



جامعة محمد خيضر بسكرة
معهد التربية علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الادارة والتسيير الرياضي
مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
في التربية البدنية والرياضية
الموضوع:

دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية

* دراسة ميدانية على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضات _ الوادي _ *

تحت اشراف الاستاذ :

دحية خالد

اعداد الطالب الباحث :

بوناب نور الدين

السنة الجامعية : 2015 / 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

أحمد الله عز وجل على أن من علينا بإتمام هذا البحث و أسأله مزيدا من
النجاح و التوفيق في نجاحات مقبلة بإذن الله تعالى.
ثم أتوجه بخالص الشكر و العرفان و الامتنان للأستاذ المشرف : دحية خالد
و مصداقا لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم "من استعاذكم فأعيذوه, ومن
سألكم بالله فأعطوه ، ومن دعا لكم فأجيبوه , ومن صنع لكم معروفا فكافئوه، فإن
لم تجدوا ما تكافئوه فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه" الذي تفضل بالإشراف على
هذا البحث و لم يبخل علينا بتوجيهاته و آرائه القيمة و لأساتذتنا الكرام الذين
تلمذنا على أيديهم طيلة مشوارنا الدراسي و الجامعي .
كما لا يفوتنا تقديم الشكر إلى كل من كانت له يد عون في إخراج هذا البحث إلى
النور، سائلين المولى عز و جل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم.
ونشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بابتسامة.

بوزاب نور الدين

الإهداء

إلى من يحمل صدمة إهدائي وطني الغالي الجزائر
إلى من اشترت مراحتي وسعادتي بتعبها وشقتها إلى أغلى اسم نطقه لساني أمة عقيلة
إلى من كان لي بمثابة الشمعة التي تحترق لتبهر طريق دربي إلى نعم المثل ونعم القدوة أبي جلول
لكما يا أغلى ما أملك في الحياة والديا الكريمين
إلى كل إخوتي وأخواتي، إلى أعمامي وعماتي وأبنائهم، وأخوالي وخالاتي وأبنائهم.
إلى من قضيت معهم أجمل أيام الجامعة وطوال فترة الدراسة إلى أعز أصدقائي من واد سوف، وبسكرة، تقرت،
جامعة... إلى كل من عرفني سواء من قريب أو بعيد
إلى من أحمل لهم في قلبي مشاعر الحب والخير
إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث المتواضع
إلى كل من لم يجد اسمه فغضب.....
إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة عملي هذا.



قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوعات
	البسمة
	شكر وعرفان
	إهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
أ	مقدمة
الجانب التمهيدي	
14	1. مشكلة الدراسة
15	2. فرضيات الدراسة
15	3. أهمية البحث
15	4. أهداف البحث
16	5. أسباب اختيار الموضوع
16	6. الدراسات السابقة و المشابهة
19	7. تحديد المفاهيم و المصطلحات
الجانب النظري	
الفصل الاول: الحوافز	
	تمهيد
26	المبحث الاول : ماهية التحفيز في المؤسسة
26	المطلب الاول : مفهوم التحفيز و أهميته وطبيعته
32	المطلب الثاني : أهداف التحفيز و مراحل تطور التحفيز
34	المطلب الثالث : أنواع الحوافز و العوامل المؤثرة عليها
41	المبحث الثاني : عملية التحفيز و نظرياته في المؤسسة
42	المطلب الأول : نظريات التحفيز
50	المطلب الثاني : كيفية وأسباب وأسس منح التحفيز
55	المطلب الثالث: متطلبات عملية التحفيز

قائمة المحتويات

57	المبحث الثالث: نظام الحوافز في المؤسسة
58	المطلب الأول: الخطوات المتبعة قبل وضع نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه
60	المطلب الثاني: قواعد وخصائص نظام الحوافز الفعال
62	المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز
63	المطلب الرابع: تقييم وأسباب فشل نظام الحوافز
	خلاصة
الفصل الثاني : الرضا الوظيفي	
	تمهيد
70	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
70	المطلب الأول : مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي
74	المطلب الثاني : نماذج ونظريات الرضا الوظيفي
82	المبحث الثاني : عناصر وعوامل الرضا الوظيفي
82	المطلب الأول: عناصر الرضا الوظيفي
84	المطلب الثاني : عوامل الرضا الوظيفي
91	المبحث الثالث: أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي
91	المطلب الأول : أنواع الرضا الوظيفي
92	المطلب الثاني : مظاهر الرضا الوظيفي
94	المبحث الرابع : أبعاد وقياس الرضا الوظيفي
94	المطلب الأول: أبعاد الرضا الوظيفي
97	المطلب الثاني : قياس الرضا الوظيفي
99	المطلب الثالث : النتائج المترتبة عن عدم الرضا الوظيفي
	خلاصة
الفصل الثالث : ادارة الموارد البشرية	
	تمهيد
	المبحث الأول : ماهية الموارد البشرية
105	المطلب الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية
106	المطلب الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية (مهماتها)

قائمة المحتويات

110	المبحث الثاني : عملية تقييم أداء العاملين
110	المطلب الأول : مفهوم تقييم أداء العاملين
112	المطلب الثاني: أهمية ومراحل ومعايير عملية تقييم أداء العاملين
115	المبحث الثالث : فوائد ومجالات استخدام نتائج تقييم الأداء
115	المطلب الأول : فوائد تقييم الأداء
118	المطلب الثاني : أسس التقييم الفعال للأداء
119	المطلب الثالث : خطوات تقييم الأداء و المعايير المستخدمة فيه
125	المبحث الرابع : إدارة عملية التقييم والأخطاء البشرية في تقييم أداء العاملين
125	المطلب الأول: إدارة عملية تقييم الأداء
128	المطلب الثاني: أخطاء تقييم الأداء
	المطلب الثالث: مقومات فاعلية تقييم الأداء
	خلاصة
	الجانب التطبيقي
	الفصل الاول : الاجراءات الميدانية للدراسة
	تمهيد
136	1. الدراسة الاستطلاعية
136	2. منهجية البحث واجراءاته
137	3. المجال المكاني و الزماني
138	4. مجتمع و عينة البحث
138	5. متغيرات الدراسة
138	6. ادوات جمع البيانات و المعلومات
139	7. صدق و ثبات أداة البحث (الاستبيان)
142	8. صدق أداة البحث
142	9. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : عرض و تحليل نتائج الدراسة
	تمهيد

قائمة المحتويات

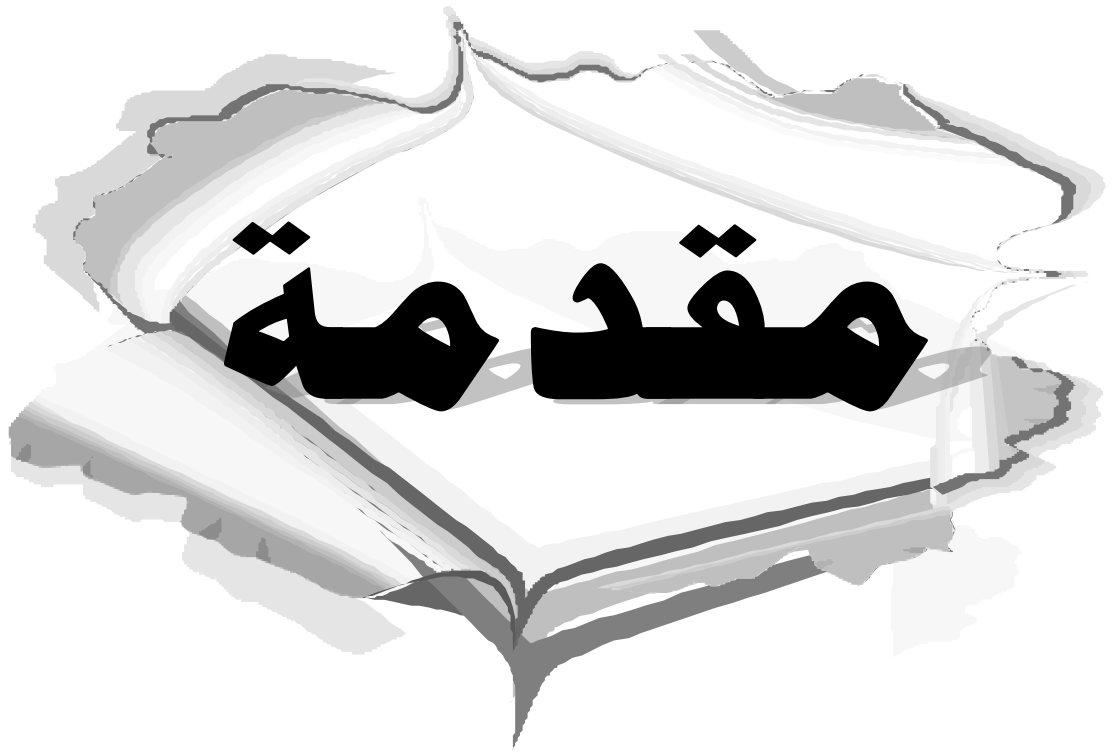
147	1. خصائص مبحوثي الدراسة
149	2. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبيان
153	3. اختبار الفرضيات
156	4. نتائج اختبارات الفروق الفرعية
160	5. مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج
الفصل الثالث : مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج	
163	استنتاجات
165	اقتراحات و توصيات
167	الخلاصة العامة
169	قائمة المراجع
178	الملاحق
182	ملخص الدراسة

قائمة الاشكال

الرقم	الموضوعات	رقم الصفحة
قائمة الأشكال		
01	الشكل رقم 1 : عملية التحفيز عند الأفراد	31
02	الشكل رقم 2 : سلم هرم (الحاجات عند ماسلو)	43
03	الشكل رقم 3 : مبادئ نظرية هيرز برغ (العاملين)	47
04	الشكل رقم 4 : قواعد نظام الحوافز الفعال	60
05	الشكل رقم 5 : هرم تدرج الحاجات لماسلو	75
06	الشكل رقم 6 : خطوات المقارنة حسب نظرية العدالة.	79
07	الشكل رقم 7 : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	89
08	الشكل رقم 8 : الرضا عن العمل وعوامله الفرعية	90
09	الشكل رقم 9 : عجلة الموارد الموارد البشرية لمهام الموارد البشرية	108
10	الشكل رقم 10 : خطوات عملية تقييم أداء العاملين .	114
11	شكل رقم 11 : خطوات تقييم الأداء	122
12	شكل رقم 12 : أنواع معايير الأداء	123

قائمة الجداول

الرقم	الموضوعات	رقم الصفحة
قائمة الجداول		
01	جدول رقم 1 : تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعا	39
02	جدول رقم 2 : نتائج صدق المحك.	141
03	جدول رقم 3 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.	147
04	جدول رقم 4 : قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات	149
05	جدول رقم 5 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التحفيز	150
06	جدول رقم 6 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الرضا الوظيفي	152
07	الجدول رقم 7 : قيمة معامل ارتباط بيرسون بين التحفيز المادي والرضا الوظيفي	153
08	جدول رقم 8 : قيمة معامل ارتباط بيرسون بين التحفيز المعنوي والرضا الوظيفي	154
09	جدول رقم 9 : قيمة معامل ارتباط بيرسون بين التحفيز والرضا الوظيفي	155
10	جدول رقم 10 : نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التحفيز حسب متغير المؤهل العلمي.	156
11	جدول رقم 11 : نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير المؤهل العلمي.	157
12	جدول رقم 12 : نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التحفيز حسب متغير الخبرة.	158
13	جدول رقم 13 : نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير الخبرة.	159



مقدمة

مقدمة

لقد تباينت وجهات نظر الباحثين في مجال الإدارة و المسؤولين في المنظمات نحو الحوافز و درجة أهميتها و تأثيرها المباشر و الغير المباشر في دفع سلوك الأفراد , و عن الحوافز الملائمة لجميع فئات العاملين , والأسس التي يتم بموجبها وضع نظم الحوافز و التخطيط لها و كيفية التغلب على معوقات تنفيذ نظم الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية .

ولقد أظهرت مجموعة من الدراسات أهمية الحوافز بشكل عام (مادية أو غير مادية) في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المجتمعات كما أظهرت مجموعة أخرى من الدراسات أهمية الحوافز المادية و الاقتصادية في الرضا الوظيفي للعاملين في المجتمعات النامية بصفة خاصة ويتضح جليا أهمية الحوافز في مجال العمل و انعكاساتها الإيجابية على الرضا الوظيفي للعاملين مما ينعكس على إنتاجيتهم وانتمائهم لمنظمتهم

ومن هنا جاءت إشكالية بحثنا المتمثلة في معرفة دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية لما يلعبه هذا الأخير من دور هام في المؤسسات الرياضية وذلك للوصول إلى نتائج حسنة انطلاقا من هذه الإشكالية جاءت أهداف بحثنا التي ترمي على إبراز دور التحفيز في المؤسسات الرياضية والنتائج الجيدة ومدى تأثير التحفيز على هذه النتائج، وذلك بتنظيم الجهود التي يبذلها الإداري في مهمته ودفعه للتمسك به لبلوغ الهدف المنشود، فالأفراد في أمس الحاجة إلى السند المادي أو المعنوي لتحسين الظروف المادية للإداريين يسمح لهم بالتركيز في عملهم، إضافة إلى أن الحافز المعنوي يعطي الارتياح لدى هؤلاء الإداريين . وبناء على ما سبق سنتطرق في اول فصل في الجانب النظري الى أهمية الحوافز وانواعها و اهم النظريات التي تناولها هذا الفصل، اما بالنسبة للفصل الثاني فقد اهتم بالرضا الوظيفي ،مفهومه و ابعاده و قياسه ،بالنسبة للفصل الثالث سنتطرق الى ادارة الموارد البشرية مفهومها ووظائفها و طرق قياس اداء الموارد البشرية (العاملين) .



1. مشكلة الدراسة :

لقد أظهرت مجموعة من الدراسات أهمية الحوافز بشكل عام (مادية أو غير مادية) في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المجتمعات كما أظهرت مجموعة أخرى من الدراسات أهمية الحوافز المادية والاقتصادية في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المجتمعات النامية بصفة خاصة.

ويتضح جليا أهمية الحوافز في مجال العمل وانعكاساتهم الإيجابية على الرضا الوظيفي للعاملين مما ينعكس على إنتاجيتهم وانتمائهم لمنظماتهم.

وعلى ضوء خبرة الباحث ومعايشته للعاملين يمكن القول بوجود عدد من المؤشرات التي قد يستنتج منها وجود بعض أوجه القصور في نظم وأساليب الحوافز المطبقة على العاملين ، سواء كان ما يتعلق بالحوافز المادية والحوافز المعنوية بالنسبة للأفراد مما يمكن أن ينعكس سلبا على الرضا الوظيفي

تزايد اهتمام الباحثين و العلماء في الآونة الأخيرة على موضوع الحوافز باعتبارها مصدر أساسي للحفاظ على الموارد البشرية وتعظيم أدائهم مما يؤدي الى نجاح المؤسسة في العصر الجديد اشتدت فيه المنافسة بين المؤسسات دوليا وذلك نتيجة للتغيرات السريعة و المعقدة في شتى المجالات و التي تتطلب موارد بشرية ذات كفاءات و معرفة و مهارة عالية و القدرة على الإبداع و الابتكار و انطلاقا من الدور المهم الذي يلعبه التحفيز المادي و المعنوي في تحقيق رضا العاملين فإن ذلك يتطلب مداومة البحث و الدراسة من أجل التوصل الى الحوافز الملائمة و متابعة التغيرات التي تحدث في الجوانب الاجتماعية و النفسية و التنظيمية التي تستلزم تحديد الحوافز و إعادة النظر فيها.

وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة اشكالية بحثنا في التساؤل الرئيسي التالي :

التساؤل العام :

- ما هو دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية؟

التساؤلات الفرعية:

- ماهي أنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين في المؤسسات الرياضية ؟
- ماهي أنواع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في المؤسسات الرياضية ؟
- ما مدى رضا العاملين على الحوافز المقدمة في المؤسسات الرياضية ؟

2 . فرضيات الدراسة:

2. 1. الفرضية العامة:

- للحوافز دور هام في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية .

2. 2. الفرضيات الفرعية:

- للحوافز المادية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية .
- للحوافز المعنوية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية.
- هناك رضا من طرف العاملين في المؤسسات الرياضية على الحوافز المقدمة في المؤسسة الرياضية .

3. أهمية البحث:

سنحاول في هذا الجزء توضيح أهمية هذا البحث من خلال الأهمية العمالية و المتمثلة في لقاء الضوء حول الحوافز و دورها في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الرياضية و الأهمية العلمية من خلال مساهمة في تقديم المعطيات في مجال الأعمال .

- ❖ محاولة التعرف على دور انواع التحفيز وعلاقته بتحقيق الرضا الوظيفي في الادارة الرياضية.
- ❖ وتبقى أهمية البحث الأولى هي تدعيم البحث العلمي في الجوائر خاصة في ميادين الادارة الرياضية.

4. أهداف البحث:

ان الاهداف المراد الوصول اليها من خلال دراسة التحفيز والرضا الوظيفي كثيرة ومتنوعة فالمنظمة التي تقوم بتحفيز عاملها تريد الحصول على عوائد الا وهي الرضا الوظيفي , وبناءا على هذا يتبين ان اهداف هذا البحث يمكن حصرها فيما يلي:

- ❖ الوقوف على أنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين في المؤسسات الرياضية.
- ❖ التعرف على مفهوم التحفيز وطبيعته وكذلك مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته .
- ❖ التعرف على مدى تأثير التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي.
- ❖ معرفة التحديات التي تواجه عملية التحفيز.
- ❖ الوقوف على أنواع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في المؤسسات الرياضية .

الجانب التمهيدي

- ❖ معرفة مدى رضا العاملين بالمؤسسات الرياضية على بيئة العمل الوظيفية .
- ❖ معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين في المؤسسات الرياضية و بين الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية.
- ❖ إبراز الأهمية القصوى التي يكتسبها التحفيز والرضا الوظيفي في التكيف ومواكبة التغيرات والتطورات التي تحدث في بيئة معقدة وتتغير يوما بعد يوم .

5. أسباب اختيار الموضوع :

اختيارنا لهذا الموضوع لم يكن بمحض الصدفة بل جراء ما يحدث في الساحة الرياضية على العموم الإدارة الرياضية على الخصوص والدور الذي أصبح يلعبه التحفيز بنوعيه المادي و المعنوي ويمكننا تلخيص هذه الأسباب الكامنة وراء اختيار هذا الموضوع فيما يلي:

- ❖ الرغبة في البحث حول موضوع الحوافز بشقيه في المجال الرياضي.
- ❖ نقص الدراسات حول هذا الموضوع
- ❖ محاولة التعرف على اسباب تردي الاوضاع في المؤسسات الرياضية.
- ❖ توضيح وإبراز دور الحوافز في المجال الرياضي.
- ❖ حداثة الموضوع من طرف الإدارة الرياضية.
- ❖ الميل الشخصي لهذا الموضوع بهدف الاثراء العلمي والمعرفي والتوسع والتعمق أكثر في تسيير الافراد والبحث عن رضاهم.
- ❖ الشعور بالأهمية والقيمة الحقيقية لهذا الموضوع.

6 . الدراسات السابقة والمثابرة :

تعتبر خطوة مراجعة الدراسات السابقة من أهم المراحل المعينة على حل مشكلة البحث لما لها من إسهامات في التوجيه أو التخطيط أو ضبط المتغيرات كما أن الباحث يمكن أن يوظفها في الحكم و المقارنة ، أو الإثبات و النفي .

وعلى الرغم من ما يمكن أن يجنى من الدراسات السابقة إلا أننا لم نعثر على العديد من الدراسات . في حدود مقدرتنا . التي تناولت بوجه الخصوص دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في

الجانب التمهيدي

المؤسسات الرياضية ، و لكن بالرغم من ذلك استطعنا الحصول على بعض الدراسات السابقة ، نحاول ذكرها و إبراز أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسات .

1.6. الدراسة الاولى:

قام بها الباحث " بلخيري سهام و عشيظ حنان" لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تحت عنوان " اثر الرضا الوظيفي على اداء الموظفين في المؤسسات الجامعية " دراسة حالة جامعة البويرة، ونوقشت سنة 2011-2012 بجامعة البويرة . وكانت مشكلة بحثه كالاتي: مما مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين وما هي سبل تحقيقه وكيفية تقييمه بصفة عامة؟ وفي جامعة البويرة بصفة خاصة؟. وهدفت الدراسة الى : هدفنا من تقديم الاستبيان على موظفي جامعة البويرة في الدراسة التطبيقية لقياس مستوى رضاهم، وكذا تحليل الاستبيان بهدف الوصول إلى أهم النتائج التي تبين مدى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، الأمر الذي تبقى الإدارة على اطلاع دائم فيما يتعلق بالرضا الوظيفي لدى الموظفين، إبراز القيمة الحقيقية للرضا الوظيفي في المؤسسة، أن الرضا الوظيفي غاية بالغة الأهمية وتزداد هذه الأهمية في المؤسسات لما لها من دور في تفعيل أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي. وكانت اداة الدراسة كالاتي : باختيار الاستبيان لكونه يسمح بعملية جمع المعلومات وتحليلها بسهولة. على ضوء اهداف البحث وطبيعة الدراسة ولأجل اختبار فرضيات البحث والوقوف على مدى تحققها بعدة خطوات لتصميم الاستبيان وتحكيمه .

الاستعانة بالدراسات السابقة والمقاييس المستعملة فيها ، وقد توصل الى عدة نتائج منها : يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لكافة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها، فهو المتغير الأساسي والحرك للعناصر الإنتاجية أو الأساس الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل نشاط المؤسسة. إن على الموظف دائما أن يوازن بين البقاء في عمل لا يرضى عنه مهما اشتدت معاناته وبين الانضمام إلى معسكر البطالة وعليه أن يعلم أن تحمل المعاناة الناتجة عن عدم الرضا أخف من المشكلات التي سترتب عليها ترك عمله والانضمام إلى معسكر البطالة وذلك لما يمارسه من آثار على توازنه البدني والنفسي واستقرار حياته الاجتماعية.

2.6. الدراسة الثانية:

قام بها الباحث " ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله " لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال تحت عنوان " اثر التحفيز و ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد للعاملين " دراسة حالة ادارة حسابات المشتركين في بلدية غزة , ونوقشت سنة 2011-2012 بالاكاديمية العربية بالدنيمارك . وكانت مشكلة بحثه كالاتي: ماهو دور الحوافز المقدمة للعاملين في إدارة حسابات المشتركين ببلدية غزة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى هؤلاء العاملين ؟

الجانب التمهيدي

وهدفت الدراسة الى : الوقوف على أنواع الحوافز المادية و المعنوية المقدمة للموظفين في بلدية غزة (إدارة حسابات المشتركين) ، معرفة مدى رضا الموظفين في بلدية غزة (إدارة حسابات المشتركين) ، معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على الموظفين في بلدية غزة (إدارة حسابات المشتركين) وبين الرضا الوظيفي لهؤلاء الموظفين .

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها ، وتعبيراً كمياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى .

الاستعانة بالدراسات السابقة والمقاييس المستعملة فيها ، وقد توصل الى عدة نتائج منها : أن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين في الإدارة . ان الحوافز المعنوية لا تستخدم اطلاقاً مع العاملين إلا في حالات نادرة جداً ، إن افراد البحث راضون الى حد ما عن بيئة العمل الوظيفي ، هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية .

3.6. الدراسة الثالثة:

قام بها الباحث " أحمد بخوش " لنيل شهادة الماستر اكايمي في العلوم الاقتصادية تحت عنوان " الحوافز و تأثيرها على اداء العاملين " دراسة حالة بمديرية الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار – ENTP . وكانت مشكلة بحثه كالأتي: هل يمكن لنظام الحوافز أن يحسن من اداء الافراد في المؤسسات؟ "حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار"؟ وهدفت الدراسة الى : التعرف على اهم الحوافز التي تقدم للعاملين بالمؤسسة الجزائرية، تحديد وتحليل نوع الحوافز التي لها فعالية تجاه رفع انتاجية العنصر البشري، معرفة تأثير الحوافز المادية والمعنوية على اداء العاملين، محاولة تفعيل دور الجامعة والدراسات الاكاديمية في المحيط الاقتصادي والاجتماعي.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي . وكانت اداة الدراسة كالأتي : استعمال السجلات و الوثائق و المقابلة و الاستمارة الإستبائية

الاستعانة بالدراسات السابقة والمقاييس المستعملة فيها ، وقد توصل الى عدة نتائج منها : تعتبر الحوافز المادية المؤثر الاول لرفع معنويات العمال تجاه العمل، ذلك ان التحفيز المادي لا ي زال قبولاً من طرف العمال في المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار ، درجة تطبيق نظام الحوافز قليلة، ودرجة التحسن في الاداء قليلة ايضا وهذا يعكس على تطبيق نظام الحوافز المتبع في المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار، المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار لا تهتم بالتحفيز بدرجة كبيرة مما تسبب في عدم رضا عدد كبير من عمال المؤسسة، غياب إطار قانوني وتنظيمي يدعم ويوضح خطوات نظام التقييم المطبق في المؤسسة وعدم الاهتمام من طرف الادارة

العليا بمتابعة وتطبيق نظام التقييم، حيث تعتبره مجرد اجراء شكلي لا أكثر، فالدرجات التقييمية التي تمنح للعاملين هي درجات تمنح بطريقة جزافية وعشوائية لا تعكس الاداء الحقيقي للعامل.

4.6. الدراسة الرابعة :

قام بها الباحثة " نورة محبوب " لنيل شهادة الماستر اكايمي في علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية تحت عنوان " اثر نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقريت، ونوقشت سنة 2014-2015 بجامعة قاصدي مرباح ورقلة . وكانت مشكلة بحثه كالآتي: ما مدى فعالية نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمؤسسة سيفانكو بتقريت؟ وهدفت الدراسة الى : التعرف على المشاكل التي تواجه عملية تحسين أداء العاملين، اظهار مدى تطبيق نظام الحوافز على مستوى م . ص . م، التعرف على نظام الحوافز التي يتلقاها العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ابراز أهمية نظام الحوافز والدور الفعال الذي تساهم به في تحسين اداء العاملين. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وكانت اداة الدراسة كالآتي : باختيار الاستبيان لكونه يسمح بعملية جمع المعلومات وتحليلها بسهولة. على ضوء اهداف البحث وطبيعة الدراسة ولأجل اختبار فرضيات البحث والوقوف على مدى تحققها بعدة خطوات لتصميم الاستبيان وتحكيمه الاستعانة بالدراسات السابقة والمقاييس المستعملة فيها ، وقد توصل الى عدة نتائج منها : أظهرت الدراسة أن العديد من المؤسسات ص و م تعتمد في عملية تسيير مواردها البشرية على الخبرة بشكل كبير أكثر من اعتمادها على مسيرين مختصين في مجال تسيير الموارد البشرية، ظهرت نتائج الدراسة انخفاض مستوى بعدي المتغير المستقل الحوافز المادية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للتحفيز المادي 2.54 و حيازة بعد الحوافز المعنوية و الاجتماعية على المستوى المتوسط الحسابي 2.77-2.80 هو الأكثر استخداما و دراية ومعرفة من قبل موظفي مؤسسة سيفانكو , هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز و المكافآت ودوره في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

7. تحديد المفاهيم و المصطلحات:

1.7. الدافع : الدافع هو مجموعة العوامل الداخلية المنشطة والقوى الموجهة لتصرفات الفرد أي أن الدافع هو الرغبة أو القوى الداخلية التي تحرك الفرد للقيام بتصرفات معينة، وعلى هذا الأساس ف وراء كل سلوك دافع و وراء كل دافع حاجة و وراء كل حاجة سبب، والسلوك يسعى دائما لتحقيق هدف، فمثلا تؤدي قلة الماء في جسم الإنسان إلى شعوره بالعطش) سبب (وهذا ما يولد حاجة الفرد إلى الماء وما ينتج عن ذلك حدوث قوى داخلية تدفع الفرد للبحث عن الماء، وذلك ما يعبر عنه بالدافع، والفرد ينتهج سلوكا معيناً للبحث عن

الجانب التمهيدي

هذه المادة لإشباع حاجاته وهذا هو الهدف أما عملية التغذية العكسية فتقدم إيعازا لاستمرار السلوك في حالة عدم تحقيق الهدف أو إيقافه في حالة تحقيقه.¹

2.7. الحاجة: تعبر عن النقص والحرمان من شيء ما الذي يسبب التوتر والقلق، وتمثل رغبات طبيعية يهدف الكائن الحي إلى تحقيقها وإشباعها لتقليل هذا التوتر.²

3.7. السلوك الإنساني: يقصد به النشاطات المتعددة التي يقوم بها الإنسان، ليشبع حاجاته ورغباته ويحقق أهدافه.³

4.7. التحفيز :

لغة : تعرف الحوافز بأنها الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد .

اصطلاحا : يقصد به في هذا البحث هو كل ما تقدمه الإدارة الرياضية من وسائل مادية ومعنوية وتؤدي إلى رفع أداء العاملين في العمل وتعمل على إشباع حاجاتهم وضمان ولائهم.

التعريف الاجرائي: وهو الاجراءات التي تتخذها المؤسسة اتجاء العاملين بقصد دفعهم نحو اداء افضل .

5.7. الرضا الوظيفي :

سنتناول في هذا العنصر تعريف الرضا الوظيفي، المفاهيم المرتبطة به و أهميته بالنسبة للموظفي والمؤسسة والمجتمع.

إذا نظرنا إلى تعريف الرضا الوظيفي نجده غامضا ومعقدا، لكونه ظاهرة نفسية سلوكية تكمن في وجدان الفرد الذي يتصف بأنه مخلوق ذو طبيعة نفسية معقدة لديه حاجات ورغبات متعددة ومتغيرة من وقت لآخر للرضا الوظيفي، وذلك لتعدد الدراسات دليل على اجتهاد الباحثين في وضع تعاريف متنوعة وكثيرة.

الرضا لغتا : هو ضد السخط، وارتضاه يعني رآه له أهلا ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه .

اما إصطلاحا : فعرف ممفورد " الرضا هو أن الفرد يحب عدة مظاهر أو جوانب من . عمله أكثر من تلك التي لا يحبها " .⁴

¹ عبد الفتاح بوخمحم، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011 ، ص 221 .

² سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 3 ، الأردن، 2007 ، ص 344 .

³ خالد عبد الرحيم الهيقي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 2 ، الأردن ، 2005 ، ص 254 .

⁴ محمد الصبري، السلوك الاداري و العلاقات الانسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007 ، ص 121.

الجانب التمهيدي

نلاحظ أن هذا التعريف قد ربط بين الرضا والعمل الذي يمارسه الموظف ولكنه أهمل جانبا من العوامل الشخصية للرضا ومكوناته.

ويتمجه أمبل (hample) الى تعريف الرضا " بأنه يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه .

من خلال تعريف أمبل يلاحظ أنه أدخل مبدأ التوقع على الرضا أي أن حدوث الرضا يتوقف على مدى إدراك الموظف بأن ما يتقاضاه من عوائد حقيقية تتناسب مع ما يتوقعه مسبقا.

وقد عرفه أوارد وشيت و بأنه " الحالة العقلية للموظف (الإنسان) شيت التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة (ثواب) كافية مقابل التضحية بالنقود و المجهود.

والملاحظ هنا إدخال مبدأ التقييم على الرضا فهو يرى أن حالة الرضا للفرد تتحقق عندما يكون نتيجة التقييم ايجابية مقابل التضحيات التي يقدمها الفرد.

يعرف إدوين لوك الرضا الوظيفي بأنه "الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة"

نلاحظ من خلال تعريف إدوين أنه يرى أن الرضا الوظيفي يتحقق في حالة تقييم الفرد لوظيفته ايجابيا وأهمل الإشارة إلى الشيء الذي يتم تقييمه.

أما ستون فيعرفه " بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها¹ " ومن الملاحظ أن هذا التعريف قد أهمل الإشارة إلى العوامل المحيطة بالعمل ذاته وتأثيرها على الرضا الوظيفي واهتم هنا بالإثراء الوظيفي.

أما بلجن فيعرف الرضا الوظيفي بأنه " شعور الفرد اتجاه وظيفته ، وأن هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد و الوظيفة و المؤسسة "

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1983، ص 50.

الجانب التمهيدي

يلاحظ هنا أن الرضا الوظيفي ناتج عن التفاعل ما بين خصائص الفرد والوظيفة والمؤسسة، ولم يشر لنا طبيعة الشعور ايجابي أو سلب¹.

وينظر إلى ما سبق أنه يمكن تعريف الرضا بأنه حالة نفسية يتسم بها الموظف لما تتطابق العوائد التي يتحصل عليها مع التضحيات التي يقدمها.

ومما تقدمنا به نصل إلى أن الرضا الوظيفي هو شعور ذاتي إيجابي الذي يحمله الموظف أثناء أدائه لعمله (الرضا العام عن الوظيفة) ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وذلك لإشباع احتياجاته وتوقعاته في بيئة عمله.

التعريف الاجرائي: هو شعور الموظف او العامل بالرضا والسعادة اتجاه العمل المسند اليه .

من خلال هذا التعريف نستنتج ثلاث خصائص رئيسية للرضا الوظيفي هي:

- ❖ الرضا الوظيفي هو شعور ذاتي، يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر.
- ❖ الرضا الوظيفي يتحقق عندما تتطابق العوائد الحقيقية المتحصل عليها الموظف والمتوقعة من طرفه.
- ❖ الرضا الوظيفي هو حالة من القبول و القناعة للوظيفة التي يشغلها الموظف هدفه إشباع جميع احتياجاته و تنبؤاته في بيئة عمله.

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، مرجع سبق ذكره ، ص 51.



-التحفيز



-الرضا الوظيفي

-إدارة الموارد البشرية



التحفيز



تمهيد :

يعتبر التحفيز محل اهتمام الكثير من العلماء والباحثين سواء الاقتصاديين أو النفسانيين أو الاجتماعيين وهذا لما له من أهمية بالغة، فالتحفيز ممارسة للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما لديهم، وهذا بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة، فالتحفيز قوى مؤثرة في سلوك الفرد بطرق وأساليب ووسائل معينة قد تكون مادية أو معنوية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية وتحقيق الغايات المطلوبة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن معرفة هذه القوى تصبح ضرورية لجعل التحفيز مثمرا في المنظمة، فالتحفيز من الأسس المهمة لضمان تحقيق الأهداف وتوفير الرغبة عند الأفراد في العمل، ويعتبر حاليا جوهر نشاط المنظمات الناجحة والفاعلة التي تتنافس على إيجاد توليفة مثلى من الحوافز وقدرتها على إثارة حماس الأفراد وهذا من خلال أنظمة التحفيز الملائمة التي تتماشى مع طبيعة العمل والعاملين كأفراد وجماعات، وكذلك اعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات كل حسب كفاءته وقدراته ومهاراته.

المبحث الأول: ماهية التحفيز في المؤسسة

أصبح لزاما على المنظمات في وقتنا الحاضر أن تدرك أن تحفيز العمال هو مسألة مهمة في صالح العمل فمن الضروري أن نعلم بأن الأجر ليس وحده ما يعمل الأفراد من أجله، فالعاملون يبحثون عن العديد من الأمور الأخرى نظير ما يكرسونه للمنظمة من وقت وطاقة وجهد، و تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز الذي يدفع الأفراد إلى بذل قصار جهدهم والعمل بصورة أفضل لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة. وسنعرض في هذا المبحث مفهوم التحفيز وأهميته وطبيعته، أهداف ومراحل تطور التحفيز، أنواع الحوافز والعوامل المؤثرة عليها.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز وأهميته وطبيعته

يعتبر التحفيز أساسا مهما لضمان تحقيق الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها، إذ لا يكفي أن يتم تعيين أفضل الأشخاص من حيث الكفاءات والقدرات بل لا بد وأن تتوفر الرغبة في العمل، ولا يتم ذلك إلا من خلال إتباع وسائل عديدة لتحفيزهم، فالتحفيز يختلف من فرد لآخر ومن مستوى لآخر في المنظمة، وقبل الدخول في مفهوم التحفيز، لا بد من توضيح المفاهيم المرتبطة به.

أولاً- المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتحفيز:

عادة ما يتم الخلط بين مفهوم التحفيز وبين المفاهيم التالية:

1. **الدافع:** الدافع هو مجموعة العوامل الداخلية المنشطة والقوى الموجهة لتصرفات الفرد أي أن الدافع هو الرغبة أو القوى الداخلية التي تحرك الفرد للقيام بتصرفات معينة، وعلى هذا الأساس فوراء كل سلوك دافع ووراء كل دافع حاجة ووراء كل حاجة سبب، والسلوك يسعى دائما لتحقيق هدف، فمثلا تؤدي قلة الماء في جسم الإنسان إلى شعوره بالعطش (سبب) وهذا ما يولد حاجة الفرد إلى الماء وما ينتج عن ذلك حدوث قوى داخلية تدفع الفرد للبحث عن الماء، وذلك ما يعبر عنه بالدافع، والفرد ينتهج سلوكا معيناً للبحث عن هذه المادة لإشباع حاجاته وهذا هو الهدف أما عملية التغذية العكسية فتقدم إيعازا لاستمرار السلوك في حالة عدم تحقيق الهدف أو إيقافه في حالة تحقيقه.¹

2 **الحاجة:** تعبر عن النقص والحرمان من شيء ما الذي يسبب التوتر والقلق، وتمثل رغبات طبيعية يهدف الكائن الحي إلى تحقيقها وإشباعها لتقليل هذا التوتر.²

¹ عبد الفتاح بوخمحم، تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 221.

² سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص 344.

3. السلوك الإنساني: يقصد به النشاطات المتعددة التي يقوم بها الإنسان، ليشبع حاجاته ورغباته ويحقق أهدافه.

4. أما الرضا الوظيفي : فيعني الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات

مع العمل نفسه وبيئة العمل والثقة والولاء والانتماء للعمل والمؤثرات الأخرى ذات العلاقة.¹

ثانياً- مفهوم التحفيز:

وردت تعاريف كثيرة توضح مفهوم التحفيز، من بينها:

- يقصد بالتحفيز تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وأدائهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد.²

الحوافز هي: "مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته".³

وتعرف بأنها "تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر".⁴

وهناك من يرى بأنها "كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص، وتشجيعهم على بذل أكبر جهد زائد عن المعدل، في مجال الإنتاج والحوافز".

- الحوافز هي عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين أي أنها تمثل العوائد والتي يتم من خلالها استئثار الدوافع وتحريكها، بهذا المعنى فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين، تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته.

- وهناك من يعرف الحوافز على أنها: "فرص ووسائل توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتشبع بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع، من أجل السعي للحصول عليها عن طريق العمل والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم".

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص 254.

² محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003 ، ص.403

³ السلمي علي، إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة، 1970، ص214.

⁴ عبید محمد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1970، ص470.

من خلال كل التعاريف السابقة أستخلص وأستنتج أن:¹

- الحوافز عوامل خارجية ومؤثرات تشجع الفرد وتحفزه لأداء أفضل، وتدفعه إلى القيام بمختلف الأنشطة التي بدورها تؤدي لإشباع حاجاته ورغباته.

- الدافعية هي مؤثر داخلي في الإنسان، تحرك وتنشط سلوكه وتوجهه نحو تحقيق الأهداف التي يرغب الإنسان في تحقيقها، فالدافعية بكل بساطة هي خلق رغبة لدى الإنسان تحركه وتوجهه نحو تحقيق شيء ما، بينما الحافز هو أمر يحث على القيام بعمل أو جهد معين وهو خارج عن كيان الفرد بينما الحاجة هي حالة أو موقف يطلب فيه شيء مرغوب. ويمكن توضيح العلاقة بين الدافع والحافز والحاجة كما يلي: هي أن الحافز يشير الدافع الذي ينشط الحاجة

التي أظهرها الحافز واقتنع بها الدافع، فيتحرك الإنسان لتحقيق تلك الحاجة.

وبناء على ما سبق سوف نحاول إعطاء تعريف شامل للتحفيز وهو كما يلي:

- هو عملية التأثير في السلوك الوظيفي والإنساني للعاملين وتحريكه وتوجيهه باستخدام مجموعة من العوامل والوسائل بغية استمراره لتحقيق دافعية العمل التي تركز على رضا العاملين لتحقيق هدف محدد وهو يشكل فن إدارة البشر لبذل كل الطاقات وجوهر نشاط إدارة الموارد البشرية ووسيلتها للفوز وتحقيق النتائج التي تقاس على أساسها نجاحات الأعمال وتطورها ويعتبر اعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات كل حسب كفاءته وقدراته ومهاراته.

ثالثاً- أهمية التحفيز:

للتحفيز أهمية كبيرة وتشير إلى مجموعة الأغراض والمكاسب والنتائج التي تحققها المنظمة خصوصاً إذا تم التحفيز وفق أسس ومعايير عادلة وهذه المكاسب تتمثل فيما يلي:²

1. الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته للتفكير: طالما أن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء والعقاب والتوبيخ والخصم والفصل أحيانا، لذا يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار كما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.
2. أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير تجاهها استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم، وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع.

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق والنشر، والتوزيع، ط3، الأردن، 2005، ص208.

² زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 142-143.

3. **الدعم المالي:** يمثل أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

4. **تحمل المسؤولية:** يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية بالإضافة إلى كل هذا، فهناك أهمية الحوافز على مستوى الجماعات وعلى مستوى المنظمة.

*** أهمية الحوافز على مستوى الجماعات:** وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع روح المبادرة والمنافسة بين أفراد الجماعة: يحب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.

- **تنمية روح المشاركة والتعاون:**

بمعنى تنمية روح الفريق الجماعي وتكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها، وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.

- **تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة:** تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

*** أهمية الحوافز على مستوى المنظمة:**

يمكن إبراز أهمية الحوافز على مستوى المنظمة ككل من خلال ما يأتي:¹

- **التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية:** تسهم الحوافز في الاستجابة السريعة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها، وهذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

¹ زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 143-142.

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

- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تساهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة

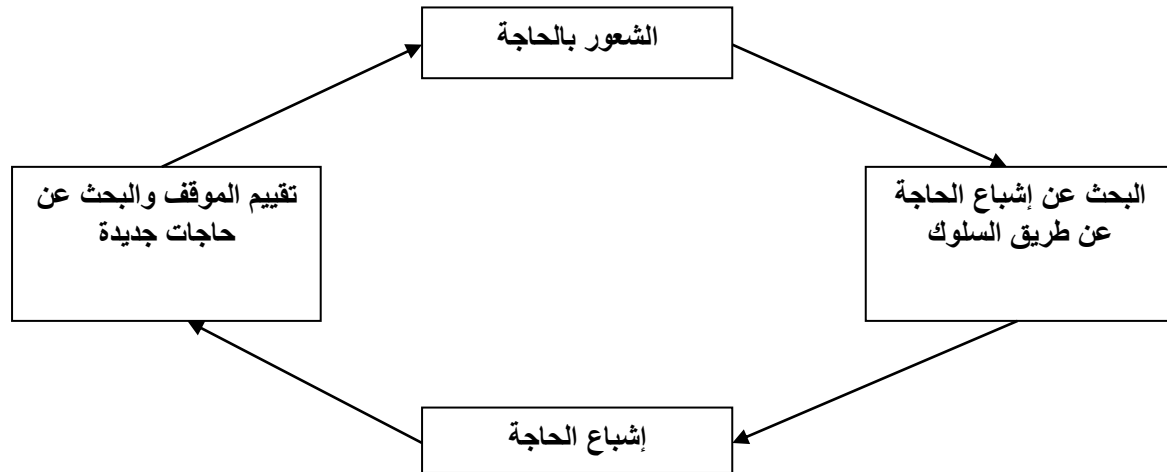
رابعا- طبيعة التحفيز:

يمكن توضيح طبيعة التحفيز من خلال ما يلي:¹

يعرف الحفز بأنه قوة أو شعور خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات وبشكل أكثر تحديدا فقد وصف الحفز بأنه متغير وسيط يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة ويؤثر على سلوك الفرد وعلى هذا الأساس فإن الحفز متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو الشعور به، ولكننا يمكننا استنتاجه من السلوك، فعن طريقة ملاحظة سلوك الفرد أثناء قيامه بعمل ما يمكن الاستنتاج فيما إذا كان محفزا أم لا، وذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل وهنا تقاس مؤشرات عرضية للحفز وليس الحفز نفسه، فلو لاحظنا أن عاملا ينتج أكثر من الآخر نستنتج بأن هذا العامل محفزا وهذا الاستنتاج تم بطريقة غير مباشرة، ويتفق العلماء السلوكيين أن كل أنواع السلوك قابلة للحفز وإن كان هناك أسبابا معينة تؤدي بالفرد إلى قيامه بعمل معين أو سلوكه بطريقة معينة وهذا يعني أن السلوك الإنساني مصمم لتحقيق أهداف معينة وهي الرغبة في إشباع حاجات معينة، ويمكن وصف العلاقة بين السلوك والحاجات كما في الشكل الموالي، بحيث يبين بأن نقطة البداية في التحفيز عند الفرد.

¹ عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 170 - 171 .

الشكل رقم 1 : عملية التحفيز عند الأفراد



1- عمر محمود غباين، مرجع سبق ذكره ، ص 170 .

بحيث يبين هذا الشكل بأن نقطة البداية في تحفيز الأفراد تبدأ بالشعور بالحاجة أو الشعور بالنقص وهذا الشعور يعطي الإشارة إلى بداية البحث عن طريقة الإشباع للحاجة وهذا البحث قد ينتهي بإشباعها وتكتمل دورة الحفز بتقييم الموقف والبحث عن حاجات أخرى والعمل على إشباعها، إن الحاجات غير المشبعة تؤدي إلى الضغط والتوتر للفرد، وهذا يدفعه إلى البحث عن السلوك الملائم لإشباع هذه الحاجة وتجدد الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة القول بأن كل سلوك يقوم به الفرد ينتهي بإشباع الحاجة، كما أنه ليس بالضرورة أن يكون هناك إشباع كلي وتام للحاجات، فقد يكون هناك إشباع جزئي أو شبه كلي وهذا يبرر للفرد أو يدفعه للانتقال للبحث عن حاجات أخرى وإشباعها.¹

¹ عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، مرجع سبق ذكره ، ص 170_171 .

المطلب الثاني: أهداف ومراحل تطور التحفيز

تسعى المنظمة من خلال تحفيز عاملاتها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج بما يضمن بقائها ونموها واستمراريتها.

أولاً- أهداف التحفيز:

تسعى المنظمة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين: فالمنظمة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال أداء وإنتاجية عمالها وهذا من خلال الحوافز التي تقدمها لهم
- تكييف وتكييف العمال داخل المنظمة
- تكييف المنظمة والعاملين بها مع التطورات والمتغيرات البيئية
- تحقيق المرونة والاستجابة السريعة للظروف الخارجية
- تنمية روح التعاون وروح الفريق في العمل الجماعي وبالتالي تحقيق الولاء والانتماء للمنظمة
- تحقيق الرضا الوظيفي والأمن والاستقرار الداخلي
- تخفيف الصراعات بين العاملين وتضارب المصالح
- الاهتمام بالعاملين وضمان احترامهم والثقة فيهم: من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم المادية والنفسية والاجتماعية مما يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.
- تحسين علاقات العمل وظروف وشروط العمل وبالتالي الحصول على تعاون جميع الأفراد ومساهماتهم في تحقيق النتائج والأهداف

- المحافظة على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز .
- الاستثمار في العنصر البشري من خلال جعله متطور عبر الزمن لاستغلال قدراته وإبداعاته.
- الاستثمار في العنصر البشري من خلال جعله متطور عبر الزمن لاستغلال قدراته وإبداعاته.¹

¹ عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، مرجع سبق ذكره ، ص 171 .

ثانيا- مراحل تطور التحفيز:

لقد مر التحفيز بعدة تطورات ومراحل، وكان لكل مرحلة من مراحل التطور إطارها البيئي الذي يتكون من فلسفة وافتراضات وقيم معينة، ويمكن إبراز هذه المراحل فيما يلي:¹

1. مرحلة النظريات التقليدية أو الكلاسيكية: وفي هذه المرحلة اعتبرت فيها المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، وأن أهدافها هي تعظيم الأرباح وزيادة الإنتاج وتعتبر الفرد أداة للإنتاج وجزءاً من الآلة التي يعمل عليها، ومحور اهتمام هذه المرحلة هو الإنتاجية وزيادتها عن طريق ما اصطلح عليه بالإدارة العلمية وترشيد الأداء، لذا فقد أخذت الحوافز خلال هذه المرحلة شكلاً مادياً تمثل بالأجر وملحقاته.

2. مرحلة ظهور ما يسمى بالعلاقات الإنسانية: حيث امتازت بتطور واضح في مجال النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه، فالمنظمة وفق هذه المدرسة تمثل نظاماً معقداً يتكون من مجموعة متباينة من الأجزاء أبرزها وأهمها الجزء الإنساني، فالفرد عضو جماعات رسمية وغير رسمية داخل المنظمة وهو نشيط وطموح وتتوقع منه الإدارة أن يحافظ على الانسجام بين مجموعات العمل والالتزام بالتعليمات لذا ركزت هذه المرحلة على الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية.

3. مرحلة النظريات الإدارية الحديثة: وهي التي استفادت من تجارب المرحلتين السابقتين في وضع فلسفتها الخاصة بالحوافز فقد نظرت إلى المنظمة باعتبارها مفتوحة وأنها وحدة اجتماعية فنية تتكون من أجزاء متداخلة ومتفاعلة، يؤثر بعضها مع البعض الآخر، وتعيش المنظمة في مجتمع كبير له ظروفه وبيئته سواء كانت اقتصادية أم اجتماعية أم تعليمية، وأن هناك تفاعلاً وتأثيراً متبادلاً بين المنظمة والمجتمع الذي تنشط فيه، وقد قدمت نظريات هذه المرحلة توليفة من الحوافز وأكدت على أهمية الربط بين الحوافز والنتائج المحققة التي تعتبر معياراً لتحديد ما يستحقه الفرد من المحفزات المادية والمعنوية ونلاحظ من ذلك بأن التطورات التي مرت بها عملية التحفيز لم تفلح بوضع مفهوم محدد للعملية بشكل نهائي كما أنها لم تؤدي إلى وضع آليات تحفيز أمام المنظمات يمكن المفاضلة بينها وتختار ما يناسبها.

¹ طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 120 – 121 .

المطلب الثالث: أنواع الحوافز والعوامل المؤثرة عليها

بما أن التحفيز يحقق عدة فوائد وأغراض ومكاسب وبالتالي هناك عدة أنواع وكذلك هناك عوامل مؤثرة عليه.

أولاً- أنواع الحوافز:¹

هناك عدة أنواع للتحفيز وعدة تصنيفات وسوف أعتمد في تصنيفي هذا على معايير وهذا حسب كل نوع ولا يمكن أخذ معيار واحد للتصنيف، لأن هذه المعايير تختلف من منظمة إلى أخرى وكذلك باختلاف العنصر البشري.

1. تقسيم الحوافز حسب طبيعتها: وفقاً لهذا المعيار نجد الحوافز المادية والحوافز المعنوية ويمكن إبرازهما وتوضيحهما فيما يلي:

أ- الحوافز المادية: تعتبر من أكثر الحوافز استعمالاً وشيوعاً، وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد، ومن أمثلة هذه الحوافز نذكر:

- المكافآت والزيادات الدورية

- المشاركة في الأرباح

- تأقلم الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر بالإنتاج.

تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من منظمة لأخرى، وتتمثل في المكافآت المادية ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه، كون النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريباً وهي حقيقة واقعة وقابلة للتداول بعكس الوسائل الأخرى التي تعتبر مجردة وزائلة وبالإضافة لذلك فإن النقود تنسق مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة عن العمل كنشاط يقدمه العمال وغيرهم لقاء وسائل كالنقود وهذه الوسائل تهيئ بالتالي أن يشبعوا حاجاتهم الفطرية خارج نطاق عملهم ويرجع اعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل إلى أنه عن طريق المال تشبع ضرورات الحياة من مأكل وملبس ومسكن، كما أنه ضروري للصحة والتعليم وبالإضافة إلى أن توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي يعتمد على المال إلى حد كبير، ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل ويوزع هذا الأجر على الإنسان بطرق شتى ولكل طريقة من هذه الطرق أثره في حفزه ودفعه على العمل ومن هذه الطرق:

الأجر باليومية: لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للعمال الماهرة لبذل جهد أعلى لشعورهم وإدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء إلا أنه على الرغم من ذلك

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 85 - 88.

فإن هذه الطريقة باليومية أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالشهر تعطي الفرصة للعامل ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بغض النظر عن الوقت وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز عمله حتى يزداد أجره.

الأجر بالقطعة: يرتبط أجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به، لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية وبطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالمعرفة وبالصحة والحيوية وهذه الطريقة تلقي بعبء الإنتاج على العمال أنفسهم فإذا زاد فهو في مصلحتهم وإذا قل انخفض أجرهم. الأجر على حسب الخبرة في العمل: أي كلما كانت خبرة العامل كثيرة كلم كان أجره عاليا ويمكن أن يكون المعيار لذلك مدة السنوات التي قضاها في العمل.¹

الأجر حسب احتياجات الفرد: أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته ومع زيادة عدد أفراد أسرته وإذا كانت الأنواع السابقة تمثل أكثر الحوافز المادية انتشارا إلا أن هناك أنواعا أخرى مثل:

- العلاوات المستحقة بداية كل عام .
- العلاوات الاستثنائية .
- الاشتراك في الأرباح .
- الأجور التشجيعية .
- العمولات .
- الخدمات التي تشبع في الفرد الكثير من الحاجات الأساسية كالخدمات الغذائية والصحية والتعليمية والسكنية
- ب- الحوافز المعنوية:** على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم، وتعتبر الحوافز المعنوية (غير المادية) مكملية ومرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها لتحقيق مستوى أفضل من الأداء، ومن أمثلة هذه الحوافز ما يلي:
- ضمان العمل واستقراره .
- الحوافز الاجتماعية المعنوية .
- التقدم الوظيفي .
- المشاركة في اتخاذ القرارات .
- العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية .
- المركز والمكانة .

¹ فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ذكره ، ص 88.

وهناك أمثلة أخرى يمكن إضافتها ضمن التحفيز المعنوي كما يلي:¹

- الترقية والترفيه والتنقلات الوظيفية .
- الأمان والاستقرار الوظيفي .
- تطبيق الإدارة بالأهداف .
- ديمقراطية الوظيفة من خلال هامش حرية إبداء الرأي والإصغاء والاستماع الجيد للعاملين .
- تحسين الاتصال الفعال وتطوير أساليبه ونماذجه .
- تحسين وتطوير العلاقات الوظيفية غير الرسمية وكسبها واستثمارها إيجابيا .
- تشجيع التدريب وإعادة التدريب والتأهيل .
- عدالة توزيع المسؤوليات وتوازنها مع الصلاحيات المعلقة لها .
- عدالة الوظيفة والرواتب المقابلة داخليا وخارجيا .
- بناء ثقافة تدفع بعامل الانتماء الوظيفي للمنظمة.

2. تقسيم الحوافز حسب أثرها: تبعا لهذا المعيار هناك الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية:

أ- الحوافز الإيجابية: تمثل الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المنظمة وتتمثل في الحوافز المادية والمعنوية المختلفة، فالحوافز الإيجابية تشجع الأفراد العاملين على إحداث السلوك المرغوب فيه من طرف المنظمة التي تحدد السلوك الإيجابي والحوافز المادي أو المعنوي المستعمل لتحقيقه. وهي أشد الدوافع الإيجابية وأكثر تحديا لإدارة المنظمات لارتباطها بتحسين المستوى المعيشي والحياتي الأساسي وأهم تلك الحوافز نذكر منها:²

- الرواتب و الأجور وغيرها من التعويضات المادية التي يحصلها الأفراد كمشاركة في الأرباح
- المكافآت النقدية (زيادة ساعات العمل المدفوعة، عمولة على حجم المبيعات) .
- التقديرات الاجتماعية والصحية (طب، منح، تعليم، سكن...).
- منح تدريب وعطل سنوية .
- تقديرات المحافظة والتنمية البشرية (مكاتب لائقة، تدفئة، مستوصف، تكييف، إنارة مناسبة، نظافة، ملابس...).

¹ موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ - الوظائف - الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص 179 .

² خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 186 .

ب- الحوافز السلبية: وهي حوافز ردعية تجنبا للأخطاء وتكرارها وبالتالي خوفا من العقوبة ونتائجها، وتعتبر هذه الحوافز هادفة وتوجيهية أكثر منها عدائية وإحباطية وفيما يأتي سوف أقدم أهم هذه الحوافز.¹

- التنبيه الشفهي أو الخطي .
- الإنذار الشفهي أو الخطي .
- حسم الراتب أو التعويضات جزئيا أو كليا .
- وقف الترقية أو الترفيع أو المناقلات أو تجميدها مؤقتا .
- إنزال الرتبة أو سحب الصلاحيات جزئيا أو كليا .
- الإبعاد الجغرافي .
- وقف المكافآت النقدية مؤقتا .
- الانصراف أو التسريح المؤقت أو النهائي .

3. تقسيم الحوافز من حيث المصدر:

وتصنف حسب هذا المعيار إلى حوافز داخلية وأخرى خارجية:

أ- الحوافز الداخلية: هي الحوافز المرتبطة بالوظيفة نفسها مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية الشخصية في العمل، وتوفير المعلومات المتعلقة بمقدار ونوعية العمل من مصدر موثوق به.

ب- الحوافز الخارجية: فلا ترتبط بالعمل نفسه بل ترتبط بمصادر أخرى في المنظمة وتتمثل في:

- الحوافز المالية، المتمثلة في الأجر الشهري أو الراتب .
- المزايا الإضافية، مثل الإجازة المدفوعة، علاوات التأمين الصحي، علاوات الوجبات الغذائية والمكافآت التقديرية
- تقدير زملاء العمل والمهنة (الاحترام من قبل الزملاء في المهنة) .
- الترقيات في الوظيفة (مثل الارتقاء في المناصب والتعيين في وظائف جديدة .
- علاوات الصداقة (حوافز تشمل فرصة الاختلاط والتفاعل مع الآخرين ولعب أدوار قيادية .
- الحصول على راتب بعد تقاعد الشخص عن العمل.

¹ أعمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21 ، دار الغرب الإسلامي، الجزائر، 2006 ، ص 40 - 41 .

4. تقسيم الحوافز من حيث المستخدمين منها:

وتقسم الحوافز حسب هذا المعيار إلى حوافز فردية، جماعية.

أ- **الحوافز الفردية:** هي حوافز موجهة لكل فرد على حدى، فهي مرتبطة بالأداء الفردي وقد تدفع الأفراد للتنافس من أجل الحصول عليها.¹

ب- **الحوافز الجماعية:** وهي حوافز تهدف إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين، بحيث يحرص كل واحد منهم على أن يتعارض عمله مع زملائه، لأن ذلك يحدث ضرر بالأهداف الرئيسية للعمل، ويدخل هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن إدارة في وزارة أو فرع في شركة أو بنك أو كلية في جامعة ما، فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التنافس أحيانا فيمكن للإدارة ومن أجل تحقيق التنافس الفردي الإيجابي وروح الفريق في آن واحد أن تستعمل الأسلوبين معا ولا تقتصر على أسلوب واحد، بحيث تكون حوافز على مستوى الفرد والجماعة وعلى مستوى المنظمة ككل.²

5. تقسيم الحوافز من حيث موقعها:

وفق هذا المعيار نجد أنه تندرج ضمنه الحوافز المباشرة والحوافز غير المباشرة، وسوف نوضحها ونقدمها فيما يأتي.³

أ- **الحوافز المباشرة:** هي التي يشعر بها الفرد بشكل ملموس ونجد فيها الحوافز المالية مثل المكافآت والمنح والحوافز العينية كالعلاج المجاني بالمنظمة، وتقديم الخدمات الاجتماعية وكذا الحوافز المعنوية مثل الميداليات، لوحات الشرف.

ب- **الحوافز غير المباشرة:** هي الحوافز التي لا تمس العامل بصفة مباشرة ومن الأمثلة على ذلك لدينا: ظروف العمل الملائمة، العلاقات التي تربط العاملين ببعضهم البعض وبالأخرين خصوصا المسؤولين، التكوين... الخ والجدول التالي يبين أنواع الحوافز الأكثر شيوعا تحت التقسيمات السابقة الذكر.

¹ رابحة حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، جامعة الإسكندرية كلية التجارة، مصر، ص 309 .

² محمد قاسم القوي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2004، ص 302 .

³ نورالدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 145 .

الجدول رقم 1: تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعا

حوافز الإنتاج	فردية	جماعية
حوافز مادية	- الأجر - المكافأة التشجيعية للتفوق في الأداء - البدلات المختلفة للعمل - المكافآت عن طريق الاقتراحات والاختراعات	- المشاركة في الأرباح - التأمينات ضد المرض والعجز والوفاة والشيخوخة - الوجبات الغذائية - توفير النقل - العلاج المجاني للعاملين وعائلاتهم - مكافآت عند انتهاء الخدمة - بعثات ومنح دراسية تكوينية
	- الخصم من المرتب - الحرمان من المكافآت أو جزء منها - الوقف عن العمل - تأخير الترقية - تخفيض الدرجة	- الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعمال
حوافز معنوية	- جوائز تقديرية - شهادات الامتياز - الثناء، المدح، التشجيع والشكر أمام الزملاء - الإجازات الاستثنائية - الترقية	- ظروف عمل ملائمة - الإشراف في الإدارة - علاقة طيبة بين الزملاء والرؤساء - نشاطات اجتماعية ورياضية - فترات راحة أثناء العمل - توفير وسائل الأمن - الاهتمام بالشعائر الدينية للعاملين - شعور العاملين بالمساهمة في البناء الوطني - قيادة عالية ذات كفاءة

- الحرمان من النشاطات الاجتماعية أو الرياضية - التهديد بالعقاب وتوجيه الإنذار - التحويل للتحقيق	- توجيه الإنذار والتوبيخ - التأديب والتهديد - بالعقاب أو الطرد - النقل إلى عمل أقل أو مكان عمل صعب - نشر أسماء المهملين في القائمة السوداء	بـ	
--	---	-----------	--

المصدر: نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 145 - 146 .

وبناء على ما سبق من أنواع الحوافز يمكن أن نستنتج ونستخلص ما يلي:¹

- توجد عوامل عديدة يمكن أن تحفز العاملين لبذل المزيد من الجهد خصوصاً إذا كانوا راضين عن عملهم .
- الحوافز متعددة ومتنوعة، فالحوافز المادية أصبحت ضرورة حتمية على المنظمة ولكن دون إهمال وتجاهل الحوافز المعنوية والاجتماعية، فالحوافز المادية من أهم مثيرات الدافعية لدى العمال، كونها تساهم في تلبية حاجاتهم الاقتصادية والنفسية غير المشبعة لديهم وعليه تضمن هذه الحوافز استمرار بذل العامل مجهود أكبر وتحسين مستوى أدائه وتمثل في الأجر المكافآت، المشاركة في الأرباح، ملكية العاملين لأسهم الشركة وغيرها .
- بينما الحوافز المعنوية فهي ترتبط بشكل مباشر بالحاجات الاجتماعية والذاتية للإنسان فهي تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى لتحقيقها ونذكر منها التكوين والتدريب، الترقية، ظروف العمل ، الأمن والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي، تقدير جهود الآخرين، إشراك العاملين في الإدارة .

- الحوافز متداخلة مع بعضها، فيكون الحافز معنويًا وماليًا ومادياً وفي الوقت نفسه إيجابياً مثل الترقية .
- إن النقود (الحوافز المالية) ليست هي الدافع الوحيد للعمل، فقد أكدت العديد من الدراسات أن كثيراً من الناس يستمرون في العمل حتى ولو كان الراتب غير مناسب، وذلك لتحقيق أهداف أخرى مثل إشباع حاجاتهم إلى النجاح والطموح والتقدير وتحقيق الذات.

¹ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص 145- 146 .

ثانيا- العوامل المؤثرة على الحوافز:

هناك ثلاثة عوامل تؤثر بشكل مباشر على الحوافز لدى الموظف أو الفرد والتي تتلخص في الاختلاف في الحاجات والمواقف الفردية والممارسات داخل المنظمة بالإضافة إلى خصائص الوظيفة، وسوف نقوم باستعراض كل عامل من هذه العوامل على حده كما يلي:¹

الاختلافات الفردية: إن الأفراد يختلفون فيما بينهم من حيث الحاجات والرغبات والقيم والمواقف والاهتمام الذي دفعهم لهذه الوظيفة وبسبب هذه الاختلافات في الصفات ما بين فرد وآخر تختلف أيضا الحوافز، فما يحفز شخص ليس بالضرورة أن يكون هو نفسه ما يحفز شخصا آخر، فبعض الأفراد يحفزهم ويدفعهم المنصب الوظيفي وآخرون يحفزهم المرتب وآخرون ربما يحفزهم خطاب شكر وتقدير أو منح الموظف فرصة أو إرساله إلى دورات تدريبية، ومن هذا نجد أن الاختلافات في الصفات بين العاملين في المنظمة تؤثر بشكل مباشر على نوع الحافز الذي يدفع العامل عن غيره.

صفات الوظيفة: وهي تمثل المهارات اللازمة ودرجة إمكانية هذا الموظف على أن يقدم مهام هذه الوظيفة على أكمل وجه وأهمية صفات كل وظيفة تختلف من وظيفة إلى أخرى وبالتالي فإن كل صفة من هذه الصفات لها طريقة لتحفيزها.

الممارسات والتطبيقات للقوانين داخل المنظمة: هذه الممارسات والتطبيقات هي اللوائح والقوانين التنظيمية والسياسات والأنشطة الإدارية المختلفة وقانون المكافأة، بدل النقل كلها تشجع وتجعل الموظف يقوم بعمله خير قيام وينعكس على إنتاجيته من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

المبحث الثاني: عملية التحفيز ونظرياته في المؤسسة

شغل موضوع عملية تحفيز العاملين وأثره على أدائهم والرضا عن عملهم بالباحثين والمفكرين فظهرت بذلك عدة نظريات ساهمت في تفسير مختلف الحوافز ومتطلبات عملية التحفيز، وسوف نتطرق في هذا المبحث لاستعراض مختلف هذه النظريات وكيفية التحفيز وأسبابه ولماذا وكذلك أسس منح التحفيز إضافة إلى متطلبات عملية التحفيز.

¹ أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، خورزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2005، ص 144 – 145.

المطلب الأول: نظريات التحفيز

يعتبر موضوع التحفيز محل اهتمام الكثير من الباحثين، فكل باحث ومفكر له تياره الخاص ونظريته الخاصة للتحفيز، وهذا انطلاقاً منذ بداية تنظيم العمل في الحياة الاقتصادية وخاصة مع تطور وظهور الحاجات والرغبات البشرية وعليه تعددت النظريات وتنوعت ونذكر منها:¹

1. النظرية الكلاسيكية: من أهم مؤسسيها فريدريك تايلور سنة 1991 وأطلق عليها مصطلح الإدارة العلمية قام من خلالها بدراسة وتصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل وتزيد من إنتاجيته وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- إن مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة وليست مشكلة العامل .
- للعمال انطباع زائف في أنهم إذا أدوا العمل بسرعة فستستغني الإدارة عنهم ويصبحون عاطلين، وبالتالي فإن إطالة مدة الإنجاز يعني ضمان عمل لمدة أطول .
- من مسؤولية الإدارة توفير الأفراد المناسبين للعمل المعين، وتدريبهم على أكثر الوسائل كفاءة لأداء عملهم .
- للعمال ميل طبيعي للعمل بأقل من طاقاتهم .
- يجب ربط أداء العاملين مباشرة بنظام الأجور أو بحافز فوري أو نظام الأجر بالقطعة.
- أي أن تايلور اعتقد أن كفاءة الموظفين سترتفع إذا ما تم تحفيزهم عن طريق نظام الأجر بالقطعة وتصميم العمل بصورة تتيح الاستفادة من الطريقة الوحيدة المثلى. بناء على ما سبق نلاحظ أن هذه النظرية أهملت الجانب الإنساني في العملية الإدارية، فتتظر للعامل كأنه آلة وعنصر من عناصر الإنتاج الأخرى مثل المال، الأرض، اليد العاملة وتجاهلها أيضاً أن الفرد كائن حي لديه أحاسيس ومشاعر.

2. نظرية العلاقات الإنسانية: صاحبها إلتون مايو، ظهرت كرد فعل للنظرية الكلاسيكية واهتمت بالعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل داخل المؤسسة وتضيف هذه النظرية بأن للعامل حاجات جسمية ونفسية واجتماعية زيادة عن الحاجات المادية وعليه تؤكد أن العامل يسعى إلى إشباع حاجات أخرى مختلفة عن الحاجات التي تستهدف الأجر وهذا من خلال التجربة المدروسة باكتشاف أثر ظروف العمل المادية كالإضاءة والتهوية، وفترات الراحة والرطوبة والنظافة والضوضاء في مصنع "شركة جنرال إلكتريك"، فهناك مجموعة من الافتراضات الأساسية المتعلقة بالعنصر البشري وكيفية تحفيزه وتمكن حصرها فيما يلي:

- أن الأجر وملحقاته لا تمثل وحدها الحافز الذي يشجع العامل على زيادة إنتاجه .

¹ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 119.

- توجد عوامل معنوية مثل: رغبة العامل في الاستقرار والأمن الوظيفي وإحساسه بأهمية الانتماء للمنظمة التي يعمل فيها، وأن العامل لا يتصرف بمعزل عن باقي أفراد الجماعة.

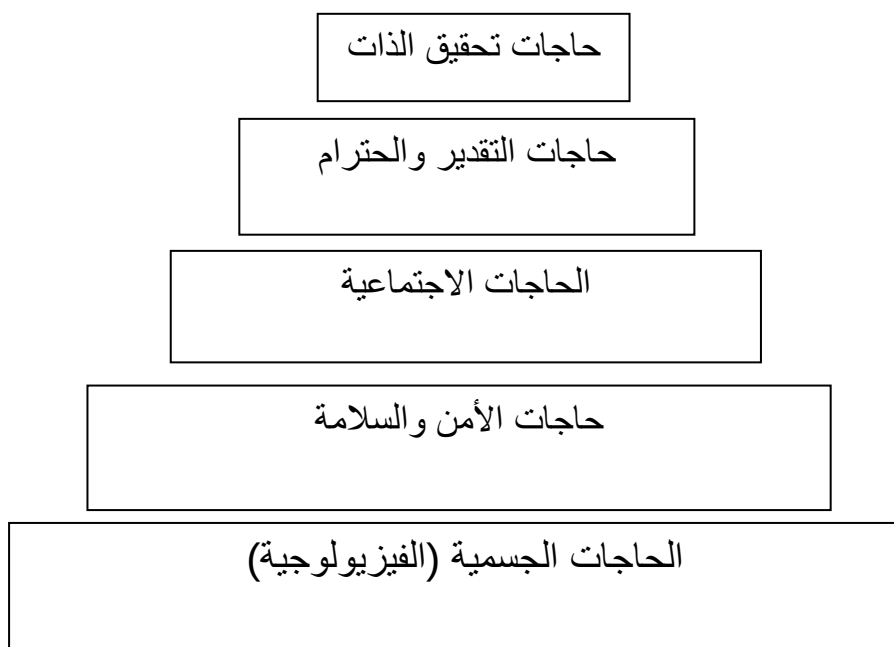
وعليه فهذه النظرية اعتبرت الإنسان كائنًا اجتماعيًا وتلعب العلاقات مع الآخرين دورًا هامًا في سلوكه واتجاهاته. ونلاحظ أيضًا الأهمية الحيوية للجانب الإنساني التي أظهرتها هذه النظرية، فالفرد آمال وطموحات وأهداف.

3. نظرية الحاجات الإنسانية (نظرية سلم الحاجات):

هذه النظرية تعتبر من النظريات المهمة في التحفيز وأهم ما جاءت به ما يلي: ¹

تعرف هذه النظرية باسم "نظرية ماسلو للحاجات" والتي طورها في الأربعينيات من القرن الماضي، معتبرا أن الإنسان في كل سلوكاته إنما يسعى إلى إشباع حاجات تنحصر في خمس مجموعات، وتظل الحاجة غير المشبعة هي المتحكمة في السلوك، في حين لا تؤثر الحاجات المشبعة في السلوك، وبالتالي ينتهي دورها في التحفيز، كما أن حاجات الفرد تكون مرتبة ترتيبًا تصاعديا على شكل سلم أو هرم، تحتل الحاجات الفيزيولوجية قاعدته، وتليها إلى الأعلى باقي الحاجات الأخرى، كما يوضحها الشكل الموالي: ²

الشكل رقم 2: سلم هرم (الحاجات عند ماسلو)



المصدر: عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال ، مرجع سبق ذكره، ص 173

¹ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 210 - 211.

² عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال ، مرجع سبق ذكره، ص 173 .

ويمكن شرح هذه الحاجات كما يلي:¹

- **الحاجة الأساسية أو الجسمية والفيزيولوجية:** وهي تلك المرتبطة بضرورات البقاء على قيد الحياة كالمأوى والأكل والملبس والهواء والنوم... ولعل الوسيلة الرئيسية التي تحافظ بها المنظمة لإشباع الحاجات الأساسية لمواردها البشرية هي النقود، سواء في شكل رواتب أو مكافآت .

- **حاجات الأمان والسلامة:** كالرغبة في الحماية من الأخطار وإيجاد مناخ أمن اقتصادي ملائمة.

- **الحاجات الاجتماعية:** وتأتي بعد إشباع الحاجات السابقة، حيث تظهر الحاجة إلى الانتماء و دعم الآخرين والحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية الإيجابية .

- **حاجات التقدير والاحترام الشخصي:** كالثقة والاعتناء بالنفس، وشعور الفرد بأنه مفيد وكذلك حاجة الفرد باعتراف الآخرين له .

- **حاجات تحقيق أو إثبات الذات:** وهي رغبة الفرد المتنامية في التميز، ورغبته في أن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه.

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

4- نظرية x و y لـ "دوغلاس ماك غريغور": " Douglas Mc Gregor "

قام هذا المفكر بإجراء دراسات علمية عن سلوك العمال في منظمات الإنتاج، وتبين من نتائج تلك الأبحاث أن التحفيز في المنظمات سلبى وأن المسؤولين يفرضون أسلوب الإكراه في العمل بطرق خفية.

أ- نظرية: " x "

واتضح من خلال أبحاثه ما يلي:²

- أن العامل أو الإنسان بطبيعته سلبى ولا يحب العمل إذا كان ذلك ممكنا .

- أن العامل خامل ولا يرغب في تحمل المسؤولية .

- أن الفرد يفضل أن يعمل بجانب شخص يقوده ويوضح له ماذا يعمل .

- أن العامل أناني ولا يأخذ بعين الاعتبار احتياجات المنظمة .

¹ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 210 - 211.

² عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21 ، مرجع سبق ذكره، ص 42.

- أن هناك مقاومة للتغيير والتحسين في المنظمة .
 - أنه لا بد من فرض رقابة شديدة ومتابعة على كل إنسان في العمل لكي يعمل .
 - أن الأجر والمزايا المادية هي أهم حوافز العمل.
- وانطلاقاً من هذه الحقائق والتصورات اتجهت مختلف الإدارات إلى تغيير سياساتها واعتمدت على أساليب التهديد والإشراف المحكم ما دام العمال يميلون إلى الكسل ويتجنبون صرف طاقاتهم في إنتاج ما يخدم منظماتهم وفي الوقت نفسه قامت المنظمات بانتهاج سياسات جديدة تتمثل في تحفيزهم للعمال وكسب رضائهم عن طريق توفير ظروف العمل المناسبة وبعبارة أخرى فإن المنظمات تبنت شعاراً جديداً هو: "كن صارماً وعادلاً".
- ب - نظرية "y":** قام دوغلاس ماك جريجور بإعادة النظر في استنتاجاته عن سلوك العمال، وقدم نظرية أخرى معدلة أسمها نظرية **y** وهي تعتبر تصحيحاً للسابقة حيث أظهرت دراساته المعدلة ما يلي:¹
- أن العمل شيء طبيعي .
 - أن الناس ليسوا كسالى بالوراثة وأنهم أصبحوا كسالى نتيجة لنقص التجربة .
 - أن الناس يتمتعون بضمائر حية وأنهم يحرصون على تحقيق الأهداف المنشودة .
 - أن الأفراد يتمتعون بقدرات كبيرة وعندهم استعداد لتحمل المسؤولية .
 - أن المشكل يكمن في تجاهل المنظمات التي لا تقوم بتدريب العمال، وإذا قامت المنظمات بتدريب وتأهيل العمال، فإنهم سيقومون بأعمال مميزة.
- وحسب هذه المعلومات والحقائق التي استقاها المفكر من أرض الواقع، فإن للعامل حاجات متعددة وهو يسعى باستمرار، أي عنده حافز للحصول على ما يحتاجه.

5 - نظرية العاملين لـ "فريدريك هيرز برغ" F.Herzberg :

توصل هيرز برغ إلى حقيقة مفادها أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة، كما أن شعور الفرد بالرضا عن عمله يعود أساساً إلى العمل في حد ذاته، وبناءً عليه فقد وجد هيرز برغ أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تندرج تحت مجموعتين من العوامل وهما:²

¹ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 213 - 214 .

² عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، مرجع سبق ذكره، ص 43 .

- **مجموعة العوامل الوقائية:** وتدعى أحيانا بالعوامل اللاشباعية، لأن عدم وجودها يؤدي إلى حالة عدم الرضا، بينما وجودها وتوافرها لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد، ويحددها في المجالات التالية مثل سياسات المنظمة وإدارتها، نمط الإشراف، العلاقات بين الأفراد، ظروف العمل المادية، الراتب والمركز الاجتماعي والأمن الوظيفي.

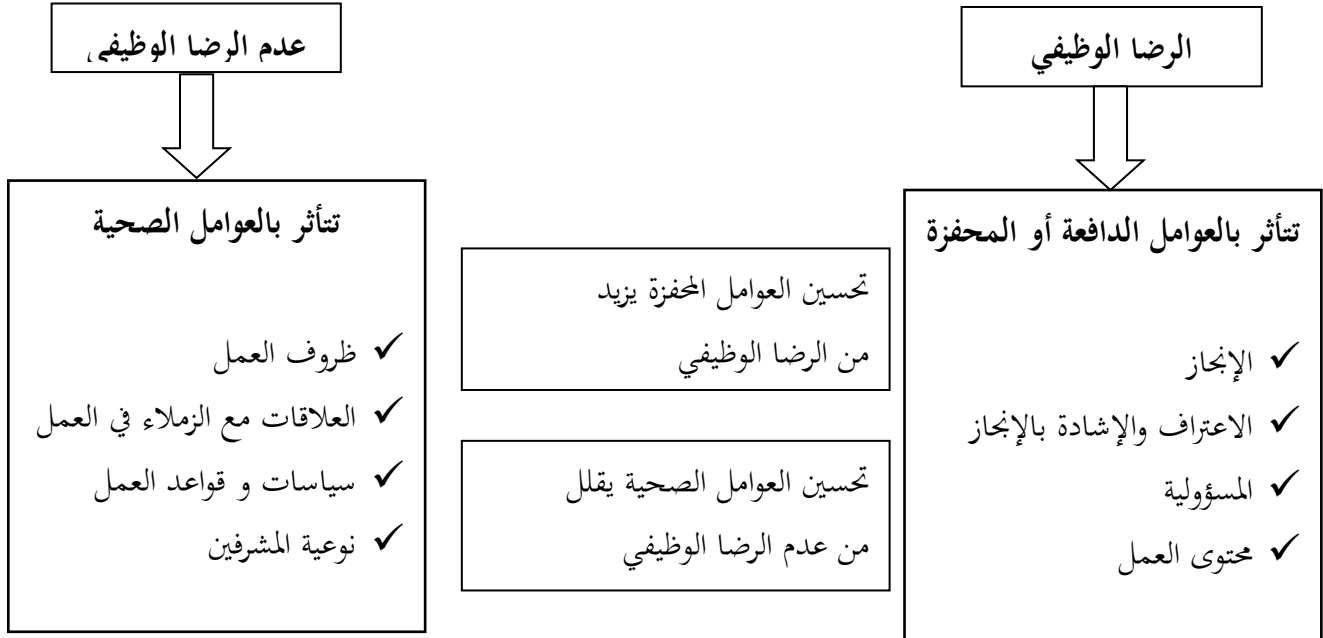
- **مجموعة العوامل الحافزة:** ويطلق عليها أيضا اسم العوامل الإشباعية وهي تلك المرتبطة بالعمل وتعمل في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضا والحفز لدى الموارد البشرية، وتتمثل في الشعور بالإنجاز في العمل، الإدراك الشخصي لقيمة عمله نتيجة لإتقان العمل، طبيعة الوظيفة ومحتواها، المسؤولية، فرص التقدم والتنمية، نمو الشخصية وتطورها.

وخلاصة القول أن العوامل الوقائية عند هيرز برغ وهي التي تتعلق أساسا بالظروف والعوامل المحيطة بالعمل تسبب درجة عالية من عدم الرضا عندما لا تكون موجودة، لكنها لا تؤدي إلى التحفيز لدى وجودها، بينما العوامل الحافزة والمتعلقة بمحتوى العمل أي بماهية العمل وإنجاز الفرد لذلك العمل والاعتراف الذي يحصل عليه من خلال تأديته لذلك العمل فإنها عند توافرها تؤدي إلى التحفيز والرضا ولكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند غيابها.

ويمكن أن نوضح ونعرض هذه النظرية وفق الشكل الموالي:¹

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1، الأردن ، 2007 ، ص 464

الشكل رقم 3 : مبادئ نظرية هيرز برغ (العاملين)



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، مرجع سبق ذكره،

ص 464 .

6 - نظرية الحاجات الأساسية لـ "دافيد ماك ليلاند" D.Mac leeland : وتسمى أيضا بنظرية

الإنجاز حيث يرى صاحب هذه النظرية أن فهم التحفيز يتوقف على معرفة ثلاث حاجات أساسية وهي:¹

- الحاجة إلى السلطة: حيث أن الأفراد الراغبين بشدة في السلطة، يميلون لممارسة التأثير والرقابة والقوة، فهم يطمحون للمناصب القيادية.

- الحاجة للإنجاز: الأشخاص الذين تتوفر لديهم هذه الحاجة يرغبون في النجاح ويخافون من الفشل وهم غالبا يحبون التحدي.

- الحاجة للانتماء: الأفراد الذين تتوفر لديهم هذه الحاجة يشعرون بالسرور عند شعورهم بحب الآخرين لهم.

¹ بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 ، ص 318-319.

7. نظرية التوقع ل "فكتور فروم" : "V. Vroom"

تقوم هذه النظرية على افتراض على أن سلوك الفرد وأدائه تحكمه عملية مفاضلة بين بدائل القيام بفعل ينعكس بسلوك أو عدم القيام بالفعل، حيث أن دافعية الفرد محكومة بالمنافع (العوائد) التي يتوقع الحصول عليها من الأداء.

ويعتمد تطبيق النظرية على تحقق الشروط الآتية:¹

- أن يتوفر لدى الفرد اهتمام بالمحفزات المالية، وهذا ما يمكن أن يتحقق لدى الأفراد .
- اعتقاد الفرد بوجود ارتباط قوي بين الأداء والمردود، أي أن الأداء العالي يصاحبه مردود عالي .
- اعتقاد الفرد بأن هناك احتمال قوي وكبير بأن الجهود التي يبذلها تقود إلى أداء ناجح.

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

8- نظرية المساواة أو العدالة ل "ستاسي آدمز" "STACY ADMS" :

إن أهم افتراضات وما جاءت به هذه النظرية هي كما يلي:²

تفترض هذه النظرية بأن الفرد يحاول أن يحقق حالة توازن بين ما يقدمه للمنظمة من جهد ووقت وما يحصل عليه من مردود مالي أو مزايا ومنافع معنوية ويتحقق هذا التوازن حسب رأي النظرية عندما يشعر الفرد بأن مردوداته المالية والمعنوية تعادل مردودات العاملين الذين يتعامل معهم، وعند شعوره بالتمايز عنهم فإنه سيعيش حالة توتر تدفعه إلى تغيير إنتاجيته داخل المنظمة لهذا تعتمد هذه النظرية المقارنة بين طرفي معادلة تتحقق فيها المساواة على النحو التالي **عوائد الفرد / جهوده = عوائد الآخرين / جهودهم** . وعند تحقق المساواة يعتبر الفرد محفزاً، لذا فعلى المنظمة أن توجه جهودها التحفيزية نحو تحقيق المساواة أعلاه سواء بالمحفزات المالية أو غيرها من المحفزات الأخرى.

¹ بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 166.

² خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 264.

9- نظرية "الدفر" " Alderfer " :

تعد هذه النظرية تطورا لنظرية ماسلو في ثلاث مجموعات بدلا من خمس وهذه المجموعات هي:¹

- حاجات الوجود .
- حاجات الانتماء .
- حاجات النمو .

حيث تعبر حاجات الوجود عن الحاجات الفيزيولوجية في نظرية ماسلو، وتعكس حاجات الانتماء الحاجة إلى التقدير، أما الحاجة إلى النمو فهي تقابل الحاجة إلى تحقيق الذات الذي عبر عنه ماسلو. إن استخدام هذه النظرية في تشخيص الدوافع وإيجاد الوسائل لتقليل الدافعية المنخفضة والضعيفة لا بد أن يتم من خلال محاولة المديرين الإجابة على الأسئلة التالية:

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

10 -نظرية الهدف لـ "أدوين لوك" " EDWIN LOOK " :

في هذه النظرية وجود علاقة بين الأهداف المقصودة لأداء المهام للموظف مع سلوكه في العمل وفيما يلي شرح لهذه النظرية.²

إن وجود الأهداف هو أمر مهم لأنها تمثل طموحات الأداء وبالتالي فهي تنشط وتوجه سلوك الأفراد لتحقيق هذه الطموحات كما أنها في واقع الأمر تحدد مسارات السلوك النهائية المعنية دون غيرها، فالأهداف ما هي إلا الطموحات أو النوايا التي يسعى الفرد لتحقيقها، إن الأهداف وطموحات الأداء ما هي إلا محصلة لقي ومعتقدات الفرد من ناحية ورغباته وعواطفه من ناحية أخرى والتأثير الدافعي للأهداف يزيد عندما:

- تكون الأهداف محددة .

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

² نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص 136 .

- تكون الأهداف مقبولة .

- الأهداف ذات نفع وفائدة للفرد .

- تكون الأهداف قابلة للقياس.

11 - نظرية التعزيز "سكينر" "Skinner" :¹

يشترط صاحب هذه النظرية

- تحديد السلوك المرغوب بدقة.

- تحديد المكافآت أو الحوافز التي تدعم السلوك المرغوب.

- جعل الثواب النتيجة المباشرة للسلوك المرغوب .

- اختيار الطريق أو الأسلوب الأفضل للتعزيز .

- عدم معاقبة الموظف أمام زملائه .

- اختيار الموظف العامل بالنواحي التي لم ينجح فيها.

12 . نظرية التدعيم: تقوم هذه النظرية على مبدئي التعلم وقانون الأثر، حيث أن الفرد يتعلم أن قيامه أو عدم

قيامه بالسلوك هو وسيلة لحصوله أو عدم حصوله على التحفيز، وعلى أساس ذلك فإن الفرد قد يكرر نفس

السلوك إذا كان قد استفاد من مدعم إيجابي مثلاً علاوات أو ترقية، كما يتجنب تكرار هذا السلوك إذا كان قد

مر بخبرة سيئة نتيجة حصوله على مدعم سلبي، وفي هذا الصدد نجد أن نظرية التدعيم تقدم أساليب قوية لتحليل

العوامل التي تتحكم وتسيطر وتوجه سلوك الموارد البشرية في المنظمة.

المطلب الثاني: كيفية وأسباب وأسس منح التحفيز

إن نجاح عملية التحفيز يحتاج إلى عمليات إدارية متكاملة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، حيث يهتم جانب

التخطيط بتحليل الحاجات وتشخيصها وتحديد الهدف من عملية التحفيز، بينما التنظيم تظهر عملياته في اختيار

أساليب التحفيز المناسبة لخصائص التحفيز بينما الرقابة فتقوم بالتأكد والتحقق من كفاءة وفاعلية عملية التحفيز،

والآن السؤال المطروح كيف يتم التحفيز؟

¹ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص 219.

أولاً- كيفية منح التحفيز

إن عملية التحفيز هي عملية معقدة، فليس من السهل تحفيز الأفراد دون معرفة ودراسة سلوكيات وتصرفات وأداء ودوافع العاملين ويمكن إعطاء هذه الكيفيات والنقاط لتحفيزهم كما يلي:¹

1- إزالة معوقات التحفيز والتي تضع حداً من عزيمته العاملين ونذكر على سبيل المثال، ملء جو المنظمة بالسياسات، الأحكام المسبقة على الغير، عدم الثقة، وضع توقعات غير واضحة عن أداء الموظفين، كثرة القواعد والالتزامات، المنافسة الداخلية بين العاملين، حجب معلومات مهمة عن الموظفين هم بحاجة لها لأداء عملهم، الخوف أو الرهبة من المنظمة، معاملة العاملين بشكل غير عادل وغيرها...

2. تشجيع تحمل المسؤولية وفرص القيادة ضمن المنظمة .

3. تشجيع التفاعل بين الموظفين وتكوين فرق العمل بينهم .

4. إظهار الإعجاب بأعمال الموظفين .

5. تحفيز الرغبات الطبيعية الموجودة في العاملين لتقديم أقصى مستوى الأداء والإنتاجية لديهم ومن بين هذه الرغبات مثل: الرغبة في النشاط، الملكية، الإنجاز، الاعتراف به، الرغبة في أن يكون لعمله معنى .

6. دفع أجور تنافسية: حيث من الصعب إيجاد الأفراد الأكفاء والمهنيين على كافة المستويات الإدارية وتكلفة تدريبهم .

7. تقييم الأداء بإنصاف وذلك بالقيام بما يلي:

- وضع وصف وظيفي واضح ومعقول لكل موقع ومنصب في المنظمة .

- الاسترشاد بنموذج تقييم العاملين عند المراجعة السنوية .

- التأكد من أن المراجع قد قام بما يجب عليه .

- توفر البيانات ذات الصلة الوثيقة بالموضوع والحقائق .

- قيام التقييم على تحليل موضوعي للحقائق .

- تطبيق كل النتائج بشكل عادل ومتساو على الجميع .

- القيام بمراجعات أخرى إن اقتضى الأمر ذلك .

- توثيق جميع النتائج الإيجابية والسلبية.

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 95 _ 97 .

8. الإصغاء الفعال: خصوصا في حالة معاناة العمال من مشاكل، يجب مناقشة هذه الأمور بشكل معقول وعقلاني، والاستماع بعناية لكل عامل والأخذ بعين الاعتبار كل مقترحاتهم وأدائهم .
 9. توضيح التوقعات: مثلا من الممكن أن يؤدي الموظف عملا مميزا وبارزا ولكنه ليس بصلة للأعمال المطلوبة منه في الوصف الوظيفي لوظيفته .
 10. تقدير الأعمال المتميزة: إذا تحلى الموظف بروح المبادرة، وتجاوز التوقعات للأفضل وأدى عملا متميزا وبارزا، يجب أن يعلم بأن مساهمته تؤخذ وتقدر .
 11. تقديم الأجور العادلة .
 12. تقديم الحوافز العادلة والموضوعية .
 13. إشراك العاملين في جميع مراحل العمل .
 14. نشر وتبادل المعلومات .
 15. الأخلاقيات (الأقوال = الأفعال) .
 16. مكافأة المتميزين بصورة علنية مما يزيد شعورهم بالإنجاز.¹
- بالإضافة إلى ما سبق من نقاط وكيفيات التحفيز هناك وسائل للتحفيز الفعال للعاملين نذكر منها:²
- التناوب في العمل:** من أساليب إعادة تصميم العمل وتلطيف جو العمل أو الإنتاج ما يسمى التناوب في العمل ويقصد به أن العامل لا يظل يعمل نفس العمل طوال اليوم، وإنما يقوم بالتناوب مع زملائه، مما يقلل من الروتين والملل والتعب الجسمي، وهذا الأسلوب لا يحتاج تطبيقه إلى اكتساب العامل لمهارات جديدة كما لا يطلب منه تحمل مسؤوليات أعلى جديدة.
- توسيع مجال العمل:** توسيع العمل أو الوظيفة بمعنى جعل العمل أو الوظيفة تتضمن مجموعة متنوعة من الواجبات أو المهام من نفس المستوى بدلا من القيام بمجرد جزء بسيط من العملية طول الوقت ويحتاج تطبيق هذا الأسلوب إلى اكتساب العامل أو الموظف مهارات جديدة حتى يستطيع القيام بالأعمال الجديدة.

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 95_ 97 .

² مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز : أساليب التحفيز الوظيفي ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، مصر ، 2014، ص 359 - 360.

إثراء العمل (الإثراء الوظيفي):

بمعنى إعطاء العامل درجة كبيرة من الرقابة على عمله بداية من التخطيط والتنظيم حتى التنفيذ وتقييم النتائج، كذلك الإثراء الوظيفي يشير إلى التوسع في تفويض السلطة بحيث يتيح للعاملين تنفيذ الأعمال المطلوبة منهم فرص حقيقية لاتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع لرؤسائهم المباشرين، ويتطلب تطبيق هذا الأسلوب من العامل مهارات إضافية ويلقي عليه المزيد من المسؤولية، مما يتطلب معه توفير برامج التدريب المناسبة لهم، وكذلك هذا الأسلوب يجدد قدرات العاملين ويطور مهاراتهم لمقابلة الأعباء والمسؤوليات المطلوبة منهم، كما يتيح لهم ممارسة الإبداع والابتكار ويترتب على ذلك شعور العامل بأهميته وقيمته في المنظمة، ونجاح هذا الأسلوب يتوقف على درجات طموح العاملين وقدراتهم الابتكارية، إلى جانب استعدادهم للعطاء وحرصهم على نجاح العمل ورفق مستوياته.

الإدارة بالأهداف: هي عبارة عن أسلوب عمل يستند إلى سلسلة من الخطوات بحيث تقوم الإدارة والعاملين في تحديد الأهداف بشكل مشترك وكذلك في تحديد الإنجاز المتوقع ومعايير تقييم الأداء وهي فلسفة إدارية يقصد بها زيادة التحفيز الداخلي عند الأفراد، وتقوم على مبدأ المشاركة بوضع أهداف التنظيم أو جزء منها لتحقيق كفاءة أكبر من خلال تحفيز ودفع الموظفين وتستند نظرية الإدارة بالأهداف إلى ما يلي:

- الهدف محدد وموجه للسلوك الإنساني .
- الأهداف تشكل معايير يمكن على ضوءها تقييم أداء الفرد .
- الأهداف توصل الأنشطة والمسارات والموارد وتوجه الجهد الجماعي .
- أهداف الفرد في المنظمة تعكس الرغبات والتوقعات لديه.¹

¹ مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز : أساليب التحفيز الوظيفي ، مرجع سبق ذكره، ص 360.

ثانيا- أسباب منح التحفيز

يتمثل دور التحفيز في تحريك الطاقات والقدرات الكامنة لدى الفرد العامل، فالفرد في المنظمة يعمل مقابل أجر أو عائد أو راتب ولكن الأهم هو مستوى أداء الفرد لعمله، فهنا يأتي دور عملية التحفيز لكي تحرك عوامل الفرد الداخلية التي تقود إلى الشعور بأن الإنجاز الأعلى تقابله مكافأة أفضل مادية كانت أم معنوية، فالمنظمة تقوم بالتحفيز من أجل ما يلي: ¹

1. زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة الإنتاج، ومبيعات وأرباح.
2. تخفيض الفاقد في العمل، ومن أمثله، تخفيض التكاليف، تخفيض كمية الخامات، تخفيض الفاقد في الموارد البشرية وأي موارد أخرى .
3. إشباع حاجات ومتطلبات العاملين بشتى أنواعها، وخصوصا حاجات التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
4. إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة .
5. جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء .
6. تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي والتضامن .
7. تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

ثالثا- أسس منح التحفيز

وصلنا إلى الشيء المهم في التحفيز ألا وهو أسس أو معايير إعطاء الحوافز، ويعتبر التميز في الأداء من أهم الأسس على الإطلاق لمنح التحفيز، واستخدام معايير أخرى مثل الجهد الأقدمية وفيما يلي عرض لهذه الأسس كما يلي: ²

1. **معيار الأداء:** يعتبر من أهم المعايير في حساب الحوافز ويتم تحليل الأداء، ومن ثم وضع معايير محددة قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة مثل: كمية العمل، الجودة، أو وفرة في وقت العمل.
2. **معيار المجهود أو الجهد:** يستعمل هذا المعيار في قياس ناتج العمل، لكنه أقل موضوعية من الأول حيث لا يؤدي المجهود المبذول من العامل دائما إلى إنجاز العمل بفعالية، ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء لصعوبة قياسه في كثير من الأحيان.

¹ زيد عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2012، ص 162 – 163.

² حمدادي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص 157-158 .

3. **الأقدمية:** وهو معيار شائع الاستخدام ويأخذ بعين الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المنظمة والتي تشير إلى الولاء والانتماء.

4. **تحقيق الأهداف:** وهو معيار يستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة التي تشجع عملها على إنجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا.

5. **المهارة:** بعض المنظمات تقوم بمنح تعويضات ومكافآت للأفراد بناء على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو إجازات أو أدوات تدريبية، كما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار محدود جدا، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب الحوافز للعاملين رغم أنه من أهم معايير الأداء.

إن إشباع حاجات العاملين المادية والمعنوية في المنظمة يعكس صورة من الانطباع الجيد لدى العمال فيشعر العامل بالولاء والاستقرار والانتماء، ويرتبط هذا بزيادة كفاءة العامل الإنتاجية وزيادة الإنتاج، فهناك علاقة ارتباط بتحقيق الرضا لدى العاملين وبين زيادة معدلات الإنتاج في المنظمة، فلا شك أن قدرة العامل على الإنتاج في ظل الرغبات الفردية والاحتياجات المعنوية والمادية وتحقيق الإشباع لهذه الاحتياجات نصل إلى حالة الإرضاء النفسي.¹

المطلب الثالث: متطلبات عملية التحفيز

تعرف عملية التحفيز بأنها إدراك واستقبال للمؤثر الخارجي وتوجيهه نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي اعتمادا على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثرات الخارجية من ناحية الفرد، وإنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي الإيجابي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى، أو أنها استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك غير المرغوب.

وحتى تقوم الإدارة بتحفيز العاملين تحتاج وتتطلب ما يلي:²

1. **ممارسات إدارية ناضجة:** تتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة في أداء الفرد وهي من مسؤوليتها وبحيث تمكن للفرد أن يتحكم في عمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.

2. **تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها:** أي تحديد لماذا يعملون وماذا يحركهم، فهل يعملون من أجل المال فقط، أم للتقدم وهذا يرتبط بنوع نشاطها ونوع العاملين، وكذلك بمدى وعي ونضج وعلمية الإدارة.

3. **تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها:** بمعنى التي تستطيع توفيرها واختيارها والتي تقرر استخدامها.

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 158-157

² سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص 350 - 351.

4. تحديد نظريتها لحوافز العمل والدوافع: أي نظريتها لما يدفع العاملين لديها للانتماء إليها ولأداء النظريات العلمية المتوفرة حالياً والاستفادة منها في تحفيز العاملين لديها.
5. وضع اعتماد ذلك في تصميم أنظمة الأجور والمزايا وفي تصميم أنظمة للحوافز وإدارته: فهي تحتاج ترتيبات واعية يعتمدها المدراء في تحفيز مجموع العاملين.
6. القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين: فتحفيز المدراء يختلف عن تحفيز الخبراء والموظفين العاديين، ولهذا تحتاج الكثير من الأعمال الكبيرة إلى عدد من الأنظمة. بالإضافة إلى هذه المتطلبات تجدر الإشارة إلى أن عملية التحفيز لا يمكن أن تنجح إلا إذا توفرت الموائمة الآتية والتي يمكن إبرازها كما يلي:¹
- الفرد والوظيفة:** أي تتناسب قدرات ومعارف وقابليات الفرد مع المتطلبات الوظيفية، وهنا يأتي دور تصميم الوظيفة والوظيفة والمنظمة: أي أن تكون الوظيفة والهيكلة الوظيفية جزءاً حيوي وجوهري في هيكل المنظمة وليست وظيفة هامشية، فمهما حاولت المنظمة من استخدام وسائل وأساليب التحفيز فإنها لا تنجح إذا كانت الوظيفة غير مهمة لدى الفرد .
- الفرد والمنظمة:** أي أن تتكامل أهداف الفرد وأهداف المنظمة.
- المنظمة والبيئة:** أي أن تتكيف المنظمة لمتطلبات بيئة عملها ومنها متطلبات مواردها البشرية.
- الفرد والموقف:** أي أن يمتلك الفرد القدرة على إدراك طبيعة موقف العمل ويستوعب متطلباته لكي يسلك بما يتناسب مع الموقف.

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 259 .

وخلاصة ما سبق يمكن القول أن:¹

- عملية التحفيز تتطلب دراسة الحاجات الإنسانية لدى الفرد العامل، وتصنيفها حسب أهميتها ثم التركيز على الأكثر أهمية
- نجاح العملية التحفيزية إذا كان العامل يشعر بالعدالة التنظيمية ومبدأ الإنصاف في التحفيز .
- غموض مفهوم ومضمون عملية التحفيز لارتباطها بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية المعقدة والمتشابكة، الأمر الذي أدى إلى اهتمام ودراسة الباحثين لموضوع التحفيز قصد الوصول إلى فهم واضح وعمام لهذه العملية والعوامل المؤثرة في نجاحها .
- زيادة نزاعات وصراعات العمل، الأمر الذي أدى إلى تطور وزيادة الاحتياجات والرغبات الإنسانية وعليه أصبحت المنظمة مجبرة على إشباع هذه الحاجات .
- لا يمكن فصل عملية التحفيز عن العمليات الإدارية المتكاملة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة .
- عملية التحفيز تتطلب تحليل وتشخيص دقيق للعمل وكذلك توصيف الوظائف .
- قبل البدء في عمليات التحفيز يجب التمهيد والتفكير والتخطيط من قبل المسؤولين أو المديرين حول إرساء قواعد ومبادئ تقوم عليها هذه العملية.

المبحث الثالث: نظام الحوافز في المؤسسة

يعتبر نظام الحوافز عملية نظامية تتكون من مجموعة أجزاء تتفاعل وتترابط وتتكامل فيما بينها سواء إيجابيا أو سلبيا، يتحدد في ضوء المبادئ التي تحكم هذه الأجزاء ويقود التفاعل بدوره إلى نتائج إيجابية أو سلبية على صعيد السلوك والأداء، فهناك من يقول بأن منظومة التحفيز تتكون من ثلاثة مكونات أساسية وهي الفرد والوظيفة وموقف العمل فأنظمة الحوافز تختلف باختلاف المنظمة وإمكاناتها وسياساتها وأهدافها وطموحاتها وسوف نقدم في هذا السياق كل من الخطوات المتبعة قبل وضع نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه وقواعد وخصائصه وكذلك مراحل التصميم، بالإضافة إلى تقييم وأسباب فشل نظام الحوافز.

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص 260 .

المطلب الأول: الخطوات المتبعة قبل وضع نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه

قبل وضع نظام الحوافز وتصميمه هناك خطوات يجب إتباعها في ذلك.

أولاً- الخطوات المتبعة قبل وضع نظام الحوافز:

حتى نتمكن من إعداد برنامج سليم للحوافز هناك خطوات لا بد من إتباعها حتى يتحقق الغرض من تصميم نظام الحوافز وذلك من خلال دراسة واقع المنظمة بجمع البيانات عن:¹

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

2. التسويق: يجب معرفة أسعار البيع وكمية المبيعات ومناطق البيع وكمية العمولات ومصاريف الإعلان والتخزين.

3. الظروف والإمكانات المتاحة: يجب التعرف على الطاقة الإنتاجية العاطلة والمباني غير المستعملة والعمالة، وكذلك الأماكن والمعدلات.

4. نظم العمل: القيام بحصر وتجميع القرارات المنظمة للعمل وجداول الحضور والانصراف وجداول الغياب على اختلاف أنواعه وكذلك الإجازات المرضية.

5. التكاليف: دراستها وتحليلها وانعكاساتهما على مجمل نشاطات المنظمة، استخلاص نتائج معينة من دراسة الموقف مثل: الوقوف على المشاكل القائمة في المنظمة، إعداد كشف بالمشاكل المتوقعة، مدى علاقة الحوافز بالمشاكل القائمة أو المتوقعة وعلاقتها بإمكانية التطور، تحديد أنواع الحوافز الملائمة بعد دراسة رغبات الأفراد، وضع مشروع الحوافز ويمثل نوع الحوافز لكل فئة وطريقة حساب الحوافز وطريقة صرفها والمدة المقررة لصرف هذه الحوافز.

6. تحديد الرقم الإجمالي للحوافز: وذلك عن طريق وضع ميزانية تقديرية للحوافز موزعة على أقسام الإنتاج والخدمات بطريقة مناسبة.

7. أساس وطريقة الدفع: يفضل بعض الكتاب أن تتم المحاسبة على أساس دفع مبالغ شهرية تحت الحساب ثم تتم التسوية في نهاية الربع الأخير من السنة إلا أن هذه الطريقة من شأنها أن تضعف من قيمة الحافز وقوته.

¹ جوادي حمزة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية، 2005/ 2006، ص 45 - 46.

8. متابعة نظام الحوافز وتقويته: حتى يتم التأكد من أن نظام الحوافز الموضوع سليماً يجب أن تتابع النظام على أساس مدى تحقيقه لأهداف الإنتاج وتأثيره على خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية، أن تتم عملية تقويم النظام من وقت لآخر، باستخدام بعض النسب والمؤشرات للتأكد من صلاحيته وفعاليته.

ثانياً- العوامل المؤثرة في نظام الحوافز:

هناك عوامل تؤثر في نظام الحوافز وفي اتخاذ قرار سياسة التحفيز منها ما يدخل في إطار المنظمة ومنها ما يتعلق بالسياسة العامة للدولة كما يلي:¹

1. على مستوى الدولة: حيث تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين:

- سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية: والتي تظهر كقوانين تعمل المنظمات من خلال إدارتها على تطبيقها وبالتالي فهي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشكلات الناجمة عن التطبيق.
- القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد: والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم والأولويات في ذلك.

2. على مستوى إدارة المنظمة: حيث يتأثر النظام بالعوامل الآتية:

- نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه وقدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب .
- اقتصاديات المنظمة نفسها ومدى فعالية نشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني .
- نوع القوى العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي والثقافي.
- وسواء وضع النظام على مستوى الدولة أو على مستوى المنظمة فإنه يتأثر ب:
- الوضع الاقتصادي للمنظمة .
- النظام الضريبي المتبع .
- الوضع العام للعمالة .
- المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز .
- هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد والحاجات .
- الواقع الاجتماعي الذي يعيشه العامل .
- انسجام العامل مع عمله وتأثير الظروف المحيطة عليه .
- حب العامل لعمله واندفاعه وبذل ما يستطيع من أجل زيادة إنتاجه وأدائه.

¹ جوادى حمزة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية ، مرجع سبق ذكره، ص 46.

ومن خلال ما سبق نرى أن العوامل الخارجية والمحيطية بالمنظمة ونشاطها تؤثر تأثيراً مباشراً في وضع نظام الحوافز، طالما أن الحوافز مكسب هام لجميع العاملين فالكمل يسعى للحصول عليها، وتخلق جو تسود فيه المنافسة للوصول إلى الامتياز والتفوق، لهذا نستطيع أن نؤكد على أن نظام الحوافز هي من أقل النظم استقراراً حيث يقتضي الحال إعادة النظر فيها بين كل فترة وأخرى، حتى يبقى النظام منسجماً مع الظروف

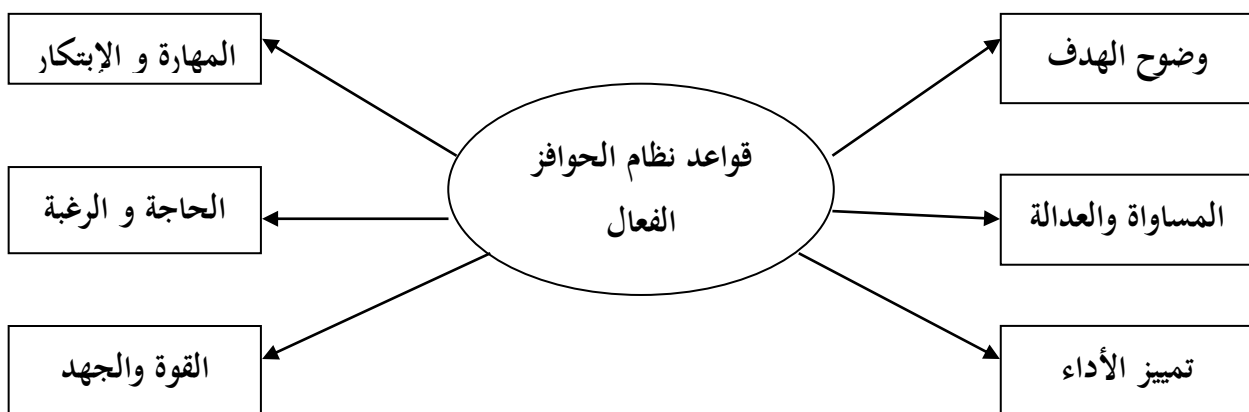
المطلب الثاني: قواعد وخصائص نظام الحوافز الفعال

يبني نظام الحوافز على عدة قواعد يجب احترامها والاهتمام بها، حتى يحقق النظام فعاليته، وهذا يجب أن يتسم ذلك النظام بالعديد من الخصائص والمقومات التي تضمن له النجاح.

أولاً- قواعد نظام الحوافز

يبني نظام الحوافز على عدد من القواعد يوضحها الشكل الآتي:¹

الشكل رقم 4 : قواعد نظام الحوافز الفعال



المصدر: زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع،

الأردن، 2011، ص 147.

¹ زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 147 .

ومن أهم القواعد التي يجب أخذها في عين الاعتبار عند تحديد نظام الحوافز ما يلي:¹

- 1. وضوح الهدف والغاية:** يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير وال المدى البعيد بحيث تسعى جميع الأطراف، الفرد، الجماعة، المنظمة إلى تحقيقه.
- 2. المساواة والعدالة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة، ومن ثم فلكل فرد الحق أن يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز ما دام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة، ويمثل اتفاق المساهمين على تقسيم أرباح المنظمة بالتساوي بينهم حسب عدد الأسهم طبقاً لهذه القاعدة حيث يحصل كل منهم على حصة متساوية من الأرباح.
- 3. تمييز الأداء:** يعد تميز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، إذ يجب أن تزيد كمية الأداء وجودته أو تنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته، حتى يتم حساب الحوافز.
- 4. القوة والمجهود:** يتم توزيع الحوافز وفق قدرة الشخص أو الجماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول.
- 5. الحاجة والرغبة:** يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم ورغبتهم، وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية.
- 6. المهارة والابتكار:** تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكاراً وحلولاً إبتكارية لمشكلات العمل والإدارة.

ثانياً- خصائص نظام الحوافز الفعال

يمتاز نظام الحوافز الفعال بخصائص وسمات ومن بين هذه الخصائص نذكر منها:²

- 1 القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده
- 2. إمكانية التطبيق:** ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام .

¹ بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 147-148 .

² زاهر عبد الرحيم عاطف ، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 148 - 149 .

3. **الوضوح والبساطة:** لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه، والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه .
 4. **التحفيز:** يجب أن يتسم بإثارة الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتدقيق الأداء المنشود .
 5. **المشاركة:** يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم، وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه .
 6. **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات .
 7. **القبول:** يتسم النظام الفعال بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة .
 8. **الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنوية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز .
 9. **المرونة:** يجب أن يتسم بالاستقرار والانتظام، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك .
 10. **الجدوى التنظيمية:** يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة على شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها ويتم ذلك بمقارنة النتائج قبل وبعد النظام .
 11. **التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.¹
- المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز**
- تختلف نظم الحوافز التي يتم إعدادها من قبل المنظمات باختلاف المنظمة وإمكاناتها المادية والبشرية والتقنية في ضوء نظرتها للتحفيز لإثارة دوافع الأفراد لتحقيق الأهداف ولكل منظمة أساسيات ومراحل لتصميم نظامها للحوافز ولتصميم نظام الحوافز يجب مراعاة وإتباع ما يلي:²

1 زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص 148 – 149 .

² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص 102.

- **تحديد هدف النظام:** تسعى المنظمات إلى تحقيق أهداف معينة وخاصة بها وإستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، فقد يكون هدف نظام الحوافز مثلا تعظيم الأرباح، رفع المبيعات تخفيض التكاليف، التشجيع على الابتكار والإبداع وروح المبادرة، تحسين الجودة وغيرها من الأهداف.

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

- تصميم سليم للوظائف .
- وجود عدد كاف من العاملين .
- وجود ظروف عمل ملائمة .
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.
- **تحديد ميزانية للحوافز:** هو ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير إدارة الموارد البشرية لكي ينفق على نظام الحوافز، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود الجوانب التالية:
- قيمة الحوافز والجوائز:** وهي تمثل الغالبية لميزانية الحوافز وهي تتضمن جوانب جزئية مثل المكافآت، الرحلات، الهدايا، وغيرها.

التكاليف الإدارية: حيث تغطي تكاليف تصميم النظام وتعديله، الاحتفاظ بسجلاته وتدريب المسؤولين على النظام. تكاليف الترويج: تغطي جوانب عديدة مثل النشرات والكتيبات التعريفية، الملصقات الدعائية، خطابات الشكر، الحفلات... الخ.

تكاليف الترويج: تغطي جوانب عديدة مثل النشرات والكتيبات التعريفية، الملصقات الدعائية، خطابات الشكر، الحفلات... الخ.¹

المطلب الرابع: تقييم وأسباب فشل نظام الحوافز

بعد تصميم نظام الحوافز وفق القواعد والشروط التي ذكرناها سابقا، ثم يأتي دور التطبيق والتنفيذ وترجمته في واقع المنظمة، وفي النهاية يتم الوقوف والحكم على نجاح هذا النظام أو فشله من خلال ما تم تحقيقه من أهداف مسطرة ونتائج مرغوبة، ثم بعد ذلك القيام بما يجب عمله من إجراءات تصحيحية، ويعتبر رضا العاملين أهم مؤشر ومعياري لتقييم نظام الحوافز من خلال قبولهم ورغبتهم فيه.

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص 102.

أولاً- تقييم نظام الحوافز:

هناك ثلاثة مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز، والتي يجب أن تحظى بالعناية الفائقة وأن تؤخذ بعين الاعتبار قبل وبعد تطبيق هذا النظام ونذكر منها ما يلي:¹

1. **مؤشر الأداء:** يستخدم لتقييم أثر النظام على أداء العاملين، مع افتراض ثبات العوامل الأخرى، فإنه بقدر ما كان نظام الحوافز المعتمد مؤثراً على الأفراد فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه.
2. **مؤشر تكلفة العمل بالنسبة للوحدة:** فبقدر ما تمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة أو تحقيق استقرار في تكلفتها، فإن هذا النظام فعال وكفء.
3. **رضا العاملين:** تمثل درجة رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق أحد أهم المعايير لقياس مدى نجاح هذا النظام، فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق منظم ومصاغ بأسلوب علمي ما دام غير مرغوب فيه من طرف العاملين، لذا لا بد من الإدارة أن تضمن توفر القبول والقناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المنظمة.

ثانياً- أسباب فشل نظم التحفيز:

هناك عدة أسباب تؤدي إلى فشل نظم التحفيز، يمكن ذكر أهمها فيما يلي:²

1. **الأجر المحفز لا يعد بديلاً للإدارة الجيدة والفعالة،** فمكافأة الفرد عن مستوى أدائه يفترض أنها تقوم بتحفيزه على بذل المزيد من الجهد، ولكن ليس الحافز هو المتهم في كل الأحوال، فقد تكون هناك أسباب أخرى تكون الإدارة .
- هي الوحيدة المسؤولة عنها مثل: غموض التعليمات، عدم وضوح الأهداف، عدم الثقة، الأخلاقيات، الصراعات، عدم العناية بسياسات الاختيار والتدريب.
2. **التركيز فقط على ما يمنح الحافز من أجله،** حيث يشير علماء النفس إلى أن الأفراد يبذلون أقصى ما لديهم من جهد إذا عرفوا أنهم سوف يكافئون عليه، ولكن هذه الجهود غالباً ما تركز على ناحية معينة دون الأخرى، فلو أن الحافز سوف يمنح على أساس عدد الوحدات المنتجة فسوف يبذل الفرد أقصى ما لديه من جهد لإنتاج أكبر عدد من الوحدات بغض النظر عن مستوى الجودة.

¹ ليلي غضبان، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009_2010، ص 18.

² مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 345-347.

3. إن الأجر ليس الحافز الوحيد، حيث أشار عالم النفس (فريدريك هيرزبرغ) Fredrick Herzberg. إلى أن المال يحقق حالة من الهدوء والاستقرار المؤقت لدى الفرد وسرعان ما يزول تأثير هذا الحافز ولذا فهو يرى أن تقديم المزيد من الأموال لن يزيد من دافعية الفرد ولذلك يقترح هذا العالم هيرزبرغ أن تقدم المنظمة قدر ملائم من الحوافز المالية بالإضافة إلى مجموعة من الحوافز غير المادية مثل زيادة فرص إحساس الفرد بالإنجاز وتحقيق النجاح النفسي في وظيفته.
 4. مكافأة المخطئ، فالبعض ينظر إلى المكافأة والعقاب على أنهما وجهان لعملة واحدة، ولذلك فإن العبارة التالية: "افعل هذا وسوف تحصل على تلك" لا تختلف كثيرا عن عبارة: "افعل هذا أو لماذا لم تحصل على تلك".
 5. إن المكافآت قد تمزق العلاقات بين الأفراد ولذلك فهي تقلل من فرص تشكيل فرق العمل بسبب تركيز الفرد على تحقيق مصلحته الخاصة.
 6. قد يؤدي منح المكافآت إلى إعاقة الأداء، حيث يشير بعض الخبراء إلى أن تحقيق التميز قد يسير في أحد الاتجاهات والمكافآت تسير في اتجاه آخر، حيث يتم إخبار الأفراد بأن دخلهم سوف يعتمد على الإنتاجية أو نتائج تقييم الأداء، ومن ثم زيادة عدد الوحدات المنتجة بغض النظر عن مستوى الجودة، وقد يسلكون سلوكا لا أخلاقيا في سبيل تحقيق المعايير الموضوعية.
 7. قد تقلل المكافآت من درجة استجابة الأفراد، نظرا لأن التركيز الأساسي لديهم هو تحقيق أهداف معينة مثل خفض التكلفة، ولذلك فإن حدوث أية تغييرات يعني صعوبة تحقيق هذا الهدف، وبالتالي يلعب الحافز دورا وسيطا بين حدوث التغيير ودرجة استجابة العاملين.
 8. قد تقلل المكافآت الحافز الداخلي لدى الفرد، ونظرا لأنها تشعره بأنه لا يستطيع الأداء الجيد لواجبات وظيفته اختياريا.
 9. أن الأفراد يرغبون في الحصول على حوافز معنوية إضافة إلى الحوافز المادية، فالفرد يرغب في أن يستمتع بعمله وأن يشعر بقيمته وهو يمارس واجبات وظيفته، ولذلك فإن التركيز على الحوافز المادية فقط سوف يقلل من درجة ولاء العاملين للمنظمة.
- بناء على ما سبق يمكن استنتاج أو إعطاء حصيلة استنتاجيه على نظام الحوافز كما يلي:¹
- يجب تصميم نظاما موضوعيا وعادلا ومنصفًا للتحفيز .

¹ مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز : أساليب التحفيز الوظيفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 345-347.

- التوازن بين ثقافة المنظمة ونظام التحفيز المستخدم .
- عند تصميم نظام الحوافز من قبل الإدارة يجب معرفة والالتزام بما يلي:
- البساطة: أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما لدى الجميع .
- ربط الحوافز بالأداء: بمعنى أن الفرد يشعر بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين .
- التفاوت: ومعناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح .
- المشاركة: أي على الإدارة الأخذ بآراء واقتراحات وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز .
- التنوع: تنوع الحوافز .
- الهدف: أن يكون للحافز هدفا معروفا ومعينا .
- العلانية: وهي إعلان الجزاء إيجابيا كان أم سلبيا على كافة العاملين .
- تدريب المشرفين: وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام .
- الشمولية: بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل العاملين في المنظمة كل حسب وظيفته .
- أن يكون مناسباً: بمعنى أن يكون الحافز متناسبا مع حاجات كل فئة من الأفراد .
- الوقتية: ظهور الحافز وقت ظهور الحاجة إليه.¹

¹ مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز : أساليب التحفيز الوظيفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 347.

الخلاصة :

يكتسي التحفيز أهمية كبيرة وبالغة في المنظمة، فمن الواجب على المسؤولين والإداريين إعطائه عناية فائقة وأخذ به بعين الاعتبار في كل سياساتهم وبرامجهم واستراتيجياتهم ، فأهميته بالنسبة للفرد تتمثل في تحريك الطاقات و القدرات الكامنة والرضا عن عمله، مما يجعله مستقرا في وظيفته وبذلك أقصى الجهود الممكنة وشعوره بالسعادة والاطمئنان، بينما على مستوى الجماعة يقوم بتنمية روح الفريق في العمل الجماعي والتعاون والتماسك والانسجام والابتعاد عن الصراعات ، في حين على مستوى المنظمة فيقوم على زيادة الأرباح وبالتالي ضمان البقاء و الاستمرارية ومواكبة التطورات البيئية وتخفيض التكاليف والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتحقيق الفوز والتميز والنتائج التي تقاس على أساسها نجاحات الأعمال وتطورها، فعند ممارسة الإدارة التحفيز فعليها أن تدرك بأن للأفراد حاجات مختلفة فما هو مهم لشخص قد يكون غير مهما لشخص آخر، وما هو مدعم لشخص لا يعتبر مدعما بالنسبة للآخر وعليه فالتحفيز يختلف من منظمة لأخرى ومن فرد لآخر.

وعليه يجب معرفة كل الاختلافات الفردية في إدارة ومنح التحفيز والمكافآت وأن تكون الشفافية والموضوعية والعدالة في إعطاء الحوافز وعليه فعملية التحفيز لا بد لها من العدل والإنصاف، وبعد أن يتم اختيار الحافز المناسب ينبغي على الإدارة أو المسؤولين إجراء المراجعة الدورية لذلك الحافز مثل التأكيد من عدالة الحافز ارتكاز الحافز على أسس مقبولة، ليس هناك شخصان متماثلان تماما، كما أن الشخص الواحد قد يتغير من وقت لآخر، والتحفيز أن يشعر العاملين بالعدالة التنظيمية خصوصا من نظام الحوافز فلا بد أن يكون هناك توازن بين الجهد المبذول والحافز المقابل له حتى يملأ نفوس العاملين بالرضا عن العمل ومن ثم تفانيهم في أدائهم وإبعاد أسباب ومظاهر القلق والتوتر.



الرضا الوظيفي

تمهيد :

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

و موضوع الرضا الوظيفي هو مطلب قديم و متجدد في أدبيات الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، يشغل اهتمام العديد من الباحثين و المختصين وخاصة عن كيفية حدوثه والعوامل التي تؤثر فيه و السبل التي تمكن من تحقيقه و تحسينه ، و من خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى مختلف جوانب هذا المفهوم و أهم النظريات التي تفسره و الآليات التي تمكن من تحقيقه .

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

في العادة نطلق عبارة الرضا على مشاعر الارتياح والقبول، التي يمكن الاستدلال عليها من خلال ردود الفعل الايجابية، التي تنشأ لدى الأفراد عند إشباع حاجات معينة سواء مادية أو معنوية، في حين تكون ردود الفعل السلبية مثل الانزعاج والاستياء كمؤشرات عن حالة عدم الرضا أو عدم التمكن من إشباع بعض الحاجات و الرغبات، و في الغالب ينسب الرضا إلى القيم محل التبادل أو أطراف التبادل فنقول الرضا عن المنتج أو الوظيفة أو الرضا عن الانتماء إلى المنظمة، و من الصعب تصنيف الأفراد إلى راضين و غير راضين بصفة مطلقة، لأنه أحيانا قد نجد فرد أو زبون راضي عن مصرف معين لأن أسعاره مناسبة، و لكنه غير راضي عن مستوى الاستقبال و طول فترة الانتظار، و قد نجد العكس بالنسبة لشخص أو زبون آخر، و إذا حاولنا إسقاط هذا المنطق على الزبون الداخلي نجد أن الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الموظف أو العامل جراء انتمائه إلى المنظمة، أو ما يطلق عليه جودة الحياة الوظيفية، أي تلك الانطباعات و ردود الأفعال الايجابية، و مشاعر الارتياح لدى الموظف بأن الوقت و الجهد الذي يمضيه في المنظمة له معنى.

المطلب الأول : مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي

1. مفهوم الرضا الوظيفي:

أورد الباحثون تعاريف عديدة تحاول توضيح معنى الرضا الوظيفي، ولكن ليس هناك تعريف موحد و عام لمفهوم الرضا الوظيفي نظرا لتعدد الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة، حيث تحاول كل منها أن تطور مفهوم يساعد على متطلبات البحث أو الدراسة وتعبر عن وجهة نظر أصحابها، وتوافق الظروف الزمانية والمكانية لها، بالإضافة إلى أن موضوع الرضا غالبا ما ينظر إليه على أنه موضوع شخصي ونسبي أي لأن الشيء الذي يمكن أن يكون رضا لشخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر بسبب اختلاف الحاجات والدوافع بينهما، فمثلا عن كون الرضا عن هذا الشيء قد يكو تام أو يعني جزء من هذا الشيء، ولذلك سوف يتم التطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بهذا المفهوم.

حيث يعرفه هوبيك (Hoppeck, 1935) على أنه مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أي راض في وظيفتي¹. بينما يتفق ماسلو وبورتر على أن الرضا الوظيفي رهن إشباع الحاجات السيكلوجية، أما الأستاذ فروم (Vroom ، 1964) فيرى أن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفره الوظيفة لشاغلها من نتائج ذات قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ بمعنى المساواة في الشعور

¹ محمد الصيرفي، السلوك الإداري و العلاقات الانسانية، مرجع سبق ذكره ، ص 125.

بالانسجام والإرتياح الذي تحقّقه نواتج الوظيفة للعامل في مقابل ما يجب عليه من جهود ومهام يبذلها أو يتحملها . وفي نفس السياق يرى شنيدر وسيندر 1975 أن الرضا الوظيفي هو التقييم الشخصي لظروف العمل، والمزايا والفوائد التي توفرها الوظيفة للعامل عند القبول بها¹.

أما الأستاذ لوك (look, 1976) فقد راجع العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي وخلص إلى أن الشعور الإيجابي الناتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبرته في تلك الوظيفة ، ويؤكد على أن فهم الرضا الوظيفي يحتاج إلى فهم أبعاد الرضا الوظيفي، لأنه من الصعب الحكم على الرضا الوظيفي بصفة مطلقة فقد يكون الرضا جزئي أو غير تام وبعبارة أخرى رضا عام؛ بمعنى يكون الرضا فقط على أحد أبعاد الوظيفة أو العمل، ويبقى ترجيح الرضا الوظيفي حسب أهمية البعد، وكمثال عن الرضا العام أن يعبر الفرد بقوله بصفة إجمالية أنا راض عن عملي بالرغم من وجود بعض العوامل التي تقف حائلا لتحقيق بعض التحسينات، وبهذا يمكن أن نجد فردين يعبران عن نفس المستوى العام ولكن لأسباب مختلفة².

أما الأستاذ روبينز (Robbins, 1985) فيرى أن الرضا الوظيفي يعني رضا الموظفين تماما مثل رضا الزبائن ويعرف الرضا على أنه الاتجاهات العامة للموظفين نحو وظائفهم³؛ بمعنى أن الفرد الذي تكون راضى عن العمل أو الوظيفة هو في الحقيقة يحمل اتجاهات ايجابية نحو الوظيفة، وأن الذي تكون لديه اتجاهات سلبية نحو العمل فهو بالتأكيد يكون غير راضى، ويضيف روبينز أن الرضا الوظيفي أو الاتجاهات نحو العمل تكون نتيجة مقارنة الفرد لما يتحصل عليه من الوظيفة (مختلف المزايا المادية والمعنوية) وما يعتقد أنه يجب أن يتحل عليه، وهذا ما ذهب إليه الأستاذ كاتزل (Katzell) حين أشار إلى أن درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه الفرد فعلا و ما يطمح إلى تحقيقه⁴.

¹ ME,Serpene et Al,Job Satisfaction in Relation to Organizational Cultur,Journal of Industrial psychology,28(2),2002,p23.

² رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004 ، ص 169.

³ محمد الصبري، ، السلوك الاداري و العلاقات الانسانية، مرجع سبق ذكره ،ص 127.

⁴ أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، مرجع سبق ذكره ،ص 53.

ويظهر من خلال التعريفات السابقة للرضا الوظيفي مدى تعدد الزوايا ووجهات النظر التي تم من خلالها إلى هذا المصطلح، فهناك من ينظر له من جهة إشباع الحاجات الفردية، وآخرون يعتقدون أنه مدى تقبل الفرد لوظيفته، ومن يرى بأنه انطباعات واتجاهات الفرد نحو الوظيفة ومكوناتها، وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي يشمل النقاط التالية:

1. حالة الإرتياح والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات التي توفرها الوظيفة وبيئة العمل؛ وبعبارة أدق حالة الإرتياح وإشباع الحاجات والرغبات نتيجة الانتماء للمنظمة.
 2. ردود الفعل الإيجابية عن مدى تحقيق الوظيفة لأهداف وغايات الفرد.
 3. الرضا الوظيفي هو حكم وإدراك شخصي اتجاه متغيرات وظروف معينة ، وبالتالي يمكن التأثير فيه إلى حد ما.
 4. الرضا الوظيفي يرتبط بالجودة الداخلية للحياة الوظيفية بصفة عامة.
- يمكن القول مما سبق أن الأفراد بطبعهم يسعون إلى تحقيق أهدافهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم؛ بمعنى يحاولون أن يكونوا أكثر رضا وارتياح من خلال تقديمهم الجهد والأداء لاعتقادهم أن ذلك سيحقق أهدافهم ويلبي حاجاتهم ورغباتهم تماما مثلما يفعل المستهلكون الخارجيين عندما يسعون إلى تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال عمليات التبادل بينهم وبين المنظمات ، وفي سبيل ذلك يقدمون ما يلزم من أجل الحصول على المنتج أو الخدمة التي تلي حاجاتهم وتحقق أهدافهم، كما يمكن المنظمة أيضا أن تسعى إلى تحقيق رضا الموظفين من خلال المكافآت والامتيازات وتصميم الوظائف وتوفير محيط العمل المناسب، التي من شأنها أن تلي حاجات ورغبات الأفراد وتحقق أهداف المنظمة تماما مثلما تعمل مع الزبائن الخارجيين عندما تطور وتصمم المنتجات، وتقدم مختلف التحفيزات والامتيازات من أجل إرضائهم والإحتفاظ بهم. وعن كيفية حدوث الرضا الوظيفي عندما يسعى إليه الأفراد، فإنه يحدث نتيجة تفاعل وتكامل مجموعة من العوامل والخطوات على النحو التالي:¹
- 1(**الحاجات:** لكل فرد مجموعة من الحاجات يسعى لإشباعها والعمل أحد مصادر هذه الحاجات.
 - 2(**الدافعية:** تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحث على التوجه إلى المصادر المتوقعة لإشباع تلك الحاجات.
 - 3(**الأداء:** تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد وبوجه خاص في عمل إعتقادا منه هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد.
 - 4(**الإشباع:** يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.

¹ فرج طريف شوقي، السلوك القيادي والفعالية الإدارية، وائل للنشر، عمان 2000 ، ص 220.

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

وعن كيفية حدوث أو تحقيق الرضا الوظيفي عن طريق المنظمة فإننا نعتقد ان مختلف برامج التسويق الداخلي كفيلة بذلك، فضلا على أنه بإمكان المنظمة أن تؤثر على تلك العناصر بطريقة أخرى وسوف نفصل أكثر عندما نتطرق إلى النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

2. أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر العنصر البشري ركيزة تواجد المنظمة، ولهذا يعد الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين كونه من أهم عوائد الأفراد للمنظمة ومردوديتها بشكل عام ويمكن حصر أهمية الرضا الوظيفي فيما يلي:¹

1. زيادة الإنتاجية وتقليل معدل دوران العمل وتخفيض نسبة الغياب ورفع معنويات العاملين وجعل الحياة ذات معنى لدى الأفراد

2. هناك عدة أسباب تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي وهي على النحو التالي:

- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المنظمات المختلفة
- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المنظمات المهنية المختلفة
- إن الفرد ذو درجات الرضا المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة .
- إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل .
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك لزيادة الإنتاج
- دراسة الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة، فمن طريقة دراسته تتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية، ويتم من خلال ذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة علاجها وتفاديها، ويتم أيضا معرفة المشكلات التي تهم العمال لوضع الحلول المناسبة التي تساعد المنظمة على التقدم وزيادة الإنتاجية.

¹ فاروق عبد فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005، ص -260
259 .

ويعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري في العمل وذلك لأسباب متعددة فما يرضى عنه الفرد حالياً قد لا يرضيه مستقبلاً، وأيضاً لتأثر رضا الفرد بالتغيير في مراحل حياته.

والرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية وهذا بدوره تحافظ المنظمة على بقائها ونموها واستمرارها.

المطلب الثاني : نماذج ونظريات الرضا الوظيفي

ما الذي يجعل بعض الأفراد يشعرون بالرضا أكثر من غيرهم؟ وما هي العمليات التي تؤدي إلى شعور الفرد بالرضا؟ وسوف نحاول عرض أكثر النظريات تداولاً وتأثيراً وملائمة لموضوع البحث؛ والحقيقة أن الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي لم يأتي بشكل مفاجئ، بل كان حصيلة تراكمية وتطورية لما أفرزت هـ مدارس الفكر الإداري من مفاهيم تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات الإنسانية وسلوك الجماعات داخل المنظمة (الموظفين) أو خارجها (الزبائن)، وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من النماذج والنظريات التي تحاول تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين.

1. نظريات الحاجة:

أغلب أدبيات السلوك التنظيمي تشير إلى أن نظريات الحاجة من بين النظريات التي تسعى إلى تفسير سلوك الدافعية والرضا الوظيفي، حيث تقوم على أساسية وهي أن النقص في حاجة ما أو مجموعة من الحاجات هي التي تدفع سلوك الإنسان تجاه التصرف بطريقة معينة من أجل إشباع تلك الحاجة، ومن بين معاني الرضا الوظيفي هو الشعور بالارتياح عند إشباع الحاجات والرغبات المتعلقة بالوظيفة وبيئة العمل وهو نفس الاتجاه الذي تذهب إليه نظريات الحاجة حيث يعتبرون أن الرضا الوظيفي ما هو إلا إشباع لحاجات الفرد المتعلقة بالعمل ومحيط العمل، والاختلاف الأساسي بين هذه النظريات هو تحديد الحاجات لدى الأفراد، وفيما يلي نستعرض أهم هذه النظريات:¹

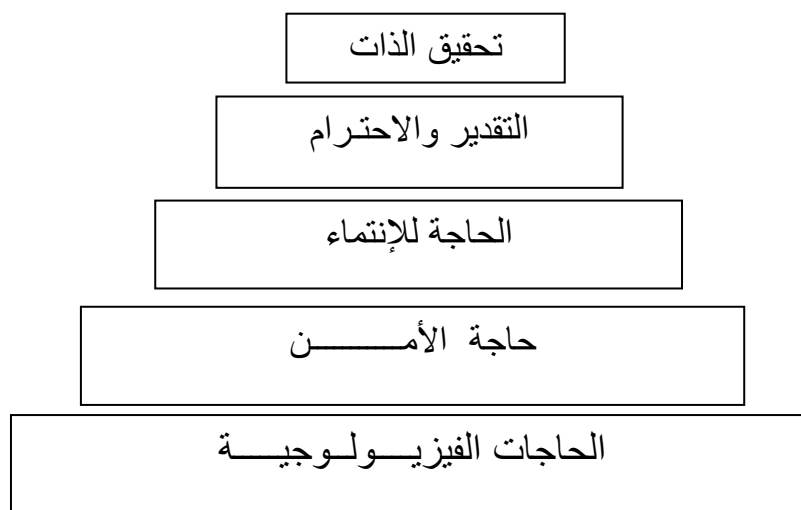
أ) نظرية تدرج الحاجات:

تأثر أبراهام ماسلو (ABRAHAM Maslou) بمدخل العلاقات الإنسانية، الذي يعتمد على استخدام الأساليب السلوكية في الإدارة وقدم نظريته لتدرج الحاجات سنة 1940 ، التي تنص على ، الإنسان لديه عدد

¹ رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص 113 - 116 .

من الحاجات والرغبات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها بشكل دائم والشكل الموالي يوضح نظرية تدرج الحاجات لماسلو.

الشكل رقم 5 : هرم تدرج الحاجات لماسلو



المصدر: راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص 116

وتشمل الحاجات التي رتبها ماسلو في الهرم فيما يلي:¹

الحاجات الفيزيولوجية: وهي الحاجات الأساسية في التدرج الهرمي وتشمل الحاجة إلى الطعام، الماء، النوم... إلخ، وفي المنظمة تعد أسهل الحاجات التي يمكن إشباعها من خلال توفير الأجور المناسبة، توفير وحدات سكنية للعاملين... إلخ.

حاجات الأمن : وتشمل رغبة الفرد في السلامة والأمن وتجنب القلق والتوتر وعلى مستوى المنظمة قد تمثل عدم إقالة العمال، الحماية من التصرفات التعسفية للمشرفين، مختلف وسائل الأمن الصناعي، نظام التأمين والمعاشات... إلخ.

الحاجة إلى الانتماء: وهي من الحاجات الاجتماعية وتشمل الحاجة إلى الود وإقامة الصداقة والقبول من طرف الأفراد وعلى مستوى المنظمة قد تظهر من خلال علاقات الصداقة مع جماعات العمل والانضمام إلى نوادي المنظمة.

¹ راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص 116.

الحاجة إلى الاحترام والتقدير : وتشمل رغبة الفرد في احتلال مركز اجتماعي هام، احترام الآخرين له، الشعور بالثقة والرغبة في الحصول على السلطة والقوة... إلخ، و في المنظمة قد تظهر من خلال المسميات الوظيفية، نظام الترقية والمكافآت، خطابات الشكر والتقدير... إلخ.

الحاجة إلى تحقيق الذات : وتمثل رغبة الفرد في استخدام قدراته ومهاراته في تحقيق انجاز عالي، وعلى مستوى المنظمة قد تكون في وظيفة تمثل التحدي لقدرات الفرد. والقاعدة الأساسية لهذه النظرية هو أن الفرد كلما أشبع حاجة ما كلما قلت أهميتها وتبدأ الحاجة التي تليها في الهرم بالظهور كمصدر أساسي لسلوك ودافعية الفرد في تحقيق الرضا مع الأخذ في الاعتبار تجدد الحاجات والإشباع النسبي لها ما يدفع الفرد إلى العودة مرة أخرى لإشباعها.

ب) نظرية الدرفر (Alderfer theory):

قدم الدرفر تصنيفا للحاجات في شكل هرم يشابه بدرجة عالية هرم ماسلو للحاجات يحتوي على ثلاثة أنواع من الحاجات:¹

1. حاجات البقاء: وهي تمثل الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو.
2. حاجات الارتباط : و تعبر عن درجة ارتباط الفرد بال بيئة المحيطة و تمثل حاجات الانتماء و الحاجات الاجتماعية و جزء من الحاجة إلى التقدير.
3. حاجات النمو : و تعبر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته و مؤهلاته و تمثل جزء من الحاجة الى التقدير و الاحترام، و حاجات تحقيق الذات عند ماسلو. و تعتبر هذه النظرية مكملة لنظرية ماسلو، حيث يتفقان في المبدأ في كون الرضا لدى العاملين يتحقق بدرجة إشباع الاحتياجات لديهم، و لكن الاختلاف الجوهرى بينهم يكمن في أن نظرية الدرفر ترى بإمكانية السعي إلى تحقيق إشباع أكثر من حاجة في وقت واحد على عكس ما تذهب إليه نظرية ماسلو.

ج) نظرية الانجاز لمكلياند:

اقترح ماكلياند (David McClelland) أن هناك ثلاث حاجات أساسية يسعى الفرد إلى إشباعها و تمثل الدافع و المحرك لمختلف مواقف وسلوكيات الأفراد في المنظمة وهي :²

¹ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 133

² راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، مرجع سبق ذكره ، ص 140

1. الحاجة إلى الانجاز : و هي الرغبة في التفوق و النجاح في إنجاز العمل وتعني أن الأفراد يرغبون في إشباع حاجاتهم هذه من خلال مناصب و وظائف فيها تحدي لقدراتهم و إمكانياتهم و لذلك فهم يسعون إلى إتمام أعمالهم و محاولة إثبات جدارتهم و رغبتهم في تحمل المسؤولية.

2. الحاجة إلى الانتماء : و هي الرغبة في تكوين علاقات مع الآخرين و أن يكون للفرد علاقات اجتماعية و شخصية مع الآخرين، و يمكن أن يحصل ذلك من خلال الأعمال التي تؤدي من خلال التفاعل مع الزملاء في العمل أو فرق العمل.

3. الحاجة إلى السلطة أو النفوذ : و هي الرغبة في التحكم و السيطرة و التأثير في الآخرين، بمعنى رغبة الفرد في أن يكون له القدرة في السيطرة على كل ما يحيط به أحداث و أشياء و أشخاص و إشباع هذه الحاجة يكون من خلال سعي الفرد في الوصول إلى مراكز السلطة في المنظمة .

وخلاصة القول بالنسبة لنظريات الحاجة (ماسلو، الدفر، ماكلياند) هو أن إشباع الحاجة تمثل حالة الرضا، و عدم الإشباع يمثل حالة عدم الرضا، على الرغم من اختلافهم في تصنيف هذه الحاجات.

2 نظرية العاملين لهرزبرج (Herzberg's two factor theory)¹:

قام فريدريك هرزبرج بناء على دراسة أجراها، بتطوير نظرية أسماها نظرية العاملين، حيث استطاع أن يميز بين مجموعتين من العوامل، عوامل مرتبطة بالعمل نفسه أو بالوظيفة، وعوامل مرتبطة بمحيط العمل أو محيط الوظيفة. المجموعة الأولى : وهي العوامل المرتبطة بالوظيفة أو ما يطلق عليها العوامل الدافعة أي تلك العوامل التي تزود الأفراد بالدافعية و تؤدي إلى الرضا الوظيفي، وتشابهه مع الحاجات في المستويات العليا لهرم ماسلو، وترتبط بمحتوى العمل أو بالوظيفة وقد قام بحصرها في النقاط الآتية:

القدرة على إنجاز العمل.

وضوح مسؤولية الفرد عن عمله و عن عمل الآخرين.

الحصول على تقدير و احترام الآخرين.

فرص الترقية و التقدم في العمل.

أداء عمل ذو قيمة و أهمية للمنظمة.

¹ صادق محمد عفيفي و آخرون ، الإدارة في مشروعات الأعمال، دار الكتاب، الكويت ، 1981 ، ص294

المجموعة الثانية: العوامل المرتبطة بمحيط العمل أو ما يطلق عليه العوامل الوقائية، والتي يشكل توفرها منع لحالة عدم الرضا، ونقص الحماس في العمل، ولكن في نفس الوقت توفرها لا يعني بالضرورة حصول حالة الرضا، وهي تتشابه مع المستويات الدنيا للحاجات في هرم ماسلو، وتشمل الآتي:

ظروف العمل المادية.

العلاقة بين الفرد و الرؤساء في العمل.

العلاقة بين الفرد و زملاؤه.

نمط القيادة والإشراف وسياسات المنظمة وأساليب إدارتها.

و قد لاقت هذه النظرية قبولا كبيرا لدى أوساط الباحثين، وحتى لدى المنظمات خصوصا أنها تلفت الانتباه إلى قضية هامة وهي تصميم وإعادة تصميم الوظائف (الإثراء الوظيفي) وهذا ما أطلق عليه في الفصل الأول سياسة المنتج الداخلي، حيث يمكن للمنظمة من خلال تصميم الوظيفة وإعادة تصميم الوظيفة من الأثر على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين، وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية في تفسير الرضا الوظيفي، إلا أنها لاقت بعض الانتقادات ومنها:¹

التشكيك في عدم الوصول إلى نفس النتائج في حالة ما إذا تم استبدال الطرق والأساليب التي اعتمدها هيرزبرج و مؤيديه.

1 أظهرت بعض الدراسات أن هناك بعض العوامل الوقائية التي تؤدي إلى الرضا مثل الأجر، و بعض العوامل الدافعة تؤدي إلى الاستياء أو عدم الرضا سياسة المنظمة.

2 لم تعمل الدراسة على قياس درجات الرضا و عدم الرضا وإنما قياس كيفية لحالة الرضا وعدم الرضا.

3.نظريات المقارنة:

من خلال الاطلاع على أدبيات السلوك التنظيمي، و البحوث السابقة في الرضا الوظيفي، يمكن تصنيف بعض النظريات التي تسعى إلى تفسير الرضا الوظيفي ضمن مجموعة تعتمد على عنصر المقارنة التي يجريها الفرد أو العامل بين بعض العوامل، و فيما يلي عرض لأهم هذه النظريات:

1 نظرية العدالة لأدمز , (Equity theory , Adams 1963) :

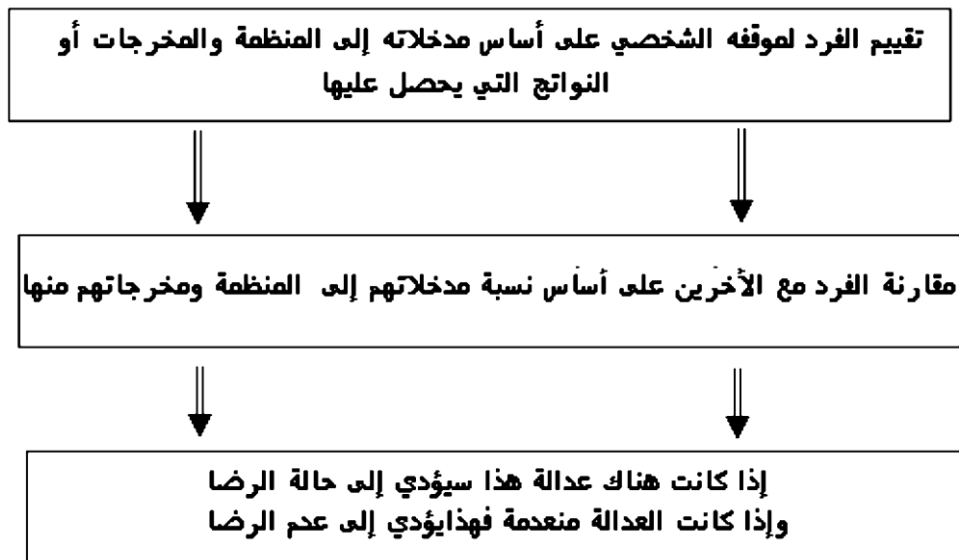
تمثل هذه النظرية واحدة من عدد من النظريات التي اشتقت من عملة المقارنة الاجتماعية، حيث تقوم على مسلمة أساسية و هي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة و منصفة، واعتبر أدمز أن هناك علاقة متبادلة

¹ صادق محمد عفيفي و آخرون ، الإدارة في مشروعات الأعمال، مرجع سبق ذكره ، ص 294 - 295 .

بين الموظف و المنظمة التي يعمل بها، حيث يقدم الموظف الجهود والخبرة مقابل الحصول على العوائد مثل الأجر و الترتيات و التأمينات ال صحية، و بناء على هذه النظرية يقوم الفرد بإجراء مقارنة بين معدل عوائده و ما يقدمه إلى المنظمة، و عوائد الآخرين و ما يقدمونه إلى المنظمة، فإذا تساوى المعدلان شعر الفرد بالرضا عن العمل، وإذا وجد أي اختلاف بينهم من وجهة نظره فإنه يشعر بالظلم مما يؤثر على أدائه الوظيفي حيث تكثر غيابهاته وقد يغادر المنظمة إذ وجد أفضل منها¹.

وإدراك الفرد للعدالة يكون من خلال الخطوات التالية:

الشكل رقم 6: خطوات المقارنة حسب نظرية العدالة.



.المصدر: بتصرف من راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سبق ذكره ص162

والمدخلات التي تشير إليها نظرية العدالة هي الخبرة، الجهد، المهارات، المعرفة و أداء المهام و الواجبات التي يجلبها الفرد معه أو يوظفها في عمله، بينما تعتبر المخرجات أو العائد تلك المكافآت التي تنتج عن انجاز المهام كالرواتب و الترقية و التقدير... الخ، و يشير آدمز الى أن الفرد حين يقارن نفسه مع الآخرين إنما يقارن نسبة معينة كما يلي:²

¹ نبيل النجار، الإدارة أصولها و اتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر، 1993، ص15.

² راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص168.

$$\text{نسبة معينة} = \left(\frac{\text{مخرجات الآخرين}}{\text{مدخلات الآخرين}} \right) \text{ مقارنة بـ } \left(\frac{\text{المخرجات الشخصية}}{\text{المدخلات الشخصية}} \right)$$

المصدر: بتصرف من راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سبق ذكره ص 162 .

- ولا يتطلب الشعور بالعدالة أو الرضا أن تكون المخرجات والمدخلات متساوية ولكن يتطلب فقط أن تكون النسبة متساوية، وإذا شعر الفرد بالعدالة أو الرضا فهذا يعطيه دافع وحماس على الإبقاء على هذا الموقف، أما إذا شعر بعدم العدالة فسوف يعمل على مواجهة هذا الموقف لتخفيض الشعور بعدم العدالة بعدة طرق كما يلي:
- يقلل أو يرفع في مستوى مدخلاته بأن يبذل جهد أكبر أو أقل حسب اتجاه عدم العدالة.
 - أن يغير في مستوى مخرجاته كأن يطلب زيادة الأجور أو في الحوافز والترقية.
 - الانتقال إلى العمل في قسم آخر أو ترك المنظمة ككل.

2. نظرية التوقع (Vroom. 1964) :

- ترتكز هذه النظرية على الفرق بين ما يحتاجه العامل وبين ما يتحصل عليه من عمله، وترى هذه النظرية " أن دافعية الفرد لأداء العمل هي محصلة للعوائد التي يتحصل عليها، أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد"¹. وبعبارة أخرى ترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يعبر عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه الفرد ومقدار ما كان متوقع الحصول عليه نتيجة أدائه وتعتمد هذه النظرية على ثلاثة جوانب كما يلي:²
- الجاذبية (المنفعة): وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج أو العوائد المحتملة التي يمكن أن يحققها في عمله وتتمثل في الحاجات غير المشبعة.
 - الارتباط بين الأداء والعائد (المكافأة): وهي درجة اعتقاد الفرد بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيقه للنواتج أو العوائد المرغوبة.
 - الارتباط بين الجهد والأداء: وهي الاحتمال المدرك للفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء، أي مدى رغبة الفرد في العمل، أو تحقيق عائد معين في أي وقت، وتتوقف على أهداف الفرد وإدراكه للقيمة النسبية لهذا الأداء كوسيلة لتحقيق .

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط 8، الإسكندرية، 2002، ص 154 .

² رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص 133 .

3. نظرية القيمة للوك (Lock) :

و هي من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، و وفق هذه النظرية فإن الرضا الوظيفي حسب درجة التوافق الذي يحصل بين ما يحصل عليه الفرد فعلا من عوائد وما يرغب في الحصول عليه، وانطلاقا من هذه النظرية فإن درجة رضا الفرد عن عمله أو أحد عناصره عمله تحكمها ثلاثة أشياء:¹

- مقدار ما يأمل الفرد في الحصول عليه بالنسبة للعنصر.

- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.

- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

وكلما حصل الفرد على نواتج ذات قيمة بالنسبة له زادت درجة شعوره بالرضا، بمعنى قدرة الوظيفة على توفير عوائد يعتقد الفرد أنها ذات أهمية بالنسبة له، وهذه العوائد ليست بالضرورة تلك الموجودة في هرم ماسلو وبنفس التدرج، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حدى بما يريده من عوائد يري أنها تتناسب ووظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي وتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة، فمثلا أحد كبار المديرين وفقا لنظرية ماسلو يجب أن يسعى الى التقدير وتحقيق الذات، ولكن وفقا لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير هي العوائد المادية والأمان أو أي عوائد أخرى يراها مناسبة له أو ذات أهمية بالنسبة له ويمكن النظر إلى هذه النظرية على أساس المعادلة التالي:²

$$\text{روك} = (\text{رف } 1) \text{ هـ } 1 + (\text{رف } 2) \text{ هـ } 2 + \dots$$

روك : الرضا الوظيفي الكلي.

(رف) : الرضا الفردي عن جانب من جوانب العمل.

هـ : أهمية العنصر بالنسبة للفرد.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 299.

² محمد الصيرفي، قياس وتقويم أداء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص 55.

المبحث الثاني : عناصر وعوامل الرضا الوظيفي

الرضا عن العمل يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم، ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الأجر وسياسات المنظمة والرؤساء والزملاء والمرؤوسين، وفرص النمو والترقية وفرص تحقيق الذات وغيرها من العناصر والعوامل.

المطلب الأول: عناصر الرضا الوظيفي

هناك عدة عناصر مكونة للرضا الوظيفي ومن أهم العناصر المكونة والمختلفة للرضا الوظيفي نذكر منها:¹

1. الأجر: يعتبر الأجر بمثابة مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا، وأن توافره لا يسبب الرضا أو السعادة وإنما يمنح

فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد، ومضمون هذا القول هو أن الأجر لا يمثل عنصرا هاما من عناصر الإشباع في مجتمع يتوفر للعاملين فيه مستوى أجر يوفر لهم الاحتياجات الأساسية للعيش.

2. مستوى العمل: رغم أن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضاه

عن عمله، إلا أن الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثا نسبيا، فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل، وطبيعة أنشطة العمل، وفرص الإنجاز التي يوفرها، والنمو الذي يتيح الفرد وأيضا تقدير الآخرين تمثل المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا وأهم هذه المتغيرات هي:

أ- درجة تنوع مهام العمل: يمكن القول بصفة عامة أنه كلما كانت درجة تنوع العمل عالية، كلما قل تكرارها زاد الرضا عن العمل والعكس.

ب- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه

للعمل، ويمكن أن نفترض هنا أنه كلما زادت الحرية في اختيار طرق أداء العمل واختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل وتدل الشواهد على أن زيادة الحرية في هذا المجال تتيح له تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية العمل.

ج -استغلال الفرد لقدراته: إن استخدام الفرد لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات.

د -خبرات النجاح والفشل في العمل: فتحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه

الإحساس بالفشل، وتحقيقه لمستوى أداء يزيد على مستوى طموحه أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح وأثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقديره واعتزازه بذاته.

¹ فاروق عبد فليه وآخرون، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سبق ذكره، ص 261 - 264.

3. فرص الترقية **Promotional Opportunities**:¹ إن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على

الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل والعكس، ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة، والعكس فعدم حصول فرد كان توقعه للترقية كبيرا يحدث له استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة.

4. نمط الإشراف : **Style of supervision**: حيث إنه بالدرجة التي يكون المدير حساسا لحاجات

مرؤوسيه ومشاعرهم فإنه يكسب ولائهم له ورضاهم عن عملهم، ويجب أن نورد تحفظا صغيرا هنا وهو أن تأثير المدير على رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه ويتوقف على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم، فوسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرته تزيد من تأثير سلوك المدير تجاه مرؤوسيه على رضاهم عن العمل، فالمدير الذي يفوض سلطات وحریات واسعة لمرؤوسين يفضلون الاستقلالية في العمل ويتمتعون بقدرات عالية، تشبع احتياجاتهم وتحقق رضاهم عن العمل، أما المدير الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتباكا وتوترا لدى مرؤوسيه ويشير بذلك استيائهم تجاه العمل.

5. العمل الجماعي **Work Group**: تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي يمثل هذه الجماعة

مصدر منفعة أو مصدر توتر له، فتفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم أما إذا كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد أو العامل عن عمله وكان تفاعل الفرد مع زملائه يخلق توترا لديه أو يعيق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه اعتبر ذلك جماعة العمل مسببا لاستيائه من عمله، وهذا بالإضافة إلى أن أثر جماعة العمل له أثر قوي في التفاعل مع جماعة العمل على درجة الرضا كبيرا، فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية، أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر منافع أو التعامل مع جماعة العمل عليه يكون ضعيفا.

6. ساعات العمل : **Hours Work**: يمكننا أن نفترض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل حرية

استخدام وقت الراحة وتزويد من هذا الوقت، بالقدر الذي يزيد به الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة والحرية في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل، وتجدر الإشارة إلى تأثير ساعات العمل على الإجهاد، فإطالة وقت العمل يؤدي إلى الإجهاد وبالتالي انخفاض معنوي عن العمل

¹ فاروق عبد فليہ وآخرون، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سبق ذكره، ص 261 - 264.

ومن الطبيعي أن كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمن كلما كان أثر وقت العمل على الإجهاد وعلى درجة الاستياء أكبر.

7. ظروف العمل المادية Physical Working Conditions: تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد بيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة والحرارة، والتهوية، والرطوبة، والضوضاء، والنظافة ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل، وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل.¹

المطلب الثاني : عوامل الرضا الوظيفي

أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا الوظيفي على أنه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل، أو أن درجة رضا الأفراد عن عامل من عوامل العمل تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى، فهناك عدة عوامل منها عوامل مساهمة وأخرى محددة وأخرى مؤثرة، وهذا ما نوضحه فيما يأتي:²

أ -العوامل المساهمة في الرضا الوظيفي:

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

-عمل ينطوي على تحدي ذهني **Mentally challenging Work**: إن مثل هذا النوع من

العمل أو الوظائف يختبر قدرات ومهارات العاملين، ومن ثم يساهم في زيادة الرضا الوظيفي لبعض العاملين، وبالطبع هناك البعض الآخر من العاملين الذين يميلون إلى الأعمال التي لا تنطوي على التحدي بل على الروتين، كما أن زيادة درجة التحدي التي ينطوي عليها العمل قد تؤدي إلى الفشل في أداء العمل ومن ثم الشعور بعدم الرضا الوظيفي.

-الأجر المرتفع **High Pay**: هناك علاقة طردية بين الأجر و الرضا الوظيفي، حيث أن مستويات عالية

من الأجر تؤدي إلى مستويات عالية من الرضا، ولكن يلاحظ أنه ليس جميع الأفراد في المنظمات يرغبون في الحصول على أجر أكبر مقابل العمل الإضافي أو عمل ينطوي على مسؤوليات أكبر، ومن ثم فإن رضاهم عن العمل يتأثر بذلك أي يشعرون بالرضا عند القيام بوظائف لا تنطوي على مسؤوليات أكبر أو ساعات عمل أطول، وبالرغم من أن الأجر الذي يحصلون عليه من هذه الوظائف أقل.

¹ فاروق عبد فليح وآخرون، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سبق ذكره، ص 261 - 264.

² سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 96 - 97.

- الترفقيات Promotions: تساهم الترفقيات التي تتم وفقا لنظم عادلة بالمنظمة في الشعور بالرضا الوظيفي، حيث أن الترقية تنطوي على عدد من مؤشرات القيم التي تتعلق بإحساس الفرد الذاتي بجدارته سواء كانت مؤشرات مادية أو معنوية أو اجتماعية، ويلاحظ أن نظم الترقية يجب أن تكون عادلة وفقا لإدراكات العاملين حتى تساهم في زيادة الشعور بالرضا الوظيفي، كما يلاحظ الاختلافات الفردية، حيث أن هناك البعض الذي يفضل نظام الأقدمية المطلقة في الترقية، بينما يفضل البعض الآخر نظام الترقية وفقا للأداء الوظيفي.

- الأفراد الآخرون Other People: ليس من المفاجأة أن يساهم الآخرون مثل زملاء العمل، الرؤساء المرؤوسين، في الرضا الوظيفي للفرد في المنظمة، حيث كلما كان هؤلاء الأفراد متعاونين كلما ساعد ذلك على زيادة الرضا الوظيفي للموظف.

ب- العوامل المحددة للرضا الوظيفي:

يمثل الرضا أو الروح المعنوية محصلة نهائية للتفاعل بين عديد من العوامل المرتبط ببعضها البعض ويشير العديد من الكتاب إلى أن رضا الفرد عن العمل هو نتاج التفاعل بين المتغيرات الآتية ومنها.¹

- خصائص ومحتوى العمل .

- ظروف وشروط العمل .

- نظم وفرص الترقية .

- الأنظمة الإشرافية والرقابية والتغذية العكسية .

- خصائص جماعات العمل.

- أنظمة الدفع وهيكل الأجور ونظم التحفيز.

وهناك من يضيف عوامل أخرى مثل:

عوامل ذاتية: متعلقة بالأفراد أنفسهم مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، الدافعية. **عوامل تنظيمية:**

محتوى العمل والرضا عنه، أساليب وإجراءات العمل، العلاقات مع الرؤساء والزملاء .

عوامل بيئية: منها الانتماء الاجتماعي، الثقافي، الديمغرافي، تقدير المجتمع ونظرة للعمل.

¹ مصطفى محمود أبوبكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008 ص 395.

ج- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

وتمثل العوامل المؤثرة على رضا الفرد عن وظيفته حيث أن بعضها يتعلق بذاتية الفرد نفسه وبعضها يتعلق بالتنظيم وقد اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد هذه العوامل ومن بين هذه العوامل نجد عوامل شخصية وعوامل تنظيمية وعوامل نظمية (بيئية) والآن سنوضحها فيما يلي.¹

1. **عوامل شخصية:** وهي عوامل تتعلق بقدرات ومهارات العاملين أنفسهم، والتي يمكن قياسها ومعرفتها عن طريق تحليل السمات والخصائص المميزة لمجتمع العاملين مثل العمر، درجة التعليم، المركز الوظيفي سنوات الخبرة وغيرها. مع ملاحظة أن بعض الجماعات أكثر رضا عن العمل من غيرها من ذلك نذكر:

- أن العاملين في الوظائف الإدارية والمهنية المتخصصة أكثر رضا عن العمل من مجموعة العاملين في الوظائف اليدوية .

- أن الناس الأكبر سناً بوجه عام أكثر رضا عن عملهم بالمقارنة مع صغار السن.

- أن الأفراد الذين لديهم خبرة أكثر في العمل أكثر رضا من هم أقل خبرة.

العمر: تبين وجود علاقة ارتباطه إيجابية بين العمر ودرجة الرضا الوظيفي، أي كلما زاد عمر الفرد كلما زادت درجة رضاه عن العمل.

وقد يكون السبب في ذلك ربما يكون في أن طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة، وبالتالي لا يقابلها في أغلب الحالات الحاجات التي يشبعها في الواقع الفعلي للوظيفة، ويتسبب ذلك في عدم الرضا الوظيفي ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي، ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي.

وكي يتحقق هذا الارتباط الإيجابي يجب توفر بعض الشروط من وجهة نظر خاصة وهي:

- أن يقابل كل سنة إضافية في العمل زيادة في العائد المادي والمعنوي مثل الراتب والتقدم الوظيفي .

- زيادة في القيمة التي يحضى بها العامل والتقدير الذاتي والتقدير من قبل الآخرين في الوظيفة.

- طبيعة العمل وطبيعة مهامه الموكلة للموظف من حيث المرونة والتناسب مع العمر الوظيفي.

¹ هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008، ص 13 - 16.

درجة التعليم: بين أن العامل الأكثر تعلما يكون أقل رضا عن العمل من العامل الأقل تعلما ربما يرجع السبب في ذلك إلى أن طموحات الفرد أكثر تعلما مرتفعة، والأفراد الذين يقارن نفسه بهم يحتلون وظائف مختلفة وهي بالعادة مرتفعة إداريا، وهذا قد لا يجده في عمله، وبالتالي تقل درجة رضاه، مقارنة بالعامل الأقل تعلما.

المركز الوظيفي: بالنسبة للوظيفة التي يشغلها الفرد فلها تأثير على الرضا الوظيفي، فأصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالبا ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري.

وهناك عوامل تتعلق كذلك بمستوى الدافعية لدى الفرد، ومدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد، وهذه بصفة عامة يلاحظ أنه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية واستخدامها لتحسين درجة الرضا الوظيفي للفرد، إنما تكون فائدتها عند اختيار الفرد للوظيفة.

2. عوامل تنظيمية:¹

وهي تلك المتعلقة بالتنظيم ذاته، وما يسود هذا التنظيم من أوضاع أو علاقات وظيفية ترتبط بالوظيفة والموظف ومن هذه العوامل على سبيل المثال.

- الرضا عن الوظيفة: وتتضمن إتاحة فرصة لإبراز مهارات وقدرات الفرد، وإتاحة فرصة للمبادرة والابتكار وتتيح الوظيفة الفرصة للمكانة الاجتماعية المناسبة، ويمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل.

- الرضا عن الأجر: حيث يعد الأجر وسيلة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح، ويتضمن تناسب الأجر مع العمل، وتناسب الأجر مع تكلفة المعيشة وإتباع سياسات المكافآت التحفيزية والمتكررة، فيما يعرف بعدالة العائد التي وضحها آدمز صاحب نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته (مهاراته، قابليته، خبراته، مستوى تعليمه..) مع معدل عوائد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم، وأن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا، وبعض الكتاب قد أفرد الحوافز في تصنيف منفرد عن الأجر في تأثيره على الرضا، وتأخذ الحوافز تأثيرا مختلفا على الرضا الوظيفي، وذلك أن الحوافز تتخذ مجموعة متنوعة من الأشكال بالإضافة إلى المكافآت المتنوعة.

¹ هبة سلامة سالم غواش الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة، مرجع سبق ذكره، ص 16.

- الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف :إن إدراك الفرد بمدى وجودة الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايته لهم.
- الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي :حيث أن المنظمة التي تنتج للأفراد وفقا للكفاءة ووجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا، نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف، توافر التأهيل المناسب للعاملين.
- الرضا عن مجموعة العمل :ويتضمن الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة، تقارب درجة الثقافة والناحية العلمية والفكرية للمجموعة.

-الظروف المادية للعمل :تؤثر ظروف العمل المادية كالتهووية والإضاءة والرطوبة والضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل.

3. عوامل نظامية (بيئية):

وهي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها التنظيمي على الموظف بالصورة التي تؤثر في رضائه عن وظيفته وعمله ومن هذه العوامل نذكر:

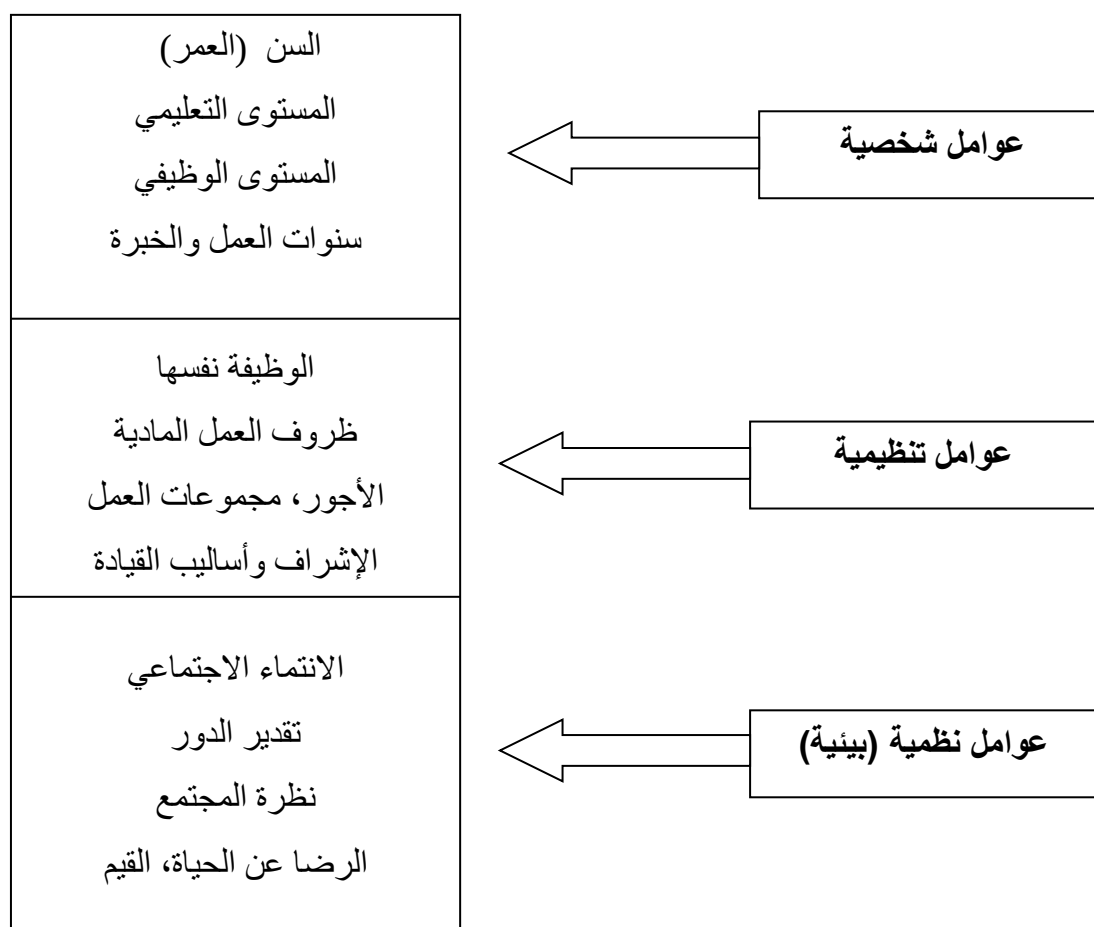
- الانتماء الاجتماعي: أن قدرة الموظف على التكيف مع وظيفته واندماجه فيها كان أحد العوامل المحددة لرضاه الوظيفي وأن الانتماءات كان لها أثر واضح على درجة تكيفهم واندماجهم في العمل، الأمر الذي صار الاعتقاد معه بأن الإطار البيئي والثقافي للموظف وظروف نشأته لهما أثر على التجاوب السلوكي والعاطفي للموظف تجاه وظيفته.

- نظرة المجتمع المحلي للموظف: مدى تقديره لدوره وما يسود هذا المجتمع بمنظوماته ونظمه من أوضاع وقيم وكل ذلك ينعكس تأثيره إيجابيا وسلبيا على اندماج الموظف وتكامله مع وظيفته.

- الرضا العام عن الحياة: يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية، فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة لعملهم¹. وفي الأخير نلخص مجموعة هذه العوامل من خلال الشكل الموالي:

¹ هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة، مرجع سبق ذكره، ص 17 .

الشكل رقم 7 : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي



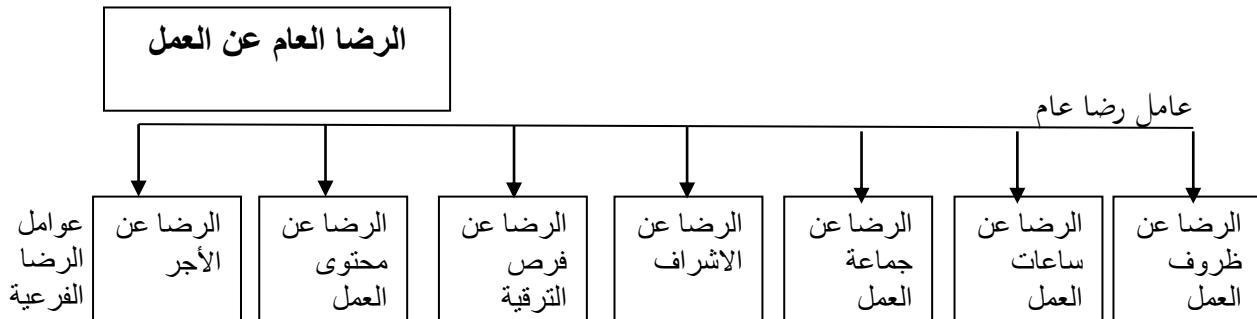
المصدر : إعداد الطالب بوناب نورالدين

وبناءً على ما سبق من عناصر وعوامل الرضا الوظيفي يمكن القول بأن الرضا عن العمل عامل عام يمثل محصلة عوامل فرعية.¹

يمكننا أن نعتبر الرضا عن العمل كعامل أو متغير يمثل محصلة مختلفة المشاعر التي تكونت لدى الفرد أو العامل تجاه عمله، ولهذا نستطيع أن نشير إلى درجة الرضا التي يشعر بها تجاه عمله بصفة عامة، ودرجة الرضا العام تعبير عن الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله، ويمكننا تصوير العلاقة بين كل ما نسميه عامل الرضا العام وعوامل الرضا الفرعية وذلك من خلال الشكل التالي:

¹ عبده فليه وآخرون، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، مرجع سبق ذكره ، ص 261

الشكل رقم 8 : الرضا عن العمل وعوامله الفرعية



المصدر: فاروق عبده فليه وآخرون، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ص 261.

يتضح من الشكل السابق أن الرضا العام عن العمل والذي يمثل عامل عام هو محصلة لرضا الفرد عن أجره، محتوى عمله، فرصته في الترقى، رئيسه، الجماعة التي يعمل فيها، ساعات العمل، وظروف هذا العمل. ويمكننا الآن أن نتصور أن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الناظر أن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديدا مسترشدين بالعوامل الفرعية للرضا التي احتواها الشكل السابق.¹

$$\text{الرضا عن العمل} = \text{الرضا عن الأجر} + \text{الرضا عن محتوى العمل} + \text{الرضا عن فرص الترقى} + \text{الرضا عن الإشراف} + \text{الرضا عن جماعة العمل} + \text{الرضا عن ساعات العمل} + \text{الرضا عن ظروف العمل}.$$

¹ فاروق عبده فليه وآخرون، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ص 261 .

المبحث الثالث: أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي

بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل، سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف العمل، وبما أنه أيضا هناك اختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية فإنه يمكن تقسيم الرضا إلى عدة أنواع وفقا لعدة اعتبارات ومعايير.

المطلب الأول : أنواع الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي متعدد الأبعاد والأوجه وعليه توجد عدة أنواع لتصنيفه وهذا وفقا للمعايير الآتية:¹

1. أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته: وفق هذا المعيار نجد الأنواع التالية:

- الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب (الذاتية) للموظف مثل الاعتراف والتقدير، القبول، الشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.

- الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل المدير، زملاء العمل، طبيعة وخط العمل.

- الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا.

2. أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه: وفق هذا المعيار تندرج ضمنه الأنواع التالية:

- الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي، إذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهام.

- الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.

وهناك من يصنف الرضا الوظيفي إلى قسمين أو نوعين وهما:

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

- الرضا الجزئي: يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل

¹ زاهر محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 45.

درجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لازال الاستياء موجودا لكن لا زال يؤدي أعماله.

المطلب الثاني : مظاهر الرضا الوظيفي

هناك مظاهر عديدة للرضا الوظيفي، هذه المظاهر مع اختلافها وتعددتها لا أنها تؤثر بشكل إيجابي على العمل ومعدلاته، فالعامل عندما يرضى عن العمل فذلك يجعله شخصا قادرا على الأداء ويتم توضيح هذه المظاهر فيما يلي:¹

1. زيادة معدل الأداء: لمعدل الأداء أنواع، فهناك المعدلات الكمية وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الخدمات التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء، وهناك معادلات نوعية وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان، وهناك معدلات كمية ونوعية وهذا المعدل هو مزيج من النوعين السابقين إذ بموجبه أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان وقد حدد الفكر الإداري أن هناك اتجاه يرى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء، وهناك اتجاه آخر يرى أن الأداء يؤدي إلى الرضا، واتجاه ثالث يرى أن الرضا هو نتيجة لحصول العامل على مكافآت عادلة التي هي بدورها نتيجة لربط الحصول على المكافآت بضرورة القيام بأداء معين. ومن هنا يمكن القول بأن الزيادة في معدل الأداء لدى العاملين هي مظهر هام من مظاهر الرضا عن العمل أو الرضا الوظيفي، فالعامل عندما يرضى عن عمله يؤثر ذلك بالإيجاب على معدل الأداء لديه.

2. زيادة معدل الحضور: تشير بعض الدراسات إلى أن العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية ليست مؤكدة بدرجة عالية، ولكن بعض الأبحاث والدراسات تشير إلى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى معدل مرتفع للحضور إلى العمل، وبشكل آخر يمكن القول أنه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب وزاد معدل الحضور وخاصة إذا كان لا يوجد عقاب عن الغياب أو أن الحضور ليس إجباريا وربما كان السبب في ذلك أن الحضور عن العمل يمثل سلوكا معينا، فإذا كانت لديه توابع هذا السلوك إيجابية مثل حب العمل أو الرضا عنه سوف يكرر العامل ذلك السلوك أو يكون لديه رغبة في تكرار الحضور إلى العمل لأن حضوره يتبعه حصوله على شيء إيجابي وهو كونه سعيدا في جو العمل، أما إذا كان العامل غير سعيد أو غير راض عن العمل وبالتالي فحضوره إلى العمل تتبعه عواقب سلبية.

¹فايزة محمد رجب بمنسي، الرضا الوظيفي للعاملين، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص 41 - 43 .

3. الرضا العام عن الحياة: يعتبر الرضا عن العمل أحد المؤثرات المحددة للرضا العام عن الحياة، أي أن هناك

انعكاسات للرضا عن العمل على الرضا العام عن الحياة، والأدلة التجريبية تشير إلى وجود علاقة طردية بين

المتغيرين، وأن متغير الرضا عن العمل يمكن اعتباره أحد مكونات الرضا العام عن الحياة.

ولبيان طبيعة العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الحياة، يمكن افتراض وجود علاقة تبادلية بين المتغيرين، بمعنى

أن الرضا عن العمل يؤثر في الرضا العام عن الحياة كما يتأثر به أيضا، وينبغي التمييز بين الرضا العام عن الحياة

وبين ذلك الرضا الذي يكون مصدره العمل، وذلك الذي يكون مصدره الخبرات الأخرى في الحياة، ورغم افتراض

أن هناك علاقة تأثير متبادلة بين المتغيرين، إلا أن تأثير الرضا عن العمل في الرضا العام عن الحياة قد لا يتعادل

بالضرورة مع تأثير الرضا العام عن الحياة في الرضا عن العمل.

ومما سبق يمكن القول حتى في حال عدم التأكد من وجود علاقة مباشرة بين الرضا عن العمل والإنتاجية فالرضا

عن العمل له تأثير على عناصر أخرى مثل معدل الغياب والتفاهم مع العاملين وقلة المشكلات الاجتماعية مما

ينعكس بشكل أو بآخر على إنتاجية الفرد وكذلك يساعد على خلق مجتمع أفضل ذي نظرة محبة ومتفائلة

للحياة. بالإضافة لهذه المظاهر هناك مظاهر أخرى تدعى بمظاهر عدم الرضا الوظيفي ونذكر منها:¹

- **التغيب عن العمل:** ويقصد به التخلف عن أداء العمل الموكول به العامل بدون سابق إنذار وما يترتب عليه

من إرباك للعمل الذي يؤثر على الإنتاجية في مجال العمل، وهناك عوامل كثيرة تؤدي إلى تغيب العامل عن عمله

إما عدم ملائمة قدراته الجسمية مع نوع العمل أو إصابة العامل بمرض أو عجز أو عدم ملائمة مهارات العامل

مع متطلبات العمل أو سوء معاملة الرؤساء والزملاء أو سوء بيئة العمل بالنسبة للعامل. ويؤثر التغيب عن العمل

بدوره على معدل ساعات العمل المفقودة، فالتغيب يمثل مظهرا من مظاهر عدم الرضا عن العمل وأن هناك علاقة

بين الرضا عن العمل أو عدم الرضا عنه وتغيب أو حضور العامل إلى العمل والذي بدوره يؤثر على آراء العامل

وإنتاجيته.

- **سوء التوافق المهني:** إن سوء التوافق المهني يعد من المظاهر الخاصة بعدم الرضا الوظيفي وهو أحد المشكلات

التي تؤثر بالسلب على العمل وذلك بدوره يؤثر على الإنتاج، فالعامل عندما يتعرض لسوء التوافق المهني فذلك

يعرضه إلى اللامبالاة وسوء العلاقات وبذلك يؤثر بدوره على أدائه لمهامه والأعمال التي توكل إليه، وذلك يؤثر

على معدل إنتاجيته.

¹فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين، مرجع سبق ذكره، ص 44 - 45 .

- **إصابات العمل والأمراض المهنية:** تعد إصابات العمل من المشكلات الهامة التي تعيق التقدم الصناعي، حيث أنها تسبب للعامل أضراراً كثيرة مثل الإصابة بإعاقة أو تشوه يؤدي إلى عجزه أو تعطله عن العمل، وما يترتب على ذلك من مشكلات مثل ترك العمل، وهناك عوامل كثيرة تؤدي إلى إصابات العمل والأمراض المهنية مثل تهاون العامل أثناء عمله، واستهتار العامل أثناء تأديته لعمله وعدم التزامه بإتباع إجراءات الأمن وعدم ملائمة ظروف العمل وعدم توفر معدات الوقاية المهنية وكل ذلك قد يكون مرجعه عدم الرضا عن العمل.

المبحث الرابع : أبعاد وقياس الرضا الوظيفي

المطلب الأول :أبعاد الرضا الوظيفي

من خلال النظريات و التعريفات التي حاولت توضيح معنى الرضا الوظيفي وكيفية حدوثه، نجد أنه يأخذ أحد الشكليات التالية:¹

الرضا العام : ويعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فإما هو راضي أو غير راضي هكذا بصفة مطلقة، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الموظف أو العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك، فضلاً عن الجوانب التي لا يرضى أصلاً بيداً أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة على موقف العامل إزاء عمله بصفة عامة.

الرضا النوعي (الجزئي): ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من الجوانب على حدة، وتشمل تلك الجوانب، سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء، وتفيد معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي.

ومن هذا المنطلق تعددت الدراسات و الأبحاث حول تحديد أبعاد والعوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي، ولكنها تدور حول أغلب الجوانب الأساسية المذكورة آنفاً وتختلف من حيث تقسيمها إلى مجموعات كعوامل إجمالية أو على شكل عناصر كعوامل فرعية للرضا الوظيفي ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

- **1- الأجور والرواتب :** يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل و الرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح.

¹ فرج طريف شوقي، السلوك القيادي والفعالية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 221 .

- 2- محتوى العمل وتنوع المهام :** يمثل محتوى العمل وما يضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية الفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل . ومن خلال تصميم وإعادة تصميم الوظائف يمكن التأثير على مستويات الرضا لديهم.
- 3- إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل :** يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، إن إسناد أعمال أو مهام تتناسب مع القدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك . ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية لرفع قدرات وإمكانات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة ويترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم.
- 4- فرص التطور والترقية المتاحة للفرد :** إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.
- 5- نمط القيادة :** توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد، والعكس يكون في ظل القيادة البيروقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.
- 6- الظروف المادية للعمل :** تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية ، إضاءة ، رطوبة ، حرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا بالأفراد عن بيئة العمل.
- 7- عدالة العائد :** أوضح آدمز بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته (مهاراته، قدراته، خبراته، مستوى تعليمه.... إلخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم، وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل غيره يشعر بعدم العدالة وتكون النتيجة الإستياء وعدم الرضا.¹

¹ سهيلة محمد عباس ، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999 ، ص 176 - 177 .

ومن جهة أخرى هناك بعض الباحثين من صنف أغلب العوامل السابقة الذكر ضمن مجموعات كما يلي:

- 1. العوامل الذاتية (الشخصية)** أي التي تتعلق بالعاملين أنفسهم مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، قدرات الفرد الذهنية والبدنية و غيرها من العوامل المرتبطة بذات الفرد والتي لها تأثير على الرضا الوظيفي.
- 2. العوامل التنظيمية (المؤسسية)** أي ترتبط بالتنظيم داخل المنظمة مثل الوظيفة نفسها وما تقدمه من إشباع لشاغلها، العلاقة بالرؤساء والزملاء، إجراءات العمل وشكل الدوام، ظروف وشروط العمل.
- 3. العوامل البيئية** وتعلق بجماعات العمل والبيئة التي نشأ فيها الفرد أو البيئة التي ينتمي إليها وكذلك تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه وهذه العوامل قد تشمل الانتماء الاجتماعي، نظرة المجتمع. ومن خلال ما أشارت إليه أهم أدبيات الموضوع التي تناولت العوامل أو الأبعاد المؤثرة في الرضا الوظيفي نجد أنها تتفق على أن الرضا الوظيفي ليس حصيلة عامل واحد، بل هو نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل أو الأبعاد، منها ما هو معلق بالفرد ذاته، ومنها مرتبط ببيئة العمل والظروف التنظيمية التي تعتمدها المنظمة. وبالنظر إلى خصوصيات موضوع البحث يمكن أن نتصور بأن الرضا الوظيفي يكون من خلال رضا الزبون الداخلي (الموظف أو العامل) عن المنتج الداخلي (الوظيفة)، وأن أبعاد الرضا الوظيفي هي أبعاد المنتج الداخلي ونلخصها فيما يلي:¹
المكافآت و الأجور.
طبيعة ومضمون العمل.
الإشراف و العلاقة مع الزملاء.
المحيط المادي للعمل.
وفيما يلي تفصيل لهذه العناصر:
- 1. الأجور و المكافآت :** ويضم مختلف المزايا المادية و المعنوية التي يحصل عليها الفرد مقابل الجهود التي يبذلها والتميز في الأداء، و تبعا لطبيعة الوظيفة وظروف العمل.
- 2. طبيعة ومضمون العمل :** ويشمل وضوح المهام والمسؤوليات و الشروط (القدرات، الاستعدادات ، المؤهلات) التي تتطلبها، والمدى الذي يتيح العمل للعامل من إظهار مهاراته ومواهبه وفرص المبادرة والإبداع.

¹ سهيلة محمد عباس ، علي حسن علي ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص 177 – 178 .

3. الإشراف و العلاقة مع الزملاء : ويتعلق بنمط الإشراف وعلاقة الرئيس بمرؤوسيه، والتفاعل بين العاملين والتعاملات المتبادلة بينهم في إطار العمل أو خارجه.

4. المحيط المادي للعمل : ويتعلق بالبيئة المادية للعمل، وكل مستلزمات و متطلبات انجاز المهام والواجبات التي تفرضها الوظيفة

المطلب الثاني : قياس الرضا الوظيفي

إن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، أو استنتاجها بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادة لا يفصح، أو لا يستطيع الفرد الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله. ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين¹:

المقاييس الموضوعية : حيث يمكن قياس اتجاه العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب معينة مثل، الغياب، معدل الاستقالة أو ترك الخدمة، معدل الحوادث في العمل، وكذلك معدل الشكاوي ومستوى إنتاج الموظف.

المقاييس الذاتية : وهي التي تعتمد على جمع المعلومات من العامل ين باستخدام وسائل محددة مثل تصميم استمارة الاستقصاء تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثين مع العاملين في المنظمة، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها.

وقد بذل الباحثون والمنظرون في السلوك التنظيمي جهود كبيرة من أجل تطوير بعض المقاييس تكون أكثر صدق وثبات وستعرض لأهم الطرق الرئيسية المستخدمة في قياس الرضا نذكر منها:²

- المقاييس الرتببة والاستبيانات ذات المقاييس المقننة.

- أسلوب الأحداث الحرجة.

- المقابلات الشخصية.

¹ عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003 ص 235 .

² رابوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سبق ذكره ، ص 170 .

1. المقاييس الرتبية أو الاستبيانات ذات المقاييس المقننة : وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي باستعمال قوائم الاستقصاء، ومن أهم المقاييس المستعملة الأتي: ¹

الاستبانة الوصفية للوظيفة : وتقيس معدلات الرضا لخمسة جوانب مختلفة للوظيفة وهي: الوظيفة نفسها – الأجر – فرص الترقية – الإشراف – الزملاء . وضمن كل بعد من هذه الأبعاد قائمة بكلمات أو جمل قصيرة، على العامل أو الموظف أن يحدد ما إذا كانت العبارة تصف الوظيفة أم لا، باستخدام إجابات من نوع الثوابت أو النفي أو عدم المعرفة، ولكل جملة أو عبارة قيمة رقمية بحسب الإجابة، وفي النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة مستويات الرضا الوظيفي عن كل بعد أو جانب.

استبانة مينسوتا لقياس الرضا الوظيفي: وهو مقياس شائع الاستخدام، حيث يعبر الفرد عن مدى رضاهم من عدمه، حول بعض الجوانب المتعلقة بالوظيفة مثل (الأجر، الترقية، كفاءة الإشراف)، أما مقياس التقدير فيتراوح بين راضي جدا إلى غير راضي جدا.

مقياس الرضا عن الأجر: وهو يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور، مثل الرضا عن مستوى الأجر الحالي و الرضا عن الزيادات في الأجر، المزايا الإضافية، وإدارة نظام الأجور، ويتم الإجابة عليه في مقياس متدرج من خمسة مستويات.

2. أسلوب الأحداث الحرجة : وهو أسلوب يعرف بطريقة القصة لهيرزبرج يتم من خلاله قياس وتقييم الرضا الوظيفي لدى الأفراد، حيث يطلب من الأفراد أن يصف بعض الأحداث المرتبطة بعمله، والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا، ثم يتم اختبار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدم الرضا، فمثلا إذا ذكر العديد من الأفراد مواقف في العمل تعرضوا فيها لمعاملة سيئة من المشرف، أو يمتدحون المسرف لمعاملته الطيبة يظهر أن نمط الإشراف يلعب دورا هاما في الرضا الوظيفي لدى الأفراد.

3. المقابلات الشخصية: وهي تتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية، وجها لوجه، حيث يمكن للفرد أن يفصح عن بعض الأمور والاتجاهات التي لا يمكن الحصول عليها من قوائم الاستقصاء، وبالتالي التعرف على الأسباب التي تكون وراء رضا أو عدم رضا العاملين، وتكون أكثر فاعلية في المنظمات الصغيرة، وخاصة إذا تم التخطيط لها من قبل مختصين في المقابلات الشخصية، وتقل فعاليتها في المنظمات الكبيرة، لأن الأفراد في الغالب يخشون الإفصاح على أمور قد تضر بمصالحهم، خاصة إذا تعارضت تلك الأمور مع توجهات ومصالح المنظمة.

¹ سهيلة محمد عباس ، علي حسن علي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص198_199.

المطلب الثالث : النتائج المترتبة عن عدم الرضا الوظيفي

تحقيق الرضا لدى الأفراد العاملين يشكل مسعى مهم لكل المنظمات، نظرا لأهمية البالغة في نجاحها و فعاليتها، و لكن تأثير حالة الرضا التي تنشدها كل المنظمات، قد لا ينتج عنه التأثيرات والانعكاسات المتوقعة وأحيانا تكون دون المتوقعة ولذلك من المهم بحث النتائج التي تترتب عن الشعور بعدم الرضا، وفيما يلي بعض النتائج:¹

1. الانسحاب من العمل:

الشعور بعدم الرضا لدى العاملين، يؤدي بهم إلى القيام ببعض السلوكيات و الأفعال من أجل رد الاعتبار لأنف سهم مثل الابتعاد أو الانسحاب من العمل و الذي يأخذ أحد الشكليين التاليين : الغياب ، الاستقالة أو ترك العمل نهائيا.

1) الغياب:

يقصد بالغياب نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور الدائم، و هو أمر يسبب ارتفاع التكاليف في المنظمة، ولاسيما تكاليف تعويض العطل المرضية و الإجازات السنوية ونقص الإنتاجية، بالإضافة إلى التكلفة المعنوية التي يتحملها الأفراد الذين يقع على عاتقهم تحمل عبئ تعويض النقص الذي يتركه الغائبون. وبصفة عامة لا يمكن القول أن الغياب يعني بالتأكيد حالة عدم الرضا، و هذا راجع الى ضعف العلاقة بين الغياب و عدم الرضا، و لكن إذا زاد مستوى الغياب عن الحد المعقول فهذا يعني أن الأمر بحاجة إلى معرفة الأسباب.

2) ترك العمل:

يعبر ترك العمل عن استقالة العامل من منظمته طوعية، وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المنظمة كتكلفة الإحلال، تكلفة التدريب وتكلفة التعيين والت ي تزداد كلما ارتقينا في السلم أو الهرم التنظيمي، بالإضافة إلى أن المنظمة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة (التكاليف الخفية في الموارد البشرية) مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الفرد المستقيل ، وتعظم التكاليف أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذوي الأداء والخبرات العالية .²

¹ منصور فهمي، انتاجية العمل في ضوء الدوافع و الخوافز، دار النهضة العربية، لبنان، 1984 ، ص 138.

² راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص175

ويقود التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد الوظيفي، زاد الدافع لديه إلى البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض، فأظهرت بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا ومعدل دوران العمل بمعنى كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض¹

2. التمارض والإصابات:

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

(1) التمارض:

التمارض (ادعاء المرض) ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل؛ وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها، ويلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تحرياً من الواقع المعاش أو للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله.

(2) الإصابات:

إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، وإنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي؛ وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة؛ إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب، لذا نجد فروم يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي وليس العكس.²

3. التظلمات، الشكاوى وعدم الاهتمام:

وهي في نفس الوقت مؤشر يدل على عدم الرضا ووسيلة للتقليل منه، والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشراً مباشراً لانخفاض الروح المعنوية الفردية، وتنصب معظم المظالم على ساعات العمل الزائدة والترقيات، ونظام الإشراف والأجور، كما أن عدم الاهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعاً الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي وكثيراً ما يعبر ذلك عن التعب والملل، وبذلك يدخل التعب والملل

¹ منصور فهمي، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع و الحوافز، مرجع سابق ذكره، ص 139

² رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص 205.

كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية . كما يدخل في هذا الإطار حالات الإهمال واللامبالاة واللذان يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج، أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته¹

¹ منصور فهمي، انتاجية العمل في ضوء الدوافع و الخوافز، مرجع سبق ذكره , ص 141 .

الخلاصة :

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى موضوع الرضا الوظيفي وعرض أهم النظريات المفسرة له ، حيث تمت مناقشة هذا الموضوع لإبراز مسؤولية المنظمة تجاه موظفيها في تحقيق رضاهم لأن هذا الأمر مطلوب في منظمات و المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها والوفاء بالتزاماته اتجاه الزبائن وقد اتضح مدى الترابط بين الرضا الوظيفي والتسويق الداخلي حيث تبين أن التسويق الداخلي أحد أهم الأساليب الإدارية التي تحقق الرضا الوظيفي و تساهم في تحسين مستوياته لدى الموظفين و مما يدل على ذلك هو أن التوجهات والنظريات التي تفسر الرضا الوظيفي تقوم على أساس الحاجة، أو على أساس المقارنة والتبادل ، والتسويق الداخلي يسعى إلى الكشف عن تلك الحاجات وتلبيتها من خلال إقامة التبادل بين الموظفين و المنظمة بما يحقق أهداف الجميع .



﴿ - إدارة الموارد البشرية ﴾

تمهيد :

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثيرين من الكتاب والمفكرين، في مجال الإدارة، نظرا للأهمية الوظيفية المناطة بها والدرجة التي تلعبها هاته الموارد في عملية الإنتاج.

حيث وتقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج اختيار وتعيين وتدريب وتثقيف وسائل اتصال مناسبة كما تعمل على استخدام النمط القيادي المناسب وذلك بهدف زيادة فعالية الأفراد وتحقيق رضاهم وصولاً إلى أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة في المنظمة .

حيث إن المتبع لتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، يجد أن لهذه الموارد أهمية بالغة وملحة، لضمان بقاء وتطور مختلف المنظمات في مختلف الميادين، وان الإدارة الناجحة في المنظمة هي التي تستطيع الوصول إلى تحقيق اغلب الأهداف، من خلال التوفيق بين مختلف الموارد المتاحة لها والتي يعتبر المورد البشري أساسها، ومن هنا كان طرحنا في هذا الفصل انطلاقا من محاولة إعطاء التعريف الصحيح لإدارة الموارد البشرية، مروراً بذلك الى وظائفها ،بعد ذلك الى اداء العاملين وكيفية تقييمها و طرق تنميتها .

المبحث الأول : ماهية الموارد البشرية

تعتبر إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية من بين المفاهيم التي أسالت الحبر، فنجد أن كثيرا من المفكرين في علوم الإدارة و علم الاجتماع ... قد اهتموا بها و هذا لما لها من الدور الكبير في تحقيق سياسات المنظمات ، و لهذا تميزت إدارة الموارد البشرية بالعديد من التعاريف ، و النظرة المتعمقة إلى هذه التعاريف تبين أنها متقاربة في المعنى و المضمون

المطلب الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية مجموعة أعمال لإنشاء و تنشيط النظام الاجتماعي للمنظمة ، و هي الجهة التي تجمع كل الاختصاصيين في المنظمة من مسيرين و مكونين و مسؤولين و الذين يعملون على التدخل في النظام الاجتماعي ؛ فإدارة الموارد البشرية هي " وظيفة من الوظائف الإدارية الصناعية، تعنى بشؤون الأفراد ، أي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمشروع (المنظمة أو المؤسسة) بغية المساعدة على تحقيق أهداف المشروع ، و تعني أساسا بتنمية قدرات و مواهب العاملين ، حتى يتسنى لهم بذل أقصى جهد ممكن ، و حتى يتوفر لهم - في الوقت نفسه - الحافز القوي على تحقيق أهدافهم الشخصية بجانب أهداف المشروع " ¹

يبرز هذا التعريف أهمية هذه الوظيفة لكونها تبحث عن عقلنة استخدام الموارد البشرية نظرا لأهميتها في تحقيق معدلات عالية للإنتاج إذا تم الاهتمام بها و تطويرها و تنميتها و توجيهها . و يعرفها "Pierre-j-c" بأنها الوظيفة التي تجمع مختلف النشاطات و التفاعلات "الإنسانية و التدفقات المادية و المعلومات الموجهة نحو : ²

الحصول و استعمال و تطوير و تحفيز الموارد البشرية من أجل تحقيق نتائج المنظمة . حل المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد و الجماعات و محيط العمل (التكنولوجيا ، الأهداف ، الثقافة ...) و إدارتها من أجل تحقيق التكامل و الاندماج بين المنظمة . يشير هذا التعريف أكثر إلى وجود العلاقات المختلفة بين الأفراد و الجماعات و المحيط ، و ضرورة أخذ هذه العلاقات بالاعتبار في وظيفة الموارد البشرية .

¹ محمد ماهر عليش : إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة ، القاهرة ، ص 27 .

² زين الدين بلوصيف: تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية - واقع و آفاق ، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية قسنطينة ، 1995 ، ص 19.

ويرى آخر بأن تنمية الموارد البشرية تعبر " عن النشاط الخاص بتوفير المهارات اللازمة للمنظمة ، و تنمية قدرات العاملين و المحافظة على استقرارهم ، ورفع روحهم المعنوية ، و تقييم نتائج أعمالهم بما يحقق أهداف الرئيسية بأحسن كفاءة ممكنة ، و بناء على ذلك تتضمن هذه الوظيفة أعمالا متعددة مثل : تخطيط القوى العاملة ، الاختيار و التعيين و التدريب و تحليل و وصف الوظائف، و وضع أنظمة الأجور و المرتبات و الحوافز، و توفير الخدمات و المنافع التي تحقق استقرار العمالة و زيادة درجة الرضا عن العمل "¹.

من الملاحظ أن هذا التعريف قد اشتمل على ذكر جميع نشاطات هذه الوظيفة من اختيار وتوجيه و تنمية و ترقية ... مع البحث عن تحقيق الاستقرار و الرضا الوظيفي .

المطلب الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية (مهامها)

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة لأخرى ، نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها و ظروفها ، أي أنها متميزة ، و هناك عديد من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فمنها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات و المزايا ، و برامج تحليل العمل ، و أبحاث الاتجاهات و خدمات الأفراد ، و منها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل : المقابلات الشخصية ، برامج الإنتاجية ، الدافعية و برامج التنمية و التدريب ، والتخطيط المهني و تقييم الأداء . و تشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام و الواجبات التي تؤدي سواء في المنظمات الصغيرة أو كبيرة الحجم ، و تهتم وظائف إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة المتوسعة والتي تؤثر تأثيرا على مجالات عديدة للمنظمة ، و تشمل هذه الأنشطة بعضا مما يلي :²

1. تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة .
2. التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافها .
3. تنمية و تنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات .
4. استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم و تطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها .
5. اختيار و تعيين أفراد لشغل وظائف معينة داخل المنظمة .
6. تقديم الفرد للعمل و تدريبه.

¹ حمدي مصطفى المعاز ، وظائف الإدارة ، الدار العربية للموسوعات ، بيروت ، 1985 ، ص 46 .

² راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، مرجع سبق ذكره ، ص 23.

7. تصميم و تنفيذ البرامج الإدارية و برامج التطوير التنظيمي .
 8. تصميم أنظمة تقييم الأداء .
 9. مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير .
 - 10 . تصميم و تطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين .
 - 11 . تصميم أنظمة الرقابة و الانضباط و التظلمات .
 - 12 . تصميم و تطبيق البرامج لضمان صحة و أمن الأفراد و تقديم المساعدة للأفراد لحل مشكلاتهم الشخصية و التي تؤثر على أدائهم في العمل .
 - 13 . تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال الأفراد .¹
- و يظهر الشكل الموالي عجلة الموارد البشرية التي تمثلها الجمعية الأمريكية للتنمية والتدريب كجزء من الجهودات لإظهار مهام إدارة الموارد البشرية :

¹ راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، مرجع سبق ذكره ،ص23.

الشكل 9 :عجلة الموارد ادارة البشرية لمهام الموارد البشرية



المصدر : راوية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، المرجع سبق ذكره ،ص 24 .

نظرا لتباين تعريفات إدارة الموارد البشرية فإن وظائفها قد اختلفت فيه الرؤى ، فبالإضافة إلى الوظائف السابقة الذكر يمكن إدراج تقسيم آخر لمهام الإدارة (الموارد البشرية) يركز على مكونات هذه الأخيرة بحيث أن كل نوع يكمل الآخر بحيث يتحقق في نهاية المطاف الهدف الرئيسي والمتمثل في تنمية وتطوير الموارد البشرية عن طريق ممارسة النشاطات التالية : ¹

1. التوظيف و التطوير : ويشمل هذا الجانب النشاطات التالية :

- الاختيار ، التعيين ، الإحلال ، الترقية ، النقل ، التدريب ، خبرات العمل ، خطط الأداء ، التقييم ، الاستشارات .

2. التخطيط للقوى العاملة : و يتضمن النشاطات التالية :

- دراسة التنبؤات الاقتصادية ، دراسة توقعات سوق العمل ، تخطيط الأعمال ، دراسة تنبؤات القوى العاملة ، دراسة خطط المنظمة ، خطط التوظيف .

3. الأداء التنظيمي : و يقصد به دراسة البيئة و العوامل المؤثرة فيها و تشمل :

المناخ ، القدرة التنظيمية ، الاتجاهات ، الحوافز ، المكافآت ، الاتصالات ، تطوير المنظمة ، خطط التعويضات ، نظام الاتصالات ، نمط الأداء ، التركيب التنظيمي ، السياسات والإجراءات .

4. التقييم و التحليل : و يدخل ضمن هذا النشاط :

- دراسة النتائج مقابل التوقعات ، دراسة العوامل الخارجية المؤثرة في النتائج ، جودة المخطط ، تقييم الأداء ، دراسة النتائج و الأسباب ، دراسة نقاط القوة ، دراسة نقاط الضعف . و الجدير بالذكر أن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تكون بمنأى أو بعيدا من المستويات التنظيمية فهي تعمل في شكل تكاملي لتحقيق أهداف و سياسة المنظمة ؛ و من بين أهم الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالموازاة مع مهامها نذكر : ²

- معاونة الإدارة العليا في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشري ، و في تحقيق التكامل

- بين إستراتيجية الموارد البشرية و التخطيط طويل الأجل و إستراتيجية المؤسسة في النمو

والتطور .

¹ إبراهيم حمد العبود و آخرون ، تخطيط القوى العاملة ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 1993 ، ص 19 - 21 .

² أسامة الخولي و حسين مختار الجمال ، التكنولوجيا و الموارد البشرية و الاعتماد على الذات ، دار الشباب للنشر و الترجمة ، المعهد العربي للتخطيط ، ط 1 ، الكويت ، 1987 ، ص 71 .

- معاونة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية .
- معاونة الإدارة العليا و الإدارة التنفيذية في التقييم و السيطرة على منظومة الموارد البشرية .
- عن طريق نظامك متكامل لمعلومات الموارد البشرية ، هذا النظام الذي يهدف إلى :¹
- . تقييم مدى النجاح في تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية .
- . التعرف على المشاكل و تحديد مواقعها و طبيعتها .
- . التأكيد المستمر لدى أفراد المؤسسة على دورهم في الحصول على ما تتوقعه الإدارة العليا.

- القيام بالدراسات بالجوانب و العوامل التنظيمية و الفنية و الاجتماعية التي تمس الموارد البشرية بهدف تطوير سلوكيات المؤسسة كوحدة ديناميكية متكاملة .

المبحث الثاني : عملية تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين إحدى السياسات المحورية في إدارة الموارد البشرية، والتي لا غنى عنها نظرا للفوائد التي تعود من تطبيقها، لذا نتناول في هذا المطلب مفهوم تقييم الأداء العاملين وأهميته، إضافة إلى كيفية تقييم أداء العاملين

المطلب الأول : مفهوم تقييم أداء العاملين

لقد تعددت الكتابات و الأبحاث في موضوع تقييم الأداء، رغم ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية، فقد اختلفت التعريفات من كاتب لآخر و من باحث لآخر، وهذا ما توضحه مجموعة التعريفات الأكثر انتشارا لهذا المفهوم

تعريف تقييم الأداء: إن تقييم الأداء هو "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المنظمة سابقا"².
يتبين من هذا التعريف أن تقييم أداء العامل ليس عملا عشوائيا فهو مرتبط بمواقف معينة، وفق خطط وأهداف محددة مسبقا، وفي مجالات ترتبط بأداء هذا العامل، وهذا ما يبين إن تقييم الأداء هو مسار يتم وفق خطوات معدة سابقا.

¹ أسامة الخولي و حسين مختار الجمال، التكنولوجيا و الموارد البشرية و الاعتماد على الذات ، مرجع سبق ذكره، ص71 .

² نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة، تخصص: علوم اقتصادية، جامعة الجزائر 2005 ، ص 75 .

كما يعرف بأنه " محاولة لتحليل أداء الفرد ولكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية، وسلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المنظمة حالياً وفي المستقبل"¹

يبين هذا التعريف أن تقييم الأداء لا يشمل تقييم إنجاز العامل للعمل المطلوب منه فقط، بل يتجاوز ذلك إلى تقييم سماته وصفاته المختلفة (نفسية، بدنية، فكرية، فنية وسلوكية) لتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء بهدف تحسينه، وهو ما يجعل هذا التعريف الأخير هو لأشمل والأدق من التعريف الثلاثة.

يتضح من التعريف السابقة أن تقييم أداء العامل عملية تسعى إلى معرفة عدة نقاط، لعل أهمها:

- مستوى أداء الفرد وسلوكه في العمل.
 - كون هذا الأداء يشكل نقاط قوة أو ضعف، أي تحديد الجوانب الإيجابية و السلبية في أداء الفرد.
 - انعكاسات وأثار هذا الأداء على فعالية المنظمة أي مدى مساهمة العامل في تحقيق أهداف المنظمة
 - تصور مدى تكرار نفس الأداء في المستقبل بما يسمح تطوير الأداء.
- إذن يمكننا القول أن تقييم أداء العامل هو " عملية القصد منها التوصل إلى حكم موضوعي على درجة كفاءة و فعالية العامل في كافة جوانب نشاطه وسلوكه في المنظمة".

¹ الصيرفي محمد ، قياس وتقوم أداء العاملين ، حورس للنشر والتوزيع ، ط1 ، الإسكندرية ، 2008 ، ص84 .

المطلب الثاني: أهمية ومراحل ومعايير عملية تقييم أداء العاملين

أولاً-أهمية عملية تقييم أداء العاملين

لتقييم أداء الكثير من الفوائد التي تعود على العاملين والمنظمة، وهو ما يجعله عملية ضرورية ومحورية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، ولعل أبرز فوائد و مزايا تقييم الأداء :¹

- رفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهدهم موضع تقدير واهتمام إدارة المنظمة بهدف معالجة نقاط الضعف، فالتقييم الموضوعي لأداء العاملين سيخلق لديهم الثقة في مشرفيهم وقادتهم مما يجعلهم يعملون بروح معنوية عالية.

- إشعار العاملين بمسؤولياتهم، فعندما يشعر الفرد أن نشاطه موضع تقييم من قبل قاداته، وأن نتائج هذا التقييم يترتب عنها قرارات هامة تؤثر على مساره الوظيفي، فإنه يبذل قصارى جهده في العمل.

- تقييم الأداء وسيلة لضمان العدالة حيث ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو مكافأة على أساس جهده في العمل، وهذا يتطلب من القيادة معاملة متساوية لكافة مستويات العاملين.

- الرقابة على المشرفين، حيث أن تقييم الأداء يجعل من القيادة العليا قادرة على مراقبة وتقييم جهود المشرفين وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم؛

- استمرار الرقابة والإشراف، فتقييم الأداء يتطلب ملاحظة العاملين باستمرار من قبل المشرفين ليكون الحكم موضوعيا وسليما على أدائهم.

- تقييم سياسات الاختيار والتدريب، حيث يعد تقييم الأداء بمثابة الحكم على مدى سلامة طرق اختيار وتدريب العاملين إلى جانب تحديد الثغرات والعمل على إتلافها.

ثانياً-معايير تقييم أداء العاملين:

يقصد بمعايير تقييم الأداء الأسس التي ينسب إليها أداء الفرد وبالتالي يقارن بها للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر الأداء جيدا ومرضيا عندها، لذلك فتحديد هذه المعايير يعتبر ضروريا في تقييم الأداء كما تساعد العاملين على معرفة ما هو مطلوب منهم، إضافة إلى توجيه القادة والمشرفين إلى النواحي التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لتحسين الأداء.²

¹ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص 241.

² توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مدخل جديد... عالم جديد، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2004، ص 65.

رغم اختلاف الآراء في تحديد معايير تقييم الأداء، وهذا لارتباطها بطبيعة نشاط المنظمة، والمستوى التنظيمي للعامل، إلا أنه يمكن تقسيمها بشكل عام إلى جانبين أساسيين هما:¹

1-معايير موضوعية:

وهي المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة (الزمن)، التكلفة، تحقيق الأهداف، عدد حوادث العمل.

2-معايير سلوكية:

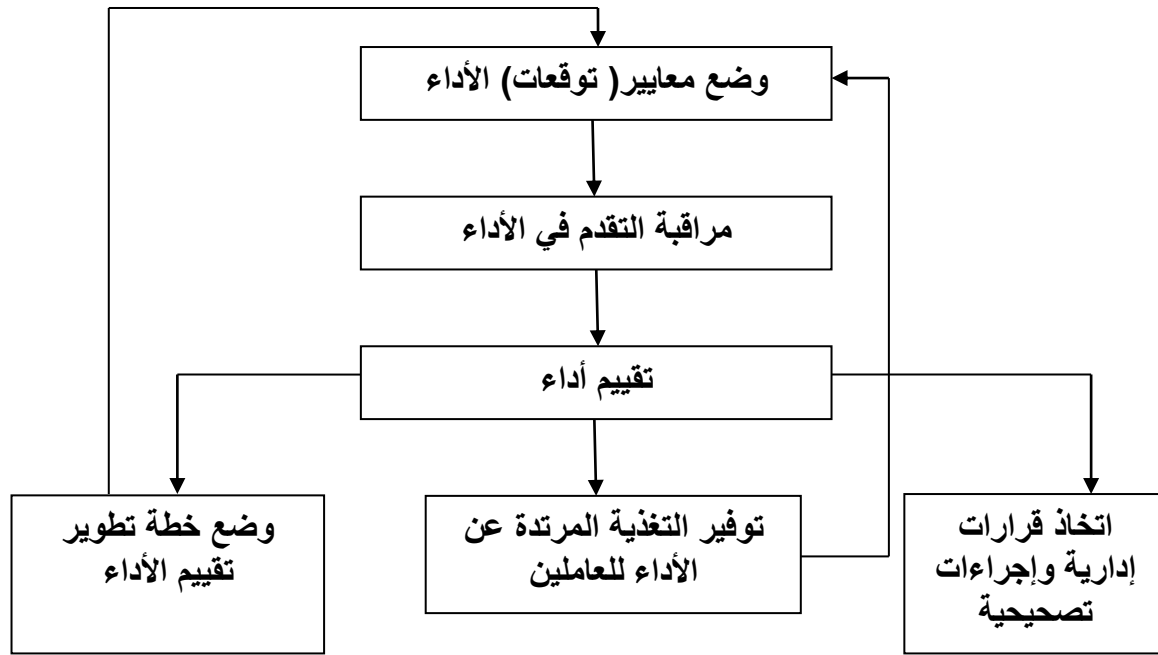
تكشف المعايير السلوكية عن صفات الفرد الشخصية مثل: قابلية وسرعة التعلم، الاستفادة من التدريب، العلاقة مع الآخرين، المواظبة، المبادأة، الاتزان الانفعالي...الخ. إلا أنه مهما كان المعيار، فلا بد أن يشترط فيه الدقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه، إضافة إلى الصدق، الثبات، سهولة الاستخدام، وإبراز الاختلافات في الأداء مهما كانت صغيرة.

ثالثا-مراحل عملية تقييم أداء العاملين:

نظرا لصعوبة وتعقيد عملية تقييم أداء العاملين، لذا تتطلب تخطيطا سليما يركز على أسس وخطوات متسلسلة تسلسلا منطقيا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها، وعموما تمر عملية تقييم أداء العاملين بعدة مراحل يبرزها الشكل التالي:

¹ توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مدخل جديد...للعالم الجديد، مرجع سبق ذكره ، ص 65 .

الشكل رقم 10 : خطوات عملية تقييم أداء العاملين .



المصدر: حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ،

ص 75.

يتضح من الشكل السابق أن خطوات تقييم أداء العاملين تتمثل في :¹

1-وضع معايير الأداء:

تعتبر أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين ،حيث يتم فيها وضع توقعات الأداء(أهداف) في شكل معايير بالتعاون بين القيادات- إدارية وإشرافية- والعاملين، وبالتالي فإنه يتم الاتفاق على المهام المطلوب من العاملين إنجازها والنتائج اللازم تحقيقها، وبهذا ينشأ الدافع والتوجيه اللازم للعاملين للقيام بعملهم.

2 - مراقبة التقدم في الأداء:

تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على الكيفية التي يعمل بها العاملين، وهل يتم التنفيذ بالشكل المطلوب، وبذلك يتم تحديد واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وهذا بتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط بشكل جيد.

¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ص 75 .

3- تقييم الأداء:

يتم في هذه المرحلة قياس تقدم أداء العاملين ثم مقارنته بالمعايير المحددة (التوقعات) في الخطوة الأولى، مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.

4- التغذية العكسية:

يحتاج كل عامل بالمنظمة إلى التعرف على مستوى أدائه، أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الاطلاع على أدائه، كما أنها تشكل دافعا له لتطوير أدائه، وحتى تكون التغذية العكسية مفيدة للعاملين لابد أن يفهموها ويستوعبوا المعلومات التي تحملها، ويتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن.

5- اتخاذ القرارات الإدارية:

إن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين شتى مثل: الترقية، المكافآت، الجزاءات، التدريب... الخ

6- وضع خطة تطوير تقييم الأداء:

يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التي تسمح بالتأثير بشكل إيجابي على تقييم الأداء، من خلال التعرف على المهارات، المعارف، وحتى القيم التي يحملها العامل، وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل النتائج المحققة لما هو مخطط مسبقا من طرف المنظمة في عملية التقييم.¹

المبحث الثالث : فوائد ومجالات استخدام نتائج تقييم الأداء

المطلب الأول : فوائد تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية، التي لا غنى عنها، نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سلمية تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التحيز والمحسوبية. وفيما يلي عرضاً لأهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها:²

1- رفع الروح المعنوية للعاملين :

إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء

¹ توفيق عبد الرحمن، منهج النظام والأساليب، نظم تقييم الأداء، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2004 ص 126

² مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، مرجع سبق ذكره، ص 240.

التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة. كل ذلك يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضياً باستعداد وجداني وما الروح المعنوية إلا ذلك الاستعداد وجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج وإجادته.

2- إشعار العاملين بمسؤولياتهم:

إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه والعمل معاً، وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

3 - وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة، أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.

4 - الرقابة على الرؤساء:

إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم.

5 - استمرار الرقابة والإشراف:

إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية.¹

¹ مهدي حسن زويلف ، ، إدارة الأفراد (مدخل كمي) ، مرجع سبق ذكره ، ص 40 _ 41 .

6 - تقييم سياسات الاختيار والتدريب:

حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت نماذج التقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها وذلك لتحديد الثغرات، والعمل على تلافيها في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلاً.¹ بالإضافة الى الفوائد السابقة هناك فوائد أخرى.²

7- توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية:

عن أداء كل من يعمل في المنظمة؛ حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته، وبسبب معرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، يتوقع أن يتولد لديه في هذه الحالة دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه، سواء عن طريق الذات، أو عن طريق برامج التعلم والتدريب المستمرين، التي تعدها إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

8 - يعد تقييم الأداء في الوقت الحاضر جزءاً أساسياً في منهجية إدارة الجودة الشاملة:

التي تمثل المنهج المعاصر في إدارة المنظمات، هذه المنهجية تؤكد وإلى حد كبير على ضرورة التحسن المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم، لأن الفاعلية التنظيمية التي توفر للزبائن سلعاً وخدمات يرضون عنها متوقفة على جودة الأداء وتحسينه المستمر، فتقييم أداء الموارد البشرية أداة رقابية فعالة في المنظمات، تضع الأداء التنظيمي فيها تحت السيطرة، فهو يرصد الانحرافات السلبية، ويعالجها، وينمي الانحرافات الإيجابية فيه، في يسعى إلى تطوير وتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الفاعلية التنظيمية، وبالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء

1 مهدي حسن زويلف،، إدارة الأفراد (مدخل كمي) ، مرجع سبق ذكره، ص 240-241 .

2 عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005 .، ص 374 - 376 .

المطلب الثاني : أسس التقييم الفعال للأداء

تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي :¹

- 1- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
- 2- يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان، فعلى سبيل المثال فإن المعايير التي يتم تقييمها مثل المواظبة وكمية الجهد، يجب أن تكون محسوبة على ضوء طبيعة الوظيفة.
- 3- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
- 4- تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه.
- 5- يجب أن يكون القائمين بالتقييم على اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم.
- 6- إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء (مثل الحضور، الجودة والكمية)، فإن وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتاً على مدار وقت التقييم.
- 7- يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل.
- 8- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم، ومستوى هذا الأداء.
- 9- يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية بالإضافة إلى أسس أخرى و هي:²

- 10- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة و موضوعية القياس والتقييم.
- 11- تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصيداً للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.
- 12- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفاعليتها، بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير، ويدرك المرؤوسون موضوعيتها وفعاليتها في تنميتهم الذاتية.

¹ زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 91

² أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000، ص 332 .

13- إدراك واعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات، بحيث لا يتم تغليب إحداها على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس، ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الإيجابيات طالما لم يظهر من الموظف أو الموظفة إخلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل.

14- استفتاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه و رئيسه المباشر و عند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على آراء مرؤوسيه وذلك دون الاستماع إلى آراء أو وشايات الآخرين التي قد تؤثر على حيادية وموضوعية التقييم أو تلغيها تماماً.

المطلب الثالث : خطوات تقييم الأداء و المعايير المستخدمة فيه

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك¹

1تحديد معايير الأداء : يقصد بمعايير تقييم الأداء " تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم² فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة"³

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء "الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء"⁴

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص 244.

² أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعة، مصر، 2003، ص 255.

³ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، مرجع سبق ذكره ،ص 409 .

⁴ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003 ، ص 202 .

ويقصد بمعايير تقييم الأداء "الأسس التي يركز عليها التقييم، وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلقت بالمقارنات ما بين الموارد البشرية، أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم"¹

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء "المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا أم لا. ويجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساساً للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي"²

2-نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، و من الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين : أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

3-قياس الأداء:

وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم لأداء الفعلي هي:

-ملاحظة الأفراد العاملين.

-التقارير الإحصائية.

-التقارير الشفوية.

-التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

4-مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة و الكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد أن تتبع هذه الخطوة

¹ Christian Batal, la gestion des R,H dans le secteur Public ,Editions d'organisation, 2eme Edition 2000, p 90 paris.

² صلاح شنواني ، إدارة الأفراد، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999 ، ص 187 .

خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السليبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

6- الإجراءات التصحيحية:

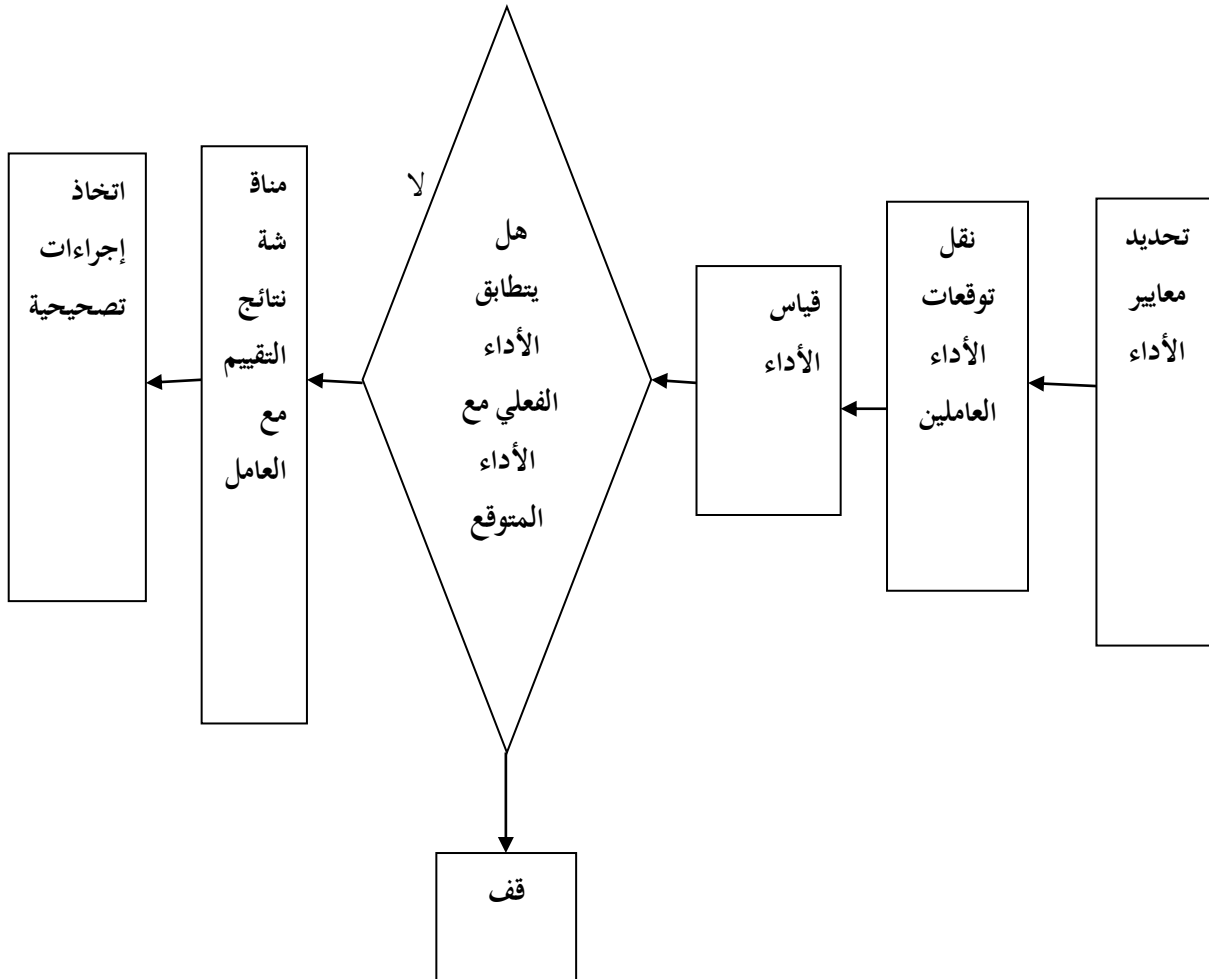
إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين: الأول مباشر و سريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي.

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.¹

¹ صلاح شنواني ، إدارة الأفراد ، مرجع سبق ذكره ، ص 187 .

والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة :¹

شكل رقم 11 : خطوات تقييم الأداء



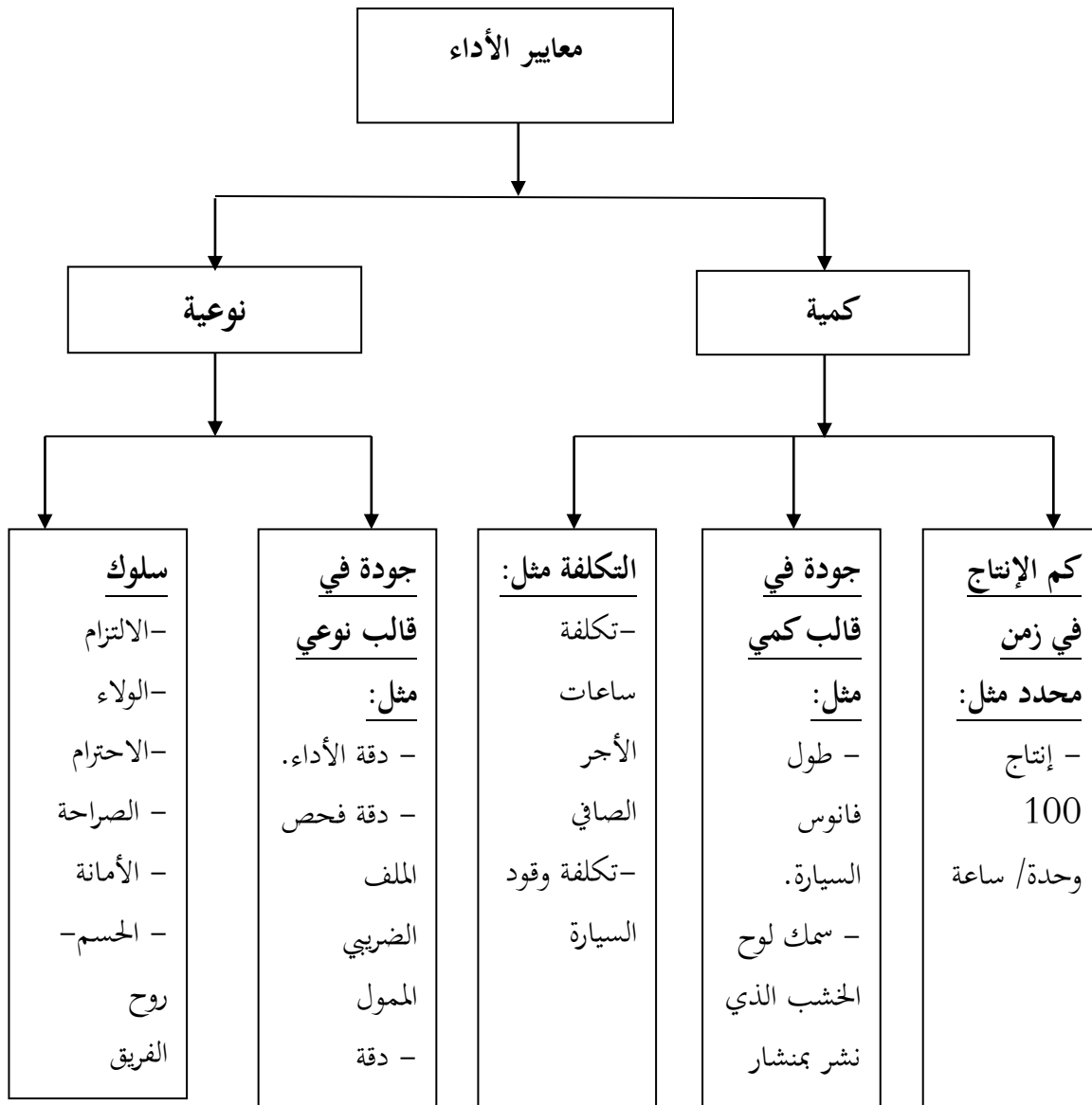
المصدر: توماس أي هاينز، دافيد هنجر، ترجمة محمود مرسى، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة،

الرياض، 1990، ص 37 .

¹ توماس أي هاينز، دافيد هنجر، ترجمة محمود مرسى، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص 37

أنواع معايير الأداء: وتقسّم معايير الأداء إلى معايير كمية ومعايير نوعية والشكل التالي يعرض تصنيف معايير الأداء وفقاً لكونها كمية ونوعية.¹

شكل رقم 12: أنواع معايير الأداء



المصدر: أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 337

لبناء معايير معينة للأداء، ولكل عمل من الأعمال في المنظمة لابد من الاعتماد على عملية تحليل العمل، فالمعيار المحدد للأداء يشير إلى أي عامل أو متغير يعد كمؤشر لفاعليه الأداء من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد، فالمعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال إذن يختلف باختلاف مواصفات العمل

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 337.

وشروطه، ولذلك فإن المعلومات التي يحصل عليها في عملية تحليل العمل تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال، ومن الجدير ذكره في هذا المجال أنه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفاعلية في أداء كل عمل نظراً إلى أن معظم الأعمال في المنظمات معقدة وتتضمن أبعاد وجوانب عديدة ولذلك فمن غير الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توافرها في المعيار المحدد لكي يكون نافعا في عملية تقييم الأداء من هذه الصفات أو الشروط الآتية :¹

أ- الثبات:

وثبات المقياس يضم جانبين الاستقرار والتوافق، فالاستقرار ينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة يتبع عنها نفس النتائج، أو نتائج متساوية، أما التوافق فينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص إلى آخر ومن طريقة إلى أخرى.

ب- التمييز:

المعيار الجيد لا بد وأن يميز بين الأفراد وفقا لأدائهم، حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود، وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب، وفي ترقية الأفراد، وتحديد البرامج التدريبية.

ج- القبول:

لا بد أن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هذا هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين.

بالإضافة إلى الخصائص السابقة هناك خصائص أخرى وهي :²

الواقعية: أي ضرورة تطابق الأداء ودقة تمثيل الواقع.

الموضوعية: تجنب أثر التقديرات الشخصية والتحيز.

الشمول: أي أن يتضمن القياس جوانب الأداء المراد تقييمهما كافة.

الاقتصاد: أن يتطلب الحد الأدنى أو المعقول من الوقت والجهد والأجهزة والأفراد لتطبيقه.

كما تقسم معايير الأداء إلى ثلاثة أقسام حسب العوامل المستخدمة في التقييم فيكون لدى

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 244 - 245 .

² عقلة محمد المبيضين، وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، ص 48.

المبحث الرابع : إدارة عملية التقييم والأخطاء البشرية في تقييم أداء العاملين

المطلب الأول :إدارة عملية تقييم الأداء

تتضمن إدارة عملية تقييم الأداء معرفة بعض الجوانب الأساسية المتعلقة بالتطبيق الفعلي لعملية تقييم الأداء في المنظمات المختلفة، فالإجراءات التطبيقية لهذه العملية تتضمن تحديد بعض الأمور الأساسية التي تساهم في إنجاح و فعالية هذه العملية الحيوية، و من هذه الأمور تحديد من الذي يقوم بعملية التقييم و متى و كيف تتم العملية¹

1- مسؤولية التقييم: (من الذي يقوم بعملية التقييم): يوجد عدد من المصادر التي تناط بها مسؤولية تقييم أداء الأفراد والتي من أهمها ما يلي:

أ- الرؤساء:

على اعتبار أن الرئيس هو الأعرف والأقدر على وضع تقييم فعلي وواقعي لمؤوسيه نظرا لاحتكاكه المباشر اليومي معهم، ولاعتباره المسؤول عنهم تجاه المستويات الإدارية الأخرى إلا أن هذا الأسلوب يتعرض للانتقاد بسبب الاعتماد على تقديرات شخصية للرئيس التي قد لا تخلو من الانحياز والتسلط أو العشوائية في تحديد التقييم المطلوب لمؤوسيه. ويقترح البعض عناصر معينة يلتزم بها المشرف في التقييم كالتالي:

- إن أية تعديلات في تعويضات الرؤوس ينبغي أن تكون مبنية على التقديرات التي يحصل عليها.
- أن تبنى التقديرات على الأداء الفعلي.
- أن تطبق المعايير بشكل منظم على أداء العاملين.
- ينبغي جمع المعلومات حول الأداء وتحليلها قبل عملية التقدير والقياس.
- أن يتم الاتصال والمكاشفة حول نتائج القياس بين الرئيس والرؤوس وجها لوجه.²

ب- الرؤوسين:

هم أحد المصادر المستخدمة في تقييم أداء الرؤساء، إذ أن الرؤوسين على صلة كبيرة مع الرؤساء ويعرفون جيداً أداء رؤوسائهم وخاصة فيما يعود لإدارتهم للعملية الإدارية (التخطيط، التنظيم القيادة والرقابة) والتي تقع في صلب صلاحيتهم ومسؤولياتهم، كما أن الرؤوسين قادرون على اكتشاف بعض

¹ سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 268 .

² حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص 172 .

مشاكل الإدارة التي تواجه الرؤساء، وبإمكانهم بالتالي تقييم هؤلاء الرؤساء بالتجرد في حال وفرت لهم المؤسسات الاستقلالية والثقة، مما يساعد على كبح جماح العقوبة التي قد يلوح بها الرؤساء بعد مرحلة التقييم.¹

ج - الزملاء:

هناك أنظمة تشترط أن يتم تقييم الفرد ليس من قبل رئيسه بل من قبل مجموع العاملين في الوحدة الإدارية، بحيث يقيم كل فرد الآخرين، وتكون النتيجة تقييم كل فرد هي متوسط تقييم زملائه له.² هناك مخاطر في استخدام هذا المصدر على المستوى التنظيمي الأدنى، لأنه يفسد العلاقات الاجتماعية داخل العمل³

د- تقييم الفرد لذاته:

تسمح بعض أنظمة التقييم للموظفين أن يقيموا أنفسهم، والذين يؤيدون هذا المصدر في التقييم يقولون أنه يوفر مناخاً طيباً لتحسين الأداء، وذلك لأن الفرد يسجل آراءه الشخصية والاحتمال الأكبر أن يكون أقل مقاومة للتغيير منه إذا كانت الآراء والتوصيات من رؤساءه، وأن يبذل مجهوداً واضحاً لتحسين الوضع بالنسبة للبنود الضعيفة أو المتوسطة، كما سجلها عن نفسه. أما الذين يعارضون هذا المصدر فإنهم يقولون أن تقييم الفرد لذاته لا يمكن أن يكون نظاماً مستقلاً، فلا بد أن يكون مكملًا إذا كان له أن يوجد أساساً، كما أنه لا يصلح إلا في حالة التقييم من أجل التنمية وليس من أجل الترقية أو العلاوات⁴

¹ إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية (من منظور إستراتيجي)، دار النهضة العربية بيروت، 2002، ص 391 .

² سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص 395 .

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، مصر، 2004، ص 292 .

⁴ عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا، ج 1، القاهرة، 1999 ص 116 .

هـ- التقييم من قبل الزبائن:

تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها، خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم، وهذا يشمل الباعة والمسوقين¹ فالعميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أدائه ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للحصول على المعلومات بشأن الأداء. لقد تبنت العديد من المنظمات الخدمية أنظمة لتقييم الأداء تستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين²

2- توقيت تقييم الأداء (متى يتم التقييم):

إن معدل التكرار الاعتيادي لتقييم الأداء الرسمي هو عادة مرة أو مرتين كل عام و يجب أن يكون التكرار بالطبع مرتبطاً بجدول تخطيط التقييم، وأن يكون مرناً بالقدر الكافي كي يستوعب أية مواقف استثنائية، فالعاملون الذين عينوا حديثاً أو الذين أعطوا عملاً جديداً على سبيل المثال يجب تقييم أدائهم على فترات زمنية قصيرة مثل: كل ثلاث أشهر، كل ستة أشهر وبعد ذلك سنوياً.³ في حين تتم عملية تقييم الأداء في كثير من المؤسسات على الأقل مرة أو مرتين في السنة فإن البعض الآخر من المؤسسات يقيم أداء الأفراد مباشرة بعد الانتهاء من كل مشروع من مشاريع المؤسسة التي أنجزها الأفراد.

و قد أظهرت الدراسات أن الأفراد قد يشعرون بأن تقييم أدائهم لمرة واحدة أو لمرتين ليس كافياً خاصة في حال أتت نتائج التقييم غير إيجابية ولأسباب خارجة عن إرادة الأفراد، بحيث لم يتلق الأفراد الاسترجاع الكافي عن مكانهم ضعفهم والهادف إلى مساعدتهم على تحسين وسائل وطرق الأداء.⁴

3- إجراءات التقييم:

بعد تحديد من الذي يقوم بالتقييم ومتى لا بد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية وأهم إجراء هو المقابلة للأفراد العاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تهمهم، والتي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلاً، وهذه المقابلة تدعى ب: "مقابلة التقييم".

¹ سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 395 .

² جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 ، ص 446.

³ ماريون أي هايترز، دارة الأداء ، دليل شامل للإشراف الفعال ، ترجمة محمود مرسي ، زهير الصباغ ، مراجعة زكي غرشة ، يحيى الحسين ، ادارة البحوث ، معهد الإدارة العامة ، مسقط ، الرياض ، 1998 ، ص 185 .

⁴ إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية (من منظور إستراتيجي)، مرجع سابق، ص 393 .

المطلب الثاني: أخطاء تقييم الأداء

هناك العديد من الأخطاء التي تصاحب عملية تقييم الرؤساء لأداء مرؤوسيهـم نذكر منها:

1-أخطاء التحيز الشخصي:

يتأثر تقييم العامل أحيانا بالتحيز الشخصي للرئيس، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للعامل. ونستطيع أن نقلل من هذا التحيز بأن نشرك الآخرين في عملية التقييم، خاصة هؤلاء الذين لديهم معرفة بمستوى أداء العامل، فمثلا يمكن للمقيم أن يدع رئيسه يراجع ويدقق تقييمه النهائي أو يدعو خبير مختص لمراجعة تقييمه لأداء العاملين. كما يمكن التقليل من التحيز من خلال تعدد التقييمات لأداء العامل من قبل أكثر من مدير ثم تصل على تقرير موحد من خلاله الاجتماع مع من يقومون بالتقييم¹

2-أخطاء الهالة:

يتمتع كل شخص بهالة وسمعة معينة قبل الالتحاق بعمله أو بعد الالتحاق به، وغالباً ما يحكم على الشخص من خلال ذلك لا من خلال الواقع، وقد تكون الهالة ناجمة عن تفوقه، وعن حسن أدائه في مجال معين دون غيره، فيحكم عليه في بقية مجالات نشاطه وفق تأثيره، دون الاهتمام بالتقييم الصحيح تبعاً للمجالات المختلفة.²

3-أخطاء تقدير الوسط:

مهما كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس، فقد يقيم مرؤوسيه في مدى متوسط وتشيع هذه الأخطاء، كلما افترقت طريقة التقييم للدقة والموضوعية والأسس السليمة، فيميل الرئيس للحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم، ويتأثر مثل هذه الأخطاء يتضاءل الفرق بين مستوى أحسن موظف وأساء موظف، وتنتهي قيمة وغرض تقييم الأداء.³

4-أخطاء الانطباعات المسبقة:

يجب أن لا يتأثر تقييم الرئيس لأداء المرؤوس بالانطباع الذي يتركه العامل لديه فالانطباع الأول عادة لا يمثل الأداء الفعلي خلال الفترة كلها، لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في

¹ زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، مرجع سابق، ص 203 .

² محمد مرعي مرعي، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001، ص 38 .

³ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 395 .

الفترة الحالية، ولا يجب السماح لسمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أم سيئة بالتأثير على التقييم الحالي.¹

5-التأثير بآخر تقييم:

قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين، ولا يهتمون بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين، فيتجه المشرفون لتقييم مرؤوسيههم طبقاً لآخر تقرير عنهم، فإذا كان تقرير موظف في الفترة السابقة ممتاز فيعد ممتازاً أيضاً في الفترة الحالية، حتى لو كان مستوى أدائه قد انخفض عما كان وإذا كان تقرير موظف آخر في الفترة السابقة ضعيفاً، فيعده المشرف ضعيفاً في الفترة الحالية، حتى لو كان الموظف قد حسن من أدائه بعد التقرير السابق.²

6- أخطاء النسيان:

فمعظم التقديرات عن المرؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالباً ما تكون سنة، وعادة ما تمثل المستوى الأوسط أو العام للأداء خلال تلك الفترة. ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره، أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس. وهذا قد لا يعبر تماماً عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها لاسيما إذا كان هذا المرؤوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم فيتعهد أن يبدو مثالياً في هذا الوقت أو قبله بقليل .

7-المبالغة في التقييم:

يميل بعض الرؤساء إلى الاتجاه نحو المبالغة في عملية التقييم، فقد يأتي التقييم من بعض الرؤساء لجميع الأفراد مرتفعاً بينما يأتي من البعض الآخر منخفضاً، وهذا يرجع إلى نظرة الرؤساء إلى العاملين تحت إشرافهم نظرة متطرفة سواء بالتقديرات العالية، أو بالتقديرات المنخفضة .

¹ زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، مرجع سبق ذكره، ص 205 .

² علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد (منهج تحليلي)، مكتبة عين شمس ، ج 1 ، مصر، 1975، ص 383 .

المطلب الثالث :مقومات فاعلية تقييم الأداء:

يمكن تجنب أخطاء التقييم أو تخفيف حدتها بشكل ملحوظ من خلال هيكل النقاط التالية، التي يمكن اعتبارها أيضاً مقومات لفعالية نظام تقييم الأداء¹

- 1- تحديد أهداف واضحة للمنظمة ولكل وحدة تنظيمية.
- 2- تهيئة نظام فعال للمعلومات عن أهداف ومعايير ومجالات التقييم ونتائجه.
- 3- تهيئة نظام فعال للاتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف التقييم (الرئيس، المرؤوس إدارة الموارد البشرية).
- 4- وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف عمله، وما يعد تفوقاً وتجاوزاً لواجبات الوظيفة.
- 5- معايير موضوعية دقيقة للتقييم تبعده عن الاعتبارات الشخصية كلما أمكن.
- 6- طريقة أو طرق سليمة لتقييم الأداء.
- 7- تدريب كافة الرؤساء على كيفية إجراء التقييم، ومقابلة التقييم، وفهم سلوكيات الأفراد، وتحديد الأهداف والمعايير الرقابية، ويمكن استخدام أسلوب المختبرات كمدخل تدريبي مناسب في هذا الصدد، حيث يمكن تعريض الرؤساء لأنماط سلوك معينة للمرؤوسين وجعلهم يتفاعلون معها من خلال تمثيل الأدوار كرؤساء مقيمين مع تسجيل الجلسة على شريط فيديو ليعرض ويحلل بعد ذلك، ويتعرف كل رئيس على نقاط الضعف في أسلوب تقييمه والتي تحتاج لاهتمام وترشيد، كما يتيح هذا التدريب للرئيس أساساً موضوعياً للتقييم الفعال للنوعيات المختلفة من المرؤوسين سواء الذين يرأسهم فعلاً أو الذين لم يتعامل معهم، ويمكن أن يتعامل معهم فيما بعد، كما يمكن أن يتضمن التدريب دراسة حالات تتناول طريقة أو طرق للتقييم ثم تناقش مدى صلاحيتها وتقدم أمثلة افتراضية لمرؤوسين ويقوم كل رئيس بتقييمهم، ثم يناقش الرؤساء تقييماتهم وأسباب اختلافها وينتهون لتحديد أنسب طرق التقييم.
- 8- اتصال فعال بين الرئيس والمرؤوسين يساعد على خلق علاقة متبادلة تتسم بالوضوح والصراحة وتقبل النقد الموضوعي.
- 9- مشاركة المرؤوسين في اتخاذ قرار التقييم، وبالتبعية في تحديد إحتياجات التدريب.

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 354 - 356 .

10- دورية التقييم على مدار العام، حيث يكون كل ثلاث أو أربعة شهور، فيتسنى للمرؤس معرفة ما قد يكون من قصور في أدائه أولاً بأول ليبادر إلى تداركه وذلك بدلاً من أن يفاجأ بتقرير ضعيف أو جيد في نهاية العام، وحتى لو لم يكن التقييم الرسمي دورياً فيجب أن يبادر الرئيس لإعلام مرؤوسيه بما يراه قصور، فيناقشه فيه أولاً بأول ويوجهه إلى تداركه.

11- جعل تقرير تقييم الأداء علنياً وليس سرياً، بحيث يستطيع الموظف أن يتعرف على نقاط قوته وضعفه، بحيث يبادر إلى تفادي نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة.¹

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 354 - 356 .

الخلاصة

انطلاقاً من هذا الفصل يتضح أن المجال الرياضي أو الإدارة الرياضية يعتمد بصفة كبيرة على الموارد البشرية، عكس بعض المجالات الأخرى، التي لها تعويض لهذا المورد البشري بالآلات مثلاً، ومن هذا فإن تطبيق وإتباع مختلف الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية الحديثة، في الوصول إلى المطلوب من العمالة ذات المردودية الجيدة وكذا الاهتمام بها، يصبح أمراً ضرورياً في المجال الرياضي، من خلال وجود مختلف الاختبارات، ومراعاة مجمل المعايير والطرق المستخدمة للوصول إلى الهدف المراد، وذلك بتحقيق نتائج ذات أداء جيد، سواء كانت إدارياً عبر مختلف القرارات أو التطبيقات الميدانية المطبقة، ومن هنا نستخلص أن إدارة الموارد البشرية تعتبر أساساً للعملية الإدارية الحديثة في مختلف المجالات وخاصة الرياضية منها.



_ الاجراءات الميدانية للدراسة



_ عرض و تحليل نتائج الدراسة



❖ الاجراءات الميدانية للدراسة ❖

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، ويهدف هذا الفصل إلى تبيان المنهج البحث وإجراءاتها وأدواتها المستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة وإنجاز الإطار العلمي ، وكذلك تحديد مجتمع الدراسة ووصف خصائص افراد البحث وحجمه، وسيتم استعراض أدوات الدراسة وطرق الحصول على البيانات المطلوبة ومدى صدق وثبات هذه الأدوات، ثم عرضا لكيفية بناء أداة البحث (الاستبيان) وخطة التأكد من صدق وثبات أداة البحث الاستبيان ، وما سيلحق هذا مستقبلا بخصوص اجراءات التطبيق واسلوب المعالجة الإحصائية

الفصل الاول: الاجراءات الميدانية للدراسة

1. الدراسة الاستطلاعية

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية لبحثه ، وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث ، والتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات ومعرفة الزمن المناسب والمتطلب لإجرائها.

قمنا بالدراسة الاستطلاعية على مستوى بعض مركبات الرياضية التابعة لديوان المركب الرياضي بالوادي والاطلاع على مجتمع البحث وأخذ بعض المعلومات الخاصة بمجتمع بحثي وهذا لمعرفة وضع الاستبيان بدقة ووضوح وكذا تحديد حجم العينة وكما تم الاتصال بالموظفين بتسهيل من طرف مسير اداري وتم عرض الاستبيان على العمال الإداريين مع الأخذ بعين الاعتبار الدراسات السابقة في تحديد التساؤلات التي طرحت في المجال والإلمام بجميع الجوانب في هذا البحث. وقد استفدت من هذه الدراسة الاستطلاعية في طبيعة العمل .

2. منهجية البحث واجراءاته

يتناول هذا الفصل ايضا لمنهج البحث الذي سيتبعه الباحث ، وكذلك تحديد مجتمع الدراسة ووصف خصائص افراد البحث ، ثم عرضا لكيفية بناء أداة البحث (الإستبيان) وخطة التاكيد من صدق وثبات أداة البحث الاستبانة ، وما سيلحق هذا مستقبلا بخصوص اجراءات التطبيق واسلوب المعالجة الإحصائية .

1.2. منهج البحث

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها ثم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها ، وتعبيراً كمياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى ، وهذا المنهج لا يهدف وصف الظواهر ووصف الواقع كما هو، بل يتعداه الى الوصول الى استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره.¹

وقد استخدم الباحث مصدرين اساسيين للمعلومات :

1-المصادر الأولية : لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الباحث لجأ الباحث الى جمع البيانات الاولى من خلال

تصميم الاستبيان وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث ، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج يتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Package For Social Sciences Statistical.V17)

¹ عبيدات ، ذوقان ، وآخرون ، البحث العلمي ، الرياض ، دار اسامة للنشر والتوزيع، 1997 ، ص 187 ، 188

، و باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2-المصادر الثانوية : حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث الى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة ، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

3. المجال المكاني و الزماني

حدد هذا البحث بعدد من المحددات البشرية والمكانية والزمانية والموضوعية الآتية :

3-1 الحدود البشرية

سيشمل البحث على مجموعة من الموظفين في إدارة ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي ويتكون مجتمع الدراسة الأصلي من (110) عاملا, فشملت العينة على (40) عاملا ، وتقدر بنسبة تقريبا حوالي 36,36% من اجمالي عدد العاملين في إدارة ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي

3-2 الحدود المكانية

سيركز البحث على العاملين في إدارة ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي ،يشرف ديوان المركب على تسيير 11 وحدة وهي: وحدة المركب الرياضي الشط ، القاعة المتعددة الرياضات تكسبت ، القاعة المتعددة الرياضات الرياح ، القاعة المتعددة الرياضات جامعة ، القاعة المتعددة الرياضات لمغير ، المسبح النصف اولمي بالدييلة ، المسبح النصف اولمي 19 مارس بالوادي ، المسبح النصف اولمي بقمار بالوادي ، المسبح النصف اولمي بالمغير ، قاعة متخصصة تندلة ، قاعة متخصصة المنظر الجميل .

3-3 الحدود الزمانية :

إن موضوع البحث استحوذ اهتمام الباحث قمنا بتوزيع مجموعة من الاستبيانات مست أربعون إداري في ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي ، استغرقت مدته 20 يوم بين شهر افريل وشهر ماي.

3-4 الحدود الموضوعية :

ينحصر هذا البحث في تناول دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية

4. مجتمع و عينة البحث

1.4. **مجتمع الدراسة :** يعني جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث ، وبذلك فان مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة¹ وسيتكون مجتمع هذا البحث من مجموعة من الإداريين في ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية ، والعدد التقريبي حوالي 110 شخصا يمثلون عدة اقسام في إدارة ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي .

2.4. عينة الدراسة وكيفية اختيارها

في هذا البحث اعتمدنا على طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث و التي بلغ حجمها 65 عامل وقد تم توزيع الاستبيان عليهم عبر الزيارات الميدانية لأفراد عينة البحث تم استرداد 45 استبانة و فحصها تم استبعاد 5 منها نظرا لعدم تحقيقها لشروط الاجابة الصحيحة و تم الاعتماد على 40 استبانة و التي تحقق شروط الاجابة الصحيحة

5. متغيرات الدراسة

- **المتغير المستقل :** يعرف على انه المتغير الذي يؤثر على نتائج التجربة.

و المتغير المستقل في بحثنا هذا هو: **التحفيز**

- **المتغير التابع :** متغير يؤثر فيه المتغير المستقل وهو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات الأخرى، حيث كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قيم المتغير التابع.

والمتغير التابع يتمثل في : **الرضا الوظيفي**

6. أدوات جمع البيانات والمعلومات

الاستبيان:

وتتضمن الاستمارة مجموعة من الأسئلة تم إعدادها من خلال الاطلاع على مجموعة من الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، بالإضافة إلى آراء بعض الأساتذة وآراء الموظفين للتأكد من أن صياغة الأسئلة تعتبر مناسبة لتغطية موضوع الدراسة والوصول إلى الأهداف المرجوة منها، يتكون استبيان دراستنا من ثلاثة محاور كل محور يقابل فرضية جزئية من الفرضيات التي تم طرحا كحلول بديلة للتساؤلات المثارة الجزء الأول من الاستبيان

¹ عبيدات ، ذوقان ، وآخرون ، البحث العلمي ، مرجع سبق ذكره، 1997، ص 131

الفصل الاول:

الاجراءات الميدانية للدراسة

يتضمن المتغيرات المستقلة للدراسة المتعلقة بالمعلومات العامة عن أفراد الدراسة (الجنس ، المؤهل العلمي ، مجال الوظيفة الحالية ، سنوات الخبرة ، الحالة الاجتماعية)

الجزء الثاني من الاستبيان: يتضمن المتغيرات الأساسية للدراسة (التابعة) ويتكون من (23) عبارة مقسمة على ثلاثة محاور :

1- محور انواع الخوافز المادية ويشتمل على 08 عبارات

2- محور انواع الخوافز المعنوية ويشتمل على 07 عبارات

3- محور الرضا الوظيفي لدى العاملين ويشتمل على 08 عبارات

ويقابل كل عبارة من عبارات المحورين الأول والثاني قائمة تحمل العبارات التالية :

(دائما - غالبا - احيانا - قليلا - لا تستخدم اطلاقا) وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها احصائيا على النحو التالي :

دائما (5 درجات) ، غالبا (4 درجات) ، أحيانا (3 درجات) وقليلا (2 درجة) لا تستخدم اطلاقا (1 درجة) .

ويقابل كل عبارة من عبارات المحور الثالث قائمة تحمل العبارات التالية :

(راضي جدا - راضي - راضي الى حد ما - غير راضي - غير راضي تماما)

وقد تم اعطاء كل عبارة من العبارات السابقة لتتم معالجتها احصائيا على النحو التالي :

راضي جدا (5 درجات) ، راضي (4 درجات) ، راضي الى حد ما (3 درجات) ، غير راضي (2 درجة) ، غير راضي تماما (1 درجة) .

وقد تبني الباحث في اعداد الاستبيان الشكل المغلق CLOSED QUESTIONNAIRE الذي

يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال ، وقد تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمسة لقياس العبارات (23) السابقة .

- تم وضع الأسئلة باللغة العربية الفصحى وذلك نظرا لطبيعة التكوين لدى المبحوثين، و عدم وجود أي صعوبة في التعامل مع الصياغة العربية للأسئلة و بالتالي لا داعي لكتابتها باللغة الأجنبية وخاصة أن الباحث أشرف على القيام بتوزيع وشرح الأسئلة لكل أفراد العينة من أجل ضمان موضوعية و دقة المعلومات المتحصل عليها، كما تم الأخذ بعين الاعتبار عند صياغة أسئلة الاستمارة استخدام العبارات الواضحة و المتداولة بحيث تكون سهلة الفهم و في متناول جميع المستجوبين.

الفصل الاول: الاجراءات الميدانية للدراسة

7. صدق وثبات أداة البحث (الاستبيان)

ويقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها. ولتحقق من مدى صدق الاستبيان المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

1.7. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري.

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة الذين يعملون في جامعة بسكرة، وطلب إليهم دراسة الأداة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب إليهم النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، والإخراج، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو تغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقام الطالب بدراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وأجريت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكم، لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث. وقد اعتبر الطالب أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق المحتوى الأداة. وبذلك اعتبر الطالب أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت له.

2.7. صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم 2 ، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0,948) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمجاور البحث وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث.

وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

3.7. ثبات الأداة (Reliability).

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ

" Cronbach Coefficient's Alpha " ، والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى %

0,60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم 2 : نتائج صدق المحك.

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
التحفيز	التحفيز المادي	8	0,835
	التحفيز المعنوي	7	0,793
	المجموع الكلي	15	0.7325
الرضا الوظيفي		8	0,822
المجموع الكلي		23	0,948

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج Spss. V17.

من خلال هذا الجدول رقم 2 نلاحظ أن معامل الثبات للتحفيز المادي قد بلغ (0,835) بينما معامل الثبات للتحفيز المعنوي بلغ (0,630) ، اما بالنسبة للرضا الوظيفي فقد بلغ (0,676) ،منه نلاحظ ان معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ(0,900)، وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعاده مرتفعة ومناسبة لأغراض هذا البحث. وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث (أي ثبات استبيان البحث)، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

8. صدق أداة البحث

صدق الاستبيان يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه بصورة عادلة¹، كما يقصد بالصدق، شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها، ومفردتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.²

الارتباط: هو وجود علاقة بين متغيرين (ظاهرتين) أو أكثر.

الارتباط هو وجود علاقة من عدمها بين متغيرين أو أكثر لأن معامل الارتباط قد يكون صفرا في حالة عدم وجود علاقة نحتاج احيانا إلى معرفة العلاقة بين متغيرين (ظاهرتين) ودرجة ارتباطهما او علاقة بعضهما البعض حيث أن دراسة العلاقة بين ظاهرتين ومعرفة مقدار هذه العلاقة امر مهم في حياتنا اليومية والمستقبلية، مثل العلاقة بين الوزن والطول لمجموعة من الأطفال، والعلاقة بين غياب الطالب عن المدرسة وتحصيله الأكاديمي، أو علاقة الرضا الوظيفي وطبيعة الحوافز المقدمة في المؤسسة، وقد استخدم في بحثنا هذا طرائق قياس العلاقة بموجب معامل الارتباط.

9. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (v17. Package For Social Sciences Statistical).

1.9. تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA): وذلك لمعرفة الفروقات بين الشخصية والوظيفية في المتغيرات المستقلة والتابعة.

2.9. اختبار T للعينة الواحدة (one sample T- test): لإختبار فرضيات البحث.

3.9. اختبار معامل الالتواء (Skewness): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).

4.9. معامل الثبات "ألفا كرونباخ": "Cronbach's Coefficient Alpha": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

5.9. معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

¹ العساف، صالح حمد، المدخل الي البحث في العلوم السلوكية، الرياض، مكتبة العبيكان للطباعة والنشر، 1995، ص 429.

² عبيدات، ذوقان، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 179.

6.9. النسبة المئوية : بما أن البحث كان مختصرا على البيانات التي يحتويها الاستبيان فقد وجد أن أفضل وسيلة إحصائية لمعالجة النتائج المتحصل عليها هو استخدام النسبة المئوية .

• طريقة حسابها النسب المئوية تساوي : عدد التكرارات $\times 100$ / العينة

ع ← 100%

ت ← س $\text{س} = \frac{\text{ت}}{100} \times \text{ع}$

ع: عدد العينة 8

ت: عدد التكرارات

س: النسبة المئوية¹

• متوسط الحساب المرجح : $\bar{x} = \frac{\sum ni \times i}{\sum ni}$ $\times i$ هو المشاهدة (الرتبة في هذه الحالة)

ni هو تكرار المشاهدة (التكرار)

¹عبده علي ،صيف السامرائي ،طرق الإحصاء في التربية البدنية والرياضية، جامعة بغداد، 1977، ص75

خلاصة

ان العملية المنهجية امر ضروري في البحث العلمي ولا بد أن تكون أدوات البحث مختارة بدقة (عينه، ومتغيرات، أدوات جمع البيانات، أساليب إحصائية... الخ)، لكي تتماشى مع متطلبات البحث وتخدمه بصفة تسمح له بالوصول إلى حقائق علمية صحيحة ومفيدة للباحث والمجتمع.

ومنه فإن الاستعانة بالجانب المنهجي يعد أمرا ضروريا في البحوث العلمية الحديثة قصد ربح الوقت والوصول إلى النتائج المؤكدة، إضافة إلى وجوب أن تكون المنهجية والأدوات المستخدمة في البحث واضحة وخالية من الغموض والتناقضات.

وفي الأخير يمكن القول أن الباحث الذي يتبع هذه الإجراءات أثناء انجازه لبحثه يكون قد حقق خطوة كبيرة في إثبات صدق عمله وكذا توضيح الركائز العلمية التي اعتمد عليها للوصول إلى نتائج علمية ودقيقة يمكن الاعتماد عليها مستقبلا وحتى إمكانية تعميمها.



عرض وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد

بعدما تم التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة والذي تم فيه استعراض المنهج المستخدم ، و المجتمع البحثي و الأدوات التي تم استخدامها في عملية الدراسة ، و الأدوات الإحصائية المستعملة ، سنحاول ضمن هذا الفصل التطرق إلى الإطار الميداني للبحث من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات .

1. خصائص مبحوثي الدراسة.

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات (السمات) الشخصية.

جدول رقم 3 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	28	70%
	أنثى	12	30%
	المجموع	40	100%
المؤهل العلمي	تقني سامي	14	35%
	ليسانس	21	52.5%
	مهندس	3	7.5%
	مستشار	2	5%
	المجموع	40	100%
مجال الوظيفة الحالية	أعمال فنية	1	2.5%
	أعمال إدارية غير إشرافية	26	65%
	أعمال إدارية إشرافية	13	32.5%
	المجموع	40	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	21	52.5%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	12	30%
	من 10 على أقل من 15 سنة	3	7.5%
	من 15 سنة فأكثر	4	10%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج Spss v17.

يظهر من خلال الجدول رقم 3 أن أغلبية المبحوثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (70 %) في حين بلغت نسبة الإناث (30 %) من مجموع أفراد عينة البحث، وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة محل الدراسة.

وبالنسبة لمتغير **المؤهل العلمي** للمبحوثين فقد وجد أن (52,5 %) من المبحوثين حاصلين على شهادة الليسانس، مقابل (35 %) من حملة شهادة تقني سامي، في حين كانت نسبة حملة شهادة المهندس (7,5 %)، أما بالنسبة للمبحوثين حاملي شهادة مستشار فقد وجد أن نسبتهم كانت (5 %) وبهذا نستنتج أن نسبة المستويات التعليمية بين مبحوثين هي مرتفعة وهو أمر جيد .

أما فيما يتعلق بمتغير **مجال الوظيفة الحالية** فإن أكثر من نصف المبحوثين كانوا يمتثلون أعمال إدارية غير إشرافية وذلك بنسبة (65 %)، وجاءت نسبة المبحوثين الذين لديهم أعمال إدارية إشرافية (32,5 %) .

وعند التدقيق في مستوى **الخبرة** لدى المبحوثين نجد أن (52,5 %) منهم خبرتهم أقل من 5 سنوات و(30 %) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، في حين نجد أن (10 %) من المبحوثين تقع خبرتهم ضمن المجال (من 15 سنة فأكثر)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (من 10 إلى أقل من 15 سنة) فقد حددت نسبتهم (7 %) من مجموع أفراد عينة البحث، ومما سبق يتضح أن أغلبية أفراد البحث لديهم مستوى خبرة لا بأس به، وهذا مؤشر على أن المؤسسة تعمل على تحسين خبرة موظفيها .

2. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبيان

1.2. اختبار التوزيع الطبيعي.

أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم احتساب قيمة معامل الالتواء "Skewness" للمتغيرات المستقلة، ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء للمتغيرات جميعها أقل من الواحد

جدول رقم 4 : قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات

المتغيرات	معامل الالتواء
التحفيز المادي	0,18
التحفيز المعنوي	0,24
الرضا الوظيفي	0.52

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج Spss v17.

ويظهر الجدول رقم 4 أن قيمة معامل الالتواء أقل من الواحد مما يشير إلى أن بيانات البحث تتوزع توزيعاً طبيعياً، ويعد ذلك شرطاً لإجراء تحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجه.

2.2. تحليل محاور الاستبيان (الإجابة على أسئلة البحث).

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبيان بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث من عبارات الاستبيان المتعلقة بالمحورين التحفيز و الرضا الوظيفي وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1- أقل من 2,5) دالا على مستوى منخفض من القبول، ومن (2,5- أقل من 3,5) دالا على مستوى متوسط، ومن (3,5- 5) دالا على مستوى مرتفع، ويظهر الجدولان تلك النتائج كما يلي:

الفصل الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

جدول رقم 5 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات

محور التحفيز

رقم العبرة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
-	التحفيز المادي	4,312	0,231	مرتفع
1	الأجر الذي يدفع للعمل	4,36	0,728	مرتفع
2	غالبية الترقيات الوظيفية تمنح بناء على الجدارة والمثابرة في العمل.	4,16	0,673	مرتفع
3	سبق لي وأن تلقيت مكافأة على أداء متميز.	4,16	0,571	مرتفع
4	أشعر أن مديري المباشر يقدر ويشمن مجهوداتي في العمل	4,27	0,626	مرتفع
5	التأمين الصحي كافي لحوادث العمل و خارج العمل	4,19	0,657	مرتفع
6	توفر السكن الوظيفي الذي يحفز على اداء العمل	1,91	1,155	منخفض
7	هل المواصلات متوفرة بأريحية	4,27	0,659	مرتفع
8	منح بدل النقل للعمل متوفرة	41,3	0,987	متوسط
-	التحفيز المعنوي	4,391	0,225	مرتفع
9	تحتّم الأمانة بتقديم الترقية الشرفية	4,35	0,632	مرتفع
10	تقدم شهادات التقدير للمستحقين	4,37	0,602	مرتفع
11	تحسين الوضع الوظيفي	3,30	1,126	منخفض
12	تكلف الأمانة القادرين للعمل القيادي للمساهمة في تطوير الأداء الوظيفي	4,29	0,573	مرتفع
13	إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات	4,29	0,503	مرتفع
14	نقل الموظفين لوظيفة أفضل لتحسين أدائهم	2,74	1,087	منخفض

الفصل الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

15	الاستفادة من دورات تدريب او تكوين لتحسين أداء الموظفين	3,47	0,788	متوسط
-	التحفيز بشكل عام	4,312	0,231	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج Spss v17.

أ _ التحفيز المادي : من خلال الجدول رقم 5 نلاحظ أن بعد " التحفيز المادي " جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,312) بانحراف معياري (0,231). ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة. كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد "التحفيز المادي " أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4,36- 1,91)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,728- 1,155). وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم كثيراً بالتحفيز المادي وتعتمد عليه في تنمية مواردها البشرية بشكل كبير، كما أنها تشجع عملها على العمل.

ب _ التحفيز المعنوي : من خلال الجدول نلاحظ أن بعد " التحفيز المعنوي " جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,989) بانحراف معياري (0,758). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة. كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد "التحفيز المعنوي" أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4,37- 4,47)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,602- 0,788)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتطوير التحفيز المعنوي لعمالها من خلال تشجيعهم و ان كانت بنسبة متوسطة .

جدول رقم 6 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات

محور الرضا الوظيفي

رقم العبارة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
-	الرضا الوظيفي	3, 458	0, 708	متوسط
1	أشعر بالرضا عن الوظيفة الحالية	3,49	0.847	متوسط
2	راضي عن علاقتي بزملاء العمل	4,32	0,490	مرتفع
3	لرؤساء العمل دور في توجيهي وتحسين أدائي	4,39	0,532	مرتفع
4	راضي عن انتمائك لبيئة العمل الداخلية	4.32	0,511	مرتفع
5	مدى رضاك عن ساعات العمل اليومية	4,32	0,490	مرتفع
6	راضي عن طبيعة العمل	3,39	0, 974	متوسط
7	راضي عن فرص الترقية المتوفرة	3, 35	1, 332	متوسط
8	تعاون الإدارة والزملاء ومحيط العمل يساعدني على تطوير أدائي.	4,41	0,495	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج Spss. V17.

يظهر من الجدول رقم 6 أن المتوسط العام لعبارات هذا المتغير المتعلق بالرضا الوظيفي بلغ (3,458) بإنحراف معياري (0,708)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة. كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد "الرضا الوظيفي" أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,35 - 4,41)، وتراوحت إنحرافات المعيارية ما بين (0,495 - 1,332)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتطوير برضا عاملاتها والعمل على اكسابهم الحب لأصدقاء العمل و لبيئة العمل .

3. اختبار الفرضيات.

يهتم هذا الجزء باختبار صحة أو عدم صحة فرضيات الدراسة للإجابة على تساؤلاتها، تفسير نتائج الفرضيات، وسيتم اختبار هذه الفرضيات بالاعتماد على قيمة معامل ارتباط بيرسون.

1.3. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

الجدول رقم 7 : قيمة معامل ارتباط بيرسون بين التحفيز المادي والرضا الوظيفي

المتغيران	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
التحفيز المادي	40	21.38	6.75	0.67	دالة عند 0.01
الرضا الوظيفي		28.35	8.10		

ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=(0.01)$ المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss v17

من خلال الجدول رقم 7 نلاحظ ان قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.67 وهي دالة عند 0.01 ولهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص: "يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحفيز المادي والرضا الوظيفي" ومن خلال اشارة قيمة معامل ارتباط بيرسون فان هذه العلاقة طردية أي كلما كانت درجة التحفيز المادي مرتفعة كلما كانت درجة الرضا الوظيفي مرتفعة والعكس كلما كانت درجة التحفيز المادي منخفضة كانت درجة الرضا الوظيفي منخفضة.

من خلال النتائج الواردة في الجدول يبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للتحفيز المادي (21.38) و بانحراف معياري (6.75) و يتضح في نفس الجدول ان المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي (28.35) و بانحراف معياري بقيمة (8.10) و هي قوة تفسيرية نسبية ، كذلك تشير قيمة معامل الارتباط بيرسون ان قوة العلاقة بين المتغيرين التحفيز المادي و الرضا الوظيفي بلغت (0.67) و هي علاقة قوية ، مما يدل على أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التحفيز المادي و الرضا الوظيفي و من هنا يمكن القول أن التحفيز المادي يؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي للعاملين في مجال الإدارة بالمؤسسة الرياضية .

الفصل الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

2.3. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الجدول رقم 8 : قيمة معامل ارتباط بيرسون بين التحفيز المعنوي والرضا الوظيفي

المتغيران	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
التحفيز المعنوي	40	19.78	8.73	0.78	دالة عند 0.01
الرضا الوظيفي		28.35	8.10		

ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.01$). المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج SpssV17

من خلال الجدول رقم 8 نلاحظ ان قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.78 وهي دالة عند 0.01 ولهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص: "يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحفيز المعنوي والرضا الوظيفي" ومن خلال اشارة قيمة معامل ارتباط بيرسون فان هذه العلاقة طردية أي كلما كانت درجة التحفيز المعنوي مرتفعة كلما كانت درجة الرضا الوظيفي مرتفعة والعكس كلما كانت درجة التحفيز المعنوي منخفضة كانت درجة الرضا الوظيفي منخفضة.

من خلال النتائج الواردة في الجدول يبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للتحفيز المعنوي (19.78) و بانحراف معياري (8.73) و يتضح في نفس الجدول ان المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي (28.35) و بانحراف معياري بقيمة (8.10) و هي قوة تفسيرية نسبية ، كذلك تشير قيمة معامل الارتباط بيرسون ان قوة العلاقة بين المتغيرين التحفيز المعنوي و الرضا الوظيفي بلغت (0.78) و هي علاقة قوية جدا ، مما يدل على أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التحفيز المعنوي و الرضا الوظيفي و من هنا يمكن القول أن التحفيز المعنوي يؤثر بشكل كبير جدا على الرضا الوظيفي للعاملين في مجال الإدارة بالمؤسسة الرياضية وان التحفيز المعنوي يلعب دورا هاما في حياة العامل للدفع به قدما نحو الأفضل فالتشجيعات ومشاركة العمال في امور المؤسسة يلعب دورا هاما في رضا العاملين.

الفصل الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

3.3. إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

الجدول رقم 9 : قيمة معامل ارتباط بيرسون بين التحفيز والرضا الوظيفي

المتغيران	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
التحفيز	40	41.15	14.18	0.80	دالة عند 0.01
الرضا الوظيفي		28.35	8.10		

ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.01$). المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج spss v17

من خلال الجدول رقم 9 نلاحظ ان قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.80 وهي دالة عند 0.01 ولهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص: "يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحفيز والرضا الوظيفي" ومن خلال اشارة قيمة معامل ارتباط بيرسون فان هذه العلاقة طردية أي كلما كانت درجة التحفيز مرتفعة كلما كانت درجة الرضا الوظيفي مرتفعة والعكس كلما كانت درجة التحفيز منخفضة كانت درجة الرضا الوظيفي منخفضة.

من خلال النتائج الواردة في الجدول يبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للتحفيز ككل (41.15) و بانحراف معياري (14.18) و يتضح في نفس الجدول ان المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي (28.35) و بانحراف معياري بقيمة (8.10) و هي قوة تفسيرية نسبية ، كذلك تشير قيمة معامل الارتباط بيرسون ان قوة العلاقة بين التحفيز و الرضا الوظيفي بلغت (0.80) و هي علاقة قوية جدا ، مما يدل على أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التحفيز و الرضا الوظيفي و من هنا يمكن القول أن التحفيز يؤثر بشكل كبير جدا على الرضا الوظيفي للعاملين في مجال الإدارة بالمؤسسة الرياضية ، وهذا ان دل الا على ان هناك العلاقة القوية و رابط بين التحفيز و انواع التحفيز و مدى ارتباطها بالرضا الوظيفي أي ان ارتفاع درجة التحفيز سيؤدي الى ارتفاع الرضا الوظيفي للعاملين .

الفصل الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

4. نتائج اختبارات الفروق الفرعية

1.4. نتائج اختبارات الفروق بين مستوى التحفيز والمؤهل العلمي :

نتائج اختبار الفروق الفرعية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى التحفيز تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم 10 .

جدول رقم 10 : نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى التحفيز

حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	207.297	3	69.099	0.326	0.807
داخل المجموعات	.803 7637	36	212.161		
المجموع	.100 7845	39			

مستوى الدلالة $\alpha=0.05$. المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج Spss. V17.

من خلال نتائج الموضحة في الجدول رقم 10 يتبين أن إختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى التحفيز تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.326) ، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير التحفيز في مستوى المؤهل العلمي لدى العاملين بالمؤسسة .

الفصل الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

2.4. نتائج اختبارات الفروق بين مستوى الرضا الوظيفي والمؤهل العلمي :

نتائج اختبار الفروق الفرعية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم 11.

جدول رقم 11: نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى الرضا

الوظيفي حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	242.119	3	80.706	1.253	0.305
داخل المجموعات	2318.981	36	64.416		
المجموع	2561.100	39			

مستوى الدلالة $\alpha=0.05$. المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج Spss. V17

من خلال نتائج الموضحة في الجدول رقم 11 يتبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.253) والدلالة الإحصائية (0,305)، و لهذا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى العاملين بالمؤسسة .

الفصل الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

3.4. نتائج اختبارات الفروق بين مستوى التحفيز والخبرة:

"نتائج اختبار الفروق الفرعية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في إجابات الباحثين حول مستوى التحفيز تعزى لمتغير الخبرة".

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم 12 .

جدول رقم 12 نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى التحفيز حسب

متغير الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	746.726	3	248.909	1.279	0.302
داخل المجموعات	7098.374	36	197.177		
المجموع	7854.100	39			

مستوى الدلالة $\alpha=0.05$. المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج Spss. V17

من خلال نتائج الموضحة في الجدول رقم 12 يتبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى التحفيز تعزى لمتغير المؤهل الخبرة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.279) والدلالة الإحصائية (0,302)، و لهذا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتغير التحفيز تعزى لمتغير الخبرة لدى العاملين بالمؤسسة .

الفصل الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

4.4. نتائج اختبارات الفروق بين مستوى الرضا الوظيفي والخبرة:

"نتائج اختبار الفروق الفرعية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم 13 .

جدول رقم 13 : نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى الرضا

الوظيفي حسب متغير الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	408.718	3	136.239	2.279	0.096
داخل المجموعات	2152.382	36	59.788		
المجموع	2561.100	39			

مستوى الدلالة $\alpha=0.05$. المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج Spss. V17

من خلال نتائج الموضحة في الجدول رقم 13 يتبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (2.279) والدلالة الإحصائية (0,096) ، و لهذا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة

الفصل الثالث : مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج

5. مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج

تناولنا في هذا الفصل عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة و منهجية العمل و التحليل التي تهدف أساسا إلى إبراز مدى تأثير الرضا الوظيفي بالحوافز المادية و المعنوية لقد أفرزت نتائج الدراسة حالة من ردود الفعل السلبية و الايجابية حول مختلف المحاور التي تضمنت العوامل المؤثرة (الحوافز المادية ، الحوافز المعنوية) في الرضا الوظيفي، فجاءت ردود الفعل متوسطة فيما يخص التحفيزات المادية المقدمة من طرف المؤسسة فرغم توفرها فهي لم ترق إلى إشباع حاجات مختلف أفراد عينة الدراسة بصفة كبيرة ، حيث لوحظ من خلال الجدول (رقم 7) ان قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.67 وهي دالة عند 0.01 ولهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص: "يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحفيز المادي والرضا الوظيفي" ومن خلال اشارة قيمة معامل ارتباط بيرسون فان هذه العلاقة طردية أي كلما كانت درجة التحفيز المادي مرتفعة كلما كانت درجة الرضا الوظيفي مرتفعة والعكس كلما كانت درجة التحفيز المادي منخفضة كانت درجة الرضا الوظيفي منخفضة.

أما الحوافز المعنوية التي شملت طبيعة الاتصال، طبيعة الإشراف، جماعة العمل، محتوى العمل ، فتفاوتت ردود الفعل بين الايجابية أحيانا و السلبية أحيانا أخرى، وما تم الوصول إليه هو الرضا عن ما هو متوفر بالمؤسسة بجانبه المعنوي، وإن كانت بعض الردود السلبية تعكس حالة من عدم الرضا فيبقى ذلك نسبي ، ومن خلال الجدول (رقم 8) لوحظ ان قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.78 وهي دالة عند 0.01 ولهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص: "يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحفيز المعنوي والرضا الوظيفي" .

ومن خلال الجدول (رقم 9) نلاحظ ان قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.80 وهي دالة عند 0.01 ولهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص: "يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحفيز والرضا الوظيفي" ومن خلال اشارة قيمة معامل ارتباط بيرسون فان هذه العلاقة طردية أي كلما كانت درجة التحفيز مرتفعة كلما كانت درجة الرضا الوظيفي مرتفعة والعكس كلما كانت درجة التحفيز منخفضة كانت درجة الرضا الوظيفي منخفضة ومن هنا نستخلص ان للحوافز دور في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية .

إن العوامل الشخصية وحسب ما جاءت به الدراسة تشير إلى عدم وجود أثر لمتغير التحفيز والرضا الوظيفي في مستوى المؤهل العلمي و الخبرة لدى العاملين بالمؤسسة كما جاءت به الجداول (10_ 11_ 12_ 13) .



استنتاجات و اقتراحات و توصيات

أهم نتائج البحث وتوصياته

أهم النتائج والتوصيات الخاصة المتعلقة بمحاور البحث :

فيما يتعلق بأنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين في المؤسسات الرياضية ، فالباحث

يبين ما يلي :

- يرى أفراد البحث بأن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين ويوصي الباحث في هذا الاهتمام بالحوافز المادية بدرجة أكثر.
- أفراد البحث موافقون على أن حافزا ماديا واحدا فقط يقدم غالبا للعاملين ، ويتمثل هذا الحافز المادي في الأجر بمتوسط (4,36 من 5) على الرغم احيانا أن الأجر ايضا يتأخر.
- أفراد البحث موافقون على أن هنالك حافزين ماديين تقدمان أحيانا للعاملين وتتمثل هذه الحوافز في الحوافز التالية :
- منح بدل تنقل ، التأمين الصحي ، ويوصي الباحث في هذا بدعم تطبيقها والاهتمام بالحوافز المادية الاخرى .
- أفراد البحث موافقون على أن هناك حوافز مادية لا تقدم إطلاقا للعاملين وتتمثل أبرز هذه الحوافز في الحوافز التالية :
- الجوائز المادية العينية ، السكن الوظيفي.
- ويوصي الباحث في هذا الصدد بتطبيق وتفعيل هذه الأنواع من الحوافز والعمل على إعادة النظر في تطوير اللوائح التي تحول دون ذلك .

فيما يتعلق بأنواع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في المؤسسات الرياضية تبين النتائج

التالية :

- يرى أفراد البحث بأن الحوافز المعنوية تستخدم بنسبة لا بأس بها مع العاملين في الإدارة .
- ويوصي الباحث بتفعيل وتطبيق نظام الحوافز المعنوية للعاملين .
- أفراد البحث موافقون على أن هنالك حوافز معنوية تقدم بدرجة قليلة للعاملين ، وتتمثل أبرز هذه الحوافز التالية :

استنتاجات و اقتراحات و توصيات

تحسين الوضع الوظيفي ، الاستفادة من دورات تدريب او تكوين لتحسين أداء الموظفين ، إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات .

ويوصي الباحث بدعم هذه الأنواع من الحوافز المعنوية والتركيز على بقية الحوافز المعنوية الأخرى .

- أفراد البحث موافقون على أن هناك حوافز معنوية لا تستخدم إطلاقاً مع العاملين ، وتتمثل أبرز هذه الحوافز في الحوافز التالية :

نقل الموظفين لوظيفة أفضل لتحسين أدائهم .

ويوصي الباحث بتطبيق هذه الأنواع من الحوافز المعنوية لما لها من مردود إيجابي و لرفع الروح المعنوية بين زملاء العمل .

فيما يتعلق بمدى رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفية بين البحث النتائج التالية :

- أفراد البحث راضون إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفية .
- أفراد البحث راضون عن بعض عناصر بيئة العمل الوظيفية وتتمثل أبرز هذه العناصر فيما يلي :
عن زملاء العمل - عن الرؤساء في مجال العمل - عن المرؤوسين - عن علاقات العمل .
ويوصي الباحث الى دعم هذا الرضا يصل الى أفضل حالاته والبحث عن أسباب عدم الرضا عن العناصر الأخرى والعمل على كل ما هو من شأنه تحقيق رضا العاملين .
فيما يتعلق بالعلاقة بين مدى تطبيق الحوافز على العاملين وبين الرضا عن بيئة العمل الوظيفية بين الباحث النتائج التالية :

هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي مما يدل على أنه كلما زاد تطبيق الحوافز المادية والمعنوية كلما زاد رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفية .

استنتاجات و اقتراحات و توصيات

الاقتراحات و التوصيات العامة

في ضوء النتائج التي اسفر عنها البحث ، يقدم الباحث عددا من التوصيات التي يأمل ان تفيد المسؤولين في الميدان الرياضي في المؤسسات الرياضية ، كما اتمنى ان تفيد المهتمين بمجال موضوع البحث عموما وهي :

- 1- الاهتمام بتفعيل الحوافز المادية عموما وخاصة التي حصلت على رتب متدنية وفقا لإنتاج هذا البحث مثل (منح بدل تنقل ، التأمين الصحي ، الحوافز المادية والمعنوية ، الإسكان ، ، ، العلاوات الاستثنائية) .
- 2- الاهتمام بتفعيل الحوافز المعنوية عموما وخاصة التي حصلت على رتب متدنية وفقا لنتائج هذا البحث مثل (نقل الموظفين لوظيفة أفضل لتحسين أدائهم ، تحسين الوضع الوظيفي ، الاستفادة من دورات تدريب او تكوين لتحسين أداء الموظفين ، إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات) .
- 3- الموازنة في التطبيق بين الحوافز المادية والمعنوية وعدم التركيز على جانب دون آخر .
- 4- بحث ودراسة ومعالجة أسباب عدم الرضا عن عناصر بيئة العمل الوظيفي التي حصلت على رتب متدنية وفقا لنتائج هذا البحث مثل (فرص الترقية ، توافر طرائق تحفيز مادية مناسبة ، توافر طرائق تحفيز معنوية مناسبة ، توافر طرائق تحفيز فردية وجماعية مناسبة ، توافر خدمات مناسبة، عدالة الأجر الممنوحة للوظيفة ، توافر الدخل المالي المناسب من الوظيفة) .
- 5- الاهتمام بوضع الإجراءات الكفيلة بإشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات والحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية وتحسين بيئة العمل الوظيفية بشكل اكثر فاعلية .
- 6- الإهتمام بعقد الدورات التدريبية في مجال الحوافز والعلاقات الإنسانية للموظفين في الإدارة .
- 7- توفير وظائف جديدة من خلال هيكليات مرنة تتناسب مع التطور الوظيفي لخلق ابداعات جديدة .
- 8- ان تكون الترقية حسب السلم الوظيفي واعتمادا على الشهادة والخبرة ، وليس اعتمادا على الوسطة والمحسوبية .
- 9- السماع للاقتراحات التطويرية من الموظفين ودراستها بشكل جدي .
- 10- عمل التقييم الدوري لأداء الموظفين وبشكل مهني وإعطاء الحافز للمميزين .

استنتاجات و اقتراحات و توصيات

- 11- تحسين الدخل بما يتناسب مع غلاء المعيشة .
- 12- اتباع سياسة موضوعية للثواب والعقاب .
- 13- تحسين الظروف المعيشية لموظفي المؤسسات الرياضية والعمل على تحسين مستوى الرواتب ، بحيث تتفق مع متطلبات الحياة المعيشية .
- 14- العمل على إيجاد نظام جديد للحوافز ، وزيادة الاهتمام بالحوافز وتشجيع الموظفين على التنافس والإبداع في العمل ، وتقدير جهود الموظفين ، وتقديم مكافآت مالية ومعنوية للموظفين المتميزين.
- 15- أن يتناسب المرتب مع جهد الموظف في العمل .
- 16- تعزيز انتماء الموظف لمؤسسته حتى لا يترك العمل فيها وينتقل إلى عمل آخر وذلك بتقدير الجهود وتقديم جميع أنواع الحوافز .
- 17- ضرورة توفير حوافز إضافية للموظفين تشجعهم على العمل .
- 18- أن يلبي الدخل اشباع احتياجات الموظفين .
- 19- أن يتناسب الراتب مع رواتب المؤسسات الأخرى ذات الدخل الجيد .
- 20- أن يتناسب الراتب مع الدرجة العلمية التي يحملها الموظف .
- 21- زيادة الأجر حتى تشجع على القيام بالعمل بشكل أفضل .
- 22- أن تكون التعليمات التي تصدر عن الإدارة واضحة .
- 23- أن تراعي الإدارة النواحي الإنسانية في العمل .

الخلاصة العامة

الخلاصة العامة :

من خلال دراستنا للتحفيز والرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية ، تبين لنا بأنه هناك حوافز مختلفة مادية ومعنوية إيجابية وسلبية، كلها ذات تأثير على مستوى الرضا للأفراد العاملين، فالتحفيز في هذه المؤسسات يختلف من شخص إلى آخر ومن مستوى إلى آخر وهذا حسب الوظيفة والمكانة التي يحتلها شاغلها.

فالموظفين في هذه المؤسسة الرياضية بعضهم راضي عن بعض الحوافز، في حين نجد البعض الآخر غير راضين عن معظم الحوافز، هذا ما جعل مستوى الرضا الوظيفي متوسط كونه يتأثر مباشرة بالتحفيز التي يحصل عليها ومدى موافقتها مع حاجاته ورغباته وأهدافه، وعليه لا بد من المؤسسات الرياضية أن تولي اهتمامها بالتحفيز التي تقدمها وتمنحها بإنصاف وعدالة وموضوعية حتى تتمكن من الشعور بالرضا الوظيفي وتحسين مستواه الحقيقي للعاملين .



قائمة المراجع

قائمة الكتب

- ❖ أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، خورزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2005.
- ❖ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، مصر، 2004 .
- ❖ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط 8، الإسكندرية، 2002 .
- ❖ أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعية، مصر، 2003
- ❖ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000 .
- ❖ أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1983 .
- ❖ أسامة الخولي و حسين مختار الجمال ، التكنولوجيا و الموارد البشرية و الاعتماد على الذات ، دار الشباب للنشر و الترجمة ، المعهد العربي للتخطيط ، ط 1 ، الكويت ، 1987 .
- ❖ السلمي علي، إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة، 1970.
- ❖ العساف ، صالح حمد، ، المدخل الي البحث في العلوم السلوكية ، الرياض ، مكتبة العبيكان للطباعة والنشر، 1995 .
- ❖ الصيرفي محمد ، قياس وتقويم أداء العاملين ، حورس للنشر والتوزيع، ط 1 ، الإسكندرية، 2008.
- ❖ إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية (من منظور استراتيجي)، دار النهضة العربية بيروت، 2002 .
- ❖ بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

قائمة المراجع

- ❖ بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 .
- ❖ توماس أي هاينز، دافيد هنجر، ترجمة محمود مرسي، الإدارة الاستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990 .
- ❖ توفيق عبد الرحمن، منهج النظام والأساليب، نظم تقييم الأداء، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2004 .
- ❖ توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مدخل جديد... لعالم جديد، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2004 .
- ❖ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 .
- ❖ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009 .
- ❖ خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2 ، الأردن، 2005 .
- ❖ خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003 .
- ❖ خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- ❖ راوية محمد حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
- ❖ زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011 .
- ❖ زيد عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2012 .

قائمة المراجع

- ❖ زاهر عبد الرحيم عاطف ، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية ، دار الريبة للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2001 .
- ❖ زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001 .
- ❖ زاهر محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011 .
- ❖ طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- ❖ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1 ، الأردن ، 2007.
- ❖ صلاح شنواني ، إدارة الأفراد، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999.
- ❖ صادق محمد عفيفي و آخرون ، الإدارة في مشروعات الأعمال، دار الكتاب، الكويت , 1981 .
- ❖ سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 3 ، الأردن ، 2007 .
- ❖ سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999 .
- ❖ سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- ❖ محمد الصيرفي، السلوك الإداري و العلاقات الانسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007.
- ❖ محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003 .
- ❖ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق والنشر ، والتوزيع، الأردن، ط 3 ، 2005 .

قائمة المراجع

- ❖ موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ - الوظائف - الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005 .
- ❖ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2 ، الأردن، 2004 .
- ❖ مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز : أساليب التحفيز الوظيفي ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة مصر ، 2014 .
- ❖ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 .
- ❖ مصطفى محمود أبوبكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- ❖ محمد مرعي مرعي، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001 .
- ❖ منصور فهمي، انتاجية العمل في ضوء الدوافع و الحوافز، دار النهضة العربية، لبنان، 1984 .
- ❖ محمد ماهر عlish : إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة ، القاهرة ، دون سنة .
- ❖ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي) دار مجدلوي للنشر، عمان، الأردن، 1998.
- ❖ ماريون أي هاينز، دارة الأداء ، دليل شامل للإشراف الفعال ، ترجمة محمود مرسى ، زهير الصباغ ، مراجعة زكي غرشة ، يحيى الحسين ، ادارة البحوث ، معهد الإدارة العامة ، مسقط ، الرياض ، 1998.
- ❖ نورالدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011 .
- ❖ نبيل النجار، الإدارة أصولها و اتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر، 1993 .

قائمة المراجع

- ❖ عبد الفتاح بوخمحم، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011 . .
- ❖ عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- ❖ عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21 ، دار الغرب الإسلامي، الجزائر، 2006.
- ❖ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007 .
- ❖ عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003 .
- ❖ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، . 2005 .
- ❖ عقله محمد المبيضين، وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001 .
- ❖ عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا، ج 1 ، القاهرة، 1999 .
- ❖ علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد (منهج تحليلي)، مكتبة عين شمس، ج1، مصر، 1975.
- ❖ عبيدات ، ذوقان ، وآخرون ، البحث العلمي ، الرياض ، دار اسامة للنشر والتوزيع، 1997.
- ❖ عبده علي ،صيف السامرائي ، طرق الإحصاء في التربية البدنية والرياضية، جامعة بغداد، 1977.
- ❖ عبيد محمد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1970.
- ❖ فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2011 .

قائمة المراجع

- ❖ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 .
- ❖ فاروق عبد فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005 .
- ❖ فرج طريف شوقي، السلوك القيادي و الفعالية الإدارية، وائل للنشر، عمان 2000.

قائمة الاطروحات و الرسائل العلمية

- ❖ جوادى حمزة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس والعلوم التربوية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2005.
- ❖ ليلي غضبان، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010/2009 .
- ❖ هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2008 .
- ❖ زين الدين بلوصيف: تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية – واقع و آفاق ، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية قسنطينة ، 1995.
- ❖ نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة، تخصص: علوم اقتصادية، جامعة الجزائر 2005 .
- ❖ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر.
- ❖ ابراهيم حمد العبود و آخرون ، تخطيط القوى العاملة ،معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 1993.
- ❖ حمداوي سليمة، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، الجزائر ، 2004 .

قائمة المراجع

المطبوعات الجامعية

- ❖ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- ❖ حمدي مصطفى المعاز ، وظائف الإدارة ، الدار العربية للموسوعات ، بيروت ، 1985 .

كتب أجنبية

- ❖ ME,Sermpene et AL, Job Satisfaction in Relation to Organizational Cultur ,Journal of Industrial psychology,28(2),2002.
- ❖ Christian Batal, la gestion des R,H dans le secteur Public ,Editions d'organisation, 2eme Edition 2000 .



الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

السنة : الثانية ماستر
قسم : ادارة وتسيير رياضي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



استمارة الاستبيان

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

الاستبيان المرفق عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: " دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الرياضية ". وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم تخصص ادارة وتسيير رياضي.

ونظرا لأهمية رأيك في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم، لذلك نھيب بكم أن تولوا هذه الاستبيان اهتمامكم فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

والطالب على ثقة تامة من تشجيعكم وتعاونكم إطلاقا من القناعة بأهمية البحث العلمي في تطوير مؤسساتنا لتواكب العصر وتكون أكثر قدرة على أداء رسالتها. _ علما بأن كافة معلومات هذه الاستبيان لن تستخدم إلا في أعراض البحث العلمي فقط. شاكرين حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

تحت اشراف أستاذ :

الطالب :

* دحية خالد

* نورالدين بوناب

السنة الجامعية: 2016 / 2015.

الملاحق

القسم الأول: البيانات الشخصية.

يهدف هذا القسم على التعرف بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للعمال ، بغرض تحليل وتفسير بعض النتائج فيما بعد. لذلك نرجوا منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1. الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة. ☐ من 40 إلى أقل من 50 ☐ من 50 فأكثر.
3. المؤهل العلمي: ☐ تقني سامي ☐ ليسانس ☐ مهندس ☐ مستشار رياضي
4. مجال الوظيفة الحالية: ☐ أعمال فنية ☐ أعمال إدارية ☐ أعمال إدارية إشرافية. ☐ غير إشرافية
5. سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 على أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر.
6. الحالة الاجتماعية : ☐ اعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ ارمل

القسم الثاني: محاور الاستبيان.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى تحفيز العاملين بالمؤسسة. والمرجو تحديد مدى استخدام الحوافز التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

درجات السلم					عناصر الحوافز	الرقم
لا تستخدم	قليلا	أحيانا	غالباً	دائماً	العبارات	

المحور الأول: التحفيز..... أ_ التحفيز المادي

1	الأجر الذي يدفع للعمل				
2	غالبية الترقيات الوظيفية تمنح بناء على الجدارة والمثابرة في العمل				
3	سبق لي وأن تلقيت مكافأة على أداء متميز.				
4	أشعر أن مديري المباشر يقدر ويثمن مجهوداتي في العمل.				
5	التأمين الصحي كافٍ لحوادث العمل و خارج العمل				
6	توفر السكن الوظيفي الذي يحفز على اداء العمل				
7	هل المواصلات متوفرة بأريحية				
8	منح بدل النقل للعمل متوفرة				

المحور الثاني: التحفيز..... ب_ التحفيز المعنوي

9	تهتم الأمانة بتقديم الترقية الشرفية				
10	تقدم شهادات التقدير للمستحقين				
11	تحسين الوضع الوظيفي				
12	تكلف الأمانة القادرين للعمل القيادي للمساهمة في تطوير الأداء الوظيفي				
13	إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات				
14	نقل الموظفين لوظيفة أفضل لتحسين أدائهم				
15	الاستفادة من دورات تدريب او تكوين لتحسين أداء الموظفين				

الملاحق

المحور الثالث: الرضا الوظيفي.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين مفهوم الرضا الوظيفي بالمؤسسة. والمرجو تحديد درجة رضاك أو عدم رضاك عنها وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	عناصر الرضا الوظيفي	درجات السلم				
		راضٍ جداً	راضٍ	متوسط	غير راضٍ	غير راضٍ جداً
1	أشعر بالرضا عن الوظيفة الحالية					
2	راضي عن علاقتي بزملاء العمل					
3	لرؤساء العمل دور في توجيهي وتحسين أدائي					
4	راضي عن انتمائك لبيئة العمل الداخلية					
5	مدى رضاك عن ساعات العمل اليومية					
6	راضي عن طبيعة العمل					
7	راضي عن فرص الترقية المتوفرة					
8	تعاون الإدارة والزملاء ومحيط العمل يساعدني على تطوير أدائي.					

أية اقتراحات أو إضافات تريدون ذكرها:

.....

.....

.....

.....

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة : دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية .

هدف الدراسة :

معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين في المؤسسات الرياضية و بين الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية، وإبراز الأهمية القصوى التي يكتسبها التحفيز والرضا الوظيفي في التكيف ومواجهة التغيرات والتطورات التي تحدث في بيئة معقدة وتتغير يوما بعد يوم .

مشكلة الدراسة : ما هو دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة : للحوافز دور هام في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية .

الفرضيات الفرعية :

- ❖ للحوافز المادية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية .
- ❖ للحوافز المعنوية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية.
- ❖ هناك رضا من طرف العاملين في المؤسسات الرياضية على الحوافز المقدمة في المؤسسة الرياضية.

اجراءات الدراسة الميدانية :

العينة : تمثلت عينة بحثنا على العمال الاداريين في ديوان المركب الرياضي لولاية الوادي ، وقد تم اختيارهم عشوائيا ، حيث بلغ عددهم 40 اداريا ، موزعين على بعض المركبات التابعة لديوان المركب الرياضي لولاية الوادي.

المجال المكاني والزمني : تم اجراء البحث في ديوان المركب الرياضي المتعدد الرياضات لولاية الوادي الفترة الممتدة في النصف الاخير لشهر جانفي الى غاية شهر ماي ، تم خلالها تحضير الاسئلة الخاصة بالاستبيان وتوزيعها على العينة المختارة فم بعد ذلك قمنا بعملية جمع البيانات و تحليلها و مناقشتها.

المنهج و الادوات المستعملة في الدراسة : لتحقيق اهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي .

الادوات المستعملة في الدراسة : استمارة استبيان .

النتائج المتوصل اليها : توصلنا من خلال دراستنا الى اهم النتائج

- ❖ ان لأنواع الحوافز المقدمة للعاملين في المؤسسات الرياضية دور في تحقيق الرضا الوظيفي و ان كانت بدرجة قليلة .
- ❖ ان هناك علاقة طردية بين الحوافز المطبقة والرضا الوظيفي أي انه كلما زادت الحوافز زاد الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية .

الاقتراحات و التوصيات :

- ❖ الاهتمام بتفعيل انواع الحوافز عموما وخاصة التي حصلت على رتب متدنية وفقا لإنتاج هذا البحث مثل (منح بدل تنقل ، التأمين الصحي ، الإسكان، الاستفادة من دورات تدريب او تكوين ،العلاوات الاستثنائية)
- ❖ الموازنة في التطبيق بين الحوافز المادية والمعنوية وعدم التركيز على جانب دون آخر .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

