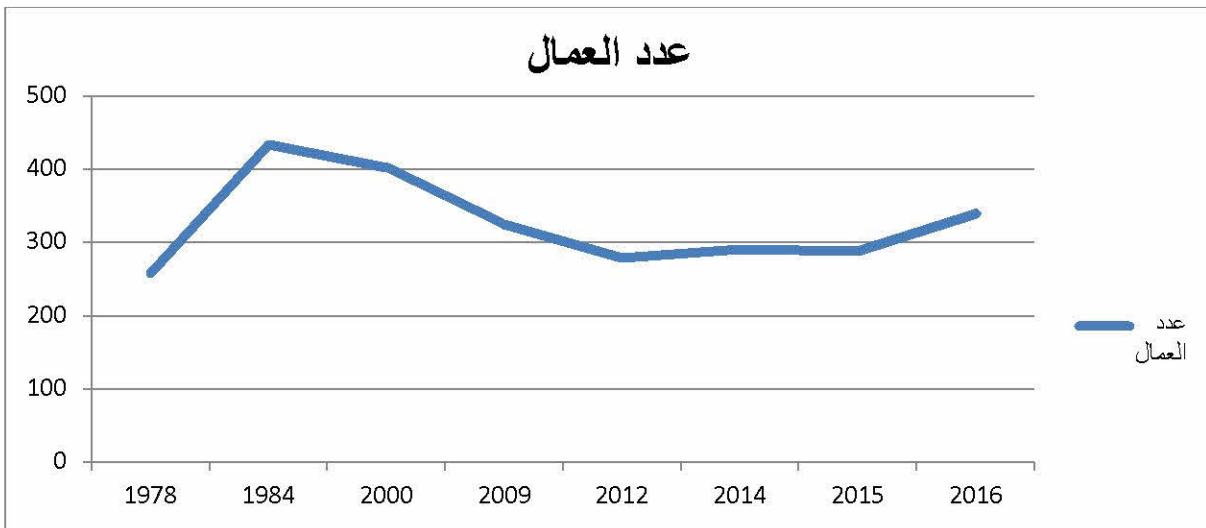
المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات

المطلب الأول: وصف عينة البحث و الافراد المبحوثين

المبحث الثالث: عرض و تحليل البيانات

المطلب الأول: عرض و تحليل البيانات الأولية

● عدد العمال عند انطلاق الأشغال بالمؤسسة:



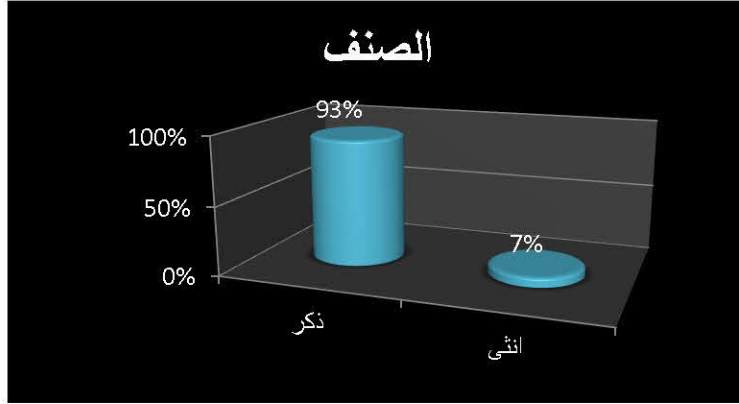
الشكل رقم 09 منحنى بياني يمثل عدد العمال في المؤسسة المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج excel

من خلال المنحنى نلاحظ ارتفاع في عدد العمال من سنة 1978 الى غاية سنة 2000 و انخفاض ملحوظ من سنة 2009

الى غاية 2015 و يعود هذا الانخفاض الى بعض الاسباب كدخول المؤسسة في ازمة مالية و كذلك زيادة معدل النفقات مما

ادى الى خروج

البعض و تسريح البعض الاخر اما سن 2016 عرفت قفزة من خلال عدد العمال اذ بلغ 340 عامل و هذا ما مكن المؤسسة من الاستمرار و البقاء في السوق و ذلك من خلال دعم الدولة للمؤسسات و ما يسمى **** سياسة الدعم ****



✓ توزيع الموظفين حسب الصنف :

الشكل رقم 10 اعمدة بيانية لتوزيع الموظفين حسب الصنف المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج

excel

نلاحظ من المنحنى أن نسبة العاملين تمثل 93 % من مجموع العمال الكلي و هي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة النساء العاملات و التي تعادل 7 % فقط مما يدل على اعتماد المؤسسة على العنصر الذكري و هذا يرجع اساسا الى ميول هذه الفئة للتخصصات التي تتماشى مع متطلبات المؤسسة.

✓ توزيع العاملين حسب المستوى التعليمي

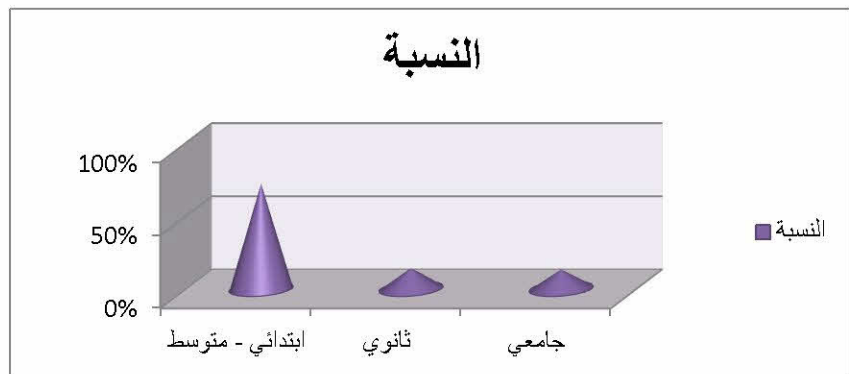
النسبة	التكرار	المستوى
72.1%	245	ابتدائي - متوسط
14.4%	49	ثانوي
13.5%	46	جامعي
100%	340	المجموع

الجدول رقم 01 يمثل توزيع العاملين حسب المستوى العلمي المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان

تبين من خلال الجدول ان نسبة العمال اصحاب المستوى الابتدائي و المتوسط تمثل 72% و 14% من المستوى الثانوي و 14% من المستوى الجامعي و هذا مؤشر على ان النسبة الكبيرة من العمال لديهم درجات علمية بمستوى ابتدائي و المتوسط

مما

يدل على ان أغلبية العمال بالمصنع هم تنفيذيون و توكل مهام التحكم الى اصحاب المستوى الثانوي في حين يشغل اصحاب المستوى الجامعي المراكز الادارية و ذلك لامتلاكهم للكفاءة و الخبرة



الشكل رقم 11 اعمدة بيانية تمثل توزيع العاملين حسب المستوى التعليمي المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد

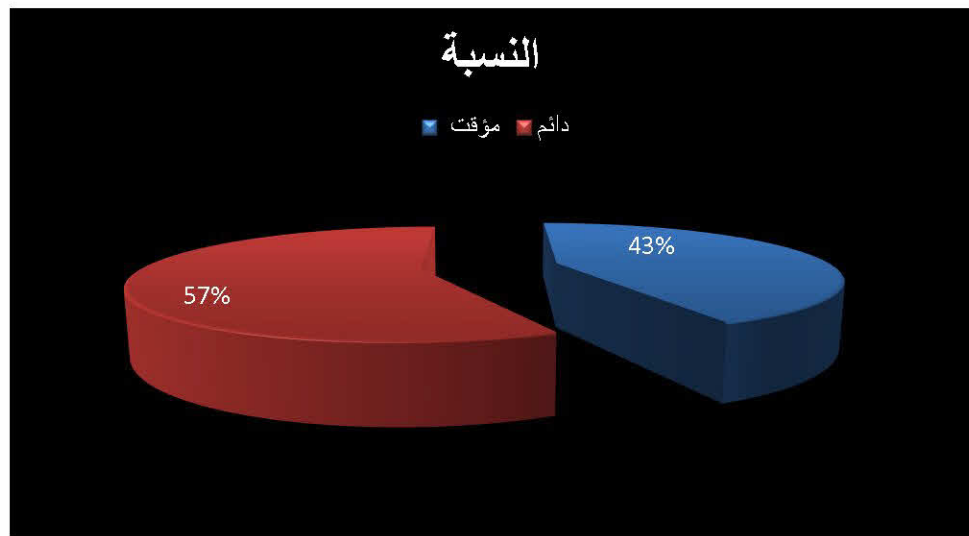
على برنامج excel

✓ توزيع العاملين حسب العقود

طبيعة العقد	التكرار	النسبة
مؤقت	147	43%
دائم	193	57%
المجموع	340	100%

الجدول رقم 02 يمثل توزيع العاملين حسب العقود المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان

من خلال الجدول نجد ان اصحاب العقود الدائمة بنسبة 57% يفوق اصحاب العقود المؤقتة بنسبة 43% و هذا يرجع الى مكانة و مستوى بعض العمال من موظفي التحكم و الاطارات العليا التي لا تستطيع المؤسسة الاستغناء عنهم بالمقارنة مع موظفي التنفيذ الذين هم في تغير حسب متطلبات المؤسسة او وقوع مشاكل او حوادث عمل .



الشكل رقم 12 دائرة نسبية توضح توزيع العاملين حسب العقود المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج

excel

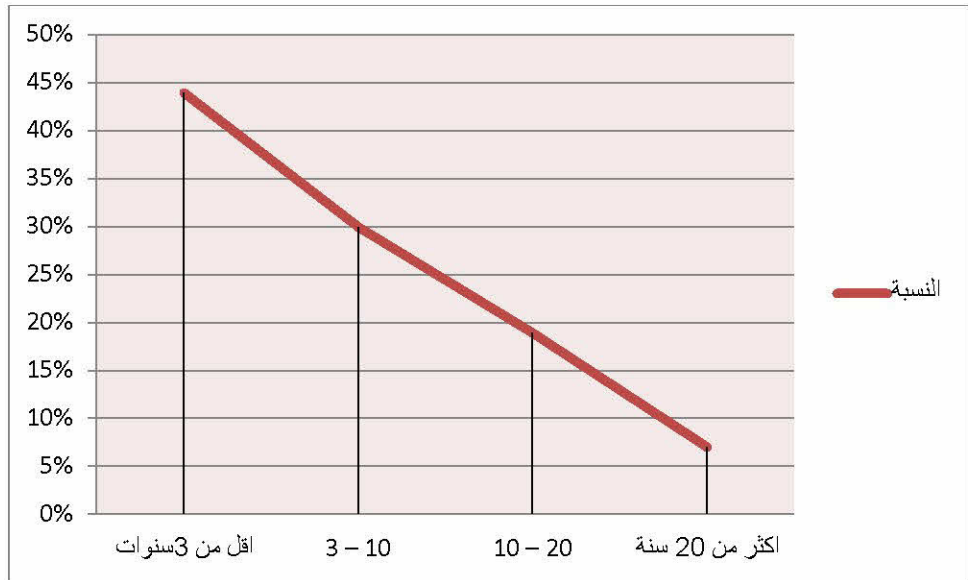
✓ توزيع العاملين حسب مدة العمل

النسبة	التكرار	مدة العمل
44 %	148	اقل من 3 سنوات
30 %	103	10 – 3

19 %	64	20 – 10
7 %	25	أكثر من 20 سنة
100 %	340	المجموع

الجدول رقم 03 يمثل توزيع العاملين حسب مدة العمل المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من الجدول ان النسب متفاوتة نوعا ما و فيها من التشجيع للفئة الشبابية على اعتبار ان الافراد الاقل من سن 20 سنة يمثلون 93% و هذا دليل على ان المؤسسة توظف قوة شبابية تمكنها من الوصول للصدارة و المنافسة في الأسواق.



الشكل رقم 13 منحنى بياني يمثل توزيع العاملين حسب مدة العمل المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج excel

المطلب الثاني : عرض وتحليل البيانات الأساسية

الخوافز المعنوية: عدد العمال الذين استفادوا من التكوين

السنة	التكرار	النسبة

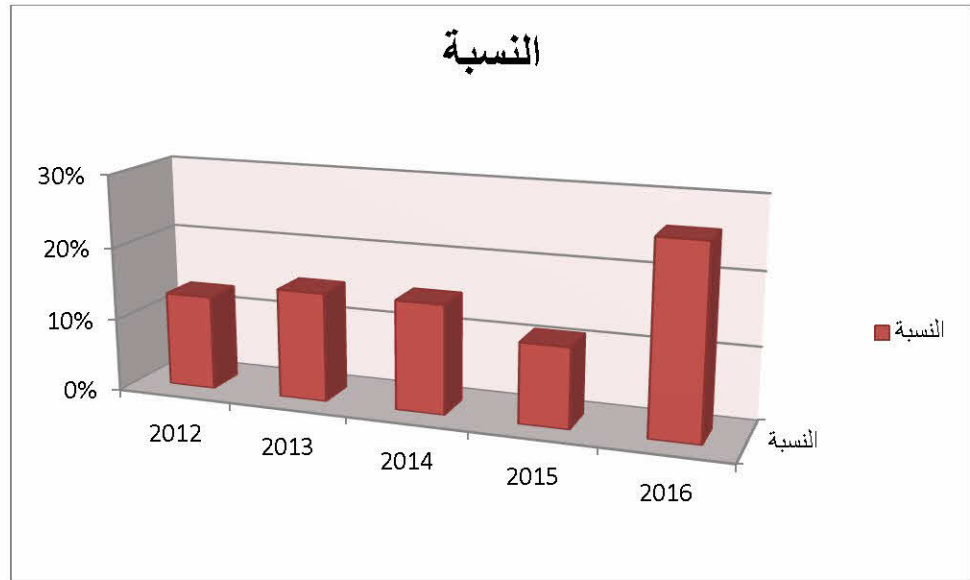
2012	36	%13
2013	42	15%
2014	45	%15
2015	33	%11
2016	89	%26

الجدول رقم 04 يمثل عدد العمال المستفيدين من التكوين المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ تزايد عدد المتدربين سنة 2016 حيث بلغ 89 متدرب ومن خلال المقابلة التي قمنا بها توصلنا إلى أن

سبب هذا التزايد راجع إلى الحالة إلى التقاعد لعدد كبير من العمال مما اقتضى استقطاب عمال جدد كان لابد من

تكوينهم لأداء المهام الموكلة إليهم و بالتالي التوظيف هو السبب الرئيسي في زيادة عدد المتدربين.



الشكل رقم 14 اعمدة بيانية تمثل عدد العمال المستفيدين من التكوين المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على

برنامج excel

*أما عن السؤال المتعلق بتلقي التشكرات و التشجيعات من الرئيس اذا قاموا العمال بإتقان عملهم كانت الاجابة المقدمة لنا من قبل المدير هي في الغالب نادرا مما يدل على نقص التحفيز الذي يزيد من نشاط العامل و ينمي الرضا الوظيفي لديه و بالتالي توقع عواقب في الاحير كالاستقالة مثلا

*أما فيما يخص السؤال الثالث حول تسليم الشهادات التقديرية للممتازين كانت الاجابة غالبا ب لا الشيء الذي يجعل العامل لا يقدم ما لديه من قدرات و مهارات و لما لا قد ينقص من مستواه كثيرا.

*أما السؤال الرابع الذي يتعلق بسماع الإدارة بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات كانت الاجابة المقدمة هي نادرا و في بعض المجالات كذلك نستنتج ان العامل في المؤسسة ليس لديه الحصة الكبيرة في اتخاذ القرار الامر الذي يشكل سلبا في اداء العامل و يشعر بان لا قيمة له في المؤسسة و بالتالي الرضا الوظيفي يقل جدا لدى العامل.

* السؤال الموالي و المتعلق بأخذ الإدارة شكاوي العمال بعين الاعتبار و العمل على حلها كانت الاجابة في الغالب هي احيانا الشيء الذي يوضح عدم الاهتمام المطلق للإدارة بشكاوي العمال مما يسبب الضغط للعامل و احساسه بالتهميش كما ان طريقة تدوين الشكاوي هي الطلبات اي لا يوجد اتصال مع القادة و حوار مباشر مما يعزز الروابط بين مختلف الطبقات و بالتالي يكون العامل غير راض في عمله و يؤثر في أدائه.

* السؤال السادس المتعلق بتوفير المؤسسة لوسائل الراحة و الخدمات للعمال كانت الاجابة غالبا ب لأحيانا بحيث عدم توفير هذه الوسائل لا يحفز العامل ليعطي اكثر نظرا للتعب و يكون غير راض عمليا عن الشروط الموفرة في عمله و بالتالي نقص في الانتاج و الاداء.

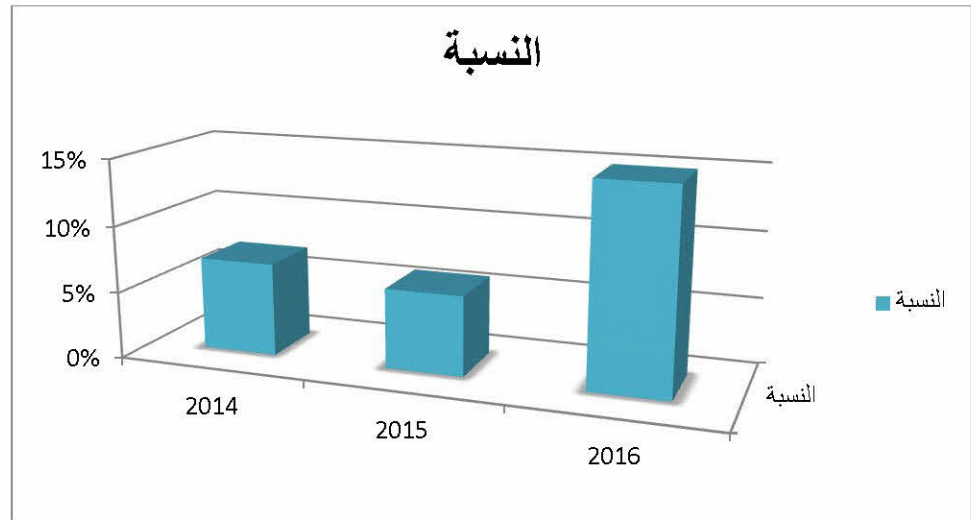
* السؤال السابع : ما هو عدد العمال الذين تم ترقيتهم في السنوات التالية:

السنوات	التكرار	النسبة
2014	20	%7

2015	17	6%
2016	50	15%

الجدول رقم 05 يوضح عدد العمال الذين تم ترقيتهم المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان

من خلال الجدول نجد ان سنة 2016 بلغت نسبة الترقية 15% ذلك راجع لتقاعد البعض و توظيف عمال جدد كما ان الترقية حافز جيد للعامل حتى يبذل جهد في عمله و يقدم أكثر.



الشكل رقم 15 اعمدة بيانية تمثل عدد العمال الذين تم ترقيتهم المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج

excel

*اما السؤال الثامن و المتعلق بتقديم المؤسسة الدعم و المساندة المعنوية عند الظروف الخاصة و الطارئة كانت الاجابة ب أحيانا و هو الشيء الايجابي و الذي يؤثر في نفسية العامل حتى يتمالك نفسه و يرفع معنوياته حتى لا تؤثر عليه في عمله .

*اما السؤال الموالي و المتعلق بوجود الرقابة الذاتية و الحد من الرقابة المباشرة للعاملين كانت الاجابة المقدمة هي نادرا اذ المراقبة اللصيقة بالعامل تفقده السيطرة على عمله و قد لا يتقنها اما الرقابة الذاتية تحسس العامل بالثقة التي يمنحها له القائد و يكون اكثر استقلالية في عمله و بالتالي تحفزه للعمل اكثر و يكون راض عن هذه الطريقة في العمل .

السؤال العاشر الذي ينص على ان العمال يشعرون بالتقدير و الاحترام في مجال العمل كانت الاجابة غالبا ب نعم اذ نستنتج ان في غير اطار العمل العامل ينقص هذا التقدير و الاحترام الشيء الذي يقلل من قيمة العامل و ان العامل وجد للعمل و فقط و ان هذه الطريقة الكلاسيكية في العمل تعود بالسلب في نفسية العامل و على المؤسسة كذلك.

الرضا الوظيفي :

فيما يخص السؤال الاول المتعلق بكون العمال راضيين بمناصب عملهم حيث كانت الاجابة في الغالب ب غير راض و هذا يدل على ان العمال غير مرتاحين في عملهم و لا يصل صدى صوتهم الى القادة.

اما السؤال الموالي المتعلق باحترام مواقيت العمل القانونية نجد الاجابة نعم و هذا شيء ايجابي يمكن المؤسسة من السير الحسن.

اما السؤال الثالث المتعلق بالسبب الذي يجعل العمال يحترمون مواقيت العمل كانت الاجابة هي الخوف من العقوبة و الخضم من الاجر و ليس الرغبة في العمل مما يدل على ان العمال غير راضيين عن عملهم و انما رغبتهم في الحصول على الاجر لكسب قوتهم و هنا يكمن خطر الانتقال من مؤسسة الى اخرى في حالة ما توفرت ظروف عمل احسن.

السؤال الرابع : ما هو عدد الغيابات الشهرية السنوات 2015-2016

الاشهر	جانفي	فيفري	مارس	افريل	ماي	جوان	جويلية	اوت	سبتمبر	اكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
2015	19	17	16	18	17	20	19	-	14	21	19	15
2016	14	27	27	23	15	14	27	-	30	31	31	23

الجدول رقم 06 يوضح عدد الغيابات الشهرية المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان



الشكل رقم 16 يمثل عدد الغيابات الشهرية المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج excel

من خلال المنحنى نجد أن النسب متفاوتة نوعا ما ففي الاشهر الاربعة الاولى من كل سنة نجد ان النسب مرتفعة سنة 2016 اكثر من 2015 إلا انها نسبة قليلة مقارنة بعدد العمال و لا تؤثر في نشاط المؤسسة اما في الاشهر الاربعة الثانية كانت النسب

مقارنة نوعاً ما أما الأشهر الأربعة الأخيرة نلاحظ ارتفاع معتبر في الغيابات سنة 2016 مقارنة بسنة 2015 خاصة من شهر
سبتمبر إلى شهر نوفمبر إلا أن في العموم تميزت سنة 2016 بارتفاعها في عدد الغيابات لعدة أسباب قد تكون عطل أو
حوادث العمل مثلاً

أما السؤال الخامس المتعلق بشعور العمال أثناء العمل كانت الإجابة ب الملل و هذا يدل على نقص الوسائل و
الإمكانيات في المؤسسة التي من خلالها يستطيع العامل تغيير جو العمل او غياب شروط العمل و نقص الحوافز التي تساهم في
رفع مردودية العمل خلق روح العمل و المبادرة.

السؤال الموالي و المتعلق بكون أن العمال يشتكون و يتدمرون من عملهم فكانت الإجابة ب أحيانا الشيء الذي يلحق
بعدم وجود شروط العمل الجيدة و نقص التنظيم.

السؤال السابع المتعلق بتقييم مناخ العمل كانت الإجابة ب متوسط مما يدل على نقص الانسجام بين العمال و بين
العمال و القادة مما يعمل على نقص روح الفريق و الجماعة و الانسجام فيما بينهم.

السؤال الموالي المتعلق بكون العمال راضين عن ادائهم الوظيفي كانت الإجابة غالباً ب لا إذ يرى المدير تقييم الاداء
يمكن في إنجاز العمل في أقل وقت و بجودة عالية إلا أن هذا التقييم لا يتماشى مادام العامل غير راض عن ادائه الوظيفي
لأسباب عدة تحول بين العامل و ادائه في العمل.

السؤال التاسع المتعلق بوجود عدالة في فرص الترقى و الامتيازات بين العمال كانت الإجابة ب نعم و هو شيء إيجابي يعمل
على الحد من التمييز بين العمال و يخلق جو من التفاهم كما يشجع البعض على تقديم ما هو أكثر.

السؤال الموالي المتعلق بكون العمال راضين عن ساعات عملهم كانت الإجابة ب نعم إذ العامل لا يمكن تكليفه فوق
طاقته فيصبح لا يقدم أكثر فيما بعد .

السؤال الحادي عشر المتعلق ب علاقات العمل بين الموظفين كانت الاجابة ب متوسطة مما نستنتج ان العمل في اطار الفريق و الجماعة قليل و نقص الاتصال بين العمال مما يسبب مشاكل و الوقوع في الازطاء اثناء العمل.

السؤال الموالي المتعلق بكون ان العمال يبذلون جهود مضاعفة في العمل و تجنب مضيعة الوقت كانت الاجابة غالبا ب لا مما يدل على نقص التحفيزات و التشجيعات و حتى ان وجدت لا تؤثر اذا كان العامل غير راض في عمله.

السؤال الثالث عشر المتعلق بوجود اعمال تطوعية عند العمال كانت الاجابة ب لا شيء عادي لكون العامل لا يتحصل على مقابل يحفز له لزيادة العمل او امتيازات تجعله راض عن ما يقدمه من عمل .

السؤال الرابع عشر : ما هو عدد العمال الذين تركوا المؤسسة الى مؤسسات اخرى ؟

السنوات	التكرار	النسبة
2014	02	1%
2015	00	%0
2016	01	%0.3

الجدول رقم 07 يمثل عدد العمال الذين تركوا المؤسسة المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان

من خلال الجدول نجد ان نسب العمال الذين تركوا المؤسسة قليلة من سنة 2014 الى سنة 2016 و كان السبب غالبا في نظر المدير هو الأجر.

و حول كيفية الحد من هذا يقول ان الاجر محدد من طرف الهيئة التابعين لها و منه نجد ان الاجر محفز جيد لبقاء العامل في المؤسسة و تقديم اكثر في عمله و يحقق الرضا الوظيفي لديه.

السؤال الخامس عشر : المتعلق بتوفير المؤسسة للعمال وسائل الأمن و السلامة و الرعاية الصحية كانت الاجابة نعم أغلبية العمال راضيين عن هذه الوسائل التي تلي لهم حاجات الأمن داخل المؤسسة .

خاتمة الفصل

أن هناك حوافز غير الحوافز المادية والتي لها تأثير كبير على تحفيز الموظف أو تزيد من ارتباطه بالعمل وهي تتمثل في الحوافز المعنوية كالمدح والتشجيع ووضع أسماء المجددين في لوحات الشرف والشهادات التقديرية..أما فيما يخص الرضا الوظيفي فهو عبارة عن الاشباع التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي تربط في تصورها بالوظيفة،والتي يشغلها وبالتالي بقدر ما يمثل هذا العمل مصدر إشباع أو منافع كبيرة و متعددة بقدر ما يزيد رضاه عنها ومنه يحدث الارتباط بها.

وهذا ما لمستناه من خلال دراسة لمؤسسة أُنات ندرومة بحيث كانت النتائج المحققة سلبية ودليل انه على الرغم من أهمية مثل هذه الحوافز و أثرها الفعال في تحفيز العاملين بالإضافة الى انها غير مكلفة فان تقديمها بدرجة قليلة للعاملين يشير بوضوح الى عدم اهتمام المؤسسة بأهمية الحوافز المعنوية إجمالاً وبالتالي يؤدي الى انخفاض رضاهم الوظيفي و هذا ما يؤثر سلباً على المؤسسة.

الخاتمة العامة

تعتبر الحوافز هي احدى مقومات العمل المؤسسي و التي بدورها لا يمكن لأي مؤسسة ان تقوم بتحقيق كامل أهدافها ، فالحوافز المعنوية أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز التي تضعها المؤسسة و التي بدورها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل و تزيد من الاداء داخل المؤسسة و ذلك لان الانسان اجتماعي بفطرته و بطبعه و لا يمكن ان يعيش بعيداً عن احترام و تقدير الآخرين له.

وقد برهنت كثير من الدراسات و التجارب أن هناك حوافر غير الحوافر المادية و التي لها تأثير كبير على حفز الموظف أو تريد من ارتباطه بالعمل وهي تتمثل في الحوافر المعنوية كالمدح و التشجيع ووضع أسماء المجددين في لوحات الشرف و الشهادات التقديرية.

للحوافر المعنوية تأثير كبير جدا على مستوى الإنتاج و قابلية العمل، كونها تقلل من معدل دوران العمل، كما أنها تجذب العناصر المؤهلة باعتبارها تؤثر في دافعية الفرد بصورة يمكن التنبؤ بها، و بالتالي من السهل استغلالها، فيتجه الأفراد بشكل دائم إلى الطريق الذي يحقق لهم المكافأة، و بالتالي فإن الحافز يعتبر دافعا للأداء، كذلك تساعد الحوافر على تعزيز أنماط السلوك الفردي، كما أنها تتعامل مع الحاجات غير المشبعة و تعمل على توجيه الفرد للاختبار بين أنماط السلوك البديلة.

كما أن العامل له العديد من المطالب غير المادية وهذه الأخيرة تختلف من شخص لآخر و لكن حصر هذه المطالب أو الحاجات في الحاجة إلى الأمن و الانتماء و المكانة الاجتماعية و العلاقات الطيبة برؤسائه، و زملائه أيضا في حاجتهم إلى الاحترام لنفسه أو احترام الآخرين له وذلك حتى يتكون لديه الإحساس بالثقة و المقدرة و الكفاءة و على النقيض فإن نقص هذه الحاجات قد يولد فيه ذلك الإحساس بالضعف و العجز و الإحباط. و بالتالي بقدر ما يمثل هذا العمل مصدر إشباع أو منافع كبيرة و متعددة بقدر ما يزيد رضاه عنها و منه يحدث الارتباط بها.

و في ضوء ما تقدم من أفكار ودراسة و تحليل في هذا الموضوع فإننا سنتطرق في هذه الخاتمة إلى ما يلي :

أهم النتائج التي توصلنا إليها كخلاصة لدراسة اشكالية البحث و المتمثلة في مدى تأثير الحوافر المعنوية على الرضا الوظيفي للعاملين و التأكد من مدى صحة فرضيتنا المقدمة في بداية الدراسة .

نتائج الدراسة :

1- الحوافر المعنوية:

✓ هناك حوافر معنوية تقدم للعاملين في مؤسسة أاثا ندرومة و تتمثل في :

01) دورات تكوينية .

02) استفادة من الترقية.

03) التقدير و الاحترام.

✓ هناك **حوافز معنوية** تقدم أحيانا للعاملين في مؤسسة أاثا ندرومة و تتمثل في :

01) أخذ الإدارة شكاوي العمال بعين الاعتبار و العمل على حلها.

02) توفير المؤسسة وسائل الراحة و الخدمات للعمال.

03) الدعم و المساندة المعنوية عند الظروف الخاصة .

✓ هناك **حوافز معنوية** تقدم بدرجة قليلة للعاملين في مؤسسة أاثا ندرومة و تتمثل في :

01) التشكرات و التشجيعات.

02) إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار.

03) تنمية الرقابة الذاتية و الحد من الرقابة المباشرة.

✓ هناك **حوافز معنوية** لا تستخدم في المؤسسة أاثا ندرومة و تتمثل في :

01) شهادات التقديرية .

✓ نتائج التي توصلت إليها من خلال تحليل الأجوبة المبحوث(المدير) أنه على الرغم من أهمية مثل هذه الحوافز وأثرها

الفعال في تحفيز العاملين بالإضافة إلى أنها غير مكلفة فإن تقدمها بدرجة قليلة للعاملين في مؤسسة أاثا ندرومة يشير

بوضوح إلى عدم اهتمامها بأهمية الحوافز المعنوية لهذا يوصى في هذا الصدد إجمالاً بتطبيق و تفعيل نظام الحوافز

المعنوية للعمال.

2- الرضا الوظيفي:

فيما يتعلق بمدى رضا العاملين في مؤسسة أاثا ندرومة نجد رضاهم يتمثل في ساعات العمل و توفير الأمن و السلامة و

الرعاية الصحية، أما باقي الأجوبة (المدير) تبين عدم الرضا أغلبية العمال بمناصب عملهم، أدائهم الوظيفي و مناخ عملهم و

كثرت تدمرهم في العمل و شعورهم بالملل كذلك زيادة نسبة غيابهم عن العمل رغم أن نسبة تركهم المؤسسة قليل جدا دليل

على وجود حوافز أخرى (مادية) إلا أن رضاهم المهني منخفض حسب هذه المؤشرات و السبب يعود في نقص الحوافز غير

المادية و هي الحوافز المعنوية.

✓ نتائج توصلت إليها من خلال تحليل الأجوبة المبحوث (المدير) أن هناك علاقة طردية بين تطبيق الحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي للعاملين، حيث وجدنا إن معظم الحوافز المعنوية التي تحدثنا عنها هي بمثابة عوامل الرضا وجهان لعملة واحدة مما يدل على تأثير الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي للعمال.

اختبار الفرضيات :

بالنسبة للفرضيات التي كانت صياغتها كالتالي :

✚ يرتبط مستوى الحوافز المعنوية بمدى رفع أداء العاملين داخل المؤسسة

✚ الرضا الوظيفي يرفع الانتاجية داخل المؤسسة .

✚ نقص الحوافز المعنوية تؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي.

✓ دليل على صحة الفرضيات المقدمة في بداية الدراسة على أن الحوافز المعنوية لها دورا كبيرا في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل ايجابي أو سلبي، و يعني عدم توفرها و عدم توزيعها بشكل عادل قد ينعكس مباشرة على الانتاجية داخل المؤسسة و بالتالي انخفاض الرضا الوظيفي للعمال.

وفي الاخير نأمل أن نكون قد وفقنا على قدر ما في اختيار الموضوع وجمع مادته العلمية و في حسن دراسته و عرضه بالشكل الذي يخدم الغرض المعد من أجله وما التوفيق إلا بالله عليه نتوكل، اللهم أن أصبنا فمناك وحدك و أن اخطأنا فمن أنفسنا و الشيطان.

المراجع

المعتمدة

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- 1) احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مصر (الإسكندرية، الدار الجامعية 2007).
- 2) احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مصر، ط5 (الإسكندرية: دار الجامعية 1999).

- 3) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (الاسكندرية، دار الجامعة 2003).
- 4) أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات (لبنان، بيروت: الدار الجامعة، دون التاريخ).
- 5) بوفجلة غياث، مبادئ التسيير البشري، الجزائر (وهران، دار الغرب: دون سنة النشر).
- 6) جميل احمد توفيق. إدارة الأعمال. (لبنان. بيروت. دار النهضة العربية. 1986).
- 7) جيرالد جرنبرج، ادارة السلوك في المنظمات ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني (الرياض، دار المريخ 2004).
- 8) خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية (عمان، دار وائل للنشر 2005).
- 9) رواية محمد حسن، السلوك التنظيمي المعاصر (مصر، الاسكندرية، دار الجامعة، 2002).
- 10) رواية حسن دسوقس، علم النفس (مصر، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، 1996).
- 11) سالم تيسير الشرايد، الرضا الوظيفي (عمان، دار الصفاء للنشر و التوزيع 2008)
- 12) صلاح بيومي، حوافر الإنتاج في الصناعة (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية 1982).
- 13) صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات (مصر، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة 2002).
- 14) صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة (عمان، دار العلمية للنشر 2008)
- 15) صالح محمد محسن العامري وآخرون، الإدارة الأعمال (الأردن، دار وائل للنشر 2007)
- 16) عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي (الاسكندرية، الدار الجامعية 2009).
- 17) عمر وصفي عقيلي، ادارة اصول و اسس ومفاهيم، (الاردن، عمان: دار الزهران 1997).
- 18) علي السلمي، إدارة الأفراد (الجزائر، وهران: دار المعارف، 2000).
- 19) كمال نور الله، إدارة الموارد البشرية (دمشق، سوريا، دار الخلاص 1992).
- 20) كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي (لبنان، بيروت: دار المكتبة العربية، 1996).
- 21) محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية (لبنان، بيروت: دار الجامعة 1993).
- 22) محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي (مصر، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة 2003).

- 23) محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، (مصر، الإسكندرية: دار وائل، دون سنة النشر).
- 24) محمد الصيرفي، السلوك الإداري و العلاقات الإنسانية (الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة و النشر 2007).
- 25) محمود السيد أمور التيل، علم النفس الصناعي بحوث عربية و عالمية (لبنان، بيروت، دار النهضة العربية 1985).
- 26) مصطفى عشوى، أسس علم النفس الصناعي (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب 1992).
- 27) مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد (عمان، دار الشروق 2000).
- 28) مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية ط1 (عمان-الأردن مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، 2013).
- 29) موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي (الأردن، إثراء للنشر و التوزيع، 2009).
- 30) مدحت محمد ابو النصر، الإدارة بالحوافز ط1 (القاهرة، مصر دار الكتب المصرية 2012).
- 31) نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية ط1 (الجزائر، دار الأمة 2011).

✓ المراجع باللغة الأجنبية :

1) ME, Sermpene et Al, job satisfaction in Relation to organisationel cultur, Journal of industrial psychology, 28(2), 2002.

✓ المواقع الإلكترونية :

1) معجم المعاني عربي-عربي www.almany.com 2010-2017 .

✓ الرسائل و الاطروحات:

1) علاء خليل محمد العكش اطروحة لنيل شهادة ماجستير في ادارة الأعمال / نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ، 2007.

2) ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله اطروحة لنيل شهادة ماجستير في ادارة الأعمال / اثر التحفيز ودوره في الرضا الوظيفي للعاملين ، 2011/2012 .