



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية



رقم التسجيل

الرقم التسلسلي.....

إستراتيجية التحفيز وأثرها على الرضا الوظيفي

- دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة-

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث " ل.م.د " في علم اجتماع تنمية وتسيير
الموارد البشرية

إشراف:
أ.د/ دنبري لظفي

إعداد الطالبة:
بوقندورة يمينة.

أعضاء لجنة المناقشة:

أ.د/ سامية إبرييم	أستاذ	رئيسا	جامعة العربي بن مهيدي . أم البواقي
أ.د/ لظفي دنبري	أستاذ	مشرفا/ مقرا	جامعة العربي بن مهيدي . أم البواقي
د/ زديرة خمار	أستاذ محاضر "أ"	عضوا	جامعة العربي بن مهيدي . أم البواقي
د/ ليليا حفيظي	أستاذ محاضر "أ"	عضوا	جامعة العربي بن مهيدي . أم البواقي
د/ داود بوقلمون	أستاذ محاضر "أ"	عضوا	جامعة محمد الصديق بن يحيى . جيجل
د/ فوزي نوار	أستاذ محاضر "أ"	عضوا	جامعة الشاذلي بن جديد . الطارف

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شُكْرُ وَعِرْفَانٌ

لأبد أن يعود لأهل الفضل فضله، ولأهل الكرم كرمه ، وفي هذا المقام صاحب الفضل كله هو الله عز وجل فالحمد لله والشكر لله.

لأبد لنا أيضا أن نقف وقفة شكر واعتزاز لأساتذتنا الكرام الذين ساهموا بكل ما أتوا من علم في سبيل بناء نشأ الغد ... فشكرا للأساتذة والمعلمين بدءا ممن علمونا حمل القلم وخط أول حرف إلى من أعطونا وأمدونا من مجامعي العلوم قدر المستطاع...

فنتقدم بأسمى عبارات الاحترام معبقة بأريج المحبة إلى الذين كرسوا حياتهم في سبيل حمل رسالة العلم. إلى الذين فتحولنا المجال لتنوير عقولنا بالعلم...إلى جميع الأساتذة كل باسمه...

وأخص بالشكر الأستاذ الدكتور " دنبري لطفي"، الذي سدد خطى هذه الأطروحة بالتوجيهات الصائبة.

تحية تقدير وامتنان يعقبها الشكر والعرفان معبقة بأريج المسك والريحان إلى كل من إبريعم سامية، زديرة خمار، أمينة صاحبي وكل أساتذتي الكرام، أساتذة قسم العلوم الاجتماعية.

نتقدم بالشكر الجزيل الذي لا يساوي الذهب إلى كل من وقف، ساعد، ساند، دعم، والاعتراف بالجميل وتحية العرفان لكل من كانت له يد في هذه المذكرة من قريب أو من بعيد وتضييق الأسطر حتى لجمعهم كلهم.

شكرا لمن أعانى بالكلمة الطيبة...بالدعاء الجميل ...بالإحساس الصادق...شكرا للجميع.

إِهْدَاء

الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع، شيء جميل أن يسعى الإنسان إلى النجاح فيتحصل عليه، ولكن الأجل أن نتذكر من كان السبب وراء ذلك.

إلى من لا نور إلا نوره، ولا عظمة إلا عظمته، إليك ربي ألف حمد وألف شكر...

إلى رمز الحب والعطاء... إلى الشعلة التي أستمد منها طاقتي... والتي علمتني أن الشموخ في بساطة الروح... وحب العمل والعلم... اسمها أعذب ما ينطق به اللسان... هي العطاء والروح والوفاء إلى من تقف عندها الكلمات وتنحني لها الجمل والعبارات... تكاد الكلمات تفرمني من شدة ازدحامها حياء من عدم القدرة على وصف حنانها واتساع قلبها وصبرها... لم أجد ولن أجد الكلمات المعبرة لأفصح عما يختلج صدري مني إليك روح روعي حبيبتي أمي أهدي ثمرة هذا الجهد فأعينيني بدعائك حفظك الله وأدامك فوق رؤوسنا.

إلى الذي علمني أن الحياة معركة، المنتصر فيها كان سلاحه الأخلاق والعلم... إلى رمز الشهامة والحب ونبع العطاء والمتفهم الحنون... الذي كبرت تحت ضلاله أبقاه الله لي سندا وعونا دائما إلى من كان الدليل المنير... إلى من أعطى ولم يطلب... إلى من تمنى لي أكثر ما تمنى لنفسه... إليك حبيبي أبي أهدي ثمرة هذا الجهد.

إلى أجمل نعمة لي في هذه الدنيا إلى من شاركوني محن الحياة وقاسموني أحلامها وأمالها بكل اعتزاز وفخر أوحى بتحية أرقى من نسيم العليل وأزكى من رائحة المسك الأصيل... إلى من قاسموني رحم أمي إليكم إخوتي أخواتي الأحبة كل باسمه.

ملخص:

تطرقنا هذه الدراسة إلى موضوع إستراتيجية الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي، باعتبارها أحد أهم الأساليب الإدارية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحقيق أهدافها، بحيث انقسمت الدراسة إلى:

■ **قسم نظري:** تم تناول ماهية كل من الحوافز والرضا الوظيفي، مع ذكر لأهم النظريات المفسرة للموضوع، حيث تم التركيز على كل من الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الروح المعنوية، والالتزام التنظيمي.

■ **قسم ميداني:** تمثل في إجراء دراسة ميدانية الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرية، لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والروح المعنوية لدى موظفي الشركة، أما فيما يخص الفرضية الثانية التي تمثلت في معرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي.

■ أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لدى موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرية.

- البحث في واقع إستراتيجية التحفيز لدى لموظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرية.

- معرفة إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والروح المعنوية لدى موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرية.

- معرفة إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي لدى موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرية.

- الوقوف على نوعية العلاقة بين كل من الحوافز والرضا الوظيفي وتأثيرها على موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة.

▪ الفرضية العامة للدراسة:

توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الحوافز والرضا الوظيفي لدى موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة.

▪ الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والروح المعنوية لدى موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة.

- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي لدى موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة.

▪ منهج الدراسة:

تعددت المناهج واختلفت نظرا لاختلاف طبيعة الدراسات فيها، فطريقة اختيار المنهج في أي دراسة يرجع إلى طبيعة الموضوع المراد دراسته، لذا اعتمدنا في دراستنا الحالية على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم لدراستنا، حيث تم مسح جميع أفراد المجتمع المتمثل في جميع الموظفين المنتمين للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة، ثم أجريت الدراسة عليهم.

▪ النتيجة العامة للدراسة:

بعدها قمنا بتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها من خلال دراستنا تبين لنا أن هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين كل من الحوافز المادية والروح المعنوية، وكذا وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي لدى

موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة، وبالتالي وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والرضا الوظيفي .

Summary :

This study touched on the topic of incentive strategy and its impact on job satisfaction, as one of the most important management methods through which organizations seek to achieve their goals, so that the study was divided into:

- Theoretical section: What are both incentives and job satisfaction, with a mention of the most important theories explaining the topic, where emphasis was placed on both material incentives, moral incentives, morale, and organizational commitment.
- Field Section: A field study was carried out by the Algerian Electricity Production Company an fkrina unit, to find out whether there was a correlation between material incentives and the morale of the company's employees, as for the second hypothesis, which was to find out whether there was a correlation between moral incentives and organizational commitment.
- **Objectives of the study:**

- Identify the extent to which incentives affect job satisfaction among employees of the Algerian Electricity Production Company an fkrina unit.

- Research into the reality of the incentive strategy of the employees of the Algerian Electricity Production Company an fkrina unit.

- To find out if there is a correlation between the material incentives and the morale of the employees of the Algerian Electricity Production Company an fkrina unit.

- To find out if there is a correlation between the moral incentives and the regulatory commitment of the employees of the Algerian Electricity Production Company an fkrina unit.

- Identify the quality of the relationship between both incentives and job satisfaction and their impact on the employees of the company, the Algerian Electricity Production Company an fkrina unit.

- **General hypothesis of the study:**

There is a correlation between the incentive strategy and job satisfaction of the employees of the Algerian Electricity Production Company an fkrina unit.

- **Sub-hypotheses:**

- There is a correlation between the material incentives and the morale of the employees of the Algerian Electricity Production Company an fkrina unit.

- There is a correlation between moral incentives and the regulatory commitment of the employees of the Algerian Electricity Production Company an fkrina unit.

- **Study Methodology:**

The method of choosing the curriculum in any study is due to the nature of the subject to be studied, so we relied in our current study on the descriptive approach as the appropriate approach to our study, where all members of the society represented by all employees belonging to the Algerian Company for the Production of Electricity an fkrina unit. were surveyed and then the study was conducted on them.

- **General result of the study:**

After analyzing and interpreting the results obtained through our study, we found that there is a correlation between both material incentives and morale, as well as a correlation between moral incentives and organizational commitment among the employees of the Algerian Electricity Production Company an fkrina unit, and thus a correlation between incentives and job satisfaction.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وعرهان ملخص قائمة المحتويات قائمة الأشكال البيانية قائمة الجداول قائمة الملاحق
1	المقدمة
	الفصل الأول: موضوع الدراسة
7	1. أسباب اختيار موضوع الدراسة.
7	2. إشكالية الدراسة.
13	3. فرضيات الدراسة.
14	4. أهمية الدراسة.
13	5. أهداف الدراسة.
14	6. مفاهيم الدراسة.
27	7. الدراسات السابقة.
	الفصل الثاني: الإطار العام للحوافز وبعض النظريات المفسرة لها
43	تمهيد.
44	1. أهمية الحوافز.
51	2. أنواع الحوافز.
69	3. أهداف الحوافز.

71	4.شروط نجاح الحوافز.
72	5.متطلبات نجاح نظام الحوافز
74	6.بعض النظريات التي اهتمت بموضوع الحوافز.
98	خلاصة.
الفصل الثالث: الإطار العام للرضا الوظيفي وبعض النظريات المفسرة له	
100	تمهيد.
101	1. أهمية الرضا الوظيفي.
104	2. مصادر الرضا الوظيفي.
108	3.عناصر الرضا الوظيفي.
113	4. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.
119	5. أبعاد الرضا الوظيفي
120	6. الدوافع المحققة الرضا الوظيفي.
122	7. مظاهر الرضا وعدم الرضا الوظيفي.
136	8. بعض نظريات الرضا الوظيفي.
156	خلاصة.
تمهيد	
158	تمهيد
159	1. التعريف بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة.
162	2.منهج الدراسة.
162	3.مجالات الدراسة.
164	4.مجتمع الدراسة.
164	5.أدوات جمع البيانات.
166	6.الدراسة الاستطلاعية.

167	7. الخصائص السيكومترية لأداة القياس.
170	8. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
171	خلاصة
الفصل الخامس: تحليل وتفسير الخصائص الديمغرافية	
173	تمهيد
174	1. متغير النوع.
175	2. متغير السن.
177	3. متغير الخبرة المهنية.
178	4. متغير الحالة الاجتماعية.
180	خلاصة
الفصل السادس: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بفرضيات الدراسة	
182	تمهيد
183	1. تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الأولى.
196	2. تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الثانية.
210	خلاصة
الفصل السابع: نتائج الدراسة	
212	تمهيد
213	1. نتائج الدراسة الفرعية في ضوء الفرضيات.
213	1.1. تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى.
219	2.1. تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية.
226	2. نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.
230	3. نتائج الدراسة في ضوء النظريات.
231	4. النتيجة العامة للدراسة.
235	خلاصة

237	خاتمة
240	قائمة المراجع
254	الملاحق

قائمة الأشكال والبيانات

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
53	مخطط حول الحوافز من حيث نوعيتها	1
67	يوضح مداخل التحفيز	2
84	سلم الحاجات لماسلو	3
86	يمثل سلم الحاجات عند الدرر	4
88	يمثل نموذج نظرية التوقع	5
91	نموذج بورتر ولولر	6
105	يوضح مصادر الرضا الوظيفي	7
108	يوضح عناصر الرضا الوظيفي	8
113	يوضح العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	09
125	يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي	10
127	يوضح العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي	11
142	شكل يوضح محتوى نظرية هريزبرج	12
174	يمثل دائرة نسبية لتكرارات العينة الأساسية حسب متغير الجنس	13
176	يمثل توزيع أفراد العينة الأساسية تبعا لمتغير السن	14
177	يمثل توزيع أفراد العينة الأساسية تبعا لمتغير الخبرة المهنية.	15
179	يمثل رسم بياني لتوزيع العينة الأساسية تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية.	17

قائمة المجلدات

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	الدراسة السابقة الأولى	28-27
2	الدراسة السابقة الثانية	29-28
3	الدراسة السابقة الثالثة	31-29
4	الدراسة السابقة الرابعة	36-31
5	الدراسة السابقة الخامسة	38-36
6	الدراسة السابقة السادسة.	40-38
7	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفق متغير النوع.	174
8	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفق متغير السن.	175
9	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفق متغير الخبرة المهنية.	177
10	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفق متغير الحالة الاجتماعية.	178
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقييم النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الحوافز المادية مرتبة تنازليا.	184-183
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقييم النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الروح المعنوية مرتبة تنازليا.	191-190
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقييم النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الحوافز المعنوية مرتبة تنازليا.	197-196
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقييم النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الالتزام التنظيمي مرتبة تنازليا.	203

213	معاملات الارتباط بين الحوافز المادية والروح المعنوية لدى أفراد العينة الكلية.	15
220	معاملات الارتباط بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة الكلية.	16
232	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستراتيجية الحوافز والرضا الوظيفي على الدرجة الكلية للاستبيان وعلى درجات المجالات الفرعية (ن = 193).	17
254	القائمة الاسمية للأساتذة المحكمين.	18

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
254	يمثل القائمة الاسمية للأساتذة المحكمين	1
-255 260	الاستبيان النهائي.	2
261	شبكة الملاحظة.	3
262	مجموعة صور للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء - وحدة فكرينة-	4
-263 285	الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة.	5



مقدمة



مقدمة:

يلاحظ أن التحولات العالمية التي يشهدها عصرنا الراهن من استشراف للمستقبل ومواكبة التطورات في مختلف مجالات الحياة مبني في الأساس على الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره القوة القادرة على الخلق والعطاء، فالاستثمار في هذه الطاقات يعتبر الشغل الشاغل للعديد من المنظمات، فغالبا ما يرجع إخفاق المنظمات إلى افتقادها لاستراتيجيات فعالة في مجال السلوك الإنساني، لذا وجب على المختصين في هذا المجال الاهتمام بالجوانب الأساسية التي بإمكانها توجيه قدرات وخبرات مواردها البشرية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية .

يسعى المهتمون بالسلوك الإنساني داخل المنظمات إلى معرفة أهم الأساليب والاستراتيجيات التي بإمكانها توجيه سلوكيات الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة، فأصبح الاهتمام بالجوانب السلوكية للموظف من بين أهم غايات المنظمات، ويتأتى ذلك من خلال تنمية الجوانب السلوكية للموظفين، لخلق جو من الانسجام في بيئة العمل من خلال إيجاد الطرق الفعالة في تحقيق ذلك.

من بين الاستراتيجيات ذات الأهمية الاستراتيجية التحفيز، وعليه وجب على المنظمات باختلاف حجمها ونوعها وطبيعة نشاطها أن توليها الأهمية حرصا على إلهام الموظفين ليقدموا أفضل ما لديهم، وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة عن طريق بناء نظم حوافز فعالة، عن طريق الحوافز المادية والمعنوية وتوفير فرص التدريب وغيرها من الأساليب، وكذلك بإتباع أساليب علمية في تحفيز موظفيها، بغية الحصول على رضا هؤلاء الموارد عن وظائفهم، لتقديم أفضل ما لديهم لخدمة المنظمة، بغية تحقيق رسالة وأهداف المنظمة، والمحافظة عليها وضمان استمرارها.

برز مفهوم استراتيجية التحفيز ليعبر عن الأساليب العلمية التي تنتهجها إدارة الموارد البشرية في وضع سياسات التحفيز التي من تسعي من خلال إلى تعزيز روابط الثقة والتوافق بين متطلبات مواردها البشرية ومتطلبات المنظمات، وعلاوة على ذلك كسب رضا مواردها.

تعد الحوافز بمثابة وسيلة للتأثير في سلوكيات الأفراد وتوجيهها بما يخدم أهداف المنظمة. أي مجموعة العوامل التي بإمكانها تلبية وإشباع حاجات ورغبات الموظفين من خلال أداءهم لعمله، وتتوقف فاعلية الحوافز على مدى تطابقها مع احتياجات ورغبات الموظف، لتحقيق رضاه الوظيفي، لقد تبين أيضا أن الرضا الوظيفي له علاقة مع حفز الموظفين للعمل، وله آثاره على قوة التماسك داخل المنظمة، حيث أنه يعمل على زيادة التعاون وتعزيز روح الفريق، ويرتبط ارتباطا قويا بالروح المعنوية.

يعد الرضا الوظيفي من بين المتغيرات التنظيمية التي لاقت اهتمام العديد من المختصين في السلوك التنظيمي، باعتباره يمثل حالة نفسية تعترى الفرد فهي مجموعة من مشاعر الراحة والاطمئنان تجاه موقف معين داخل التنظيم، والتي بإمكانها الدفع بالموظف نحو تحقيق لتحقيق أهداف المنظمة، أي الشعور النفسي بالاطمئنان والراحة في مكان العمل لإشباع الحاجات والرغبات، من خلال عدة عوامل تتعلق ببيئة العمل وأداء الموظف بحد ذاته، وتلك العوامل تحقق له إشباع رغباته وتجعله راضيا في بيئة عمله، باعتبار أن العمل يحقق طموحاته وحاجاته ورغباته.

لاشك أن تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي يعد أمر مهم، لما له من تأثير على مستوى أداء الموظفين وإنتاجيتهم، باعتبار أن الرضا الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى خلق بيئة عمل يسودها جو من التفاعل الإيجابي، وبالتالي خلق أفراد فاعلين داخل المنظمة، ويرتبط الرضا الوظيفي بمجموعة من العوامل المتعددة، والمتمثلة في الالتزام التنظيمي، والروح المعنوية، وغيرها من العوامل ذات الصلة.

يعد الالتزام التنظيمي من أكثر المواضيع ذات الاهتمام الواسع من قبل المختصين في علم الإدارة، نظرا كونه يدفع بالموظف نحو المشاركة الفعالة مع زملائه لبلوغ أهداف المنظمة فكلما تطابقت أهداف الموظف مع أهداف المنظمة كلما ازدادت رغبته في بذل مجهود أكبر لتحقيقها، ورغبته للاستمرار فيها والمحافظة عليها، باعتبار أن الالتزام التنظيمي بمثابة محرك

لرغبات وحاجات الموظف نحو تحقيق أهداف المنظمة، من خلال اعتزازه بعضويته فيها من جهة وتحمله المسؤولية الكاملة تجاه أداءه لعمله لخلق ما يسمى بالروح المعنوية.

تشير الروح المعنوية إلى مدى تقبل الجماعة لأهدافها وتطابقها مع أهداف المنظمة وميلها لتعزيز التماسك والتعاون فيما بينهم، بعيدا عن الصراعات، باعتبارها تمثل التفاعل الإيجابي لأفراد الجماعة فيما بينهم، فهي تجعل من الجماعة متماسكة بحيث تتضافر جهود الجميع نحو تحقيق الأهداف المشتركة والتي تخدم بطبيعة الحال أهداف المنظمة، فهي تدفع أعضاء الجماعة إلى العمل بحماس وجد، والرغبة في التعاون من أجل التطوير والابتكار الذي يخدم المصلحة العامة والخاصة.

تشير الروح المعنوية المرتفعة على فعالية المنظمة في التسيير، ولذلك لا بد من العمل على تنميتها، عن طريق إشباع احتياجات الموظفين، والعمل على تشجيع العمل الجماعي وروح الفريق حتى يكونوا أفراد فاعلين لهم دور متميز وقادرين على إثبات ذاتهم من خلال العمل الدؤوب.

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي العلاقة الارتباطية بين كل من الحوافز والرضا الوظيفي ذلك من خلال وضع الفرضية الأولى المتمثلة في توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والروح المعنوية لدى موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة، أما فيما يخص الفرضية الثانية فهي جاءت كآتي: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي لدى موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة، من خلال البحث في واقع استراتيجية التحفيز لدى موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة، الوقوف على نوعية العلاقة بين كل من الحوافز والرضا الوظيفي، ومدى تأثيرها على موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة.

تكمن أهمية الدراسة في دراسة أحد أهم المتغيرات التنظيمية المتمثلة في كل من الحوافز والرضا الوظيفي، باعتبارها أحد الأساليب الإدارية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحقيق

أهدافها، من خلال معرفة ما إذا كان هناك علاقة ارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة، عن طريق مجموعة من الأبعاد المتمثلة في الحوافز المادية والروح المعنوية، الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي، بغية التعرف على الاستراتيجيات المعتمدة في تحفيز الموظفين على أرض الواقع ومعرفة الجوانب الأساسية التي يتبناها المديرين في توجيه سلوكياتهم، كذلك دراسة استراتيجية التحفيز والتي بإمكانها أن تساعد المسؤولين في إدارة الموارد البشرية في فهم نوعية الحوافز التي تساعد على تحقيق رضا الموظفين، لفتح المجال للباحثين في فهم التأثير المتبادل بين كل من الحوافز والرضا الوظيفي. ولتحقيق أهدافنا البحثية قمنا بتقسيم الدراسة إلى خمسة فصول على النحو الآتي:

◆ **الفصل الأول (موضوع الدراسة):** حيث تطرقنا فيه إلى أسباب اختيار موضوع الدراسة، وكذا إشكالية الدراسة وفرضياتها وكل من أهميتها وأهدافها، بالإضافة إلى مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة.

◆ **الفصل الثاني (ماهية الحوافز):** تطرقنا في هذا الفصل لأهم العناصر المتعلقة بالحوافز بدءاً بأهمية الحوافز وأنواعها وكذا أهدافها، من ثم عرجنا للشروط نجاح الحوافز، ومتطلبات نجاح نظام الحوافز، إضافة إلى بعض النظريات التي اهتمت بموضوع الحوافز.

◆ **الفصل الثالث (ماهية الرضا الوظيفي):** احتوى هذا الفصل على كل من أهمية ومصادر وأبعاد الرضا الوظيفي، كما عرضنا فيه عناصر الرضا الوظيفي وكل من العوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى التطرق للدوافع المحققة للرضا الوظيفي ومقاييسه المختلفة، من ثم عرجنا إلى بعض النظريات التي اهتمت بموضوع الرضا الوظيفي.

◆ **الفصل الرابع (الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية):** شمل هذا الفصل التعريف بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة، وهي الشركة محل دراستنا الحالية، تضمن هذا الفصل أيضاً أهم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال التطرق لمنهج ومجالات ومجتمع الدراسة، وكذا الأدوات التي استخدمت في جمع بيانات

الدراسة، إضافة إلى الدراسة الاستطلاعية والخصائص السيكومترية لأداة القياس، من ثم عرجنا إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

◆ **الفصل الخامس (تفسير وتحليل الخصائص الديمغرافية):** تضمن هذا الفصل عرض وتحليل الخصائص الديمغرافية للدراسة المتمثلة في المتغيرات الآتية (النوع، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية وكذا الحالة الاجتماعية).

◆ **الفصل السادس (تحليل وتفسير البيانات الخاصة بفرضيات الدراسة):** وقد عرضنا فيه إلى تحليل وتفسير بيانات الفرضيات المتعلقة بكل من محور الحوافز المادية، الروح المعنوية، الحوافز المعنوية، الالتزام التنظيمي.

◆ **الفصل السابع (نتائج الدراسة):**

شمل عرض نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، ونتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة، ونتائج الدراسة في ضوء بعض النظريات المفسرة لموضوع الحوافز والرضا الوظيفي، وأخيرا النتيجة العامة للدراسة، والخاتمة.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

1. أسباب اختيار موضوع الدراسة.
2. إشكالية الدراسة.
3. فرضيات الدراسة.
4. أهمية الدراسة.
5. أهداف الدراسة.
6. مفاهيم الدراسة.
7. الدراسات السابقة.

1- أسباب اختيار الموضوع:

1.1. أسباب موضوعية:

- ❖ يعد الرضا الوظيفي من بين المواضيع ذات الأهمية التي تستحق الدراسة في كل من تخصص علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، وعلم الاجتماع تنظيم وعمل وكذا العلوم الإدارية والاقتصادية.
- ❖ إثراء مجال البحث العلمي فيما يخص موضوع الدراسة.
- ❖ فتح المجال للباحثين في التوسع والتعمق في هذا الموضوع.
- ❖ ملائمة الموضوع مع التخصص المدروس علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية.
- ❖ معرفة ما إذا كانت الشركة تركز في تحفيزها لموظفيها على الحوافز المادية أكثر أو المعنوية.
- ❖ معرفة إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين الحوافز المادية والروح المعنوية لدى موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرية.
- ❖ معرفة إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي لدى موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرية.

1-2- أسباب ذاتية:

- ❖ الفضول العلمي لدراسة والتعمق في هذا الموضوع.
- ❖ الرغبة الشخصية في إثراء معارفي في مجال تحفيز ورضا الموظفين.

2- إشكالية الدراسة:

تسعى مختلف الشركات إلى تحقيق التطور والازدهار في مجال تخصصها، ذلك بالاعتماد على المورد البشري، باعتبار الاستثمار في هذا الأخير يعد استثمارا حقيقيا بموجبه تتمكن الشركة من تحقيق الأهداف المنشودة، الأمر الذي جعل مختلف الشركات تولي اهتماما بالغاً بإدارة الموارد البشرية.

تعتبر إدارة الموارد البشرية من بين أهم الإدارات في مختلف الشركات، كونها تهدف إلى توجيه الموظفين عن طريق مجموعة من العمليات من تخطيط، تنظيم، توجيه، إشراف، تدريب وتحفيز، بالإضافة إلى العديد من الخدمات الإدارية الموكلة إليها من تقديم النصائح والاستشارات الإدارية الخاصة بالموظفين وقوانين الوظيفة.

تعد إدارة الموارد البشرية بمثابة الحقل الإداري الذي يهتم بمختلف الأمور المتعلقة بالموظفين، والسعي إلى تطويرها وتحفيزها بغية الحفاظ عليها، عن طريق الاستثمار فيها بالشكل الذي يسمح لها بتحقيق الأهداف المرجوة التي تسعى إليها الشركة.

إن إدارة الموارد البشرية تعنى بالعنصر البشري، وذلك من خلال مجموعة الاستراتيجيات التي تتبناها فيما يخص موظفيها، بدءاً بتخطيط وتوصيف الوظائف، إلى كيفية استقطاب الموظفين والطريقة التي يتم اختيارهم بها، إلى التنظيم، التحفيز، والتدريب وكذا تقييم أدائهم، أي أنها تقوم بتحديد مقدار احتياجات الشركة للموظفين من ناحية النوع والكم، إضافة إلى تحديد جميع المهام التي سيكلفون بها، وإعداد قائمة بأهم المؤهلات والشروط الواجب توافرها في جميع المتقدمين لسد احتياجات الشركة من الوظائف الشاغرة، وذلك اعتماداً على دراسة إمكاناتها واحتياجاتها فكلما تميزت نوعية هذه الموارد بكفاءتها وقدراتها ومؤهلاتها، تضاعفت فرص الشركة في تحقيق ما تصبو إليه.

على الرغم من اختلاف طبيعة عمل الشركات، وحجمها، ونوعها، ومجال نشاطها، إلا أن المورد البشري يشكل الركيزة الأساسية لها، ما جعلها تولي اهتماماً كبيراً به، من خلال ترجمة الاستراتيجيات العامة للشركة وتكييفها مع الاستراتيجيات المتعلقة بهذه الموارد من تحفيز وتدريب وتقييم للأداء وغيرها من العمليات ذات الصلة، واستخدام وسائل وأساليب من شأنها تحسين ظروف الوظيفة والموظفين على حد سواء.

تعد عملية التحفيز من بين أهم الاستراتيجيات التي تسعى من خلالها الشركة إلى كسب رضا موظفيها، عن طريق تحريك دوافعهم ورغباتهم وحاجاتهم بغية إشباعها، حتى يكونوا على

استعداد لتقديم أداء جيد ما لديهم لتحسين أداء الشركة كما ونوعا وبالتالي تحقيق أهدافها، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الحوافز.

تمثل الحوافز مجموعة الأساليب التي تستخدمها الشركة للتأثير في سلوك موظفيها وتوجيههم وجعلهم يبذلون المزيد من الجهد لتحسين أدائهم مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم وبالتالي رفع الروح المعنوية للموظفين وإشباع حاجاتهم.

تتعدد الحوافز وتختلف من شركة لأخرى، وفي الإجمال يمكن حصرها في نوعين من الحوافز حوافز مادية وحوافز معنوية، تتمثل الحوافز المادية في كل مقابل مادي يقدم للموظفين سواء كان ذلك في صورة نقدية أو عينية لزيادة الإنتاجية كما ونوعا، إذ تعد الأجور، المكافآت العلاوات، المشاركة في تقاسم الأرباح، التعويضات، الإجازات، وكذا التأمين الوظيفي والاجتماعي، من بين أهم الحوافز التي تسعى الشركات من خلالها إلى إشباع حاجات موظفيها، ورضياتهم الأساسية ودفعتهم وتحفيزهم لبذل جهود أكبر في القيام بالوظائف الموكلة إليهم، دون أن ننسى أهمية الحوافز المعنوية في تحقيق ذلك.

تعتبر الحوافز المعنوية أحد أهم الأساليب المعتمد عليها في نظام الحوافز التي تضعه الشركة، والتي من دونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز، كونها تشجع الموظفين على إنجاز مهامهم والرفع من أدائهم، حيث تساهم علاقات العمل في تعزيز الروح المعنوية، وتشجيع العمل الجماعي بين الموظف والإدارة وزملاء العمل، لتتبع شعورهم بالانتماء والرضا، إذ يعمل الرضا الوظيفي على خلق بيئة عمل مرنة تتسم بالتفاعل الإيجابي للموظفين فيما بينهم، فنوعية العلاقات التي يكونها الموظف داخل الشركة لها تأثير كبير في تعزيز شعوره بالرضا، والذي ينعكس بدوره على الكفاءة الإنتاجية للشركة.

إن للموظف العديد من الاحتياجات الغير مادية، والتي تختلف باختلاف الأشخاص حسب درجة حاجة كل موظف لها، إذ يمكن حصرها في التشجيع على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، خبق الروح الجماعية والتفاعل الإيجابي داخل الشركة التي يعملون بها، إضافة إلى الاعتراف بجهودهم الحاجة إلى الأمن والانتماء، وكذا العلاقات الطيبة بين الزملاء والرؤساء،

الترقيات، المدح والثناء وغيرها من أشكال الحوافز المعنوية التي توجه سلوك الموظفين داخل الشركة.

تعمل الشركات جاهدة للوصول إلى أهدافها، من خلال استغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة، إلا أن الموظف يلعب دورا محوريا في تحقيق النجاح والتقدم، والذي تقع على عاتقه مسؤولية كبيرة تسهم في خلق الميزة التنافسية للشركة، لذلك أصبح من الضروري الاهتمام بالموظفين، ومعالجة المشاكل التنظيمية التي تعترضهم من أجل الوصول إلى إرضائهم، ومن ثم المحافظة عليهم كمورد هام يعمل من أجل الرقي بالشركة.

يمثل الرضا الوظيفي أحد أهم المجالات التي تولي الشركات اهتمامها به، باعتباره شعور يعكس مدى تقبل الموظفين لجوانب الوظيفة المتعددة، حيث يلعب دورا بارزا لما يعكسه من سلوكيات تؤثر على مستوى أداء الموظف.

يعد الرضا الوظيفي بمثابة كافة مشاعر القبول، والأمان والاستقرار الموظف تجاه وظيفته، فشعور الموظف بالرضا تجاه نفسه ووظيفته، والشركة التي يعمل بها، ينعكس إيجابا على مستوى أداءه، ويتحقق ذلك من خلال التوافق بين ما يتوقعه الموظف من خلال قيامه بالعمل الموكل إليه، مقارنة بما يتحصل عليه فعلا كنتاج لهذا الجهد.

إن حالة الرضا أم عدم الرضا مرتبطة بالكثير من العوامل، كونها حالة شعورية خاصة بالموظف ناتجة عن المؤثرات المحيطة به، فبيئة العمل تتكون من مجموعة المتغيرات أو العوامل التي لها تأثير كبير على الموظفين، وقد يكون هذا التأثير إما إيجابيا أو سلبيا على أدائهم.

تمثل بيئة العمل المناخ التنظيمي الذي لا بد أن يتوفر على مجموعة من العوامل تعمل على تحسين الأداء، ورفع الإنتاج، فالشركة تحرص على التعرف على هذه العوامل لخلق بيئة عمل تتوافق واحتياجات موظفيها، وهذا يساعد على خلق بيئة عمل متوازنة، تشمل الرضا الكلي عن العمل بجوانبه المختلفة (المشرف، الزملاء، الشركة التي يعمل بها، فترات العمل المحددة، الأجر، الترقيّة، طبيعة العمل).

كما أن لبيئة العمل المادية دور في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين، لأن الموظف يقضي الكثير من وقته داخل الشركة، فوجود غرفة خاصة، ومكتب ذو نوعية جيدة مع مستوى عالي من الخصوصية والهدوء، والإضاءة الجيدة، وغيرها من العوامل تساهم في تحقيق رضاهم وتحسين مستوى أدائهم.

تسعى العديد من الشركات إلى زيادة إنتاجيتها من خلال تحسين أداء موظفيها، وتحقيق أفضل النتائج مقارنة بما تم تحقيقه سابقاً، وفق عملية منظمة تبدأ بمقارنة الأداء الحالي مع الأداء المخطط له، محاولة منها لتحديد الفجوة، وتقويم الخلل أو الانحراف في الأداء الفعلي للموظف.

إن فهم وإدراك دوافع وحاجات ورغبات الموظفين، يساعد الشركة في تصميم نظام حوافز يتوافق واحتياجات موظفيها وخلق بيئة عمل مناسبة، وبالتالي تحقيق رضاهم وزيادة فاعليتهم في الأداء الوظيفي، لتحقيق أهداف الشركة.

ويرتبط الرضا الوظيفي بمجموعة متعددة من العوامل أهمها الحوافز المادية (كالأجر والتعويضات والمكافآت على اختلاف أشكالها، وكذا حوافز معنوية (كالترقية، المدح والثناء، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات)، والالتزام التنظيمي وعدم الرغبة في ترك العمل، وارتباطه أيضاً بالروح المعنوية، فالموظفون الذين لديهم رضا وظيفي أعلى عادة ما يكونون أقل غياباً وأقل عرضة للمغادرة وأكثر إنتاجية، وأكثر عرضة لإظهار الالتزام التنظيمي.

إن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المواضيع التي شغلت المهتمين بالسلوك التنظيمي، لما له من أهمية في بقاء واستمرارية المنظمات، فهو بمثابة حالة من الارتباط بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها والذي يعكس بدوره مدى التوافق الذي يحدث بين الموظف وأهداف المنظمة التي يعمل فيها، فهو يمثل الشعور الإيجابي الذي يعتري الفرد تجاه الشركة التي يعمل فيها، وسعيه للإخلاص لها والاستعداد التام لتقديم أفضل ما لديه في سبيل مصلحة المنظمة ولتحقيق أهدافها من خلال تفانيه في العمل ورغبته في الاستمرار فيها والحفاظ على بقائها واستمرارها وتحقيق رسالتها والإيمان بقيمتها، إن الالتزام التنظيمي يدفع بالموظف نحو المشاركة الفعالة مع زملائه لبلوغ أهداف المنظمة، من خلال اعتزازه بعضويته فيها، وتحمله المسؤولية الكاملة تجاه أداءه لعمله لخلق الروح المعنوية.

تشير الروح المعنوية إلى الحالة النفسية التي تساعد الأفراد على العمل كفريق واحد متماسك، في جو يسوده التآخي بعيدا عن الصراعات، للوصول إلى أهداف مشتركة تخدم أعضاء الجماعة، وشعورهم العميق بالثقة في تحقيقها، أنها تلك الروح التي تسود أعضاء الجماعة والتي تتسم بالثقة والتقدير، والتي تنصب جهودها نحو تحقيق أهدافها والتي تخدم أهداف المنظمة، من خلال الاستعداد والمثابرة والعمل بروح الفريق.

إن الروح المعنوية تجعل من الجماعة متماسكة بحيث تتضافر جهود الجميع نحو تحقيق الأهداف المشتركة والتي تخدم بطبيعة الحال أهداف المنظمة، فهي تدفع أعضاء الجماعة إلى العمل بحماس وجد، والرغبة في التعاون من أجل التطوير والابتكار الذي يخدم المصلحة العامة والخاصة.

تشير الروح المعنوية المرتفعة على فعالية المنظمة، وتعكس مدى نجاعتها في التسيير، ولذلك لا بد من العمل على تنميتها، عن طريق إشباع احتياجات الموظفين، والعمل على تشجيع العمل الجماعي وروح الفريق حتى يكونوا أفراد فاعلين لهم دور متميز وقادرين على إثبات ذواتهم من خلال العمل الدعوب.

إن مظاهر الروح المعنوية المرتفعة تعكس مدى تقبل الجماعة لأهدافها وميلها للتعاون والتماسك لتحقيقها، كما تمثل قدرة الجماعة على التكيف مع مختلف الظروف الطارئة، والابتعاد عن الصراعات والخلافات التي تخلق المشاحنات وتفسد تماسك الجماعة، والرضا عن علاقة أعضاء الجماعة فيما بينهم، والميل إلى العمل الجماعي، والسعي لتطوير أساليب بما يخدم أهداف الجماعة والمنظمة على حد سواء.

وعليه يمكننا بلورة مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤل التالي:

3- التساؤل الرئيسي:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الحوافز والرضا الوظيفي لدى موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة ؟

3-1- التساؤلات الفرعية:

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والروح المعنوية لدى موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة ؟

- هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي لدى موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة؟

4- الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الحوافز والرضا الوظيفي لدى موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة.

4-1- الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والروح المعنوية لدى موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة.

- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي لدى موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة.

5- أهداف الدراسة : تهدف دراستنا الحالية إلى :

◆ التعرف على مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لدى موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة.

◆ البحث في واقع إستراتيجية التحفيز لدى لموظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة.

◆ معرفة إذا كانت هناك علاقة ارتباطيه بين الحوافز المادية والروح المعنوية لدى موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة.

◆ معرفة إذا كانت هناك علاقة ارتباطيه بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي لدى موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة.

◆ الوقوف على نوعية العلاقة بين كل من الحوافز والرضا الوظيفي وتأثيرها على موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة.

6- أهمية الدراسة :

6-1- الأهمية العلمية:

➤ تكمن أهمية الدراسة في معرفة ما إذا كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والرضا الوظيفي لموظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة، من خلال التعرف على الإستراتيجية المعتمدة في التحفيز على أرض الواقع.

➤ معرفة الجوانب الأساسية التي يتبناها المديرين في توجيه سلوكيات الموظفين.
➤ دراسة إستراتيجية التحفيز والتي بإمكانها أن تساعد المسؤولين في إدارة الموارد البشرية في فهم نوعية الحوافز التي تساعد على تحقيق رضا موظفيها.

➤ فتح المجال للباحثين في فهم التأثير المتبادل بين كل من الحوافز والرضا الوظيفي.

➤ دراسة أحد أهم المتغيرات التنظيمية المتمثلة في كل من الحوافز والرضا الوظيفي، باعتبارهم أحد الأساليب الإدارية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحقيق أهدافها.

7- تحديد مفاهيم الدراسة :

يساعد عنصر تحديد المفاهيم في ضبط المصطلحات المتعلقة بموضوع الدراسة حتى

يسهل توجيه الباحث في مساره البحثي والمتمثلة في الآتي:

7-1- المفاهيم الأساسية:

7-1-1- الإستراتيجية:

- إن مصطلح الإستراتيجية (Strategy) قديم وعريق، اشتق من الكلمة الإغريقية (Strato) بمعنى الجيش، أو حشد، ومن مشتقات هذه الكلمة (Strategos)، والتي تعني فن القيادة(عودة،2018،ص155).

بمعنى أن هذا المصطلح ليس وليد الساعة وإنما قديم، كان يستخدم خاصة في الحروب لإعداد خطط لمواجهة العدو، أي أن الجيوش وجب تنظيمها وفق خطة معينة وتحت قائد واحد حتى يتسنى له إعطاء الأوامر والحفاظ على النظام داخلهم.

يعرف Jouch و Gluek الإستراتيجية على أنها خطة موحدة، متفاعلة، وشاملة تربط المزايا الإستراتيجية للمنظمة بتحديات البيئة، وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة (المحمدي، 2019، ص18).

أي أن هذا التعريف شامل أخذ بعين الاعتبار جميع الجوانب التي تتطلبها المنظمة في تحقيق أهدافها مركزا في ذلك على العوامل الداخلية والخارجية التي تتفاعل فيها المنظمة.

• تعرف الإستراتيجية بأنها الوسيلة أو الطريقة التي من خلالها تعمل المنظمة على تحقيق أهدافها ورسالتها، وبمعنى أوسع هي الوسيلة للوصول إلى النهايات، وهذه النهايات تتعلق بأهداف ورسالة المنظمة (العريقي، 2011، ص27).

بمعنى أن الإستراتيجية بمثابة وسيلة تضعها المنظمة لتحقيق أهدافها، وهي تشمل الخطط الطويلة المدى، التي تدير عليها المنظمة لتحقيق أهدافها وضمان بقاءها واستمرارها.

• الإستراتيجية هي خطة بمعنى اتجاه أو دليل أو مسار مستقبلي للعمل (بالنظر للأمام أو النوايا المستقبلية) (سلطان، 2010، ص36).

نرى بأن التعريفات السالفة الذكر اتفقت في مجملها على أن الإستراتيجية مرتبطة ارتباط كبير بالأهداف التي تضعها المنظمة، أي من دون إستراتيجية لا يمكن تحقيق الأهداف.

• عرف "Evans" الإستراتيجية بأنها الأساليب والوسائل التي تهدف من خلالها المنظمة إلى تطوير قدرتها لبلوغ الميزة التنافسية (المحمدي، 2019، ص21).

نجد بأن هذا التعريف ركز على مفهوم الإستراتيجية من خلال الأساليب التي تستخدمها المنظمات لخلق الميزة التنافسية.

• تعرف على أنها مسار أو مسلك أساسي تختاره المنظمة من بين عدد من المسارات البديلة المختلفة لتحقيق أهدافها في ضوء الظروف البيئية العامة المحيطة وظروف المنافسين، وتحليل القوة الذاتية للمنظمة (خطاب، 2009، ص 12).

أما فيما يخص هذا التعريف فقد أقرى بأن الإستراتيجية تعد مثابة الطريق التي تسلكه المنظمة بين عدة بدائل مختلفة للوصول إلى أهدافها، أخذتا بعين الاعتبار الظروف المحيطة في ذلك.

7-1-2- التحفيز:

يعرف "ستيرز ومرتر" عملية التحفيز بأنها " دفع الفرد إلى اتخاذ سلوك معين، أو إيقاف أو تغيير مساره" (الحلبي، 2013، ص 72).

أي أن عملية التحفيز مبنية على توجيه سلوك الفرد بما يخدم أهداف المنظمة. من خلال تعريف "ستيرز" و"مرتر" نخلص بأن الحوافز كما في إمكانها دفع الفرد للقيام بسلوك معين في إمكانها أيضا وقف وتغيير مسار هذا السلوك. وبالتالي فإن الحوافز في هذه الحالة إما تلعب دور تعزيز السلوك أو تثبيطه.

نرى من خلال هذا لتعريف أن الحوافز لها دورين الدور الإيجابي والدور السلبي، أي في إمكانها تحفيز الفرد للقيام بسلوك معين، كما تلعب عكس ذلك.

يقصد بالتحفيز عملية إثارة سلوك الفرد، بهدف إشباع حاجات معينة، تنشأ الحاجة عند الإنسان عن طريق اختلال التوازن القائم سواء على المستوى البيولوجي والنفسي أو الاجتماعي، فالدافع لتحريك سلوك الإنسان للبحث عن الطعام والشراب دافع فسيولوجي (عواد، 2013، ص 227).

أي أن عملية التحفيز تركز على توجيه السلوك بهدف إشباع حاجات الفرد، أي أن هذا التعريف ركز على حاجات الفرد التي من خلالها يتم إثارة سلوكه.

في الحقيقة يعتبر موضوع التحفيز بمختلف متغيراته: سواء الحافز أو الدافع والحاجات، محور الاهتمام الرئيسي للمدرسة السلوكية في التعامل مع الموارد البشرية وإدارتها حيث نجد أن

محمل العلماء السلوكيين ركزوا في الأصل على متغير الرغبة الذي اجمعوا على معالجته انطلاقاً من متغير التحفيز، فجاءت محمل مساهماتها في هذا المنحى تهتم بكل ما من شأنه أن يحافظ على الموارد البشرية ويعظم درجات الرضا لديهم ويرفع من روحهم المعنوية ودوافع العمل والرغبة فيه، لاسيما أعمال كل من نظرية الحاجات ونظرية "هرزبرغ" ونظرية العدالة وغيرها والتي تجمع في معظمها على نموذج في تحفيز الأفراد يعتمد على الحافز المعنوي (دنبري، 2011، ص ص 134، 135).

إن التحفيز يعد بمثابة شعور نفسي يثير الفرد ويولد رغبته وبوجهه نحو سلوك معين لخدمة أهداف المنظمة، فعملية التحفيز مبنية على تنمية ثقة الأفراد وزيادة حماسهم للقيام بالأعمال المنوطة بهم على أكمل وجه.

بهذا المعنى يتضح أن الدافع نحو العمل هو الغاية الحقيقية التي يسعى المدير (أو الإدارة) إيجادها لدى الأفراد وتوجيهه الوجهة المرغوبة من وراء عملية التحفيز، وما الحوافز إلا وسيلة لبلوغ تلك الغاية وتختلف نوعية الحافز المستخدم باختلاف نوعية الدوافع المراد إثارتها لدى الأفراد، كما أن قوة الحافز وضعفه تقاس بناء على قوة إثارته وتأثيره وخلقه للدوافع المرغوبة، ويتم تحديد الحافز المناسب وفقاً للحاجة المفقودة لدى الفرد في ذلك الموقف والتي تشكل إلحاحاً (أو توتراً بمصطلح علم النفس) أكثر من غيرها، حيث كلما استجاب الحافز المختار من طرف المدير للحاجة المطلوبة من الأفراد كلما ساعد ذلك على خلق الدافع وزيادة قوته لدى أولئك الأفراد. (دنبري، 2011، ص 257).

7-1-3- الحوافز:

لقد تعددت التعريفات المتعلقة بموضوع الحوافز نظراً لاختلاف وجهات نظر العلماء والباحثين وكذا تعدد الزوايا والرؤى، وسنتطرق إلى بعض منها في ما يلي:

عرف "Myers" "الحوافز بأنها تلك المحركات الخارجية للفرد التي تؤثر على سلوكه". (الحلايبي، 2013، ص 09).

نرى من خلال هذا التعريف أنه تم التركيز على المؤثرات الخارجية واعتبارها محرك لسلوك الفرد في حين تم إغفال المؤثرات الداخلية التي تلعب دورا مهما في توجيه الفرد نحو سلوك معين دون غيره.

عرفت الحوافز على أنها "مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها مؤسسة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كما ونوعا، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وبالتالي إلى خفض تكاليف العمل، ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم". (مزوار، 2013، ص 10).

ركز هذا التعريف على الحوافز باعتبارها وسيلة للتأثير في سلوكيات الأفراد وتوجيهها بما يخدم أهداف المنظمة، وأن الأسلوب الممارس من طرف المدير هو الذي يعمل على تحريك رغبات وسلوك الأفراد.

إن الحوافز مرتبطة بالظروف البيئية المحيطة بالفرد، والتي تدفعه نحو القيام بأداء معين بما يضمن إشباع حاجاته ورغباته، بحيث تكون في مستوى تطلعاته، وتتجسد في العوامل الخارجية التي في إمكانها إشباع رغبات الفرد من خلال قيامه بعمله بحيث يجب أن تتوافق وأهدافه وحاجاته.

التعريف الإجرائي إستراتيجية التحفيز:

إستراتيجية التحفيز بمثابة أحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في استخدام الأسلوب العلمي في تحفيز مواردها البشرية.

7-1-4- الرضا الوظيفي:

لقي مفهوم الرضا الوظيفي العديد من الاهتمام من قبل الباحثين، فقد سعوا لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي كالاتي:

➤ يمكن التعرف على الرضا أو الروح المعنوية السائدة لدى العاملين في المنظمة من خلال السلوك العلني مثل ارتفاع أو انخفاض معدل دوران العمل، ومدى التزام العاملين بالتعليمات والقوانين المطبقة، ومدى احترامها، ومدى الحرص على أموال وممتلكات

المنظمة، ومستوى الأداء للعاملين، ومعدلات الغياب والتأخير، وكذلك يمكن التعرف على مدى الرضا من خلال الاتجاهات والآراء وما يبديه العاملين من تصورات وأفكار ومشاعر (الشرعة، 2014، 159).

يمكن تعريف الرضا الوظيفي من خلال التزام الموظف بالقوانين الرسمية والتعليمات التي تنظم سير العمل، مع ضرورة الحضور إلى مكان العمل في الوقت المحدد وتقادي الغياب. هناك مجموعة من العوامل من شأنها تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد، قد تكون ذات الصلة ببيئة العمل أو ما يقوم به الفرد، فالرضا الوظيفي يشير إلى مجموعة المشاعر التي يشعر بها الفرد في مكان عمله وأثناء تأديته لوظيفته، مع ضرورة معرفته بما تقدمه له الوظيفة من مزايا، وإن درجة الإشباع التي يتحصل عليها الفرد، تبنى عن طريق مجموعة من المحددات، سواء كان الأمر يتعلق بطبيعة العمل نفسه أو ظروف العمل المحيطة التي تشعره بالرضا، أي أن شعور الرضا يتوقف على الإشباع الذي يحققه الفرد من خلال قيامه بعمله.

➤ أما "هيرزبيرغ" فيضع مفهوما للرضا الوظيفي، يقوم على الاعتبارات الموحدة التالية: العوامل والاتجاهات ثم المؤثرات، مع تحديد المشاعر والعوامل المختلفة المؤثرة على الروح المعنوية للعاملين ورفع درجة رضاهم، باعتبار أن الشخص هو الأقدر على فهم انطباعاته ومدى تأثير مشاعره على عمله وأدائه (بالربيع، 2011، ص72).

ركز "هيرزبيرغ" على الجوانب الشخصية للفرد، أي أن الشعور بالرضا ناتج عن محصلة المشاعر الداخلية وطبيعة علاقتها بالمؤثرات الخارجية المحيطة بالعمل.

➤ ويرتبط الرضا عن العمل بعوامل عديدة أهمها الحوافز المادية، كالأجر والمكانة الوظيفية والاتجاه نحو المال والالتزام بالمهنة وعدم الرغبة في ترك العمل، وارتباطه بزيادة السن (المصري، عامر، 2014، ص17).

يعبر الرضا الوظيفي عن رضا الموظف عن مجموعة العوامل التي تتعلق ببيئة العمل بشقيها المادي والمعنوي.

➤ عرف أيضا على أنه مجموعة من الأحاسيس الجميلة (القبول، السعادة، الاستمتاع) التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه ووظيفته والمؤسسة التي يعمل بها، والتي تحول عمله ومن ثم حياته كلها إلى متعة حقيقية متعة العمل ومتعة الحياة (الديب، 2007، ص 87).

يعبر الرضا الوظيفي على مجموعة من مشاعر الراحة والسعادة التي يشعر بها الفرد من خلال وظيفته والمنظمة التي يعمل بها والتي تشبع رغباته وتحفزه للعمل أكثر.

➤ يقصد بالرضا الوظيفي حصول الفرد على حالة من الإشباع النفسي أو الجسدي أو كليهما، ومصدر هذا الإشباع يختلف من فرد لآخر ومن مجموعة لأخرى، ومن زمن لآخر وحسب الظروف المادية وال نفسية والاجتماعية الراهنة (الشهري، 2016، ص 397).

أي أن الرضا الوظيفي يتأتى من خلال إشباع الفرد لحاجاته النفسية والجسدية، والتي تختلف باختلاف الأشخاص والظروف.

➤ يعرف "غريتر" الرضا عن العمل، من خلال ثلاثة أبعاد من الرضا وهي:

* الرضا الذاتي، ويتعلق بالأحوال النفسية والطبيعية لأداء الفرد، ويتضمن العمل والمكان والهواء الطلق والتمتع بمشاركة الزملاء.

* الرضا الداخلي، ويحصل من السعادة التي يحققها نشاط العمل الجذاب، والتحقق من القدرات والإحساس بالإنجاز.

* الرضا الخارجي، ويتمثل في المكافآت عن العمل، مثل المرتبات والعلاوات وغيرها (بالرايح، 2011، ص 69).

يقصد به الرضا عن مجموعة من العوامل المختلفة منها ما تعلق بذات الفرد كالجوانب النفسية، ومنها ما تعلق بالرضا الداخلي على سبيل المثال تحقيق الذات من خلال إنجاز الفرد لعمله، والرضا الخارجي ما تعلق بنظام الأجور والمكافآت وغيرها من المزايا.

➤ ويذكر "فروم" أن الرضا الوظيفي هو شعور الشخص نحو وظيفته أو عمله، فالشعور الإيجابي يتبعه الرضا الوظيفي، بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي (الشرايدة، 2008، ص 64).

يمثل الرضا الوظيفي الشعور الإيجابي الذي يعتري الفرد من خلال العمل الذي يقوم به، وما يجب أن يوفره حسب تصوراتهم، وأفكارهم المختلفة، أي إيجاد الفرد متنفس يوصل من خلاله مكتسباته ومعارفه وميوله بحيث تسمح له وظيفته بذلك.

➤ الرضا الوظيفي والذي يشير إلى مشاعر الرضا حول جوانب وظيفية محددة، مثل الراتب، الفوائد، ونوعية العلاقات مع الزملاء (Lafta, Al- jabouri , Kadhum,2018, p45).

يرتبط الرضا الوظيفي بالحالة النفسية للموظف فيما تعلق ببيئة العمل التي يعمل بها، أي أن الرضا الوظيفي مرهون بشعور الفرد بالراحة والاطمئنان لإشباع رغباته، من خلال ما تحويه الوظيفة من علاقات عمل بين الزملاء فيما بينهم ومسئولي العمل أي ما ظروف العمل المادية والمعنوية

➤ يرى بعض العلماء مثل " ثورندايك" و"فرويد" و"وليام مورس" أن مفهوم الرضا هو الشعور بالراحة النفسية بعد القيام بإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه(البادري، 2011، ص183).

أي أن الرضا الوظيفي يحدث نتيجة لإشباع الفرد لحاجاته وتحقيقه للأهداف التي سطرها.

➤ عرف الرضا الوظيفي على انه قدرة عمل الفرد على إشباع الحاجات الأساسية لديه، والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته (فليه، عبد المجيد، 2005، ص259).

أي أن الفرد كائن اجتماعي يسعى من خلال العمل الذي يقوم به إلى تلقي الاحترام والتقدير من قبل المحيطين به، مع تحليه بروح المسؤولية في أداءه لوظيفته.

➤ يعرف الرضا الوظيفي بأنه حالة داخلية للإنسان يساهم في خلق مشاعر ومواقف إيجابية تجاه العمل (Hamzah,2019, p237).

لاشك أن هذا التعريف يركز على الجانب النفسي للموظف باعتباره يلعب دورا هاما في تقبل الموظف للوظيفة التي يشغلها.

➤ الرضا الوظيفي مفهوم سلوكي يعكس مدى تقبل الفرد الجوانب وظيفية المتعددة ومدى شعوره بالسعادة والاندماج والاستقرار فيها، وما تحققه وظيفته من إشباع لحاجاته معنويا وماديا نسبة لأدائه(عبد الحسين،2020، ص417).

ركز هذا التعريف على أن الرضا يشير إلى مدى توافق الفرد والوظيفة التي يشغلها وشعوره بالراحة والطمأنينة تجاهها، وما يمكن أن تحققه من إشباع رغباته وحاجاته المختلفة.

➤ الرضا الوظيفي هو مدى رضا العمال عن بعض جوانب عملهم، مثل الساعات والمزايا والأجر(Okab,2017,p73).

يشير هذا التعريف بأن الرضا الوظيفي يكمن في مدى رضا الأفراد عن نظام الحوافز وفترات العمل المحدد ونظام الأجور وغيرها من العوامل ذات الصلة.

➤ الرضا الوظيفي هو استجابة عاطفية تجاه مختلف جوانب وظيفة الفرد وهو الموقف العاطفي والانفعالي الذي يتكون لدى الفرد الموظف اتجاه عمله بحيث يكون لدى الشخص الذي يشعر بمستوى عال من الرضا الوظيفي مواقف إيجابية تجاه وظيفته و الشخص غير الراضي عن وظيفته مواقف سلبية تجاه الوظيفة(شخي ، دحو، سعدي، 2020،ص48).

يقصد به الاستجابة الانفعالية للفرد تجاه وظيفته بحيث يتجسد الرضا الوظيفي من خلال المواقف الإيجابية التي يتعرض لها داخل الوظيفة.

التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي :

يعرف الرضا الوظيفي على أنه حالة نفسية تعتري الفرد والتي تمثل مجموعة من مشاعر الراحة والاطمئنان تجاه موقف معين داخل التنظيم، والتي بإمكانها دفع بالفرد لتحقيق الأهداف التنظيمية.

7-2- المفاهيم الثانوية:

7-2-1- الدوافع:

- عرف "Mullins" الدوافع على أنها محركات داخلية توجه سلوك الفرد نحو الوصول إلى هدف محدد (مساعدة، 2018، ص 200).
- الدوافع هي قوى داخلية تؤثر في تفكير الفرد وتوجه السلوك الإنساني باتجاه الهدف الذي يشبع حاجات الفرد ورغباته غير المشبعة، فالدافع هو حاجة يسعى الفرد إلى إشباعها من خلال طرق عديدة (الشهري، 2016، ص 371).
- يشير هذا التعريف بأن الدوافع تعبر جوانب نفسية لها تأثير في توجيه سلوك الفرد بما يلبي رغباته.
- عرفت الدوافع على أنها مسببات داخلية للسلوك تتضمن قيام فرد ما بعمل معين، وتحدد اتجاه ذلك العمل (القريوتي، 2009، ص 52).
- تعتبر الدوافع عن مجموعة العوامل الداخلية للفرد، والتي تتحكم بدورها في سلوكه.
- يعرف "مورهد" و "جريفن" الدافعية بأنها مجموعة القوى التي تقود الفرد للسلوك بطريقة معينة (مساعدة، 2018، ص 200).
- يقصد هنا بالدوافع جملة من المسببات التي تدفع بالفرد للقيام بسلوك معين دون غيره.
- يعرف حسن محمد خير الدين وآخرون الدافع: بأنه قوة أو عامل أو استعداد أو حالة داخلية، أو مؤقتة، تثير السلوك الظاهر أو الباطن في ظروف معينة وتواصله حتى ينتهي إلى غاية أو غايات معينة (أبو النصر، 2009، ص 160).
- تشير الدافعية إلى القوى الداخلية التي تؤثر في سلوك الفرد وتوجهه لما يخدم أهداف محددة، فالدافع يشكل رغبة الموظف في بذل أداء أفضل لتحقيق أهداف المنظمة والتي تعود عليه بالنفع، من خلال تلبية حاجاته.
- يعرف "جيرالد جرينبرج" و "روبرت بارون" : بأنها عملية إثارة السلوك الإنساني وتوجيهه والمحافظة عليه لتحقيق هدف معين (أبو النصر، 2009، ص 159).
- يقصدا بها تلك العملية التي تعمل على إثارة سلوك الفرد، لتحقيق غايات محددة.
- وتكمن أهمية الدوافع فيما يلي:

- تساعد على الوصول إلى الأهداف.
- وجود دافعية لدى الفرد يعني، لديه قوة والعكس صحيح.
- الدافعية تكسب الفرد التفاؤل وعدم الإحباط(الشهري،2016، ص372).
- تعمل الدافعية على مساعدة الفرد في تحقيق أهدافه، وتنمي الشعور لديه بالتفاؤل.
- الدافعية تحدد شدة السلوك: فدوافع الفرد تتحدد على أساسها شدة السلوك وفاعليته، فعندما تكون أحد دوافع الفرد ملحة مثل: الدافع لتقدير الذات والاحترام، فإن هذا المستوى من الدافعية يحدد مستوى شدة سلوك هذا الفرد بهدف تحقيق هذه الدافع(مساعدة،2018،ص201).
- فمن خلال الدافعية تتحدد شدة السلوك، فعلى سبيل المثال إذا كان هناك دافع الفرد لتحقيق الذات، فإن هذه الدافعية تحدد شدة سلوك الفرد في تحقيق ذلك.
- تلعب دورا رئيسا في سلوك العاملين.
- إمكانية التنبؤ بسلوك العاملين.
- تساعد المنظمة على بناء وإدارة هيكل سليم للأجور والحوافز(الشهري،2016،ص372).
- تكمن أهمية لدوافع في أنها تلعب دور محوريا في التنبؤ بسلوك العاملين، وهذا ما يساعد المنظمة من خلال معرفتها لدوافع ورغبات موظفيها، إلى بناء نظام أجور وحوافز يساعدها في ذلك.
- الدوافع هي كل ما ينشط السلوك الإنساني، ويحافظ عليه أو يغير اتجاه السلوك وشدته وطبيعته(الخاتنة،2012، ص52).
- تشير الدوافع إلى الأسلوب الذي يتم به إثارة سلوك الفرد أو تعديله بما يتوافق والأهداف المسطرة.

7-2-2- الحاجات:

- يرى "ماسلوا" أن الحاجة التي تلبى سوف لا تشكل دافعا للعمل، لذلك فإن الإنسان دائما يخلق حاجات جديدة تبرز عندما تظمن الحاجة القديمة(حسنين،2013، ص170).

تشير الحاجة إلى شعور داخلي بالنقص لدى الفرد يختلف هذا الشعور من شخص لآخر، أي أن الحاجات التي لا يتم إشباعها تصبح عائقاً يحول دون قيام الفرد بالعمل الموكل إليه على الوجه المطلوب، فمن خلال إشباع الفرد لحاجات معينة تحفزه للارتقاء بغية تحقيق حاجات أخرى.

ويقول "ماسلوا" أن الحاجة التي تكون أساسية في وقت معين، تستحوذ على تفكير الإنسان العامل وتكون مقدمة تفكيره، لذلك سيعمل وينظم فعالياته ونشاطاته لأجل الوصول إلى تحقيق تلك الحاجة (حسنين، 2013، ص 170).

يسعى الفرد للحصول على تلك الحاجة الملحة وفقاً للسلوك الذي يتبعه، بحيث يوجه كل اهتمامه لأجل تحقيق ذلك.

الحاجة هي حالة من النقص والافتقار بنوع من التوتر والضييق لا يلبث أن يزول متى قضيت الحاجة وزال النقص سواء كان هذا مادياً أو معنوياً (محي الدين، 2017، ص 17).
إن الحاجة تشكل عائق أمام الفرد حتى يتم إشباعها فنراه يسعى جاهداً بمختلف الأساليب المتاحة لإشباعها.

6-2-3- الاتجاهات:

يعرف "كامبل" الاتجاهات بأنها تعبير عن درجة الاتساق في الاستجابة لموقف أو موضوع ما (ديري، 2019، ص 83).

تشير الاتجاهات إلى التصورات والأفكار والخبرات التي تدفعه لإبداء استجابات معينة من خلال تواجده في موقف معين.

يعرف "Borgadus" الاتجاهات على أنها: الميل نحو الاستجابة للعوامل البيئية المحيطة التي تصدر منها المنبهات الخارجية سواء كانت موجبة أو سالبة (العميان، 2018، ص 90).
يقصد بها قابلية الفرد للاستجابة للعوامل الخارجية التي تتحدد منها المثيرات المختلفة.

يعرف "البورت" الاتجاهات بأنها حالة استعداد عقلي منظمة من خلال الخبرة الفردية، تؤثر تأثيرا فعالا على استجابة الفرد تجاه جميع الموضوعات وكذلك المواقف التي ترتبط بها(ديري، 2019، ص84).

تعد الدوافع بمثابة حالة داخلية تؤثر في طريقة استجابة الفرد من خلال تعرضه لمواقف معينة، وتكون هذه الاستجابة مبنية على المعارف القبلية وخبرات وميول الفرد.

الاتجاهات بمثابة تنظيم متكامل من المفاهيم والمعتقدات، والعادات، والميول السلوكية(القيوتي، 2009، ص188).

تعد بمثابة نظام متكامل من المبادئ والقيم والعادات والتقاليد التي تتحكم في سلوك الفرد. عرفت الاتجاهات بأنها درجة الميل أو القابلية أو النزعة تجاه موقف أو سلوك معين، هذه النزعة يمكن أن تكون إيجابية (اتجاه إيجابي) ويمكن أن تكون سلبية (اتجاه سلبي)، كما يمكن أن تكون غير معلومة للشخص(غير متأكد من حقيقة اتجاهه تجاه موقف أو سلوك ما)(ديري، 2019، ص119).

تشير إلى قابلية الفرد للاستجابة لموقف معين من خلال ما يميز شخصيته وقدراته العقلية ومستواه العملي، وتختلف الاستجابة باختلاف طبيعة الموقف.

ويعرف " Kanuk " & " Schiffman " الاتجاهات بأنها: الاستعداد والتهيؤ للسلوك بشكل منسجم ومتوافق سواء كان هذا السلوك إيجابيا أم سلبيا تجاه هدف معين(العميان، 2018، ص90).

تكمن في الاستجابات الباطنية التي تتجسد ظاهريا من خلال السلوك الملاحظ، ويمكن إثارتها من خلال مجموعة من المنبهات، أي قابلية الفرد للقيام بسلوك معين وفق ما يمليه الموقف لتحقيق الأهداف المسطرة.

الاتجاه المهني هو مجموعة المشاعر التي يحملها العامل تجاه عمله بما يجعله راضيا عنه والاتجاه الإيجابي نحو العمل، يرتبط بالرضا عنه والاتجاه السلبي نحو العمل يرتبط بعدم الرضا عنه(ربيع، 2010، ص241).

يعتبر بمثابة مجموع أحاسيس الموظف تجاه عمله تختلف باختلاف الأشخاص، وترتبط ارتباط وثيق بالرضا الوظيفي.

يعرف "شاين" الاتجاهات بأنها استعداد فردي لتقييم أي موضوع أو فعل أو موقف بطريقة معينة (ديري، 2019، ص85).

تشير إلى مجموع استعدادات الفرد لإبداء رأيه في موضوع ما وتقييمه وفقا لما يمتلكه من خبرات.

8- بعض الدراسات السابقة :

8-1- دراسة ليث حمزة علي (2020).

عنوان الدراسة	كفاءة الذات المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي
هدف الدراسة	يهدف البحث الحالي إلى التعرف على كفاءة الذات المهنية، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى موظفي دوائر الدولة (موظفي جامعة القادسية أنموذجا).
عينة وأداة الدراسة	بلغ عدد أفراد عينة البحث 200 موظفا وموظفة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ذات الأسلوب المتساوي، ولقياس هذا الهدف تم بناء مقياس كفاءة الذات المهنية، والذي تكون بصيغته النهائية من 20 فقرة، كما قام الباحث ببناء مقياس الرضا الوظيفي، والذي تكون بصيغته النهائية 18 فقرة.
نتائج الدراسة	- أن موظفي جامعة القادسية كانوا واثقين في إمكاناتهم وقدراتهم على أداء المهام المتعلقة بالاختبار المهني والالتزام الوظيفي، إذ أن كفاءة الذات المهنية ما هي إلا خبرة تطويرية تسهم في تنميتها وتطويره البيئة الاجتماعية وخبرات الفرد السابقة. - أن الموظفين على اختلاف نوع توظيفهم (دائم- مؤقت) قد خبروا وخضعوا لذات الظروف والخبرات التي أسهمت في تكوين

<p>كفاءتهم المهنية، كما أن توزيع مهام العمل لم يخضع إلى تفضيل نوع معين من الملاك عمى الآخر، الأمر الذي جعل اعتقاداتهم إزاء تنفيذ المهام غير متباينة.</p> <p>- وجود مستوى جيد من العوامل المحفزة لموظفي الجامعة والتي تشتمل على كلا من الإنجاز والتقدير والاعتراف بالمكانة وطبيعة العمل وحجم المسؤولية و إتاحة الفرصة لمتقدم والترقية في العمل، والتي هي عوامل أساسية في تحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي لدى الموظفين .</p> <p>- وجود العوامل المثبطة في بيئة العمل أو ما تسمى بالعوامل الخارجية، والتي وجد أنها ترتبط وثيقا بعدم توافر الشروط الخاصة بصحة بيئة العمل لدى بعض الأفراد ، والتي من أهمها الأجور والاستقرار أو الأمن الوظيفي، وأن توافر هذه العوامل لا يدل بالضرورة على الرضا الوظيفي ولكن غيابها سيؤثر حتما على مستوى الرضا كما يرى بيرزبرج.</p> <p>- كلما زاد مستوى كفاءة الذات المهنية لدى الموظف فأن ذلك يقابله زيادة في رضاه عن وظيفته، وهذا يؤدي بطبيعة إلى ارتقاء الموظف في عمله وينعكس على مستوى إنتاجيته ، والعكس صحيح، إذ كلما انخفض مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد كلما قابله انخفاض في ذاته المهنية، الأمر الذي ينعكس هو الآخر على جودة العمل.</p>	
---	--

8-2- دراسة محمد أمين سلامي (2019).

أثر الحوافز المادية كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين	عنوان الدراسة
--	---------------

دراسة حالة BATITIC OUEST.	
تهدف هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين السلوك القائم على التشجيع والتحفيز المادي وبين الرضا الوظيفي.	هدف الدراسة
يضم مجتمع الدراسة ما بين المديرين، رؤساء أقسام، رؤساء مصالح، وأعاون تحكم وأعاون على مستوى المؤسسة العمومية الاقتصادية وحدة هياكل BATITIC OUEST بعين الدفلى تنفيذ وقدر عددهم بـ 47 فرد، بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث والوقت المسموح به، ارتى للباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق الدراسة هي الاستبيان.	عينة وأداة الدراسة
<p>- يرى أفراد عينة الدراسة عموماً بأن الحوافز المادية تقدم أحياناً للعاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية وحدة الهياكل بعين الدفلى.</p> <p>- من خلال الدراسة تبين لنا أن أفراد عينة الدراسة راضين إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات المحور الثالث (3.74) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي التي تنحصر في المجال (3.40-4.20)، وبالتالي كانت اتجاهات العاملين تميل إلى الموافقة عن رضاهم الوظيفي.</p> <p>- أظهرت الدراسة كذلك أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التحفيز المادي والرضا الوظيفي.</p>	نتائج الدراسة

8-3- دراسة عطا الله محمد تيسير الشرعة (2014).

العلاقة بين الحوافز الوظيفية والرضا الوظيفي دراسة على	عنوان الدراسة
---	---------------

العاملين في البنوك السعودية.	
<p>العاملين في البنوك السعودية.</p> <p>العاملين في البنوك السعودية.</p> <p>العاملين في البنوك السعودية.</p> <p>العاملين في البنوك السعودية.</p> <p>العاملين في البنوك السعودية.</p> <p>العاملين في البنوك السعودية.</p> <p>العاملين في البنوك السعودية.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تم سحب عينة عشوائية منتظمة من إثني عشر بنك من مجمل بنوك السعودية العاملة في مدينة الرياض التي استجابت للدراسة، وقد تم توزيع 40 استبيان على العاملين بطريقة عشوائية في الفروع الرئيسية لهذه البنوك، ليصل حجم الاستثمارات الموزعة 480 استبيان، تم استعادة 403 استبيان منها أو ما نسبته 83.9% من مجمل العينة خضعت جميعها للتحليل الإحصائي.</p>	<p>عينة وأداة الدراسة</p>
<p>أهمية الحوافز المادية والمعنوية والفردية والجماعية لموظفي البنوك السعودية، نظرا لدورها في تطوير أعمال البنوك وتشجيع الابتكارات، وتساعد على وجود التنافس بين موظفي البنك، وتساهم في التقليل من الشكوى والتذمر بينهم، ولها دور أيضا في التقليل من معدل دوران العمل.</p> <p>حرص البنوك السعودية على رضا موظفيها من خلال تقديم الحوافز المادية لهم وتقديم المكافآت للموظفين</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

- المتميزين وتوفيرها لأجور ورواتب تتناسب مع حجم مسؤوليات العمل.
- تساعد الحوافز المعنوية في رفع الروح المعنوية لموظفي البنوك السعودية.
 - حرص البنوك السعودية على تقديم كتب الشكر والتقدير للعاملين المتميزين لديها، كما أنها تمنح موظفيها سلطات واسعة في اتخاذ القرارات.
 - اهتمام البنوك السعودية بنشر أسماء الموظفين المتميزين، ومنح كتب التقدير للإدارات والأقسام المتميزة وتبني اقتراحات الموظفين.
 - اهتمام البنوك السعودية بالحوافز المقدمة للموظفين خارج أوقات الدوام الرسمي.
 - اهتمام البنوك السعودية بالعلوّة التي تقدم للموظفين في المناطق البعيدة والنائية.
 - لا توفر البنوك السعودية فرص الابتعاث لإكمال الدراسة لموظفيها، كما أنها لا تقدم الحوافز المادية والجماعية على مستوى الإدارات والأقسام بشكل منتظم ومستمر، ولا تقدم نسبة من أرباحها السنوية للموظفين العاملين لديها.
 - تستخدم البنوك السعودية الحوافز السلبية لمعاقبة الموظفين المقصرين في أعمالهم، كما أنها تتقل الموظفين من منطقة إلى أخرى في حالة التقصير في العمل، وتستخدم الفصل التعسفي للموظفين في حالة الوقوع في أخطاء مالية.
 - يسعى موظفي البنوك السعودية لتحقيق معدلات الأداء المطلوبة، والالتزام بمواعيد الحضور والانصراف وعدم الغياب بسبب وجود الحوافز المادية والمعنوية والسلبية.

8-4-دراسة مزوار منوبة (2012/2013).

أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية.	عنوان الدراسة
<p>نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تسليط الضوء على الولاء التنظيمي والتعريف على أدبياته. - توضيح العلاقة بين التحفيز والوصول إلى كسب ولاء العمال. - اكتشاف الاختلاف بين تأثير نوع معين من الحوافز عن آخر في كسب ولاء العمال. - معرفة درجة ولاء العمال في المؤسسات محل الدراسة (المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر، الشركة الوطنية لمنشآت السكة الحديدية) وهل للحوافز التي يتلقونها دور في هذا الولاء. 	هدف الدراسة
<p>قمنا بتوزيع 230 استبيان على عينة من العمال من جميع المستويات الإدارية وركزنا على فئة الإطارات كونها الفئة التي يصعب إيجاد بديل لها.</p> <p>لقد اعتمدنا في داستنا على عينة عشوائية منتمية إلى المؤسسات التي سبق وذكرناها، ولقد راعينا أن تكون العينة من ذوي العقود الدائمة حتى نستطيع الحكم على مستوى الولاء التنظيمي، وحاولنا التركيز على الإطارات كون الإطارات هي التي تسعى المؤسسة لكسب ولائهم بدرجة أكبر.</p> <p>فيما يخص جمع البيانات فقد جمعناها بعدة طرائق منها:</p> <ul style="list-style-type: none"> - المسح المكتبي لمختلف الكتب والمقالات التي نشرت في هذا الموضوع وهذا في حدود علم الباحثة. - مواقع الانترنت. <p>أما في الجانب التطبيقي فسنعتمد على:</p> <ul style="list-style-type: none"> - أسلوب الاستبيان لقياس التأثير بين المتغير المستقل (التحفيز) والمتغير التابع (الولاء). 	عينة وأداة الدراسة

<p>- أيضا اعتمدنا على أسلوب المقابلات لاكتشاف مدى اهتمام المديرين بعملية التحفيز وأيضا مدى إدراكهم لأهمية كسب ولاء موظفيهم.</p>	
<p>مستوى رضا أفراد العينة عن الحوافز الممنوحة لهم كان متوسط على العموم بمتوسط حسابي 2.92.</p> <p>- مستوى رضا أفراد العينة عن الحوافز المتعلقة بالمناخ التنظيمي كان أعلى بمتوسط حسابي 3.02 تليها الحوافز المادية بمتوسط حسابي 2.98، وفي الأخير الحوافز المعنوية بمتوسط حسابي 2.77 مما يدل أن المؤسسات محل الدراسة لا تولي اهتماما كبيرا للجانب النفسي للعمال ومازلت تسير وفق النظريات الكلاسيكية في التسيير التي تقول بان الحوافز المادية هي المحفزات الوحيدة للسلوك البشري، ومن هنا نتوصل إلى نفي الشطر الأول من الفرضية الثانية: "مستوى رضا أفراد العينة المدروسة عن الحوافز الممنوحة ضعيف"، حيث توصلنا خلال الدراسة الميدانية أن مستوى رضاهم عن الحوافز الممنوحة متوسط.</p> <p>- يوجد علاقة بين الجنس ومستوى الرضا عن الحوافز المقدمة فالإناث أعلى مستوى رضا من الذكور حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 0.236 وهذا راجع إلى أن أغلب الإناث في العينة المدروسة تشغل منصب إطار أو عامل إداري حيث تحضي هذه المناصب بحوافز أكثر إغراء.</p> <p>- توجد علاقة عكسية بين الأقدمية ومستوى الرضا عن الحوافز المقدمة حيث كلما زادت سنوات الأقدمية كلما قل مستوى الرضا، وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين - 0.149 وهذا راجع إلى حاجات الفرد المتجددة ونموها المستمر لذلك كلما طالت الفترة التي يقضيها الفرد في المؤسسة كلما أصبحت الحوافز الممنوحة</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

له غير مرضية وهذا نتيجة أن اغلب المؤسسات لا تطور ولا تغير في نظم حوافرها.

- توجد علاقة موجبة بين المستوى الوظيفي ومستوى الرضا عن الحوافز المقدمة حيث كلما كانت الوظيفة أعلى كان مستوى الرضا عن الحوافز المقدمة أكبر، وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 3.304، وهذا طبعاً لأننا لازلنا نتبع نظام هرمي في الإدارة بمعنى أنه كلما كان المنصب أعلى حضياً بحوافز أكبر وبمقتضى صلاحيات وسلطة المنصب يحضى صاحبه بتقدير ومعاملة متميزة.

- لا توجد علاقة بين المؤهل العلمي ومستوى الرضا عن الحوافز المقدمة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المحسوبة 0.029 وهي تكاد تنعدم، وهذا لأن الجميع يرغب في أن يكون هناك عدالة في توزيع الحوافز بغض النظر عن مستواهم التعليمي.

ومن جملة هذه النتائج نتوصل إلى تأكيد الشطر الثاني من الفرضية الثانية الذي مفاده: "يتأثر مستوى أفراد العينة المدروسة عن الحوافز الممنوحة بالخصائص الشخصية".

- مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة المدروسة متوسط قريب من المرتفع بمتوسط حسابي 3.36.

- مستوى الولاء العاطفي كان مرتفع بمتوسط حسابي 3.42، والولاء المعياري مع الولاء المستمر يأتيان في نفس المرتبة بمتوسط حسابي 3.33.

ومن هنا نتوصل إلى نفي الشطر الأول من الفرضية الثالثة التي مفادها "مستوى الولاء التنظيمي لأفراد العينة المدروسة منخفض"، فقد توصلنا إلى أنه متوسط قريب من المرتفع.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس والولاء التنظيمي رغم انه عند ملاحظة متوسط الإجابات نجد أن الولاء لدى الإناث أكبر من ولاء الذكور لكن هذه الفروق في الإجابات

ليست دالة إحصائياً.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوظيفة والولاء التنظيمي، رغم انه عند ملاحظة المتوسطات نجد أنه كلما كانت الوظيفة أعلى كان مستوى الولاء اكبر لكن هذه الفروق في الإجابات ليست دالة إحصائياً.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأقدمية والولاء التنظيمي حيث r المحسوبة تساوي 0.01 بمستوى دلالة 0.893 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يرجع لان الولاء التنظيمي شعور يصنع ويكتسب وذلك بتوفير المناخ المناسب والعوامل الضرورية وإذا لم تتوفر هذه العوامل زادت أقدميه العامل لن يتغير شيء.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي والولاء التنظيمي حيث r المحسوبة تساوي 0.105 بمستوى دلالة 0.160 وبذلك هي علاقة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 فالجميع سواء كان متعلم أو لا، يرغب في معاملة جيدة ومناخ عمل مريح، فالإنسان إنسان بغض النظر عن مستواه التعليمي. ومن مجمل هذه النتائج نتوصل إلى نفي الشطر الثاني من الفرضية الثالثة الذي مفاده "يتأثر مستوى الولاء التنظيمي بالخصائص الشخصية" حيث توصلنا إلى أنه لا توجد علاقة بين الخصائص الشخصية والولاء التنظيمي، وهذا عكس الكثير من الدراسات التي أجريت في الموضوع حيث توصل والى وجود علاقة ارتباط بين المتغيرات الشخصية والولاء التنظيمي.

- توجد علاقة ارتباط موجبة قوية بين الحوافز والولاء التنظيمي حيث r المحسوبة تساوي 0.507 بمستوى دلالة 0.00 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 ، وهذا ما تبين لنا أيضا من الدراسة النظرية حيث وجدنا أن أغلب محددات الولاء التنظيمي هي عبارة عن حوافز أن لم تكن مادية فهي معنوية وبهذا تأكد لنا

<p>النتيجة الإحصائية النتيجة النظرية؛ وبهذا نكون قد برهننا صحة الفرضية الأولى " :هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التحفيز والولاء التنظيمي." - تؤثر الحوافز المتعلقة بالمناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي بصورة أكبر من الحوافز المعنوية والمادية حيث أن معامل ارتباط بيرسون بين حوافز المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي قدر ب 0.554 تليها الحوافز المعنوية بمعامل ارتباط 0.444، وتأتي أخيرا الحوافز المادية بمعامل ارتباط 0.381. وهذا لأن الإنسان يبقى شخصية معقدة وكومة من المشاعر وبالرغم من اهتمامه بالماديات، إلا انه لكسب ولائه واهتمامه للمؤسسة علينا كسب قلبه واستمالة مشاعره؛ وبهذا نكون قد أثبتنا صحة الفرضية الرابعة التي مفادها " :يوجد اختلاف في درجة تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي باختلاف نوع الحوافز المقدمة " حيث توصلنا إلى أن الحوافز المتعلقة بالمناخ التنظيمي تؤثر بنسبة أكبر في الولاء التنظيمي تليها الحوافز المعنوية وفي الأخير تأتي الحوافز المادية.</p>	
--	--

8-5- دراسة دنبري لظفي(2010/2011).

<p>إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية وحدة عتاد السكة الحديدية بسيدي مبروك قسنطينة.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>انقسمت الدراسة إلى قسمين أهداف نظرية وأخرى عملية: 1- الأهداف النظرية: - محاولة استقراء لجملة من الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، بشيء من العمق والتأصيل المنهجي، لاسيما مساهمات رواد المدرسة السلوكية من علماء اجتماع وعلم نفس اجتماعي، ومحاولة إبراز التوجهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية.</p>	<p>هدف الدراسة</p>

<p>2 - الأهداف العملية: تسعى هذه الدراسة إلى تشخيص واقع سياسة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الكشف عن مصادر استقطاب المؤسسة الجزائرية للعمالة. - الكشف عن الإجراءات التي تتبعها الإدارة في اختيار مواردها البشرية. - التعرف على مجمل الطرق والأساليب المتبعة في تنمية قدرات الأفراد وزيادة مهارتهم، وما إذا كانت تستجيب فعلا إلى احتياجات العمال والعمل. - التطرق إلى سياسة التحفيز المتبعة وفهم العلاقة بينها وبين خلق الدوافع لدى العمال للعمل. - معرفة أهم المزايا والخدمات التي تستخدمها الإدارة في سبيل المحافظة على أفرادها. - الكشف عن طبيعة تنظيم قسم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة، وتركيبته وأهم الأنشطة التي يقوم بها. 	
<p>عينة وأداة الدراسة</p> <p>قدر مجتمع الدراسة 190 عامل، قدرنا حجم العينة بنسبة 50% من 190 عامل، وهو ما يعادل 95 مفردة. ونظرا لعدم تجانس مجتمع الدراسة اعتمدنا في اختيار العينة على أسلوب العينة الطبقية العشوائية المنتظمة كأسلوب من العينات الاحتمالية، أين تتوفر إمكانية حصر مجتمع الدراسة واعتمدنا في تحديد طبقات العينة على التقسيم الرسمي للرتب (تنفيذ، تحكم، إطارات).</p>	
<p>نتائج الدراسة</p> <ul style="list-style-type: none"> - إن إدارة الموارد البشرية بوحدة الصيانة عتاد السكة الحديدية بقسنطينة تولى أهمية كبيرة لتطوير مستويات قدرات الأفراد العاملين لديها، من خلال حسن اختيار الأفراد المناسبين ذوي التأهيل العلمي والمهني. - إخضاع مختلف فئات العمال إلى دورات تدريبية بصفة مستمرة بما تتطلبه احتياجات العمل، في المقابل تتبنى سياسة تعويضات ضعيفة لا تستجيب للاحتياجات 	

<p>الأساسية لعمالها وكذا برامج الحوافز والعلاوات.</p> <p>- طريقة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة ما هي إلا الطريقة الكلاسيكية التي أسنتها مبادئ الإدارة الكلاسيكية المتعلقة بالوظائف الأساسية التقليدية في إدارة الأفراد، والتي تتدرج فيما يعرف بمفهوم إدارة الأفراد، ولم ترق بعد إلى مفاهيم الإدارة الحديثة للموارد البشرية.</p> <p>- عدم رضا أفراد العينة عن الأجر الذي يتقاضونه، لعدم كفاية الأجر لسد احتياجاتهم وأسرهم، ناهيك على أنه لا يعبر حقيقة عن المجهودات التي يبذلونها في العمل مقارنة مع عمال آخرين في مؤسسات عمومية آخر.</p>	
--	--

8-6- دراسة عزيون زهية (2006/2007).

<p>التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة - وحدة نوميديا بقسنطينة-</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>تهدف أساسا إلى إبراز مدى تأثير الرضا الوظيفي بالحوافز المادية و المعنوية.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>فيما يخص مجتمع الدراسة يتمثل مجتمع الدراسة في عمال ملبنة نوميديا باختلاف الفئات التي ينتمون إليها فئة الإطارات فئة التحكم، فئة التنفيذ، وإجمالي العدد الذي وقفنا عنده لسنة 2006 قدر بحوالي 242 عاملا، أما عينة الدراسة فقد شملت عدد معين من المجتمع ككل معتمدين في تحديد العينة على طريقة العينة العشوائية الطبقية، أين تم تقسيم مجتمع البحث إلى الفئات المهنية الثلاثة (الإطارات، التحكم، التنفيذ)، وقد حجم العينة الكلية ب 51 مفردة تم توزيعها كما يلي: الإطارات 19 عامل، التحكم 19 عامل، التنفيذ 13 عامل. ولقد اعتمدنا في دراستنا وبشكل واسع على المقابلة المباشرة في المراحل الأولى للحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة من حيث تاريخها، ظروف العمل فيها...، وتم ذلك مع رئيس مصلحة المستخدمين و التكوين.</p>	<p>عينة وأداة الدراسة</p>

<p>وبناء على الدراسة الأولية التي أجريناها بالمؤسسة محل الدراسة قررنا اعتماد الاستمارة التي صممت في قياس الرضا الوظيفي، معتمدين على الخلفية النظرية لـ "likert" على طريقة ليكرت للموضوع، وبعض المقاييس المصممة على طريقة ليكرت، إلى جانب المعلومات المتحصل عليها من طرف المؤسسة، والتي ساعدتنا على وضع عبارات كل محور، ولقد استثنينا الصيغة السلبية في إعداد عبارات المقياس تجنباً للتحيز في الإجابات من طرف أفراد العينة، وبالتالي اكتفينا بالصيغة الإيجابية والتي ضمت 49 عبارة.</p>	
<p>- توفر مختلف الحوافز بالمؤسسة المادية والمعنوية لكنها تفتقد أسمى المبادئ الأساسية في تطبيقها، فنظام الحوافز لا يتوفر على الأسس ومتطلبات تقديم الحوافز.</p> <p>- أظهرت نتائج الاستبيان الخاصة بالرضا الوظيفي، درجة متدنية لحالة الرضا الوظيفي لمفردات عينة الدراسة التي شملت فئة الإطار، التحكم والتنفيذ و بشكل عام ميزنا حالة عدم الرضا حول المكافآت المادية، وإن كانت متفاوتة بين الفئات الثلاث إلا أن نسبة المعارضة كانت مرتفعة فالحوافز المادية رغم توفرها بالمؤسسة محل الدراسة إلا إن أثرها على الرضا الوظيفي كان سلبياً فالأفراد غير راضون عن تلك المكافآت مقارنة بالحوافز المعنوية التي شملت (ظروف العمل الاتصال إشراف جماعة العمل، محتوى العمل)، التي كان لها أثراً إيجابياً وإن كان منخفضاً ويتفاوت من فئة إلى أخرى.</p> <p>- إن النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل معطيات الاستبيان تؤكد الميل الكبير للمكافآت المادية لدى أفراد عينة البحث، إضافة إلى ذلك فالمقابلة الشخصية ببعض أفراد عينة البحث يؤكدون على ضرورة توفر المكافآت المادية المشجعة على العمل من جهة ومن جهة أخرى تحقيق المساواة في تقديمها، هذا لا</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

<p>يمنع أنهم بحاجة إلى التدعيم المعنوي المكمل للتدعيم المادي.</p> <p>- غياب حق المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة فيما يتعلق بمعرفته لمحتوى الاتفاقية الجماعية للمؤسسة.</p> <p>- العوامل الشخصية كالجنس والمستوى التعليمي والعمر والأقدمية في العمل كلها عوامل لها جانب من التأثير على مستوى الرضا الوظيفي، وليس هناك علاقة محددة بالضبط بينهما.</p>	
--	--

التعقيب على الدراسات السابقة:

قامت الطالبة باستعراض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت كل من متغير الحوافز ومتغير الرضا الوظيفي من مختلف الرؤى، فهناك دراسات تناولت كل من متغير الحوافز كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع، من خلال دراستها من جوانب مختلفة، وهناك دراسات تطرقت لأحد المتغيرين مع ربطه مع متغيرات مختلفة نذكر منها (الولاء التنظيمي، كفاءة الذات المهنية)، وهناك دراسة تطرقت إلى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية والتي تطرقت في فحواها إلى تحفيز الموارد البشرية.

تختلف دراستنا الحالية مع الدراسات السالفة الذكر في كون دراستنا ربطت متغير الحوافز بشقيه المادي والمعنوي، مع كل من الروح المعنوية والالتزام التنظيمي باعتبارهما يمثلان مظهرين من مظاهر الرضا الوظيفي، بغية معرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين كل من الحوافز المادية والروح المعنوية، والحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي.

تتشترك دراستنا الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات، كدراسة كل من سلامي، الشرعة، مزوار، دنبري.

تختلف الدراسات السابقة في المجال المكاني، فهناك دراسات طبقت في مؤسسات اقتصادية، وأخرى في مؤسسات خدمية، بالنسبة للدراسات التي طبقت في مؤسسات اقتصادية نجد دراسة كل من: سلامي، عزيزون، دنبري، الشرعة، ومزوار، في حين أن دراسة علي طبقت في مؤسسة خدمية.

عليه فان دراستنا الحالية تهتم بمعالجة موضوع بالغ الأهمية، والذي يتداخل مع العديد من التخصصات المختلفة والمتمثلة في علوم الإدارة، العلوم الاجتماعية والعلوم الاقتصادية، وعلى الدارسين الذين سيتناولون مواضيع ذات الصلة في المستقبل الاستفادة من نتائج هذه الدراسة، محاولة منهم إلى التطرق إلى جوانب أخرى لم نتطرق لها نحن في دراستنا، أو التطرق إلى نفس الموضوع لكن بطرق مختلفة تتناسب وإمكانيات الباحث، حتى تكون هناك إضافات علمية في هذا المجال، باعتبار أن المعرفة تراكمية، ولكي يتسنى لأصحاب الشركات والمؤسسات على اختلاف طبيعتها ونوعها الاستفادة منها، في وضع استراتيجياتها مستقبلا.

الفصل الثاني: الإطار العام للحوافز وبعض النظريات المفسرة لها

تمهيد

1. أهمية الحوافز.
2. أنواع الحوافز.
3. أهداف الحوافز.
4. شروط نجاح الحوافز.
5. متطلبات نجاح نظام الحوافز.
6. بعض نظريات التي اهتمت بموضوع الحوافز.

خلاصة

تمهيد :

لقد تزايد الاهتمام في وقتنا الراهن بموضوع المورد البشري، باعتباره يسهم في الدفع بعجلة التنمية والتطور في مختلف المجتمعات، باعتبار أن الاستثمار في هذا الأخير يعد أنجع استثمار، كونها الطاقة القادرة على الخلق والإبداع والعطاء في مختلف المجالات، لذا نجد العديد من العلماء والباحثين سواء في العلوم الإدارية أو الاقتصادية وكذا العلوم السلوكية والاجتماعية اهتموا بالبحث عن الطرق والوسائل التي تمكن المورد البشري من الأداء الجيد للعمل الموكل إليه داخل المنظمة، وذلك من خلال اهتمامهم بموضوع الحوافز، بغية التعرف على الوسائل والإجراءات التي في إمكانها توجيه سلوك الموظف بما يخدم المنظمة.

تعد الحوافز بمثابة إدراك واستقبال للمؤثرات الخارجية وتوجيهها نحو عملية الدفع الإيجابي بسلوك الموظف لتحقيق أداء جيد وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، فعملية التحفيز تعتبر من بين أهم الأساليب ذات الفعالية داخل المنظمات، كون أن الاستثمار في المورد البشري يعد استثمار فعال، باعتبار هذا الأخير يشكل القوة والطاقة المنتجة القادرة على الخلق والإبداع، من خلال الاهتمام باحتياجات هذا الأخير وتوفيرها سعياً لتحقيق نجاح متكامل ومتعدد الأوجه سواء من ناحية المنظمة أو على الصعيد الشخصي للموظف أو على الصعيد المجتمعي، فحسن الاستثمار في المورد البشري يتجسد من خلال إيجاد سبل وأساليب تحفيزية تعزز من قدرته على العطاء وتلبي رغباته وتمكنه من بذل جهد مضاعف لما يخدم الأهداف المخطط لها، وسوف نحاول في دراستنا أن نناقش أهم العناصر المتعلقة بموضوع الحوافز.

1. أهمية الحوافز:

للحوافز أهمية بالغة بالنسبة للعامل كفرد وكمجموعة، وأيضاً بالنسبة للمؤسسة ككل وهذا يتبين

مما يلي:

- تقبل العاملين للتغيير: يتطلب عمل المنظمة ونموها إحداث بعض التغييرات والتطوير على أساليب العمل داخل المنظمة، وغالباً ما يواجه مثل هذا التغيير والتطوير بمقاومة من قبل بعض العاملين لعدد من الأسباب، يأتي في مقدمتها خوف العاملين من أن التغيير الذي هو شيء مجهول لهم قد يحمل انعكاسات سلبية عليهم (الحميري، 2015، ص 203).

أي أن التغيير يحدث حالة من الارتباك داخل التنظيم لأن الأفراد دائماً ما تتملكهم مخاوف بخصوص التغيير باعتباره أنه سينعكس بالسلب عليهم، لذا يجب على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار حاجات موظفيها.

- زيادة في العوائد المتحققة للمنظمة عندما يكون نظم الحوافز كفو، وذلك من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين (الكلاهد، 2013، ص 95).

أهمية التي تلعبها الحوافز في زيادة الإنتاجية، فكلما كان نظام الحوافز مبني بطريقة موضوعية ووفق نظام معلومات خاص بالموظفين كلما ما كانت هذه الحوافز إيجابية وتعود بالنفع على الموظفين وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

- المنظمة التي تعتمد أنظمة حوافز للعاملين لديها، وتتجح إدارتها في تحقيق أجواء من الثقة بينها وبين العاملين قلما تعاني من مشاكل في إحداث تغيير على أساليب العمل. بل إن جو الثقة السائد بين العاملين والإدارة قد يدفع العاملين للنظر إلى إحداث التغيير على أنه شيء إيجابي كأن يكون فرصة لتطوير قابليتهم واكتساب معارف وتقنيات جديدة (الحميري، 2015، ص 203).

أي أن المنظمات التي تشجع على روح العمل الجماعي وتنمي الثقة بينها وبين موظفيها، وتتبنى نظام حوافز كفو، نجد بأن موظفيها يتقبلون التغيير الذي تحدثه المنظمة.

1.1. على مستوى الفرد:

الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته للتقدير طالما أن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأنيب والتوبيخ والفصل أحيانا، يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء، وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو (المغربى، 2016، ص 298).

وجب على المنظمات الثناء على موظفيها في حالة قيامهم بالأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد أو قيامهم بأعمال إضافية، لأن التحفيز يلعب دورا هاما في تشجيعهم لبذل المزيد من الجهد، باعتبار الفرد كائن اجتماعي يحتاج لمن يهتم به ويقدر عمله.

- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى غرسها في صفوف العمال.

- زيادة مداخل العاملين، وخلق شعور بالاستقرار والولاء للمؤسسة .

- زيادة الرضا الوظيفي حيث عندما يتم التحفيز الفعال للعمال يساعدهم هذا على لاستجابة في

أعمالهم وبالتالي شعورهم بالرضا (مزوار، 2013، ص 12).

تعمل الحوافز على خلق تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد من خلال تنمية شعورهم بالثقة والالتزام والمسؤولية حيال المنظمة التي يعملون بها.

- أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير تجاهها

واستجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم، إشباعا سيئا لغرائزهم في حب

الاستطلاع (المغربى، 2016، ص 299).

يسعى الأفراد من خلال الأداء الذي يقومون به إلى حصولهم على حوافز تشجعهم وتضمن بأن

جهودهم لم تذهب سدا وإنما لاقت استحسانا من قبل مسؤوليهم.

- تحمل المسؤولية تؤدي الحوافز بالفرد إلى زيادة مسؤوليته حيث يعد تحمل المسؤولية من العوامل

البارزة ذات الأثر الكبير على إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من

ماهية الحوافز

عناصر تكوين الشخصية، والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال أو الإحساس بالفخر، وكلها متغيرات لا تبدو واضحة من دون تحمل المسؤولية (مزوار، 2013، ص 12).

تعمل الحوافز على خلق روح المسؤولية للفرد وهذا ما يشجعه للالتزام بإنجاز مهامه على الوجه المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة.

2.1. على مستوى الجماعة :

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة في ما بين أفراد الجماعة، إذ يجب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت للأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.
- تنمية روح المشاركة والتعاون: حيث تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات، بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها، وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بآراء ووجهات نظرهم (مزوار، 2013، ص 12).
- تسعى الحوافز المقدمة إلى تشجيع الموظفين على المشاركة في إنجاز الأعمال المنوطة بهم، وخلق روح الفريق، هذا ما يعزز شعورهم بالانتماء إلى الجماعة.
- تحسين علاقات العمل: إن توفير عوامل الدافعية للعمل من شأنه أن يخلق حالة من الرضا الوظيفي لدى العاملين، إن عوامل الدافعية للعمل تشمل الحوافز المادية بأنواعها المختلفة، كما يمكن أن تتسع لتشمل الحوافز المعنوية التي يمكن أن تأخذ أشكالاً متنوعة. إن وجود الحوافز المتنوعة إضافة إلى العلاقات الطيبة مع الإدارة من شأنه أن يحول دون حدوث ما يؤثر تلك العلاقات الطيبة (الحميري، 2015، ص 203).
- تلعب الحوافز على اختلاف أنواعها دوراً مهماً في ضمان تماسك الجماعة وخلق روح التفاعل الإيجابي فيما بين الموظفين.
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة : تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل مهاراتهم إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل (مزوار، 2013، ص 12).

تساعد الموظفين في صقل خبراتهم وتنمية معارفهم وتبادلها داخل جماعة، حتى تعم الاستفادة، لأن كل فرد يتميز عن غيره بمجموعة من المكتسبات.

- تحسين الأداء:

يعمل التحفيز على ردم أو تقليص الفجوة بين أداء الفرد الحالي و بين مستوى قدراته العقلية إن حسن أداء العاملين يتمثل بعدد من المظاهر مثل سرعة الإنجاز وقلة الأخطاء وتحقيق نوعية قياسية للمنتجات والخدمات المقدمة، وزيادة في كمية الإنتاج والخدمات التي توفرها المنظمة(الحميري،2015، ص202).

تسهم في تحسين من أداء الموظفين من خلال تشجيعهم على إنجاز العمل بإتقان وتفاني، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

إن التحسن في الأداء الذي هو متعدد الجوانب كما أوضحنا ينعكس في نهاية المطاف على زيادة الأرباح. إن تحسن الأداء يعني بالشكل الذي تقدم توضيحه، كفاءة أداء العاملين وكفاءة أداء المنظمة بنفس الوقت، لكن تبقى هناك فرصة للارتقاء بكفاءة الأداء للوصول إلى فاعلية جيدة في الأداء التي يمكن أن تتحقق من خلال الاستثمار الأمثل لطاقات العاملين، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة(الحميري، 2015، ص202).

كلما كان أداء الموظفين جيد كلما زادت الإنتاجية كما ونوعا، لذا يجب الاستثمار فيهم باعتبارهم الطاقة القادرة على الإبداع والعطاء.

3.1. على مستوى المنظمة :

1.3.1. التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية:

تسهم الحوافز في الاستجابة لأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة

لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها، هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة (جماز، 2010، ص 98).

تسعي المنظمات على اختلاف طبيعتها ونوعها إلى تحقيق أهدافها من خلال الاستثمار الأمثل في مواردها المتاحة على رأسها الاستثمار في الموظفين، وهذا لا يتأتى إلى عن طريق تبني مجموعة من الأساليب التحفيزية التي في إمكانها تشجيعهم في تحقيق ذلك.

فمن الناحية التكنولوجية قد ساعدت نظم الأعمال على تحسين الكفاءة العامة وأدت إلى انخفاض ملحوظ في التكاليف. أضف إلى ذلك الإمكانيات الجديدة للعمل التي تقدمها شبكة الويب وصورة بيئة العمل التي تغيرت بصورة سريعة، لذا تحتاج الهيئات تحفيز الأفراد كي تستفيد من الوجه الأكمل من التقدم التكنولوجي (سميث، 2006، ص 11).

يسهم التقدم التكنولوجي في تسهيل قيام الموظفين بأعمالهم واقتصارا للجهد والوقت الذي يبذلونه في أداء ذلك، باعتبار أن التطورات التكنولوجية أحدثت تغيير في طريقة العمل، لذا وجب على المنظمة تحفيز موظفيها وتوفير دورات تدريبية فيما يتعلق بطرق استخدام الوسائط التكنولوجية الحديثة.

◆ تقود عملية التحفيز إلى خلق سلوك عمل مقبول في المؤسسة، واستقرار في قيم العمل التي

تشكل النواة الرئيسية لما يعرف بالثقافة التنظيمية (مزوار، 2013، ص 13).

تلعب الحوافز دور مهم في خلق سلوك إيجابي للموظف داخل المنظمة، وهذا ما يدفع للقيام بمهامه على أكمل وجه لتحقيق أهداف المنظمة.

2.3.1. التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة:

ومن هنا تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء والأجور والمنافع والخدمات والترقيات، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة (جماز، 2010، ص 98).

تسعى المنظمة إلى بناء نظام حوافز يتوافق وميزانيتها، مع الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات المختلفة لموظفيها، ومختلف الأنشطة التي تتم داخل المنظمة باعتبارها نظام متكامل.

3.3.1. انخفاض معدل دوران العمل:

بمعنى ضمان عدم تخلي المورد البشري من المؤسسة لصالح مؤسسات أخرى تتبع نظام تحفيز أكثر إغراء (مزوار، 2013، ص13).

تعمل الحوافز على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الموظف تجاه المنظمة التي يعمل بها، بحيث أن كلما كان نظام الحوافز يلبي احتياجات الموظفين كلما زادت رغبتهم في البقاء في المنظمة التي يعملون بها حتى لو أتيحت لهم فرص العمل بأماكن أخرى.

4.3.1. تهيئة المناخ التنظيمي المناسب :

تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة (جماز، 2010، ص98).
تعمل الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين عن بيئة العمل، هذا ما يدفع بهم إلى تحقيق أهدافها ورسالتها.

♦ تأثير وضغوط بعض العوامل البيئية الداخلية والخارجية على المنظمات مثل الضغوط الاقتصادية الاجتماعية، التكنولوجية، والحكومية الأمر الذي يتطلب من المنظمات من ابتداء طرق ووسائل لتحسين أو على الأقل للمحافظة على أدائها وفعاليتها، وهذا بدوره يستدعي بطبيعة الحال الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة المالية والمادية والبشرية (الحلبي، 2014، ص76).

تشكل العوامل المحيطة بالمنظمة مصدر ضغط، نظرا للتطورات الطارئة على الصعيد الاجتماعي والاقتصادي والتكنولوجي، والتي تحتم على المنظمة التكيف مع هذه الظروف ما يجعلها تبحث عن أساليب ووسائل من شأنها تحقيق ذلك، وعن طريق حشدها للموارد المادية والبشرية المتاحة.

◆ تحسين صورة المنظمة :

إن إضافة المردودات الإيجابية لفوائد الحوافز بعضها إلى بعض يخلق لدينا فائدة أخرى تتمثل في تحسين صورة المنظمة لدى الجميع. إن تحسن الأداء وزيادة الإنتاجية وزيادة أرباح المنظمة من شأنه أن يحسن صورة المنظمة في عيون المجتمع بتشكيلاته المتنوعة(الحميري،2015، ص204).

تهتم المنظمات على اختلافها بسمعتها داخل المجتمع التي تتواجد فيه، ويتأتى ذلك من خلال الاستغلال الأمثل لإمكاناتها البشرية التي تسعى من خلالها لرفع إنتاجيتها كما ونوعا.

◆ إن هناك ارتباطا مباشرا بين كثير من النشاطات الموارد البشرية وبين عملية التحفيز أو صياغة برنامج الحوافز، وخاصة في مجالات تحليل الوظائف وتوصيفها، وتخطيط الموارد البشرية وتقدير احتياجات المستقبل، الاستقطاب والاختيار، وتقويم الأداء والتدريب والتطوير، الأجور والحوافز، المنافع والخدمات، والتطوير الوظيفي والترقيات(الحكي، 2014، ص76).

تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية تخطيط وتوصيف الوظائف وفق الإمكانيات المتاحة، فكل النشاطات داخل المنظمة تتأثر بعضها ببعض، وتكمل بعضها، لذا وجب التخطيط الجيد لها لتعود بالنفع على المنظمة.

◆ **الدعم المالي :** يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد، فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية(المغربي،2016، ص299).

يسعى الأفراد إلى إشباع حاجاتهم من خلال الأداء الذي يقومون به، باعتبار هذا الأخير يدر عليهم مقابل مادي، يساعدهم في تلبية رغباتهم.

ماهية الحوافز

◆ تغيير نظرة الإدارة إلى العلم الإنساني القائم على النظر للعامل الاقتصادي كدافع للعمل والإنتاجية إلى نظرة جديدة ترى بوجود حوافز أخرى إلى جانب العامل الاقتصادي مثل طبيعة العمل، الإنجاز، فرص التقدم والترقية(الحكي،2014، ص76).

ينظر للفرد العامل في الإدارة بالتحديد في المدخل الكلاسيكي، على أنه رجل اقتصادي يمكن تشجيعه للقيام بعمله من خلال مجموعة الحوافز المادية، إلا أن هذه النظرة تغيرت بمرور الزمن، فعلاوة على الحوافز المادية هناك حوافز أخرى معنوية تلعب هي كذلك دور مهم في تشجيع الفرد، باعتباره كائن اجتماعي وتحفزه على مزيد من البذل والعطاء.

2. أنواع الحوافز:

1.2. الحوافز الموجهة للأفراد أو للجماعات :

1.1.2. الحوافز الفردية :

إن الحوافز الفردية تدفع مقابل الأداء الفردي، ومن النماذج الشائعة لنظام الحوافز الفردية: حوافز التميز، وأجر القطعة، والعمولات(زايد، 2003، ص415).

يقصد بها مجموعة الحوافز المستخدمة لتشجيع أفراد معينين كالأفراد الذين يقومون بعمل إضافي أو مميز، ينصب في مجمله نحو رفع الإنتاجية، أي أنها تخص فئة معينة من العاملين سواء ذوي الأداء المميز، أو الذي ينجزون أعمالهم في الوقت المحدد وبكفاءة وإتقان.

فالحوافز الفردية موجهة للفرد، وليس للجماعة، ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد سعياً للوصول لإنتاج وأداء أفضل. وقد تؤثر الحوافز الفردية سلباً على روح الفريق التي هي جوهر عملية الإدارة، وهو ما ينبه إلى ضرورة اللجوء لأسلوب الحوافز الجماعية أيضاً إلى جانب الحوافز الفردية(القيوتي،2009، صص71،72).

والمقصود بالفردية هنا أنه موجهة للأفراد لا للجماعات، وتلعب هذه الحوافز دور مهم في خلق التنافس الإيجابي فيما بين العاملين، حتى يتسنى لهم الحصول عليها.

ماهية الحوافز

الميزة الرئيسية في نظام الحوافز الفردي هي أن الموظفين يرون بوضوح العلاقة أو الرابطة بين ما يعملونه وما يحصلون عليه، هذه العلاقة غير واضحة تماما في نظام الحوافز المستند إلى المجموعة أو المؤسسة (الكلاهد، 2013، ص99).

2.1.2. الحوافز الجماعية:

تزداد أهمية هذا النوع من الحوافز في الحالات التي يتأثر فيها مستوى الأداء بالجهد الجماعي أكثر من تأثره بمستوى الأداء الفردي (زايد، 2003، ص422).

تلعب الحوافز الجماعية دورا بالغا لما ينجم عنها من تأثيرات بالغة الأهمية، باعتبارها تنمي العمل الجماعي وتخلق روح التعاون بين المجموعة الواحدة، وهذا ما يعزز الشعور لديهم بالانتماء، فهي تعمل على خلق الانسجام والتوافق بين أعضاء المجموعة الواحدة، وأن نجاح المجموعة يضمن لهم الحصول على حوافز، وبالتالي تضافر جهود الجميع نحو تحقيق أهداف المنظمة.

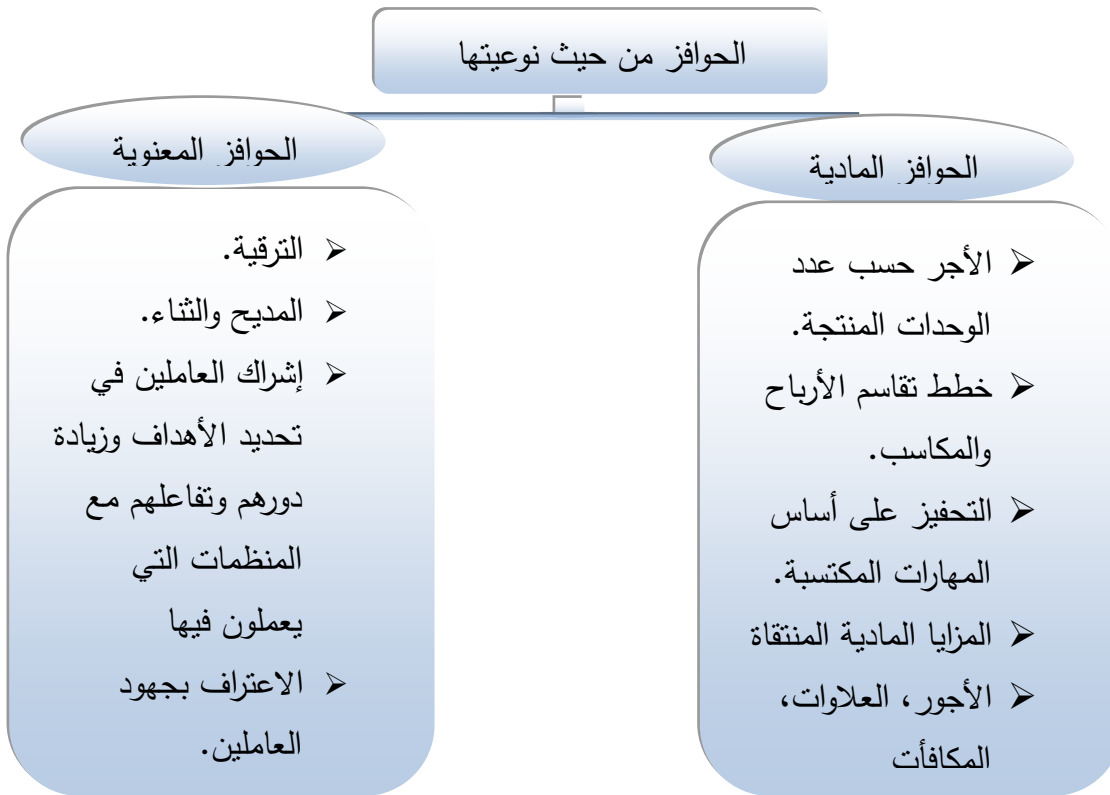
مثال ذلك أيضا عندما يتم تكوين فريق عمل لبحث إمكانية ترويج منتج جديد أو فتح أسواق جديدة أو مواجهة منافسة شديدة في السوق (زايد، 2003، ص422).

أي أن فرق العمل تعمل جاهدة وبمجهودات جماعية نحو تحقيق ما تم تخطيطه، لأن العمل بروح الفريق ينمي ثقة العمال فيما بينهم، وأن نجاح المجموعة مرهون بتضافر جهود أفرادها.

بالنسبة لحوافز المجموعة العاملة فإن الحوافز تتجح إذا كان جميع أفراد المجموعة يستفيدون من الحافز على أساس أن هذه الاستفادة أو المكافأة مبنية على أداء العمل للمجموعة هو يجب أن تعمل المجموعة على زيادة ربح المؤسسة أو التقليل من تكاليف الإنتاج (الكلاهد، 2013، ص104).

وجب على المنظمات أن تولي أهمية للحوافز الفردية والجماعية معا، لما تلعبه من دور محوري في تحقيق أهدافها، باعتبارها أساليب تشجيعية تستخدم لخلق روح المنافسة، وتجنب الصراع السلبي.

2.2. الحوافز من حيث نوعيتها :



(شكل رقم 01) مخطط حول الحوافز من حيث نوعيتها (إعداد الطالبة).

1.2.2. الحوافز المادية :

تختلف أشكال الحوافز المادية باختلاف طبيعة وحجم نوع المنظمات، ومن بين أهم تلك الحوافز ما يلي:

1.1.2.2. خطط تقاسم الأرباح والمكاسب :

يتمثل هذا المنهج في التحفيز بوجود معادلة يتقاسم على أساسها العاملون في المنظمة الأرباح المحققة نتيجة عملهم، ومن شأن هذا الأسلوب أن يوضح العلاقة في أذهان العاملين بين الجهود التي يبذلونها والنتائج التي يحصلون عليها، وقد يأخذ التحفيز شكلا آخر بأن يتم توزيع نسبة من الأرباح المحققة على العاملين إضافة إلى الرواتب التي يتقاضونها، أو يعطى العاملون أسهما في الشركة (القيوتي، 2009، ص72).

يشير أسلوب تقاسم الأرباح إلى منح العاملين نسبة من الأرباح التي تحصدها الشركة نظير أعمالهم، وهذا ما يعزز شعورهم بالانتماء لها، وأنهم جزء لا يتجزأ منها ويتم التوزيع حسب المرتب، أو الدرجة، أو المستوى الإداري، أو كفاءة الأداء، أو على أكثر من أساس واحد ويتم التوزيع نقدا مرة واحدة، أو تقسيمها على عدة مرات في السنة (دنبري، 2011، ص 255).

يخضع أسلوب تقاسم الأرباح إلى مجموع من الشروط التي تحددها المنظمة مسبقا، حتى يتسنى لموظفيها الأخذ بها للحصول عليها.

يقوم هذا الأسلوب على استفادة العاملين من مجهودهم عن طريق حصولهم على جزء من الأرباح التي حققتها المنظمة، ويستخدم هذا الأسلوب كأحد أساليب الحوافز الجماعية وعن طريق هذا الحافز يمكن دفع العمال على زيادة إنتاجهم أملا في الحصول على مدى زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه (المغربى، 2016، ص 304).

يعد هذا الأسلوب أحد أهم الطرق التي تنتهجها العديد من المنظمات في تشجيع العاملين بها، لحثهم على رفع الإنتاجية وتحقيق أرباح تعود بالنفع عليهم.

والمحفزات المادية هي تلك التي تشبع حاجة أو أكثر من الحاجات المادية الفسيولوجية للفرد كالحاجة إلى الطعام والشراب والمأوى والملبس وغيرها (الحكي، 2014، ص 90).

يسعى الفرد لتحقيق مجموعة من الحاجات والتي تختلف بدورها من فرد لآخر، فإشباع حاجة معينة تدفعه إلى الطموح لإشباع الحاجة التي تليها، لذا فإن الحوافز المادية تلعب دور مهم في إشباع هذه الحاجات.

2.2.2.2. التحفيز على أساس المهارات المكتسبة:

يقوم هذا الأسلوب في التحفيز على تشجيع العاملين على اكتساب مهارات إضافية تعزز قدراتهم في العمل. فكلما اكتسبوا كفاءات جديدة تلقوا حوافز مادية. (القيوتي، 2009، ص 73).

يسعى هذا الأسلوب إلى تشجيع العاملين لاكتساب مهارات ومعارف جديدة تساعدهم في أداء وظائفهم وتسمح لهم لحصول على مقابل مادي نظيرة ذلك.

3.2.2.2. المزايا المنتقاة :

تلجأ بعض المنظمات الإدارية وإداركا منها لأهمية الفروق الفردية بين الأفراد واحتياجاتهم، إلى إعطاء العاملين حرية اختيار حزمة من المزايا التي يمكن تقديمها لهم وضمن نسبة محددة، وفقا لرواتب العاملين الأساسية حيث يعطي العاملون حرية اختيار المزايا التي تتناسب مع أوضاعهم بحيث يكون هناك سعر خاص محدد لكل مزية من المزايا(القيوتي،2009،ص74).

يعتبر هذا الأسلوب من بين أهم الأساليب التحفيزية التي تقضي على الجمود داخل المنظمة باعتباره أسلوب يعمل على تحفيز العاملين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم.

تشمل هذه الحوافز خدمات اجتماعية تقدم للعاملين بالمنظمة مثل: التغذية، الإسكان، المواصلات، التثقيف والتعليم، الترويج والرياضة، الخدمات الطبية، ودور الحضانة، تعتبر الخدمات الاجتماعية خدمات مؤثرة على أداء العاملين، فهي بالإضافة إلى أنها تستهدف حياتهم والمحافظة عليهم، ورفع درجة رضائهم العام عن العمل، فهي أيضا تهوئهم للعمل في ظل معنويات عالية، وهي حافز للعاملين على الاستمرار في قوة العمل بالمنظمة(القحطاني،2015، ص 188).

يلعب هذا الأسلوب دور مهم في ضمان الحماية الاجتماعية للعاملين في المنظمة، والتي تعمل على رفع رضاهم الوظيفي من خلال شعورهم بالأهمية، أي أن المنظمة تسهر على سلامتهم حتى يتسنى لهم العمل في جو تسوده روح معنوية مرتفعة.

لاشك أن هذا الشكل من أشكال التحفيز يتوافق مع نظرية التوقع في الدوافع، لأنه يستجيب للتوقعات المختلفة للعاملين، حيث يقوم الأفراد ببذل الجهود الإضافية لأنهم يتوقعون الحصول على ما يريدونه وما يختارونه من مزايا نتيجة هذا المجهود الإضافي(القيوتي،2009، ص74).

فكل ما كان توقع الفرد حول المزايا التي سيحصل عليها، كلما شجعه ذلك للبدل مزيد من الجهد في أداءه لعمله، لأن على دراية بأن هذا العمل سيدر عليه مزايا مختلفة تشبع حاجاته.

4.2.2.2. الأجر:

هو المقابل النقدي للعمل، أو هو ثمن العمل وهو يتحدد بقيمة العمل الذي يؤديه العامل، ويمكن القول أن الأجر بالنسبة للعامل هو ثمن المجهود الذي يبذله وبالنسبة للشركة هو ثمن المنفعة التي تحصل عليها من جهد العامل (حافظ، 2011، ص6).

الأجر كحافز مادي وهو ما يحصل عليه العاملين لقاء جهودهم الفكرية والعقلية. أو بعبارة أخرى دخل العاملين من عملهم، ويعتبر الأجر أحد أهم الحوافز لكونه يحدد مستوى معيشة الفرد وعليه يتوقف مركزه ومكانته بين زملائه في العمل وفي المجتمع (المغربي، 2016، ص303). والأجر الذي يعطى للعامل لقاء عمله قد ينطوي على:

➤ الأجر الأصلي:

أي الأجر الأساسي وهو الأجر المقرر للوظيفة في جدول الأجور الذي نصا عليه القانون 55 من اللائحة والعلوات الاستثنائية التي تمنح تشجيعا للعامل (حافظ، 2011، ص7). بمعنى أن الأجر الأصلي يمثل المبلغ الذي يتلقاه العامل نظير أدائه للعمل الموكل إليه.

➤ الأجر الشامل :

فيقصد به الأجر الأصلي مضافا إليه البدلات المختلفة والحوافز وإعانة غلاء المعيشة وغير ذلك مما يحصل عليه العامل زائدا على الأجر الأصلي (حافظ، 2011، ص7).

يشير هذا النوع من الأجور إلى الأجر الحقيقي الذي يتلقاه العمل إضافة إلى مجموع الحوافز المختلفة التي يحصل عليها، لتساعده على تلبية احتياجاته اليومية.

➤ الأجر حسب عدد الوحدات المنتجة :

ماهية الحوافز

تتمثل هذه الطريقة بإعطاء العاملين أجورا تتناسب مع عدد ما ينتجونه من وحدات سلعية أو خدمية، ويفور ذلك للعاملين حوافز لإنتاج أكبر عدد من الوحدات (القيوتي، 2009، ص72).

تشير هذه الطريقة إلى أن الحوافز تمنح وفق عدد القطع المنتجة، فكلما كانت عدد القطع المنتجة كبيرة، كلما كانت هناك حوافز أكبر نظير هذا الإنتاج، وهذا ما يحفز العاملين فيما بينهم للتنافس على إنتاج وحدات أكبر وبالتالي رفه الإنتاجية من جهة، وحصولهم على حوافز أكبر من جهة أخرى.

تلعب الخصائص البنية الجسدية دور كبير في هذا النوع من الحوافز، بحيث تظهر الفروق الشخصية بين العاملين، فكل ما كانت هناك سرعة في الأداء وإنتاجية أكبر كلما زاد الأجر، والعكس صحيح.

من الممكن تصنيف نظم دفع الأجر بصفة عامة إلى نظامين رئيسيين هما:

➤ نظام الأجر الزمني : يتم تحديد الأجر الزمني على أساس الوقت الذي يقضيه الفرد في عمله، ساعة أو يوم أو أسبوع أو شهر أو سنة، مع عدم تغيير الأجر مع تغيير كمية الإنتاج أو الأداء (المغربي، 2016، ص153).

يتم وضع نظام الأجر وفقا لعدد من المتغيرات منها ما يرتبط بالفترة الزمنية المحدد للعمل، ومنها ما يرتبط بعدد أيام العمل وغيرها من المتغيرات ذات الصلة.

إن نظام الأجر الزمني لا يولي أهمية للعمال الأكفاء ولا يحفزهم على بذل جهد أكبر أثناء تأديتهم لمهامهم، لأنهم في نظرهم متساوون مع بقية العمال في الأجر فالعبرة في هذا الأسلوب لا تقاس بجودة الأداء.

➤ نظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي : يتم تحديد الأجر للفرد على أساس كمية الإنتاج أو الأداء التي قام الأفراد منفردين أو مجتمعين بإنجازها (المغربي، 2016، ص153).

إن تنفيذ نظام الحوافز يتطلب تحديد المبلغ الكلي للحوافز على مستوى المنظمة، وكذا التوزيع الداخلي للحوافز على الأقسام والأفراد مع تحديد نصيب الأفراد من الحوافز (المرسى، 2003، ص 487).

يخضع بناء نظام الحوافز إلى مجموعة من الإجراءات والسياسات، التي تحدد الميزانية المالية للمنظمة، وإمكانياتها المادية والبشرية التي يتم من خلالها بناء هذا النظام.

هناك العديد من الأسباب وراء أهمية الأجور منها ما يلي :

❖ تشجيع الأجور والرواتب الأفراد وتحفزهم لمزيد من الأداء والإنتاجية لوجود علاقة ارتباط بينها وبين إشباع رغبات أخرى، تساعد على تخفيف حدة الاضطراب والتوتر النفسي لدى الأفراد من خلال تعويضهم ماديا عن استثمارهم لقدراتهم في العمل (درة، الصباغ، 2008، ص348).

يعمل على تحفيز العاملين للقيام بالأعمال المنوطة بهم على أكمل وجه، من خلال ضمان مقابل مادي نظير أتعابهم وجهدهم المبذول في إنجاز مهامهم.

5.2.2.2. العلاوات:

تعد العلاوات بمثابة ما زاد عن أجر العامل وتتعدد أنواع العلاوات ونوردها فيما يلي:

1.5.2.2.2. العلاوات الدورية:

هي حافز سنوي تقدمه الإدارة للموظف الذي يتضح أن أداءه الفني في العمل، وتعامله مع الزملاء والرؤساء، والعملاء على مستوى جيد أو ممتاز، وفقا للمستويات التي تحددها الإدارة لقياس هذا الأداء (مصطفى، 2004، ص364).

تعد بمثابة أسلوب تشجيع تعمل من خلاله المنظمة على تحسين أداء عمالها، وتنمية ثقتهم وتعزيز علاقاتهم بزملائهم في مكان العمل.

2.5.2.2.2. علاوة الكفاءة:

ماهية الحوافز

تمنح العلاوة نتيجة للكفاءة الأدائية خلال السنة فعلى سبيل المثال عندما يتحصل العامل على تقرير كفاءة بدرجة ممتازة، أو الحصول على درجة علمية أعلى من درجته الحالية، أو تقديم مقترحات وبحوث تساعد على تحسين طرق العمل وغيرها (مزوار، 2013، ص39).

تقدم هذه العلاوة للعمال الأكفاء الذين أثبتوا قدرتهم على أداء أعمالهم بكل مهارة، والذين يمتلكون مستوى علمي عالي يؤهلهم للقيام بأعمال مميزة.

تعد علاوة الكفاءة عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب، بناء على إنتاجية الفرد في عمله، وهي تمنح بعد فترة عام تقريبا، وحين يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية (دنبري، 2011، ص255).

أي أن هذا الأسلوب من التحفيز يمنح للعاملين مضافا للأجر الذي يتلقونه، والذين أثبتوا جدارتهم في قيامهم بأعمالهم بصورة تضمن زيادة الإنتاجية.

3.5.2.2.2. علاوة الاستثنائية:

تمنح العلاوات الاستثنائية بسبب وجود أداء ومجهود مميز، يستلزم التعويض الاستثنائي (مزوار، 2013، ص39).

تقدم هذه العلاوة في حال قيام العامل بأداء مميز عن بقية زملائه وهذا ما يجعل المنظمة تكافئه على ذلك.

4.5.2.2.2. علاوة الأقدمية :

علاوة الأقدمية تمثل تعويض كامل عن عضوية الفرد في المؤسسة، وتعد تعبيراً عن إخلاصه لمدة عام (دنبري، 2010/2011، ص255).

يمنح هذا النوع من العلاوات للعاملين الذين قضا سنوات الخدمة في المؤسسة، أي أن المؤسسة لا تبخسهم حقهم وإنما تمنح علاوة نظير ذلك.

6.2.2.2. المكافآت:

هي بمثابة الأجر التشجيعية والعمولات وغيرها، وتتميز بارتباطها المباشر بالأداء، وتوافقها مع رغبة الفرد، وقابليتها للزيادة، وفقا لمخطط الأجر التشجيعية (بالربح، 2011، ص 186).

ويمكن النظر لمفهوم المكافآت على انه الأسلوب الذي تتم به مكافأة مجموعة أو إدارة على عملية ناجحة، أيضا أن هناك مقاييس يتم عليها منح المكافأة وتستخدم بمثابة مؤشرات أداء رئيسة للفرد في نهاية العام، وترتبط هذه المقاييس بالعلاوات في العمليات بنسبة معينة من المرتب السنوي ونسبة تخصص تبعا لوظيفة الفرد الكيفية في المنظمة، أي لا تستند لنتائج مالية، ونسبة أخرى يكون أساسها التطور الشخصي ومدى اندماج الشخص كعضو في فريق (يوسف، 2016، ص 86، 87).

يشير هذا الأسلوب إلى المقابل الذي تمنحه المنظمة لتشجيع موظفيها أخذنا في ذلك العديد من الاعتبارات، من بينها قدرة العامل على الاندماج في جماعة العمل، أو الطريقة التي يؤدي بها مهامه، وغيرها من العوامل.

تعتبر المكافآت على مجموعة من المؤثرات الخارجية التي يحدده المديرون في إطار ما، بهدف التأثير في القوة الداخلية للفرد (الدافعية) لتوجيه سلوكيات الموارد البشرية باتجاهات معينة تخدم المصالح المشتركة للموارد البشرية والمنظمة (الحيالي، 2019، ص 41).

تعد بمثابة أسلوب يعتمد المديرين وفق حدود إمكانية المنظمة، تهدف من خلالها إلى التأثير في سلوكه وتوجيهه لخدمة أهدافها.

1.6.2.2.2. تطور نظم المكافأة :

قد مرت نظم الأجور والمكافأة بعدة مراحل، أخذنا بعين الاعتبار مجموعة الخصائص المميزة لكل منظمة وكذا ظروف بيئة العمل الداخلية والخارجية، وسنذكر بعض نظم المكافآت في الآتي:

1.1.6.2.2.2. المكافأة على أساس الأداء:

حيث يتم تخصيص المكافأة على أساس التوزيع العادل، أي بمقدار أحقية الفرد للمكافأة، ويطلق على هذا الأسلوب مصطلح مفهوم العدالة (سيد خطاب، ديوب، ناصر، 2007، ص 258).

2.1.6.2.2.2. الدفع على أساس المهارة:

ووفقا لهذا النظام يتم دفع الأجر والمكافأة على أساس ما يتعلمه الفرد من مهارات ضرورية ومفيدة للعمل، ويساعد هذا النظام على تنمية المهارات الضرورية لنجاح المنظمة، كما أن التنوع في المهارات المطلوبة من الموظف تؤدي لتقوية دوافعه للعمل (يوسف، 2016، ص 88).

يركز هذا النوع من المكافآت على ساس المعارف والمهارات التي يمتلكها العامل، والتي تمكنه من أداء عمله بشكل جيد، فهذا النوع من المكافآت يشجع العاملين لتطوير مهاراتهم.

3.1.6.2.2.2. المكافأة بالتساوي لجميع الأفراد:

يطلق على هذا الأسلوب مصطلح مفهوم المساواة، حيث تتم المكافأة على أساس جماعي باعتبار أن الجميع ساهم بتحقيق الأهداف دون تمييز لمقدار مساهمة كل فرد (سيد خطاب، ديوب، ناصر، 2007، ص 258).

بحيث يتم منح المكافآت في هذا النوع بالتساوي باعتبار أن أفراد جماعة العمل ساهموا كل حسب وظيفته في تحقيق أهداف المنظمة، بغض النظر عن الطريقة أو الجهد الذي بذله كل عامل.

4.1.6.2.2.2. الدفع على أساس جماعي:

الفكرة الأساسية لهذا النظام تقوم بربط الأجر والمكافأة بانجاز الفريق، أي الأداء الجماعي، وليس الأداء الفردي، ومن مزاياه أنه يؤصل ويعزز انتماء الفرد للجماعة ويعمل على توفير العمل بروح الفريق الواحد (يوسف، 2016، ص 88).

هذا النوع مبني على توزيع المكافآت وفق المجهود الجماعي المبذول، بحيث يساعد على تنمية روح العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات.

5.1.6.2.2.2. المكافأة بناء على حاجات العاملين:

بحيث يتم تخصيص المكافأة بناء على إشباع حاجات معينة للعاملين مثل الحاجة للتقدير، الحاجة المادية، الترقية، وتحقيق الذات ويعرف هذا الأسلوب بمفهوم الحاجة (سيد خطاب، ديوب، ناصر، 2007، ص 258).

2.2.2. الحوافز المعنوية:

تعتبر الحوافز المعنوية والتي تتجاوز النواحي المادية مهمة أيضا في تحفيز العاملين أو فئات منهم، ومن الأمثلة على الحوافز المعنوية ما يلي:

تعد الحوافز المعنوية بمثابة أحد أهم الأساليب التشجيعية التي تستخدمها المنظمات للتأثير في سلوك الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة، ومن بينها ما يلي:

1.2.2.2. الترقية :

تعني الصعود إلى الأعلى في السلم الوظيفي للمنظمة الإدارية، وليس بالضرورة تغير في المسؤوليات. ويشمل ذلك إشغال مواقع إشرافية أعلى، وإحراز عناوين وظيفية ترضي حاجات الفرد وتحركه إيجابيا تجاه العمل، ولهذا تلجأ بعض الإدارات أحيانا إلى خلق عناوين وظيفية متعددة خصيصا لإشباع مثل هذه الحاجات (الحميري، 2015، ص213).

كما عرفت الترقية على أنها نوع من النقل يتضمن إعادة تعيين الفرد في وظيفة أخرى يمكن أن تكون ذات أجر أعلى ومزايا وامتيازات أكثر، أو أهمية أكبر، أو كل هذه المزايا مجتمعة. ومن ناحية أخرى فقد لا ترتب الترقية زيادة في الأجر (مصطفى، 2004، ص393).

تشير الترقية إلى أنها عملية التدرج الهرمي بمعنى نقل موظف من وظيفة لوظيفة أعلى، ولما تحمله من العديد من المزايا كزيادة في الأجر وغيرها من الامتيازات.

الترقية هي تنصيب العامل في مركز وظيفي أعلى من المركز الذي يشغله، سواء كان هذا المركز الوظيفي الأعلى وظيفة إشرافية من ذات المستوى، أو وظيفة نمطية أو إشرافية في المستوى الأعلى مباشرة وفقا للتدرج الوارد بالهيكل التنظيمي (حافظ، 2011، ص27).

1.1.2.2.2. أسس الترقية:

عدة ما تكون الترقية تبنى على أساسين جوهريين هما: الكفاءة، والأقدمية.

❖ الترقية على أساس الكفاءة :

تقضي إدارة الموارد البشرية على أساس تحليل الوظائف وتقديرها لكي يتم معرفة طبيعة الوظيفة ومواصفات التي يجب أن تتوفر في الشخص الذي لابد أن يشغل هذه الوظيفة على أساس الترقية (الحلبي، 2014، ص50).

تتم الترقية وفق معيار على أساس اعتبار الكفاءة بمثابة مكافأة للموظفين ذوي الأداء العلمي، حيث يتم الرجوع إلى تقارير أداء الموظف وسجل تاريخه الوظيفي قبل اتخاذ قرار ترقيته (جودة، 2014، ص 289).

الطريقة الأولى: وهي عن طريق التقارير الدورية عن الموظف وأدائه وإنتاجيته التي يتم إعدادها من رئيسه وفق على نقاط الضعف والقوة.

الطريقة الثانية: وهي الاختبارات التي توضع للموظف للوقوف على الأداء، بينما الوظائف الإدارية تقوم غالبا على الأهداف الدورية (الحلبي، 2014، ص50).

على أساس اعتبار الكفاءة بمثابة مكافأة للموظفين ذوي الأداء العلمي، حيث يتم الرجوع إلى تقارير أداء الموظف وسجل تاريخه الوظيفي قبل اتخاذ قرار ترقيته. ومن هنا فإن الأساس الذي يبنى عليه قرار الترقية يختلف عن معيار الأقدمية، فمعيار الكفاءة يحفز العاملين لبذل الجهود المضاعفة في عملهم، ويجعل أمامهم هدفا يسعون إلى تحقيقه ألا وهي الترقية إلى مناصب أعلى (جودة، 2014، ص 289).

❖ نظام الترقية على أساس الأقدمية:

يكون للموظف القدم أولوية الترقية على أي موظف آخر حديث التعيين في الوظيفة، فإذا شغرت وظيفة محاسب رئيسي فإن أولوية الترقية تكون للمحاسب الذي قضى وقتا أطول في قسم المحاسبة، فقضاء الموظف فترة أطول في الوظيفة يكسبه خبرة أعمق واعرص في نفس المجال (جودة، 2014، ص 288).

من أهم إيجابيات هذا المعيار أنه بسيط وواضح يصلح للوظائف التي لا تتطلب مهارات وخبرات عالية. إلا أن لهذا المعيار سلبيات منها تجاهله لأهمية المؤهلات العلمية والمهارات الفكرية والأداء المتميز، وبالتالي فقد يؤثر على إبداعات العاملين وطموحاتهم، ومعنويات المجتهدين (جودة، 2014، ص 288، 289).

ليس بالشرط في هذه الطريقة النظر لخبرة وكفاءة الموظف الأقدم، بل لعل هناك موظف ذو كفاءة أكثر في تقاريره وفي اختباراتهِ وتحقيق الأهداف، ولكن عمره الوظيفي لم يسمح له بالحصول على الترقية بسبب وجود من هو أقدم منه (الحلبي، 2014، ص 50).

2.1.2.2.2. الأهداف التنظيمية للترقية : تتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلي :

زيادة فرص تحسين الإنتاجية عندما تؤدي الترقية لوضع الفرد المناسب في العمل المناسب. التكامل مع آليات تخطيط الموارد البشرية، وتخطيط المسار الوظيفي في المنظمة (مصطفى، 2003، ص 394).

تهدف إلى إشباع حاجات العاملين المختلفة، كزيادة في الأجر والمزايا المختلفة، تحقيق مكانة اجتماعية، المساهمة في تطوير مهارات ومعارف العاملين وغيرها من المزايا التي تعود بالنفع عليهم.

2.2.2.2. المديح والثناء :

يهتم الأفراد بالتقدير والاحترام الذي يلقونه نتيجة القيام بأداء متميز، لذلك على الإدارة أن تحتفظ بالمديح والثناء للحظة الحقيقية التي يجب أن توجه عندها للفرد، حيث إن استخدام هذا التعبير بدون مناسبة يفقده مغزاه وفاعليته (مساعد، 2018، ص 204).

يسعى الأفراد على اختلافهم إلى كسب رضا وتقدير المحيطين بهم، وذلك من خلال الأداء الذي يقومون به، باعتبار أن العامل كائن اجتماعي يحتاج إلى الثناء على مجهوداته حتى يتشجع أكثر ليسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

الإعلان في لوحات الشرف، بحيث يتم تخصيص لوحة شرفية، يقيد عليها أسماء الحاصلين على تقديرات ممتازة في التقارير، والذين أنجزوا أعمالاً و قدموا خدمات مفيدة، شهادات الامتياز، منح الأوسمة في حفلات (بالربح، 2011، ص 182).

3.2.2.2. إشراك العاملين :

يقصد بها إتاحة الفرصة للمرؤوسين لإشراكهم في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، وتتمثل مشاركة المرؤوس في إشراكه المباشر في مواقف العمل بحيث يسهم في تصميم الأهداف وتنفيذها. ويشترك في المسؤولية عن النتائج (القحطاني، 2015، ص 190).

يلعب إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات دور هام لما له من منافع، باعتبار أن الفرد جزء من المنظمة التي يعمل بها، وأن الأخذ برأيه يعزز من ثقته بنفسه وبالمنظمة التي يعمل بها.

إن أسلوب الإدارة بالأهداف يشكل حافزاً أساساً في هذا الاتجاه، تحديد الأهداف على كافة المستويات وبمشاركة العاملين، تحديد مواعيد لإنجاز الأهداف المحددة، بحيث يتم احترام هذه المواعيد التي اتفق عليها أصلاً بمشاركة الجميع وضمن المعطيات المعروفة، المتابعة والتغذية الراجعة لمستوى الأداء المتحقق والتصرف على ذلك الأساس. (القيوتي، 2009، ص ص 74، 75).

أي أن هذا الأسلوب التشجيعي ينظم سير العمل بحيث يضمن المشاركة الجماعية للعاملين في اتخاذ القرارات وأن كل عامل تقع على عاتقه مسؤولية تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة.

كذلك يتضمن حافز للمشاركة في الإدارة نظام الاقتراحات، حيث تخصص وحدة تنظيمية بالمنظمة لتلقي وفحص الاقتراحات المقدمة من العاملين ودراستها من حيث مدى إسهامها في تبسيط إجراءات الأداء وترشيد التكاليف أو حل مشكلة عامة مع اقتراح مكافأة مقدمها (القحطاني، 2015، ص ص 190، 191).

فكل عامل يضع مجموعة من الخطط المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها أو ما يراه مناسب في الوظائف الأخرى، مع الأخذ بعين الاعتبار سياسات وأنشطة المنظمة، وتدرس هذه الخطط كي يصلوا في النهاية إلى مقترحات تخدم أهداف المنظمة.

4.2.2.2. الاعتراف بجهود العاملين:

يعطي كثير من العاملين أهمية للاعتراف بجهودهم ويعتبرون ذلك حافزا مهما لهم لبذل جهود إضافية في العمل. ومن الأمثلة على التطبيقات الممكنة لهذا الأسلوب التحفيزي، إعطاء جوائز معنوية مختلفة للعاملين مثل تسمية الموظف المثالي، وتقديم رموز معنوية أخرى كعمل احتفالات أو إعطاء إجازات مدفوعة الأجر، أو إعطاء كتب شكر أو أوسمة أو أية أشكال أخرى تختلف من منظمة إلى منظمة أخرى ومن دولة إلى دولة أخرى (القيوتي، 2009، ص 75).

يعد أسلوب الثناء على مجهودات العاملين من بين أهم الأساليب التحفيزية التي تشجع العامل للقيام بمهامه على أكمل وجه، فتلقيه لعبارات الشكر والثناء يشعره بأهميته داخل المنظمة مما يزيد من شعوره بالالتزام تجاهها والسعي لتحقيق أهدافها.

تقرر الإدارة مكافآت تشجيعية للعاملين نظير قيامهم بتقديم اقتراحات أو أفكار مبتكرة لتحسين طرق العمل أو رفع كفاءة الأداء، أو تخفيض تكاليف التشغيل (القحطاني، 2015، ص 188).

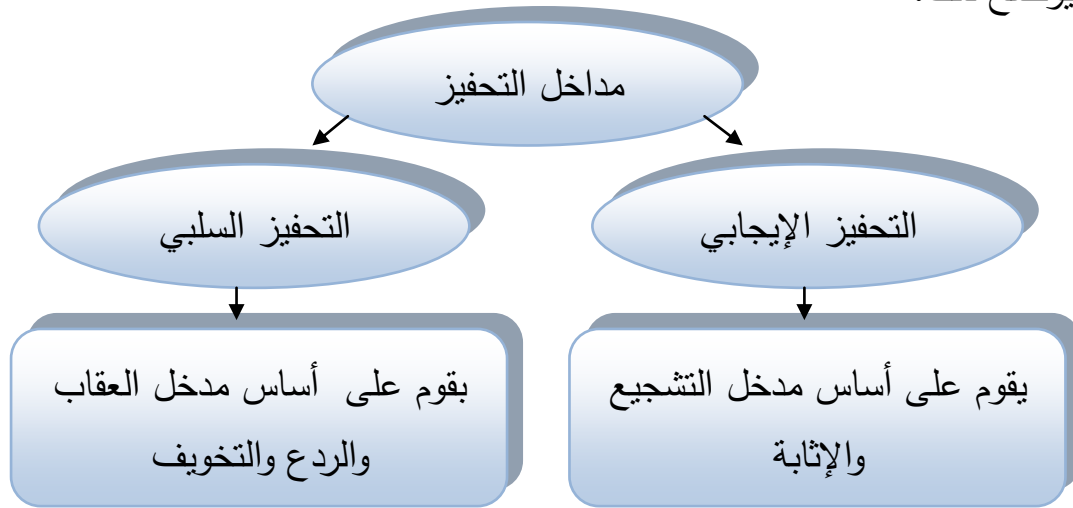
ومن بين الأساليب المتخذة بهذا الصدد منح مكافآت للعاملين الذي ساهموا في إيجاد بدائل للقيام بالأعمال بطريقة مميزة أخذين بعين الاعتبار في ذلك الإمكانيات المتاحة في المنظمة.

كما أن أسلوب تشجيع الموظفين على تقديم الاقتراحات التي يتم تطبيقها، وإشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة في اتخاذ القرارات، أو أسلوب إشراك ممثلين عن العمال في مجلس الإدارة، وإتباع الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، يصب ذلك كله في اتجاه زيادة ولاء العاملين للمنظمات التي يعملون فيها لبذل أقصى الجهود من قبلهم (القيوتي، 2009، ص 75).

ماهية الحوافز

إن المنظمات على اختلاف أنواعها تعمل جاهدة من خلال إشراك موظفيها في اتخاذ القرارات لزيادة التزامهم التنظيمي وانتمائهم، وحرصها على خلق فيهم روح المسؤولية في تأدية مهامهم. تتوقف أهمية الحوافز المادية والمعنوية على مدى ما تشبعه من رغبات وحاجات حقيقية للأفراد. ويرتبط ذلك بمدى موافقة وملائمة الحافز لحاجة فرد معين في ظل موقف معين وظروف معينة، ومن ناحية أخرى تتوقف فعالية الحوافز على ارتباطها ارتباطا مباشرا بالإنتاجية سواء الإنتاجية الفردية أو الجماعية (الحلبي، 2014، ص 91).

يمكننا أن نميز مدخلين أساسيين للتحفيز وهما التحفيز الإيجابي والتحفيز السلبي، والشكل الآتي يوضح ذلك:



(شكل رقم 02) يوضح مدخل التحفيز (إعداد الطالبة).

يهدف التحفيز الإيجابي إلى رفع وتحسين الإنتاجية والأداء من خلال مدخل التشجيع والإثابة الذي يشجع الفرد على أن يسلك سلوكا معيناً ترغبه الإدارة وعن طريق توفير فرص التقدير المادي والأدبي للأداء الجيد (الحلبي، 2014، ص 90).

يلعب التحفيز الإيجابي دور كبير في خلق روح التطوير والابتكار لدى العاملين، وتشجيعهم على تحسين أدائهم كما ونوعاً بما يخدم أهداف المنظمة.

فالحوافز الإيجابية تعمل على تنمية روح الإبداع والتجديد (الحلايبي، 2013، ص 13).

تصب هذه الحوافز في مصلحة العامل حتى تزيد من التزامه التنظيمي، وتنمية شعوره بالمسؤولية في أداء واجباته.

هذا على عكس الحال في التحفيز السلبي الذي يسع إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة، أو الحرمان من الترقية، أو إدراج اسم العامل المهمل أو المقصر في قائمة خاصة تنشر على العاملين بالمنظمة أو نحو ذلك من صور الجزاء المعنوي ذلك (الحلبي، 2014، ص 90).

يلعب أسلوب التحفيز السلبي دور مهم في تعديل سلوك العاملين عن طريق العقاب، هذا في حال تقصير العامل في أداءه لوظيفته أو عدم التزامه بقوانين وتعليمات المنظمة. فالحوافز السلبية يقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي تكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته (الحلايبي، 2013، ص 13). تختلف العقوبة من موظف لموظف وحسب درجة إهماله وعدم تحليه بالمسؤولية تجاه أدائه لعمله، بغية التأثير فيه وتوجيه جهوده نحو تحقيق أهداف المنظمة.

3.2. الحوافز القبلية والحوافز البعدية:

هناك من يصنف الحوافز إلى حوافز قبلية وحوافز بعدية كالآتي:

1.3.2. الحوافز القبلية:

أي قبل سلوك التمكين إذ تشجع الإدارة الموظفين على ممارسة التمكين من خلال التشجيع على روح المبادرة والمخاطرة وعدم الخوف من التجربة والخطأ وعدم الخوف من الفشل غير المعتمد، بهذا تتشكل دافعية قوية لدى العاملين وخاصة في المستويات الدنيا من المؤسسة

ماهية الحوافز

على القيام بأدوار يتمثل فيها تحمل المسؤولية أو التصرف باستقلالية وحرية(المحمدي،2019،ص94).

أي أن هذا النوع من الحوافز يستخدم لتشجيع العاملين على ابتكار طرق وأساليب جديدة تسهل لهم القيام بوظائفهم بتميز وفي الفترة المحددة.

2.3.2. الحوافز البعدية:

وهي حوافز بعد التصرف أي بعد التمكين سواء نتج عن هذا التصرف أو السلوك نتائج إيجابية أم لم ينتج فالمهم نوعية وجودة تلك السلوكيات التي يقصد منها الوصول إلى نتائج إيجابية قد تتحقق أو لا تتحقق بفعل أسباب غير متوقعة(المحمدي،2019،ص94).

يمنح هذا النوع من الحوافز لتوجيه سلوكيات الفرد نحو الاتجاه الإيجابي لما يسهم في تحقيق الأهداف، أي أن هذا النوع من التحفيز لا يركز على جودة الأداء بقدر ما يركز على السلوكيات الإيجابية التي ينتهجها العاملين في سبيل تحقيق ذلك.

المحفزات المعنوية فهي التي تشجع حاجة أو أكثر من الحاجات السيكولوجية أو الاجتماعية أو الذاتية للفرد كالحاجة إلى تحقيق الذات والاحترام أو القبول الاجتماعي أو غيرها(الحكي،2014،ص91).

يعمل هذا الأسلوب من التحفيز على إشباع الحاجات التي لا يمكن للحوافز المادية أن تشبعها، كالحاجات النفسية والحاجات الاجتماعية كالتقدير والثناء والمكانة الاجتماعية وغيرها من الحاجات ذات الصلة.

3. أهداف الحوافز:

يعمل أسلوب التحفيز دورا مهم في تشجيع العاملين وتوجيه جهودهم في خدمة المنظمة، ومن بين أهداف الحوافز تتمثل في مايلي:

ماهية الحوافز

- تحسين الإنتاجية، إبراز أنشطة المؤسسة، رفع الروح المعنوية للعاملين. (الحلايبي، 2013، ص 16). أي أنها تصب في مجملها إلى رفع الإنتاجية وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين.
- تحقيق الرضا الوظيفي.
- المساعدة على تحقيق الأهداف الشخصية (الحميري، 2015، ص 202).
- المزيد من الجهد والعمل والمثابرة وتفجير الطاقات والقدرات مما يعمل على تقليص حجم قوة العمالة المطلوبة (جماز، 2010، ص 99).
- الاحتفاظ بالعاملين الممتازين، مكافأة الأداء المتميز، تشجيع الإبداع والابتكار، حفز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء (الحلايبي، 2013، ص 16).
- من خلال سعي المنظمات على الإبقاء على العاملين الأكفاء ذوي الأداء المميز، وخلق روح المنافسة فيما بينهم.
- تحقيق التطور الذاتي.
- التمتع بمزية العمل في وسط بيئي تسوده علاقات جيدة وحيوية (الحميري، 2015، ص 202).
- إن برامج الحوافز في مختلف المنظمات على اختلاف حجمها وطبيعتها ونوعها تهدف إلى تحقيق ما يلي:
- رفع معنويات العاملين ومعدلات الأداء.
- تحسين الجودة وتحقيق احتياجات العاملين.
- الموازنة بين احتياجات العاملين وانجازاتهم كما ونوعا.
- جذب الأكفاء والمحافظة عليهم (الشهري، 2016، ص 325).
- خفض تكاليف الإنتاج الناجم عن اندفاع الأفراد نحو التطوير والابتكار الأمر الذي يؤدي إلى تقليص في الوقت وتوفير المواد الأولية.
- ارتفاع المستوى المعيشي للعاملين بما يحقق الربط بين المصالح الذاتية ومصالح المنظمة.

ماهية الحوافز

▪ جذب الموارد البشرية نحو الالتحاق بالمنظمة مع صيانة الموارد البشرية القائمة وبالتالي القضاء على الظواهر السلبية كالغياب وارتفاع معدل دوران العمل والشعور العام بالإحباط(جماز،2010، ص99).

▪ السماح للعاملين بزيادة دخلهم مع زيادة مجهودهم عن المعدلات الموضوعية مما يؤدي إلى تشجيع المهارات على بذل المزيد من الجهد، المساهمة في استنباط أفضل الأساليب والطرق لأداء العمل بأقل مجهود وفي نفس الوقت تحقيق أقل النتائج(القحطاني،2012، ص184).

تعمل الحوافز على إشباع حاجات العاملين، لتشجيعهم على تحسين أدائهم وتحقيق التميز والابتكار لزيادة الإنتاجية.

- تخفيض معدلات دوران العمل.
- التقليل من ضغوط النقابات المهنية.
- زيادة أرباح المنظمة من خلال زيادة الإنتاج وتحسين جودته.
- خلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة(الشهري،2016، ص325).

4. شروط نجاح الحوافز :

هناك مجموعة من الشروط تعمل على إنجاز نظام الحوافز في المنظمات، ومن بين أهم هذه الشروط نذكر فيما يلي:

- ◆ إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته، اختيار الوقت الملائم الذي تستخدم بها الحوافز وخاصة الحوافز المادية منها، ويفضل أن تكون متقاربة، ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد، بتوقع انتظام تلقي الحوافز(العكش،2007، ص17).

ماهية الحوافز

وجب على المنظمة قبل تبنيتها لنظام حوافز معين أن تأخذ بعين الاعتبار حاجات ورغبات موظفيها، وكذا الإمكانيات المالية والمادية المتاحة لها، حتى يتسنى لها وضع نظام موضوعي يتوافق مع احتياجات الموظفين.

♦ أن تنمى في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز، أن يكون الحافز متناسبا مع أداء الفرد، إدراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز (الحلايية، 2013، ص 19).

أي أن أسلوب الحوافز المعتمد يجب أن يتوافق مع المجهودات المبذولة للعاملين، فمن خلال هذا الشعور تعزز ثقة الموظف بمنظمتها، وبالتالي يسعى إلى بذل مجهود أكبر في تحقيق أداء أفضل.

♦ ربط نظام التحفيز بمستوى الأداء والإنجاز (الصميدعي، يوسف، 2010، ص 244).

5. متطلبات نجاح نظام الحوافز:

يتطلب نجاح نظام الحوافز إلى توفر مجموعة من الشروط أهمها ما يلي:

✓ أن تكون أهداف المنظمة واقعية، وترتبط بسياسات توفر لها إمكانية التنفيذ وبنظام حوافز يوفر الإشباع للعاملين بحصولهم على حوافز تتناسب مع الجهد المبذول لتحقيق الأهداف والعمل على تجاوزها، أن يشعر العاملون بأهمية البرنامج بالنسبة لهم، وبالتالي أن يكون هناك اقتناع تام من قبل العاملين، وذلك من خلال خلق اتجاهات لهم عند تصميم البرنامج (القحطاني، 2015، ص 185).

تسعى المنظمات من خلال بناء نظام حوافز إلى تحقيق التوافق بين سياساتها وأساليبها من جهة، وبين احتياجات موظفيها من جهة أخرى، أي أن نظام الحوافز يجب أن يبنى بطريقة موضوعية.

✓ سهولة فهم السياسة التي تتبعها المنظمة في تقديرها للحافز، أن ترتبط ارتباطا وثيقا ومباشرا بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها العامل في تحقيق الحد الأمثل للإنتاجية، إقرار صرفها أو أدائها للعاملين في مواعيد محددة ومتقاربة (المغربي، 2016، ص 164).

ماهية الحوافز

يجب على المنظمة أن تراعي في منحها للحوافز الفروق الفردية بين موظفيها، لأنها تؤثر بشكل جلي على أدائهم، فكلما كان نظام الحوافز واضح للعاملين كلما زادت رغبتهم في الحصول عليها من خلال توجيه جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة.

✓ يراعى أن يكون دخل العامل من تطبيق البرنامج أعلى منه عند عدم تطبيقه أو عدم وجود برنامج أصلا حتى يشعر العاملون بأهمية البرنامج بالنسبة لهم، أن يتناسب الحافز مع مهارة العامل ومقدار الجهد الذي يبذله، وان يكون في إمكانه الحصول على زيادة في الحافز مع مضاعفة الجهد (القحطاني، 2015، ص 185).

وجب الأخذ بعين الاعتبار عند بناء نظام الحوافز قدرات ومهارات الموظفين، وجهودهم المبذولة في أدائهم لمهامهم.

✓ ارتكاز الحوافز على أسس أو مستويات مقبولة، أن تأخذ شكل الاستمرار في أدائها، أن ترتبط ارتباطا مباشرا برسالة أو بهدف المنظمة، ارتباطها واتصالها اتصالا مباشرا بدوافع العمل وبواعثه (المغربي، 2016، ص 164).

وجب على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار في بناءها لنظام الحوافز، مختلف المستويات التنظيمية واحتياجات الموظفين ورغباتهم.

✓ العدالة يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم، البساطة يجب أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما، وذلك في بنوده وصياغته وحساباته (القحطاني، 2015، ص 185).

تشير العدالة في منح الحوافز إلى الأخذ بعين الاعتبار أداء العامل مقارنة بأداء زملائه، إذ أن عدالة نظام الحوافز يبعث في نفسية العال الطمأنينة.

✓ دراسة الإدارة للعاملين (شخصياتهم، ومشكلاتهم الاجتماعية والعملية)، اختيار مزيج من الحوافز المناسبة والفاعلة، تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين وإقناعهم بمزاياه،

التقييم المستمر للنظام، بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعاملين (الحلابة، 2013، ص ص 21، 20).

قبل بناء نظام الحوافز وجب على المنظمة معرفة الخصائص الفردية لموظفيها، والتي يتم عن طريقها بناء نظام حوافز فعال، والذي يتناسب وطبيعة عمل كل فرد.

✓ الكفاية : يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين، ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر، كما يجب أن يضمن النظام الجديد للحوافز دخلا لا يقل عما كان يحص عليه العامل قبل تطبيقه (القحطاني، 2015، ص 186).

بالرغم من أن العاملين يتلقون أجر نظير جهودهم المبذولة، إلا أنهم بحاجة لحوافز إضافية لتلبية احتياجاتهم المختلفة، فالحوافز تلعب دور مهم في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

6. بعض النظريات التي اهتمت بموضوع الحوافز:

لقي موضوع الحوافز اهتمام كبير من قبل الباحثين من ذوي الاختصاص، كون الحوافز تلعب دورا رئيسا في مختلف التنظيمات وعلى اختلاف طبيعتها وحجمها ونوعها، لذلك نجد إسهامات علمية عديدة تخص مجال الحوافز من بينها المدخل الكلاسيكي، المدخل السلوكي، وكذا مدخل الموارد البشرية نذكر منها الآتي:

1.6. المدرسة الكلاسيكية:

يعد المدخل الكلاسيكي من بين أهم المداخل التي تناولت موضوع الحوافز، كونها تنظر للعمل على أنه رجل اقتصادي مادي بامتياز، أي يمكن التأثير على سلوكه من خلال الحوافز المادية أي أنه يسعى من خلال العمل الذي يؤديه إلى تحقيق ربح مادي، وهنا سنحاول عرض أهم المداخل التي تناولتها المدرسة الكلاسيكية في الآتي:

1.1.6. نظرية التنظيم البيروقراطي:

ماهية الحوافز

تعتبر النظرية البيروقراطية من النظريات الأولى الأساسية التي قدمت إسهامات بالغة الأهمية في مجال الإدارة وطرق التعامل مع الأفراد، حيث أثارت أفكارا لم تكن متداولة من قبل عرضها ماكس فيبر في شكل نموذج سماه النموذج البيروقراطي (دنبري، 2010/2011، ص 66).

يعد ماكس فيبر من بين الأوائل الذين اهتموا بالتنظيم البيروقراطي، نظرا للظروف السائدة آنذاك في الإدارة من تغليب للمصلحة الشخصية والعلاقات الغير رسمية التي باتت تحكم التنظيمات، وغيرها من العوامل ذات الصلة، وفيما يلي نذكر أهم النموذج البيروقراطي لماكس فيبر فيما يلي: أي أن العمل كان يجري وفق خطط مدروسة، أي منح الوظيفة لأصحاب الاختصاص، والمركزية في التسيير، أي أن يقود المجموعة مسئول واحد.

■ القواعد والتعليمات تدل القواعد والتعليمات بشكل دقيق على ماهية الوظيفة وعلى من هم الرؤساء والمرؤوسين لكل وظيفة وكيفية أداء تلك الوظيفة (مساعدة، 2018، ص 72). ألحت الضرورة على وضع مجموعة من القوانين الرسمي والتعليمات لكي يسير العمل بشكل منظم عن ذي قبل، باعتبار أن الإدارة كانت تسير وفق العلاقات الشخصية.

■ نظام الإجراءات ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة (دنبري، 2010/2011، ص 68).

تحتاج ظروف العمل المختلفة إلى مجموعة من السياسات والأساليب التي تنظم العمل، باعتبار أن الوظيفة تحوي مجموعة من النشاطات وجب إتباعها حتى يتم أداء العمل بالشكل والوقت المحدد.

■ التفريق بين دور الموظف الرسمي وعلاقاته الشخصية ينصب الاهتمام على دور الموظف الرسمي ويتم التمييز بين دوره بوصفه موظفا يقوم بواجبه وبين علاقاته الشخصية، ويطلب من الموظف عدم ترك علاقاته الشخصية تؤثر على موضوعيته في تأديته لواجباته (مساعدة، 2018، ص 72).

إن طغيان العلاقات الغير رسمية في مكان العمل أدى إلى إعاقة سير العمل، والذي أثر بدوره على مستوى الإنتاجية، باعتبار أن العلاقات الشخصية هي الغالبة، لذا وجب تغليب التنظيم الرسمي حتى يتسنى للعامل العمل وفقا للقوانين المنظمة للعمل.

أما فيما تعلق بالترج الهرمي فكان يعتمد على المهارات والمعارف المكتسبة التي تمكن العامل من إنجاز العمل في الوقت المحدد، وبكفاءة عالية مما يسهم في رفع الإنتاجية كما ونوعا، على هذا الأسس تمنح للعامل فرصة الترقى.

2.1.6. نظرية الإدارة العلمية:

إن شغلهم الشاغل تركز على الكيفية التي وجب الاعتماد عليها لزيادة الإنتاجية، وبالتالي وجدوا طريقة التي تحفز العامل لتحقيق ذلك من خلال منحه لحوافز مادية تشجعه على القيام بعمله في الوقت والمحدد وبالأداء المطلوب.

كانت افتراضات هذا النموذج تعتمد أساسا على أن الأفراد كسالى، وإنهم مدفوعين فقط من الناحية المالية، وأنهم غير قادرين على تخطيط وتنظيم الأعمال المنوط بهم. لذلك فقد حاول رواد الإدارة العلمية ومن أمثلتهم فردريك تايلور والزوجان فرانك وليليان جليبرت، أن يفسروا السلوك الإنساني، ويتنبؤوا به ويسيطروا عليه (ديري، 2019، ص32).

يرى رواد هذه النظرية أن العمال متهاونين في أداء أعمالهم، وبالتالي وجدوا أن طريقة التحفيز المادي هي الأمثل والتي تمكنهم من أداء مهامهم على أكمل وجه، باعتبار أن العامل رجل اقتصادي. وفيما يلي سنذكر أهم مبادئ الإدارة التي وضعها تايلور في الآتي:

لجأ تايلور إلى اختيار طريقة للعمل بحيث تمكن العامل من إنجاز العمل في الوقت المحدد وبالأداء المطلوب بغية عدم إهدار الوقت في الحركات الغير ضرورية، وأعتد في ذلك على أسلوب التحفيز المادي الذي يرى بأنه قادر على دفع العاملين لرفع الإنتاجية.

ماهية الحوافز

■ وفي موضوع التعويضات ركز تايلور على الحوافز المادية، وفي هذا المجال وضع نظاماً للأجور يقوم على أساس عدد القطع المنتجة خلال فترة زمنية محددة، إن نظام الحوافز والأجور الذي وضعه تايلور أدى إلى عدم رضا العمال وظهر ذلك من خلال تكرار الإضرابات عن العمل قائلين إن تايلور ينظر للفرد العامل وكأنه آلة لا يأخذ في اعتباره أننا من البشر ونحتاج الرعاية الإنسانية والاجتماعية (مساعد، 2018، ص65).

■ أن يتم اختيار الفرد للعمل في المنظمة بطريقة تناسب العمل، بمعنى تطبيق قاعدة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (العيان، 2018، ص38).

بمعنى أن اختيار العاملين يتم وفق طريقة منظمة والمتمثلة في منح الوظائف لأصحابها أي أصحاب الاختصاص.

■ يجب أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال، وتضطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين، ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكولة إليهم (ديري، 2019، ص33).

يكن دور الإدارة في التخطيط والتنظيم، أما العمال فيقع على عاتقهم تنفيذ ما تم التخطيط له من قبل الإدارة العليا.

■ وضع معايير أداء العاملين وتحديد كفاءة كل منهم.

■ تقسيم العمل بين الأفراد العاملين والتخصص في أجزائه (مساعد، 2018، ص65).

3.1.6. نظرية التقسيم الإداري:

يرى أصحاب مدرسة العمليات الإدارية أن الإدارة هي ما يتولاه المدير من تخطيط وتنظيم واتخاذ القرارات وتنسيق ورقابة بصرف النظر على مستواه الإداري وبصرف النظر عن نشاط المنظمة التي يعمل فيها (لوكيا، 2006، ص54).

كما حدد فايول الصفات الواجب توفرها في المدير على النحو الآتي: صفات جسمية، صفات

عقلية، صفات فنية، صفات ثقافية، و صفات تتعلق بالخبرة والتجربة (مساعد، 2018، ص68).

وكان من أشهر رواد العملية الإدارية مدير لشركة مناجم في فرنسا يدعى هنري فايول، الذي قسم العملية الإدارية إلى خمسة أنشطة هي التخطيط والتنظيم، والأمر والتنسيق والرقابة (ديري، 2019، ص34).

لقد قام فايول بتحديد العمليات الأساسية التي يبنى عليها التنظيم، باعتبارها تعمل على تحديد الوظائف وفق للتخصصات، مع زيادة التنسيق بين مستوياتها المختلفة، وغيرها من الأنشطة التي تنصب في المبادئ 14 الذي وضعها فايول وهي كالآتي:

- تقسيم العمل والتخصص في أجزائه ويقصد بهذا المبدأ الإداري تقسيم العمل على الأفراد والجماعات والتخصص الفردي في كل جزء من أجزاء العمل، مما يؤدي إلى رفع الكفاءة والإنتاجية للأفراد، ويشمل التقسيم كلا من العمل الإداري والفني (مساعدة، 2018، ص68).

بمعنى من بين أهم الأسباب التي تؤدي إلى رفع الإنتاجية هو منح الوظائف للعمال ذوي الاختصاص، حتى يتسنى لكل العامل أداء مهامه على أكمل وجه.

- مبدأ السلطة والمسؤولية يشير هذا المبدأ إلى أن المسؤوليات في التنظيم تتحد وفق السلطات الممنوحة، وعلى العامل التقيد بهذه المسؤوليات.

- النظام يعني الالتزام بالأنظمة التنظيمية وعدم الإخلال بالأوامر وهذا يستلزم وجود رؤساء قديرين لفرض النظام (العريان، 2018، ص41).

وجب على العاملين التقيد بمجموعة القوانين والتعليمات الرسمية التي تنظم العمل، حتى لا تعم الفوضى، وأن التعليمات تصدر من مسئول واحد حتى يسير العمل بشكل منظم ولا تختلط عليهم الأمور.

- مبدأ وحدة التوجيه ومضمونه أن يكون هناك رئيس واحد مختص وخطة واحدة لأي مجموعة من الأنشطة تسعى إلى هدف واحد، وكما نعلم مما سبق أن هنري فايول قسم نشاطات المصنع إلى ستة نشاطات أساسية وهو يشترط هنا أن يكون لكل نشاط رئيس واحد كالنشاط المالي، أو النشاط التجاري (لوكيا، 206، ص59).

يركز هذا المبدأ على أن زمام القيادة تمنح لشخص واحد وفق للتخصص المطلوب، حتى لا تختلط الأهداف ويسير العمل بشكل منظم.

- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة ويقصد بذلك وضع الأولوية للمصلحة العامة، فإذا تعارضت مصلحة الفرد مع مصلحة الجماعة أو المنشأة فلا بد من الأخذ بالمصلحة العامة للجماعة والمنشأة.

أي وجب على العاملين الأخذ بعين الاعتبار أهمية مصلحة المنظمة وتغليبها على المصلحة الشخصية، بغية تحقيق أهداف المنظمة ورفع إنتاجيتها كما ونوعاً.

- المكافأة والتعويض يجب أن يحصل العامل على أجر عادل يتناسب مع قدراته ومؤهلاته ومستويات المعيشة السائدة، وهو أمر مهم للغاية لكي يتحقق الرضا للعامل، ويشكل حافزاً قوياً لزيادة إنتاجيته بالنوع والكم المطلوبين (مساعدة، 2018، ص 69).

- مبدأ المركزية يقصد بأن السلطة وجب أن تمنح لشخص واحد حتى لا تكون هناك ازدواجية في إصدار التعليمات، وبالتالي تؤثر سلباً على موقف العمل، وهو ما يؤثر بدوره على الإنتاجية.

- التسلسل الرئاسي لا بد من وضوح التبعية الرئاسية باعتبارها خطوط السلطة والاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين وعلى كل منهما أن يتبع هذه الخطوط بدقة في عمليات الاتصالات (ديري، 2019، ص 35).

يشير إلى أن التدرج الهرمي في التنظيم يسهل عمل الموظفين من خلال وضوح السلطات والمسؤوليات والاتصالات التي تسهم في تحديد العلاقة بين كل مسئول والعاملين تحت قيادته وتنظم سير العمل.

- الترتيب يقوم التنظيم على حشد الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة وفق ما يحتاجه سير العمل، مع مراعاة العدالة بين العاملين بغية تحقيق التزامهم وولائهم.

- استقرار العمالة لا بد من توفير العمال بطريقة سلمية حتى يمكن التقليل من احتمال تسريحهم، المبادأة لا بد من تشجيع المبادأة والابتكار لضمان تطوير المشروع (ديري، 2019، ص 36).

ماهية الحوافز

بمعنى أن مبدأ تقسيم العمل وفق التخصص يدفع العاملين للخلق والإبداع في أداء مهامهم، وهذا ما يحفزهم بالبقاء في المنظمة التي يعملون بها.

- مبدأ التعاون والعمل الجماعي إن سيادة روح التعاون بين العاملين وقيام الرؤساء بتشجيع العمل الجماعي المشترك والتأكيد على أهمية الاتصالات في تعاملهم مع العاملين، كلها أمور بإمكانها أن تسهم في رفع كفاءة العامل وزيادة الإنتاج (لوكيا، 2006، ص60).

يشير إلى التشجيع على المشاركة والتعاون في إنجاز الأعمال، أي سيادة روح الفريق من خلال تشجيع التواصل بين زملاء العمل، بغية تحقيق مستويات الإنتاج المطلوبة.

من خلال عرضنا لم سبق نستنتج بأن نظريات المدخل الكلاسيكي تنظر إلى الفرد العامل كرجل اقتصادي يتم توجيه سلوكه من خلال مجموعة الحوافز المادية المتمثلة في الأجور والتعويضات والمزايا المادية، التي في اعتبارهم تتحكم في سلوكه، وإغفالهم للجانب النفسي والاجتماعي للعامل الذي يلعب دور مهم في توجيه سلوكه داخل المنظمة.

2.6. المدرسة السلوكية:

تعتبر المدرسة الكلاسيكية أن العامل رجل اقتصادي بحيث أهملت الجوانب النفسية والاجتماعية للعامل، أما المدرسة السلوكية تعتبر بأن العامل رجل اجتماعي يجب أن نولي اهتمام إلى الجوانب الغير مادية، تحكمه مجموعة من الدوافع والحاجات وله من القدرات ما يمكنه لأداء عمله على أكمل وجه، كذلك اعتباره انه فرد ينتمي لجماعة ولا يمكن اعتباره كآلة له علاقات الاجتماعية وغيرها، وسنذكر بعض هذه النظريات فيما يلي:

ويمكن أبرز أهم الإسهامات والمحاولات السلوكية في فهم طريقة التحفيز في الآتي:

1.2.6. مدرسة العلاقات الإنسانية:

يعتبر إلتون مايو أول دعاة الاتجاه السلوكي في مجال التنظيم والإدارة، وأول رواد النظرية

السلوكية، حيث قاد فريقا للبحث والدراسة في شركة وسترن إلكترونيك Western Electric Company

ماهية الحوافز

في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك بهدف تقييم الاتجاهات والردود النفسية التي يلاحظونها على العامل في مختلف المواقف أثناء العمل، كما اهتمت هذه الحركة بدور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي (بوكيا، 2006، ص ص 77، 78).

كانت فحوى هذه الدراسات تركز على الجوانب النفسية والاجتماعية في مواقف العمل المختلفة، ومدى تأثيرها في سلوكيات العاملين.

كان الغرض من هذه الدراسات هو تأثير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة، ظروف العمل، وفترات الراحة على إنتاجية العاملين، وفحوى هذه الدراسة هو معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية والظروف المادية لمكان العمل وإنتاجية العاملين (مساعد، 2018، ص75).

سعى إلتون مايو من خلال الدراسات التي قام بها لمعرفة مدى تأثير الظروف الفيزيائية المختلفة للعمل، وعلاقة أسلوب التحفيز المادي بمستوى الإنتاجية، بمعنى مدى تأثير الحوافز المادية في زيادة أو خفض الإنتاج.

لقد جاءت كرد فعل لنظرية الإدارة العلمية، تفترض مدرسة العلاقات الإنسانية بأن الإنسان مخلوق اجتماعي (العيمان، 2018، ص44).

ركزت المدرسة الكلاسيكية على الجوانب المادية التي في إمكانها تحفيز العاملين، باعتبارها أن العمل رجل اقتصادي، على النقيض من هذا فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تقر بأن العامل رجل اجتماعي، يسعى من خلال تواجده داخل التنظيم إلى تشكيل شبكة العلاقات التي تعزز العمل الجماعي، وتوجهه نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها دراسات هذه النظرية:

- الفرد: الإنسان هو أهم عناصر العملية الإنتاجية وهو الذي يجب أن يلقى الرعاية والاهتمام الأول من قبل أصحاب المنظمة لا الجانب المادي والفني، فالفرد هو الأساس فمهما وفرت

ماهية الحوافز

المنظمة من إمكانيات مادية دون عنصر بشري لديه دافعية إيجابية للعمل لن تتجح المنظمة في تحقيق ما تصبو إليه (لوكيا، 2006، ص78).

يجب إعطاء العناية اللازمة بالعامل لكونه يلعب دور مهما في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال الأخذ بعين الاعتبار في ذلك تلبية حاجاته ورغباته المختلفة والتي تشكل دافع للعمل.

■ تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا في التأثير على الجماعات وسلوك أعضائها منفردين ومجتمعين، تعتبر التنظيمات غير الرسمية في التنظيم أسلوبا فعالا في تحقيق أهداف الإدارة، لأن ذلك يعتبر من وسائل المشاركة (القربوتي، 2009، ص39).

أي أن أسلوب القيادي الذي تتبناه المنظمة له دور كبير في التأثير في سلوكيات العاملين، وأن التنظيم الغير رسمي يلعب دور مهم في ترسيخ سبل التعاون والمشاركة بين مجموعات العمل المختلفة.

■ الحوافز الاقتصادية وحدها لا تكفي لزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا بل يجب استخدام مناخا طيبا للعمل (مساعدة، 2018، ص77).

■ أقرت نظرية العلاقات الإنسانية أن الحافز المعنوي له تأثير كبير في دافعية الأفراد، فحاجات الإنسان ليست جميعها مادية، بل أن جزءا كبيرا منها معنوي لا تشبعه الحوافز المادية، لذلك لا بد من توفير كلا من النوعين من الحوافز المادية والمعنوية لإحداث إشباع متكامل للحاجات الإنسانية، كالرضا الوظيفي للعاملين لا يعتمد فقط على الحافز المالي (لوكيا، 2006، ص79).

تشير هذه المدرسة إلى أهمية التحفيز المعنوي بالنسبة للعامل، باعتباره كائن اجتماعي له حاجات ورغبات يسعى لتحقيقها من خلال أدائه لعمله، أي أن الحوافز المادية وحدها لا تكفي، وإنما يجب استخدام أسلوب التحفيز المعنوي أيضا.

ماهية الحوافز

■ إن المنشأة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها كيانا قانونيا واقتصاديا، وإن هذا النظام الاجتماعي يلعب ادوار هامة في تحديد سلوك الفرد، وهذه الأدوار تختلف عن ادوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنشأة(مساعدة، 2018، ص77).

■ إن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتينية في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية وتجعله غير مرض للعاملين به، ويؤدي إلى الملل والسأم(ديري، 2019، ص37).
يؤدي تقسيم العمل وفق التخصص إلى الجمود والركود والرتابة في أداء العمل، بحيث لا يشجع العاملين على العطاء والخلق، وهذا ما يؤثر على مستويات الإنتاجية.

■ الروح المعنوية أكد مايو على وجود علاقة أساسية وطردية مباشرة بين الروح المعنوية والإنتاج، حيث كلما ارتفعت الروح المعنوية للفرد، ارتفعت إنتاجيته بالمقابل، والعكس من ذلك صحيح(لوكيا، 2006، ص80).

أي وجب على المنظمات أنو تولي أهمية للروح المعنوية للعامل باعتبارها تلعب دورا رئيسا في زيادة إنتاجيته، وعلى المديرين الأخذ بعين الاعتبار حاجات ورغبات العاملين لرفع الروح المعنوية لديهم.

2.2.6. نظرية سلم الحاجات The Hierarchy of Needs :

تعد نظرية الحاجات من بين أهم النظريات التي تناولت دراسة السلوك الإنساني من خلال وضع سلم الحاجات الذي يوضح، عملية إشباع الحاجات بالنسبة للفرد، وقد صنفها "ماسلوا" إلى خمس حاجات أساسية متمثلة في الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن والحماية، حاجات اجتماعية، حاجات التقدير والاحترام، وحاجات تحقيق الذات مرتبة على النحو الآتي:



كما هو موضح في الشكل رقم (03) سلم الحاجات لماسلو (العميان، 2018، ص 284).
 إن حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم تبعاً لأولويتها للفرد (مساعد، 2018، ص 205).

بمعنى أنه لا يمكن للفرد الانتقال في سلم الحاجات من الحاجة الأدنى إلى الحاجة الأعلى إلا عن طريق إشباع الحاجة الأولى من ترتيب سلم الحاجات، كون الحاجات الغير مشبعة تحدث حالة من القلق للفرد إلى أن يتم إشباعها، فينتقل تلقائياً إلى الحاجة الأعلى منها.
 إن الحاجات الغير مشبعة بالنسبة للفرد تجعل من الفرد ينتهج سلوك معين من أجل الحصول عليها، فإذا حصل عليها يبدأ بالبحث عن الحاجات الأخرى الغير مشبعة.

الحاجات الإنسانية حسب سلم ماسلو في الآتي :

- الاحتياجات الفسيولوجية أو الأساسية (الحاجة إلى الطعام).
- حاجات الأمن (الحاجة إلى المأوى أو الأمن ضد البطالة).
- حاجات الانتماء (الحاجة إلى الصداقة مثلاً بين زملاء العمل).
- الحاجة إلى الاحترام والتقدير من الآخرين.

▪ الحاجة إلى تحقيق الذات (ما يصبو إليه الإنسان من وجوده في الحياة). (ديري، 2019، ص 152، 153).

يسعى الفرد في بداية إشباع حاجاته بدءا بحاجات حفظ البقاء المتمثلة في المأكل والملبس والمأوى، فعند إشباعه لهذه الحاجات ينتقل إلى حاجات أخرى الغير المشبعة والتي تشكل بمثابة حافز له.

تشمل الحاجات الاجتماعية الرغبة في إيجاد علاقات ود صداقة مع الآخرين، بالإضافة إلى حاجة الفرد إلى الانتماء لجماعة معينة هو يود الانضمام إليها (مساعد، 2018، ص206).

بمعنى أن الفرد لا يعيش بمعزل عن الأفراد المحيطين به، فهو يسعى من خلال إنجازه لمهامه إلى تحقيق مكانة اجتماعية، ولينال التقدير والاحترام من قبل الجماعة التي ينتمي إليها.

تلعب الأساليب التي تستخدمها المنظمة في تحفيز موظفيها دور مهما في إشباع حاجاتهم من التقدير والاحترام، لذا وجب على مسؤولي المنظمات أن تولي أهمية لهذا الجانب، لما يلعب من دور في إشباع حاجاتهم الاجتماعية.

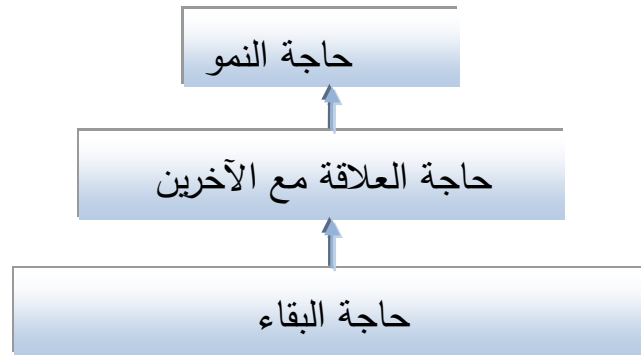
تشمل تحقيق الفرد لما يرغب أن يكون عليه، وان يكون الأفضل الذي يتصور حاله عليه (مساعد، 2018، ص207).

لا يتأتى إشباع حاجات تقدير الذات إلا من خلال إشباع الحاجات السالفة الذكر، باعتبار أن هذه الحاجة تحتاج إلى إرادة قوية من قبل العامل عن طريق تطوير مهارته واكتساب معارف جديدة تمكنه من إشباع هذا الحاجة.

هي حاجة الفرد بأن يشعر بأهميته وقيمه أمام الآخرين، كالسمعة الجيدة والمكانة الاجتماعية وتقدير الإنجازات التي يحققها (مساعد، 2018، ص206).

3.2.6. نظرية الدررف Alderf's ERG Theory :

يمثل الشكل الأتي تصنيف الحاجات حسب نظرية "ألدرف"، والمتمثلة في حاجة البقاء، وحاجات العلاقات مع الآخرين وحاجة النمو كالأتي:



شكل رقم(04) يمثل سلم الحاجات عند الدرر(إعداد الطالبة).

قام كلينتون بتقديم نظريته في الحاجات الإنسانية، حيث افترض أن حاجات الإنسان تصنف ضمن ثلاثة أنواع تشكل الأحرف الأولى من كل منها (ERG):

➤ حاجات البقاء:

تشمل الحاجات الفسيولوجية والمادية للإنسان، وبالتالي فهذه الحاجات تقابل أول مستويين من الحاجات عند "ماسلو" أي الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والسلامة (مساعدته، 2018، ص 207).

هي الحاجات التي تشبع بواسطة عوامل البيئة كالأكل والشرب، والراتب والامتيازات الوظيفية وغير ذلك، وتقابل هذه الحاجات الفسيولوجية وبعض حاجات الأمن عند "ماسلو" (لوكيا، 2006، ص 183).

➤ حاجات العلاقة مع الآخرين :

تشمل الحاجات المتعلقة بالعلاقات الطيبة مع الآخرين، وهي تقابل المستوى الثالث من الحاجات عند "ماسلو" أي حاجة العلاقات الاجتماعية (مساعدته، 2018، ص 207).

ويتم إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية التبادلية مع الآخرين، وتشبه الحاجات الاجتماعية عند "ماسلو" (العميان، 2018، ص 296).

بمعنى أن الفرد كائن اجتماعي يسعى إلى تكوين علاقات مبنية على التأثير والتأثر مع الأفراد المحيطين به، إذ أن نتاج هذه العلاقات يسودها التآخي والتعاون، لإشباع الحاجات الاجتماعية للفرد.

➤ حاجات النمو:

هي الحاجات التي تهتم بتطوير المهارات والقدرات وتحقيق الذات في الوظيفة (لوكيا، 2006، ص 183). تتضمن الحاجات المتعلقة باستخدام الفرد لقدراته إلى الحد الأمثل، وهي تقابل المستوى الأعلى من الحاجات عن "ماسلو" أي حاجة تحقيق الذات (مساعده، 2018، ص 207)،

تركز على تطوير قدرات وإمكانيات الفرد والرغبة في النمو الشخصي، ويتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج أو إبداعي، وهذه تمثل حاجات التقدير واحترام وتحقيق الذات عند "ماسلو" (العميان، 2018، ص 296).

يسعى الفرد إلى التطوير من مهاراته وخبراته حتى يتسنى له إشباع الحاجات التي تأتي في المستويات العليا، والتي لا تتأى إلى عن طريق قيامه بعمل مميز يحقق له ذاته.

تتميز نظرية "الدنفر" باختصارها لنظرية "ماسلو"، وبإضافتها مفهوما مخالفا في تفسير عملية انتقال الفرد من حاجة إلى أخرى (لوكيا، 2006، ص 184).

كما تفترض هذه النظرية أن الحاجات المشبعة لا تفقد أهميتها في حفز الفرد، إذ تعود هذه الحاجات إلى التأثير على سلوك الفرد عندما يفشل في إشباع حاجاته العليا، فالفرد الذي يفشل في تحقيق مركز وظيفي مرموق يعود إلى بناء علاقاته الاجتماعية السابقة بشكل أفضل. (مساعده، 2018، ص 207)،

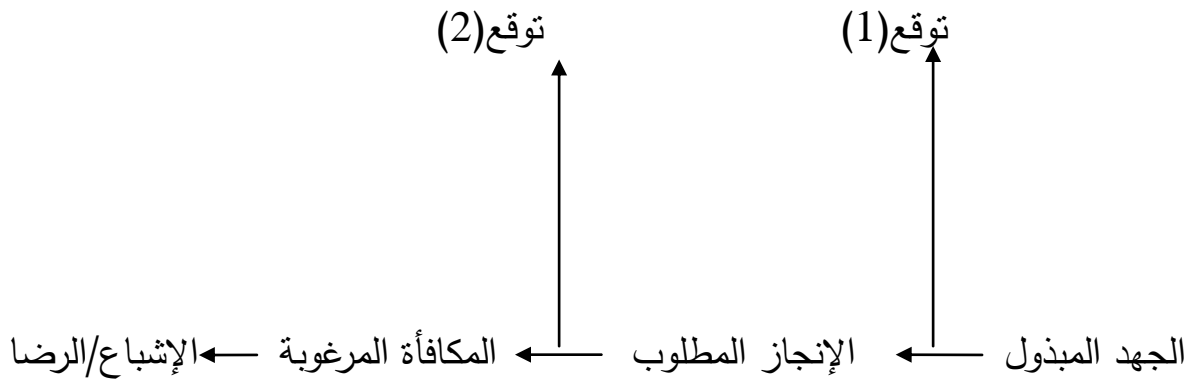
إذا لم تسمح سياسات المنظمة وأنظمتها للفرد بإشباع حاجات النمو والتطور، قد يواجه الفرد جهوده نحو إشباع حاجات الوجود والارتباط. (العميان، 2018، ص 297).

4.2.6. نظرية التوقع The Expectancy Theory :

تفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره، وترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وأنه سيؤدي إلى نتيجة معينة، وإن هذه النتيجة ذات أهمية له (مساعد، 2018، ص210).

يشير أن اختيار الفرد لسلوك معين دون غيره ما هو إلا نتاج الممارسات التي قام به في أوقات سابقة، والتي تحدد له نوع السلوك الواجب أن ينتهجه ليحقق ما يصبو إليه.

الشكل التالي يوضح نظرية التوقع:



شكل رقم (05) يمثل نموذج نظرية التوقع (العميان، 2018، ص 293).

ترى نظرية التوقع أن للأفراد مجموعة من الأهداف، وأن الأفراد يتم حفزهم من خلال توقعاتهم حول مواقف العمل وزملاء العمل والرؤساء. ومن المفترض أن يرتبط كل من الجهد والأداء والحفز لحفز الفرد. وعملية الحفز هي مزيج يتكون من ثلاث متغيرات: منفعة العائد و الوسيلة والتوقع تتفاعل مع بعضها البعض لتشكل قوة الحفز على النحو التالي (ونوغي، 2015، ص 39) :

$$\text{قوة الحفز} = \text{التوقع} * (\text{مجموع منافع العوائد} * \text{الوسيلة})$$

1.4.2.6. قوة العائد أو ما يسمى بمتغير التكافؤ:

تعني قوة ميل الفرد اتجاه نتيجة معينة، وإعطائه أهمية كبيرة، وتفضيل الفرد لهذا العائد أو هذه النتيجة، ويكون التكافؤ سالباً إذا لم يفضل الفرد المكافأة، ويفضل الحصول عليها، ويكون التكافؤ صفراً إذا كان الفرد حياًدياً بالنسبة للعائد (مزوار، 2013، ص 27).

2.4.2.6. الوسيلة:

هي تصور العامل لقوة العلاقة بين أداء العمل والعائد الممكن الحصول عليه. إذا قمت بأداء عال فسوف أحصل على عائد عال (ونوغي، 2015، ص 39). أي أن مقياس قوة العلاقة بين الأداء ومحتواه مع إمكانية الحصول على حوافز معنوية (مزوار، 2013، ص 28).

فالعامل يدرك أن الجهد الذي بذله يؤدي فعلاً إلى أداء جيد، وأن ذلك الأداء يساعد على الحصول على الترقية المنشودة (لوكيا، 2006، ص 194).

بمعنى أن العامل يسعى من خلال قيامه بمهامه بشكل مميز، يمكنه فعلاً من الحصول على الترقية التي يرغب فيها كنتاج لهذا الجهد.

3.4.2.6. التوقع:

هو توقع العلاقة بين الجهد والأداء بمعنى أن بذل الجهد سوف يؤدي إلى تحقيق الأداء الذي ترغبه الإدارة (ديري، 2019، ص 156).

يأخذ التوقع قيمة من 0 إلى 1، يكون التوقع مساوياً للصفر إذا كان الفرد لا يعتقد بوجود علاقة بين التصرف والنتيجة. ويأخذ الرقم 1 إذا كان الفرد متأكد من أن سلوكه سوف يقوده إلى نتيجة، أما منفعة العائد فقيمتها تتراوح بين 1- و 1+، فقيمتها تساوي 1 عندما يمنحها الفرد قيمة كبيرة ويساوي 1- عندما لا تعني له شيئاً وتأخذ القيمة 0 عندما لا يكون الفرد مكترثاً بالنتيجة (العائد). (ونوغي، 2015، ص 39).

إن الخبرة تلعب دور كبير في احتمالية اختيار الفرد لسلوك معين دون غيره، ويسعى من خلال قيامه بهذا السلوك إلى تحقيق أهداف معينة.

5.2.6. نظرية العاملين لهيرزبرج :

طور "هيرزبرج" نموذج العاملين في عام 1957 بعد أن قام مقابلات مع مجموعة من العاملين بغرض تحديد أسباب الرضا وعدم الرضا الوظيفي، فوجد أن الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال محفزات داخلية، وهو العامل الأول. المحفزات الداخلية هي أمور توجد في الوظيفة أو العمل نفسه، المسؤولية، والإنجاز، أما العامل الآخر فهو المحفزات الخارجية (شنيق، 2008، ص 79).

تتضمن العوامل الداخلية أيضا: التقدير والاحترام نتيجة الإنجاز، الترقية، احتمالية التطور والتقدم وطبيعة العمل ومحتواه. أما فيما يخص العوامل الخارجية تتمثل في الآتي:

إن العوامل المتمثلة في سياسات المنظمة بما تحويه من خطوط الاتصال وغيرها من العوامل التي تنصب في مجملها في تنظيم إجراءات العمل المختلفة، والتي تسهم في تحقيق أهدافها.

○ نوعية العلاقات الشخصية بين الزملاء والمشرفين والمرؤوسين.

○ المركز، وظروف العمل (لوكيا، 2006، ص 187).

إن هذه العوامل لا تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وفي حال توفرها لا تحقق بالضرورة شعورهم بالرضا.

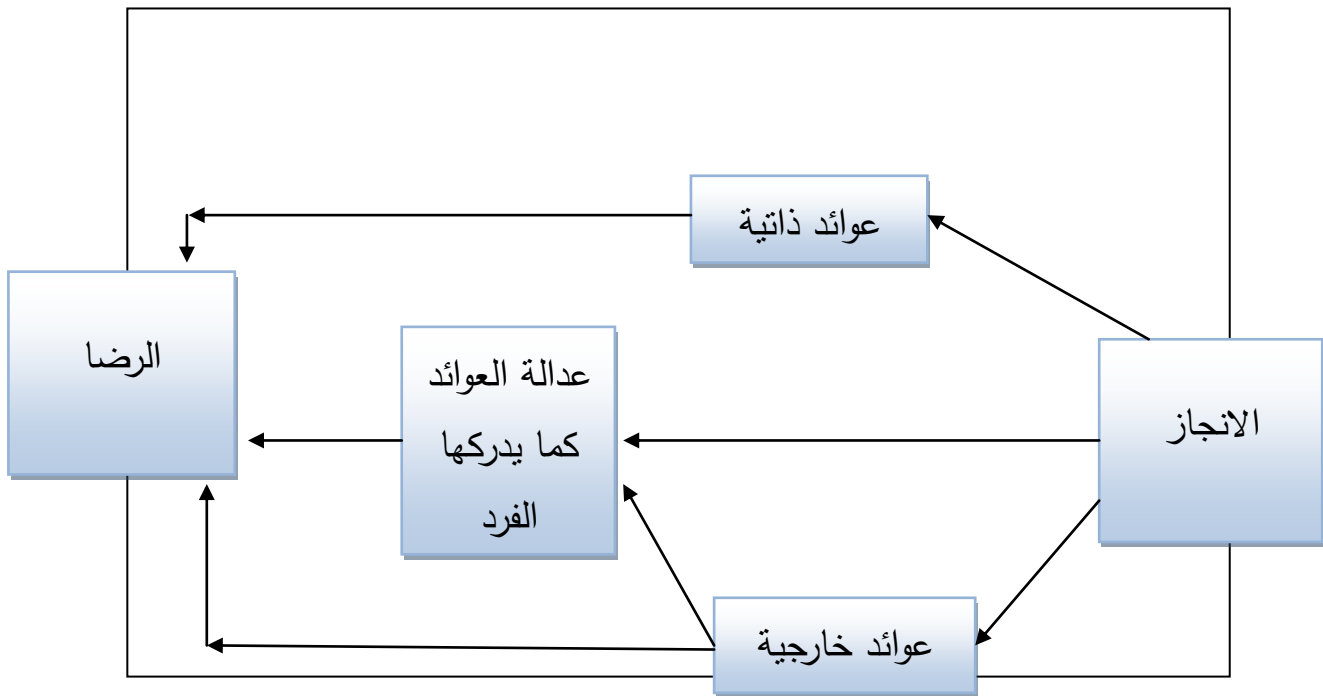
توصلت نظرية العاملين إلى وجود مجموعتين من العوامل: العوامل الوقائية، وهي التي تمثل مصدر الاستياء، وترتبط بالبيئة التي ينجز فيها الفرد عمله، والعوامل المحفزة، وهي العوامل التي تجعل الأفراد يعملون بشكل أكبر، وهي مصدر الرضا، و ترتبط بالمهام المنجزة.

تتمثل العوامل الوقائية: في ظروف العمل والسياسات الإدارية والأجور والامتيازات والإشراف والمركز والأمن الوظيفي وزملاء العمل والحياة الشخصية أما العوامل المحفزة فهي : الاعتراف والإنجاز والتقدم والنمو والمسؤولية والعمل نفسه (ونوغي، 2015، ص ص 28، 29).

6.2.6. نموذج بورتير ولور Porter and Lowler Model of Motivation :

طور بورتير ولور نموذج فروم وقد ربطا الرضا بكل من الإنجاز والعائد فهم يضعون حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا وهي العوائد (العميان، 2018، ص 294). كما يظهر في الشكل الآتي:

بمعنى أن الأفراد ينتهجون سلوك معين، مع اعتقادهم بأن هذا السلوك سيحقق لهم نتائج وفق توقعاتهم، بحيث أن هذا العائد يحقق للفرد الشعور بالإنجاز وعوائد أخرى مرتبطة ببيئة العمل.



شكل رقم (06) نموذج بورتير ولور (العميان، 2018، ص 295).

تجدر الإشارة إلى أن "فكتور فروم" قد أدرك أن الناس يتصرفون لتحقيق أهداف معينة يرغبونها. ومن ثم فإن سلوكهم سيحكمه مدى اعتقادهم وتصورهم بأن هذا السلوك سيساعدهم على تحقيق الهدف. ومفاضلتهم بين البدائل المتاحة للتصرف أو السلوك سيحكمها توقعهم لنتائج كل سلوك بديل. أي يربط الفرد بين التصرف والنتيجة (الحكي، 2014، ص 85).

إن الجهد الذي يبذله العامل في أدائه لعمله، يمكنه من الحصول على المكافآت التي كانت ينتظرها كنتاج لهذا الجهد.

كما أن وجهة نظر "ليمان بورتر" و "ادوارد لور" في التحفيز هو الدور الهام للإدراك الفردي نتيجة العمل أي الطريقة التي يدرك بها الشخص العمل وما يتوقع الشخص أن يحصله كالأجر والميزات الإضافية وظروف العمل وعوامل أخرى.(الحلبي،2014، ص 85).

إن النقطة الهامة في هذه النظرية هي تحليلها لفاعلية المكافآت الداخلية والخارجية. وهذا يشير إلى دورهم في إدراك العدالة التي تعطي المديرين دليلاً قاطعاً على تعظيم أثر مثل هذه المكافآت كزيادة الرواتب والمنافع والمداخل التحفيزية والحديثة تتضمن بعض برامج اغناء العمل، ولكن تهمل العلاقة الحيوية بين المكافأة وتقييم العمال لهذه المكافأة.(الصرن،2004، ص 290).

تغلب الحوافز دور كبير في توجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة، لذا وجب على المديرين الأخذ بعين الاعتبار مدى أهمية المكافآت بالنسبة للعاملين، حتى يتسنى لهم الأخذ بها وتشجيعهم من خلالها لتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

يقود الأداء لتحقيق نوعين من المكافآت، الأول المكافأة الضمنية كالشعور بالانجاز وتحقيق الذات، والأخرى المكافأة الظاهرة التي تتعلق بظروف العمل والمركز الوظيفي، ويوضح نموذج بورتر ولولر مدى تعقيد عملية التحفيز وأنها ليست مجرد سبب ونتيجة وكيفية تفاعل وسائل التحفيز مع الوظائف الإدارية الأخرى(العش،2007،ص35).

أي أن أداء الفرد مبني على المكافآت التي يرغب في الحصول عليها، التي تلبي رغباته واحتياجاته المختلفة كالشعور بالانجاز وتحقيق الذات، وفرص الترقية وغيرها.

3.6. مدخل الموارد البشرية:

لقد أفرزت البحوث والدراسات السلوكية مدخلا حديثا في مجال إدارة الأفراد يطلق عليه مدخل الموارد البشرية، هذا الأخير الذي ينادي بفكرة جوهرية استنتجها بعد الدراسات والمساهمات الكبيرة التي قدمتها العلوم السلوكية في مجال الإدارة، مفادها وجوب النظر إلى الأفراد على أساس أنها موارد، متجاوزا في ذلك الآراء الكلاسيكية التي كانت تعتبر الأفراد كمجرد وسائل إنتاج كباقي

الوسائل الأخرى، وأراء السلوكية التي ركزت على عنصر دافع العمل والرغبة، حيث اتخذ هذا المدخل رأيا شموليا متكاملًا فيما يخص أداء العنصر البشري، ينطلق من أن الأداء يتحدد بتفاعل متغير القدرة والرغبة معا، لا بأحدهما دون الآخر (دنبري، 2010/2011، ص136). وسنحاول فيما يلي التطرق لكل من نظرية النظم، الإدارة اليابانية.

1.3.6. نظرية النظم:

تتميز بتأكيداتها على اعتبار النظام أدق وحدة يمكن أن تكون إطارا علمي للدراسة الموضوعية، فالمجتمع هو وحدة أو نظام عام يتكون من وحدات أصغر، تكون كل واحدة منها نظاما بذاتها، وهذه الأنظمة السياسية والاجتماعية والإدارية (العميان، 2018، ص49). باعتبار أن المجتمع بمثابة كل متكامل، يحوي مجموعة من الأجزاء تسيير وفق الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها من العوامل ذات الصلة. ويمكن تحديد أنواع تلك النظم بما يأتي:

ويعرف مفهوم النظام بأنه الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين أشياء وأجزاء تؤلف في مجموعها تركيبا كليا موحدا (القريوتي، 2009، ص41).

- النظام المغلق وهي الأنظمة التي لا تتكيف أو تتفاعل مع البيئة، والمدير الناجح هو من لا يرى المنظمة نظاما مغلقا، النظام المفتوح وهو النظام الذي يتفاعل باستمرار مع البيئة، ويجب على المدير الناجح إتباعه، ويتطلب هذا الأمر مهارة فائقة للمدير لكي يحيط بدقة بالصورة الكلية للتفاعلات بين المنظمة والبيئة (مساعد، 2018، ص79).

وجب على المديرين الأخذ بعين الاعتبار مدى أهمية البيئة المحيطة، باعتبار أن مخرجات العمل تصب في هذه البيئة، لأنه لا يمكن اعتبار المنظمة نظام مغلق باعتبارها جزء لا يتجزأ من المجتمع تتبادل علاقات التأثير مع البيئة الخارجية، فلا يمكنها أن تستمر في البقاء بمعزل عن المجتمع.

يتكون النظام من مجموعة العناصر الآتية:

➤ المدخلات بمثابة الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة والتي تساعد المنظمة في تحقيق

أهدافها وفق سياسات وإجراءات تنظم طريق استغلالها.

وقد تكون هذه المدخلات إما مدخلات مادية ك رأس المال والآلات والمعدات، مدخلات بشرية وهو

العاملون وما يحملونه معهم من قيم ورغبات واتجاهات، مدخلات معنوية وتتمثل في الأهداف

والسياسات والمعلومات، أما المدخلات التكنولوجية تشمل الأدوات والأساليب ونظم المعلومات

المتبعة في تحويل المدخلات إلى مخرجات (القيوتي، 2009، ص42).

➤ النشاطات والعمليات وتتمثل في النشاطات الإدارية والفنية الضرورية للاستفادة من مدخلات

المنظمة وتحويلها إلى مخرجات.

➤ المخرجات وتشمل جميع ما يخرج من المنظمة إلى البيئة الخارجية، من سلع

وخدمات (مساعد، 2018، ص79).

وهي نتاج عمل المنظمة من منتجات تصب في المجتمع، لتلبية احتياجات السوق من الخدمات

المقدمة.

➤ التغذية العكسية وتعني كافة عمليات الاتصال التراجعي المتبادل بين المخرجات والبيئة

الخارجية وما تحثه فيها من آثار إيجابية أو سلبية تحدد وتكيف حجم ونوعية

المدخلات (العيان، 2018، ص50).

وهي ردت الفعل البيئة الخارجية فيما تعلق بمخرجات البيئة الداخلية، في حال ما إذا كانت هذه

المخرجات بالصورة المتوقعة من قبل البيئة المحيطة أو وجب تحسينها وفق متطلبات السوق.

أما عن افتراضات مدرسة النظم عن الإنسان وعن سلوكه التنظيمي، فهو كائن اجتماعي ذو

حاجات مادية ونفسية واجتماعية متعددة لا تستطيع إدارة أية مؤسسة أن تهمل تأثير البيئة الداخلية

للعمل والبيئة الاجتماعية ككل عليها، وبالتالي يمكن التأثير على السلوك التنظيمي للعامل عن

طريق التحكم بالبيئة أو إشباع حاجاته المتعددة المادية والنفسية والاجتماعية، والتي لا تغني الواحدة عن الأخرى(القيوتي،2006، ص 43).

2.3.6. الإدارة اليابانية:

لقد أقدم الباحثون والكتاب على مناقشة التجربة اليابانية في الإدارة في مختلف الجوانب بشكل واسع، فبينما لجأ بعض الباحثين إلى الافتراض بأن المميز الرئيس للإدارة اليابانية يرجع إلى أسلوب التركيز على تنمية العنصر البشري، يؤكد الكاتبان Pascale and Athos أن سبب النجاح الحقيقي يكمن في التركيز على نتائج التشغيل طويلة المدى(العميان،2018، ص53).

بمعنى أن الإدارة اليابانية تعمل جاهدة على الاستثمار في المورد البشري باعتباره القوة القادرة على الخلق والإبداع، وأن التطور المنشود لا يحدث إلا بتضافر جهود الجميع نحو تحقيق الأهداف المخطط لها.

وفي الجانب الآخر يوضح البعض أن سر ذلك النجاح يكمن في تفهم عملية اتخاذ القرار، هذا ويعزز الدارسون سبب النجاح الياباني إلى الممارسات الإدارية المختصة المتمثلة تطبيق أسلوب حلقات الجودة(مساعد، 2018، ص82).

أهم العوامل التي ساهمت في نجاح الإدارة اليابانية ما يلي:

- الثقة: تعتمد المنظمات اليابانية مبدأ الثقة من منطلق أن الثقة والإنتاجية عنصران تربطهما علاقة طردية.

إن تنمية روح الثقة بين الموظفين يعزز شعورهم بالالتزام والانتماء للمنظمة التي يعملون فيها، وهذا ما يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ منها.

- الألفة والمودة: يتميز المجتمع الياباني بالتماسك الاجتماعي وما يتضمنه من علاقات اجتماعية ومودة متبادلة بين أعضاء الأسرة الواحدة(العميان،2018، ص58).

ماهية الحوافز

تلعب العلاقات الاجتماعية دور مهم في تحقيق التعاون والتماسك بين أفراد الجماعة الواحدة هذا ما يخلق روح الفريق، إذ يسهم في توجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

- الحدق والمهارة أو ما يمكن تسميته بالبرقة والتهذيب وحدث الذهن، وجميع هذه الصفات مشتركة بين أفراد المجتمع، والتي تنعكس على الكفاءة والفاعلية في العمل(دنبري، 2010/2011، ص146).

من بين أهم خصائص الإدارة اليابانية ما يلي:

- التوظيف مدى العمر: حيث تنادي المدرسة اليابانية بضمان توظيف العاملين مدى الحياة.

- اتخاذ القرارات بالإجماع وهنا يتم التأكيد على دور الجماعة في اتخاذ القرارات(مساعد، 2018، ص82).

- البطء في التقييم والترقية: لقد جرى العرف في المنظمات اليابانية على تقييم أداء الفرد العامل بغرض الترقية بعد مضي عشر سنوات على تعيينه، وتعتمد فلسفة هذا الأسلوب في التقييم على أساس أن الأداء الجيد للعامل لا يظهر في السنوات الأولى لتعيينه(العميان، 2018، ص54).

إن المنظمات اليابانية تعتمد على نظام خاص بالترقية، بحيث أن عملية التدرج الهرمي تتم وفق تقييم أداء الموظفين بعد فترة طويلة من العمل، باعتبارها أن جودة الأداء لا يمكن أن تظهر في بدايات العمل الأولى.

- أولوية الجماعة على الفرد من السمات البارزة في التنظيمات اليابانية، هو ذوبان الفرد في الجماعة، بحيث تكون اهتماماته ومشاعره وطموحاته كلها مرتبطة بالجماعة التي يعيش فيها، أي أن أفراد التنظيم في المؤسسة اليابانية، يعملون في شكل فريق واحد مترابط له نفس الطموحات والاهتمامات كشكل الترابط الأسري(دنبري، 2010/2011، ص148).

ماهية الحوافز

- عدم الاهتمام بالاختصاص في الحياة الوظيفية حيث تتادي المدرسة اليابانية بتطبيق مبدأ التخصص الواسع العريض، إذا أن الهدف من نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى إكسابه مهارات متنوعة(مساعد، 2018، ص82).

- الرقابة الذاتية تعتمد الإدارة اليابانية أسلوب الرقابة الضمنية الذاتية بحيث يراقب الفرد العامل نفسه بدلا من الرقابة الخارجية المباشرة من قبل الرؤساء، يعكس هذا الأسلوب الرقابي ثقة الرؤساء بمرؤوسيههم مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم(العميان، 2018، ص57).

أي أن العاملين يتحلون بضمير مهني، مما يجعلهم يراقبون أنفسهم بأنفسهم، ولا يحتاجون لرقابة المسؤولين لهم، باعتبار أنهم يمتلكون حس المسؤولية تجاه مهامهم، وأنهم محل ثقة. عموما ومن خلال عرضنا لبعض النظريات التي تناولت موضوع الحوافز نجد أن هناك شبه اتفاق على أن عملية التحفيز ضرورية في أي منظمة بغض النظر عن نوعها وحجمها وطبيعتها هذا من جهة، ومن جهة أخرى يجب الأخذ بعين الاعتبار طريقة التحفيز ونوع الحوافز المقدمة وكذا الأساليب المتبعة في تلك العملية من خلال دراسة حاجات ورغبات الموظف، أي أن طبيعة الموقف هي من تحدد ذلك.

خلاصة :

بعد عرضنا لماهية الحوافز نجد أن العديد من العلماء والباحثين في هذا المجال اهتموا بهذا الأخير، وذلك من خلال دراسة وفهم السلوك الإنساني لإيجاد الطرق والوسائل التي تدفع به نحو تحقيق نتائج إيجابية، ومحاولة منهم لمعرفة الأساليب التي في إمكانها تعزيز السلوك الإيجابي لدى الموظف بما يخدم أهداف المنظمة، ويعمل على تحقيق رسالتها، وبالتالي نخلص إلى أنه مهما تعددت النظريات وتتنوع فالهدف منها واحد، ألا وهو التوصل إلى الإجراءات والأنشطة والوسائل الفعالة التي في إمكانها توجيه سلوك الموظف من خلال تحفيزه لتحقيق أهداف مشتركة ولما يخدم مصالح كل من المنظمة وموظفيها فنجاح المنظمة يتوقف على نجاح موظفيها.

إن أسلوب التحفيز يلعب دورا مهما في خلق جو من التشرك والتعاون والروح المعنوية، باعتبارها موجه لسلوكيات الموظفين، وبالتالي تحقيق ما تم التخطيط له والتوصل إلى نتائج تخدم المنظمة وتخدم موظفيها، لأن تعزيز السلوك الإنساني يتم من خلال مجموعة المثيرات التي تبنى عن طريق نظم معلومات توضح احتياجات ورغبات وتوجهات الموظفين، هذا ما يساعد في اختيار الأسلوب التحفيزي الأنسب دون غيره، لكي يحقق الهدف المرجو منه، وبالتالي يكون الفرد فاعل في المنظمة .

الفصل الثالث: الإطار العام للرضا الوظيفي وبعض النظريات المفسرة له

تمهيد

1. أهمية الرضا الوظيفي.
2. مصادر الرضا الوظيفي.
3. أبعاد الرضا الوظيفي.
4. عناصر الرضا الوظيفي.
5. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.
6. الدوافع المحققة للرضا الوظيفي.
7. مظاهر الرضا وعدم الوظيفي.
8. بعض نظريات الرضا الوظيفي.

خلاصة

تمهيد:

يعد المورد البشري من بين أهم الدعامات الأساسية في مختلف التنظيمات، باعتباره الركيزة التي تقوم عليها المنظمات، هو بمثابة القوة القادرة على الخلق والإبداع داخل التنظيم يضع استراتيجيات، يسطر أهداف، ويرسم خارطة طريق تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

لا يتأتى تحقيق أهداف المنظمة إلا بالاستثمار في المورد البشري، من خلال وضع مجموعة من الأساليب والبرامج التي تهتم بالمتغيرات التي من شأنها توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف المرجوة من التنظيم. ومن بين المتغيرات ذات الأهمية الرضا الوظيفي، الذي يعد بمثابة مجموعة مشاعر الراحة والطمأنينة التي تعترى الفرد إزاء عمله، باعتباره شعور داخلي له تأثير على بيئة العمل.

إن فهم دوافع وحاجات ورغبات الأفراد العاملين، بإمكانه توضيح خارطة طريق للإدارة العليا من أجل وضع أساليب من شأنها تحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها، لهذا ارتأينا في هذا الفصل إلى التطرق لأهمية الرضا الوظيفي ومصادره، وكذا أبعاده وعناصره المختلفة، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه، مقاييسه، وبعض نظرياته.

1- أهمية الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي يعد موضوعاً ذو أهمية بالغة في المجال التنظيمي كما في مجال علم النفس الصناعي وحتى في المجال الاقتصادي، نظراً لما يتمتع به من آثار إيجابية على الرفاهة العامة للمنظمة، إذ يخلق الموظفون الذين يشعرون برضا في عملهم بيئة عمل أكثر إيجابية في منظماتهم (ونوغي، 2015، ص 67).

تتجلى أهميته في عدة مجالات لما له من تأثير، فالمناخ الذي يسوده الرضا من قبل العاملين يكون أكثر فاعلية ونشاط وبالتالي إنتاج أكثر.

إن رضا الأفراد عن العمل أهمية كبيرة، وتعد من أكثر الموضوعات التي يتطرق لها علم النفس الإداري بالبحث والاستقصاء، وجاء التركيز في أي تنظيم من الافتراض القائل بأن الفرد الراضي عن عمله أكثر إنتاجية من الفرد غير الراضي، وأن الذين ينخفض مستوى رضاهم يعانون من مشاعر النقص والحيرة وعدم الرضا عن الذات (البرزنجي، بامرني، 2019، ص 136).

فالرضا الوظيفي يلعب دوراً مهماً في أداء الموظف لعمله، فرضاه عن المحيط أو البيئة التي يعمل بها سواء تعلق الأمر بالبيئة المادية أو المعنوية يؤثر بشكل كبير في مستوى أداءه.

للحصول على مناخ تنظيمي خالي من الصراعات والمشاكل التي قد تؤثر على المنظمة وتعيق عملها لابد على المنظمات على توفير مناخ عمل يشجع العاملين على العطاء ويخلق الرضا الوظيفي لديهم، وهو ما يدفعهم إلى تحسين أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة، ومنه فغياب الرضا الوظيفي داخل بيئة العمل يخلق العديد من المشكلات، ويجعل الموظف غير مرتاح في عمله وهو ما سيؤثر بالضرورة على مستوى أدائه.

الموظفون الذين لديهم رضا وظيفي أعلى عادة ما يكونون أقل غياباً وأقل عرضة للمغادرة وأكثر إنتاجية، وأكثر عرضة لإظهار الالتزام التنظيمي (Sadeq and Khudair, 2013, p353).

يؤثر الرضا الوظيفي على مدى حضور العامل من عدمه، فالعامل الراضي يكون ملتزم بقوانين المنظمة التي يعمل بها والشروط المتعلقة بعمله على عكس العامل الغير راضي.

ماهية الرضا الوظيفي

كما ترتبط أهمية الرضا الوظيفي في المحافظة على الرصيد الاستثماري البشري والفني ولخبراتي للمؤسسة من التسرب والضياع، مع تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ومغالبة أي تحديات تواجهها (الديب، 2007، ص 88).

إن أهمية الرضا الوظيفي تتجلى في حفاظ المؤسسات على موظفيها، فشعور الموظف بالرضا يغنيه عن التفكير في المغادرة أو الانتقال إلى مؤسسة أخرى، ويجعله يسعى لتحقيق أهداف مؤسسته وفق الصورة المطلوبة، فهو يعمل على الحفاظ على المورد البشري في المنظمة وهو ما يجعلها تحقق أهدافها المسطرة، كون الغيابات أو الانتقالات تؤثر بشكل واضح على تحقيق أهداف المنظمة.

تكمُن أهمية الرضا الوظيفي في كونه موضوعا يتناول مشاعر الأفراد العاملين إزاء المؤثرات الداخلية في العمل أو المؤثرات الخارجية في البيئة المادية المحيطة (فلمبان، 2008، ص 14).

فكلما توفرت بيئة العمل على وسائل الراحة والتي تسهل على الموظف تأدية مهامه، كلما عزز ذلك شعوره بالرضا إزاء الوظيفة التي يشغلها والمؤسسة التي يعمل فيها.

لقد تبين أيضا أن الرضا الوظيفي له علاقة مع حفز الموظفين للعمل، وله آثاره على قوة التماسك داخل المنظمة، حيث أنه يعمل على زيادة المواطنة أو السلوك القومي ويرتبط ارتباطا قويا بالولاء التنظيمي كما أن للرضا الوظيفي علاقة ارتباطيه ذات دلالة بالميل نحو التغيير فكلما ارتفعت الميل نحو التغيير كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي (ونوغي، 2015، ص 67، 68).

تتحدد نسبة الإنتاجية في كل منظمة بمقدار رضاء العاملين بها، فكلما كان العامل راض على المناخ العام الذي يعمل به، ساهم ذلك بشكل كبير في زيادة الإنتاج من خلال سعيه للعمل أكثر.

الرضا الوظيفي يشير إلى مدى جودة الوظيفة التي توفر الوفاء بالحاجة أو الرغبة أو مدى

جودة عملها كمصدر أو وسيلة للاستمتاع (Mishari & Essa, 2013, p 65).

لا شك أن تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي أمر مهم بالنسبة للمنظمة، نظرا لتأثيراته الواضحة على مستوى الطموح والإنتاجية والأداء، ومعدل الغياب والحوادث و إسهام الأفراد في المشاركات الخارجية والأنشطة المتعلقة بالعمل وكذلك سلوك الفرد تجاه منظمته وعمله (فلمبان، 2008، ص14).

إن الرضا الوظيفي يؤثر بنسبة كبيرة على مستوى أداء العاملين في تأدية مهامهم، فالعامل الراضي عن عمله يبذل قصار جهده لأداء أفضل عمل وفي الوقت المحدد لتحقيق الأهداف المسطرة.

الرضا الوظيفي يعبر عن مدى رضا العامل عن المكافآت التي يحصل عليها من خلال أدائه لوظيفته (Aziri, 2011, p 78).

يعتبر الرضا الوظيفي محددًا هامًا لكفاية المنظمات الاجتماعية سواء الداخلية منها أو الخارجية على حد سواء، إذا أن الرضا الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى بيئة عمل مرنة تتسم بالانفتاحية والتفاعل الإيجابي بين سائر أفراد تلك المنظمات من ناحية، وبين المنظمات المجتمعية ذاتها من ناحية أخرى (عامر، 2014، ص33).

تلعب بيئة العمل دورا في خلق رضا العاملين بها باعتبار الرضا الوظيفي ذلك الإيجابي الذي يعتري العامل تجاه المحيط الذي فيه، كلما كانت بيئة العمل مشجعة زاد الرضا لديهم.

من المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعلية الأداء، إذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عمالها، أو تطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات (عمر، 2015، ص11).

تسعى المنظمات إلى تحقيق أهدافها ولا يتأتى ذلك إلا بتضافر جهود العمال من خلال أدائهم لمهامهم بطريقة جيدة، ويتجسد ذلك من خلال توفر شروط تسهل عليهم ذلك، وترفع رضاهم الوظيفي، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

ماهية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي والعمل وجهان لعملة واحدة ، فالرضا هو مصدر سعادة الإنسان يحقق فيه أهدافه ويشبع فيه رغباته خاصة إذا علمنا أن الوقت الذي يمضيه الفرد في عمله يفوق ما يمضيه مع عائلته(بغو، 2018، ص 167).

إن شعور الفرد بالرضا الوظيفي يخلق لديه القابلية أكثر في العمل، وتحقيقه بالمستوى المطلوب، فشعوره بالسعادة في مكان العمل يهون عليه أعباء الوظيفة، ويدفعه لبذل جهد أكبر وبالتالي الوصول إلى ما تصبو إليه المنظمة.

تتضح أهمية الرضا الوظيفي للأفراد من خلال ما يعبر به من مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل. وبما أن رغبات الأفراد مختلفة، لذا فإن هناك تباينا في اتجاهاتهم نحو أي القيم ذات أهمية بالنسبة إليهم فالبعض يعطي قيمة عليا لرضا الوظيفي مقارنة بالعوامل الأخرى(علي،2020، ص634).

على المنظمات السعي لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها من خلال التركيز على التباين والاختلاف الموجود بينهم.

بدأت المنظمات تعمل على جعل العمل أكثر إنسانية لمواكبة التطورات البشرية وبالتالي بدأت تؤمن من جانبها أن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، هو توجيه مباشر للمنظمة نحو تحقيق أهدافها، وضرورة أن يظل الهدف المثالي للإدارة هو جودة حياة أفضل للموظفين(الركابي والحمادي،2019، ص320).

2- مصادر الرضا الوظيفي :

تتضمن مصادر متعددة في تحقيق الرضا الوظيفي، وتتمثل الشخصية وسماتها والثقافة وعواملها، ثم العلاقات الداخلية الخاصة بموقف العمل والخارجية التي يعكسها تأثير الاتصال والسلوك الجماعي بالبيت، بحيث تؤثر على تصرفات العامل وأسلوب معاملته نحو الآخرين على النحو التالي:



شكل رقم (08) يوضح مصادر الرضا الوظيفي (إعداد الطالبة).

2-1- البيئة النفسية:

تتضمن الوقائع النفسية ذات التأثير المتبادل على الشخص، يمثلها "ليفين" بخطوط مساريه كأسهم، مستعيرا ذلك من هندسة القوى أو علم المسارات، فالموجه هو القوة الدافعة في المجال أو حيز الحياة لدى الفرد المسببة والمحركة للنفس (بالربيع، 2011، ص 93).

زيادة القدرات الشخصية كون بعض الوظائف توفر فرصا لزيادة القدرات الشخصية (الهذال، 2016، ص 217).

يشكل انعدام التوافق بين السمات الشخصية ومتطلبات المهنة عاملا أساسيا لسوء الرضا الانفعالي الذاتي ومنه إلى عدم الرضا عن العمل، نتيجة اضطرابات في الشخصية والحالة النفسية المتعلقة بالثبات الانفعالي وضروب الإحباط والصراع والتوترات النفسية (بالربيع، 2011، ص 94).

تتحقق الزيادة في القدرات الشخصية حين يكون الموقف إيجابي من التعلم، ويضع لنفسه أهداف يمكن بلوغها الواحد تلو الآخر، وكلما زاد الفرد من قدراته زادت ثقته بنفسه وتقدم أكثر نحو وظائف قيادية، ومن ثم يزيد شعوره بالرضا كما يشعر بالارتياح وبنجاحه في عمله (الهذال، 2016، ص 218).

كما يتضح تأثير العوامل الشخصية في نقص الاستعداد أو التدريب أو عدم تلاؤم القدرات مع متطلبات العمل، بالإضافة إلى عيوب البيئة المادية والاجتماعية واعتلال الصحة النفسية والحالة المزاجية للفرد (بالربيع، 2011، ص 94).

الحصول على تقدير الذات: يرى البعض أن التقدير هو أحد العناصر الأولية للرضا، كما يرونه أكثر أهمية من العائد المادي، والتقدير قد يكون مصدره المديرون أو الزملاء أو العملاء أو حتى الأصدقاء (الهذال، 2016، ص 217).

2-2- العوامل الثقافية:

تشمل التغيرات الحضارية والتكنولوجية وانعكاساتها على البناء الاجتماعي وشخصية العامل وأمنه واستقراره، فقد أدى التطور التكنولوجي وبخاصة الآلية التلقائية، إلى انتشار الاضطرابات النفسية والتخوف من البطالة وفقد المهنة وتوسع الأعمال الذهنية على حساب الأعمال اليدوية (بالراج، 2011، ص 95).

مما أدى إلى تقليص العمالة وغزو الصناعة للمجتمع الريفي، الذي ساهم في احتدام الصراع بين قيم وتقاليد الحياة الزراعية المستقرة وحركية المجتمع الحضري المتطور، فحولت العلاقات الشخصية الأولية إلى علاقات عضوية معقدة تتصف بالموضوعية واغتراب العمل (بالراج، 2011، ص 95).

لذا يجب وضع أساليب وبرامج تدريبه بإمكانها تشجيع الأفراد العاملين على مواكبة كل ما هو جديد، حتى لا تكون هناك فجوة بين العاملين في تقبل التطورات التي تطرأ على العالم في جميع المجالات، فالتقبل النفسي لكل ما هو مبتكر ومتطور يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد وبالتالي خلق بيئة عمل أكثر فاعلية.

إظهار قدرات الابتكار إحدى القدرات العقلية المهمة التي نولد بها، وإن كانت بدرجات متفاوتة لدى كل منا، يعد الابتكار من أهم القدرات التي يجب أن تحظى بالاهتمام والعناية، لأن المبتكرين هم الذين غيروا وجه التاريخ والعالم (الهذال، 2016، ص 216).

ويتجلى تباين الخصائص الثقافية والحضارية للمجتمعين، في تأثير البناء الاجتماعي الحضري بأسلوب الإنتاج وعلاقات الإنتاج، بحيث يستمد السلوك الريفي الانضباطي مع أفراد العائلة خصائصه من العمل الزراعي الذي يبعث الإحساس بالأمن والطمأنينة في نفوس

الفلاحين، بينما يتسم طابع العمل الصناعي بالمادية والاضطراب لانبثاقه من حضارة آية، تفتقد للتلازم بين التفوق التكنولوجي والنظم الثقافية (بالرابع، 2011، ص 95).

في جميع الحالات وجب على مسئولى الموارد البشرية تمكين العاملين من مواكبة التطورات التي تحدث في عالم الأعمال، حتى يتسنى لهم العمل في جو يتوافق مع التغيرات التكنولوجية.

2-3- العلاقات الداخلية والخارجية:

يشكل الإنسان وحدة جسمية ونفسية متكاملة، فعند استيائه في موقف معين، يمتد ليعم هذا الاستياء جميع المجالات الأخرى (بالرابع، 2011، ص 95).

الإنسان كائن اجتماعي يستمتع بصحبة الآخرين، فالإنسان على سبيل المثال بحاجة إلى صديق يمكنه أن يتحدث إليه (الهذال، 2016، ص 217).

كما تساهم علاقات العمل الداخلية في تعزيز الروابط التعاونية بين العامل والإدارة والزملاء، لتتبع شعورهم بالانتماء والتوحد مع سلامة الصحة النفسية للعاملين، بالإضافة إلى إحداث الرضا الانفعالي، بأبعاده النفسية والاجتماعية، وتأثير ذلك على الكفاية الإنتاجية للتنظيم. (بالرابع، 2011، ص 95، 96).

ويرى كثير من الناس أن الاتصال بالآخرين ومناقشة أمور مختلفة يحقق نوعاً من الشعور بالرضا، فنقل وتلقي الخبرات وسماع النكت والقصص ويحقق نوعاً من الراحة (الهذال، 2016، ص 217).

يحتاج المرء عند انضمامه لجماعة معينة إلى مستوى من الرضا لتحقيق علاقات سليمة، فكثيراً ما تشكل العلاقات الخارجية الشاذة مصدر استياء العاملين، وبخاصة الظروف العائلية السيئة، كالطلاق والتميل والعيش الانفرادي، أو في المساكن المكتظة. (بالرابع، 2011، ص 96).

العمل الفريقي يعد بمثابة المشاركة في أنشطة وأعمال فريق العمل يمنح الشخص شعوراً بأنه عنصر من هذا الفريق، وأنهم في مرب واحد وتغلب عليهم روح الفريق المتمثلة في كلمات نحن وليس أنا، وهذا يساهم بدوره في الشعور بالرضا (الهذال، 2016، ص 217).

2-4- قوة الجذب:

تتوقف رغبة الفرد القوية لتحقيق نجاح معين على سلوكه المتضمن لمجهوده المبذول وأدائه للوظيفة (بالربح، 2011، ص 96).

يشعر معظم العاملين بالرضا بعد إنجاز يوم عمل جيد، فكثير من الناس يشعرون بالراحة حين يعودون للمنزل بعد يوم عمل منتج وشاق (الهدال، 2016، ص 216).

تنشأ قوة الجاذب لدى الفرد ورضائه على ناتج معين، على إدراكه الأدائي المرتبط بالنواتج الأخرى، باعتبار قوة الناتج (رغبة الفرد) تمثل درجة الرضا لدى الفرد وتفضيلا ته الخاص لناتج معين، أو جملة من النواتج الممكنة لسلوكه وأدائه طبقا لمستويات متعددة (بالربح، 2011، ص 96).

3. عناصر الرضا الوظيفي:

تعددت عناصر الرضا الوظيفي وتنوعت، ومن بينها ما هو موضح في الشكل الآتي يوضح ذلك:



شكل رقم (09) يوضح عناصر الرضا الوظيفي (إعداد الطالبة).

يعرف الرضا على انه محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد (العمر-الجنس-التعليم-الشخصية-الاتجاهات-القيم) والعوامل الخاصة بطبيعة الوظيفة ذاتها (الإنجاز، المسؤولية، التحكم والسيطرة والمشاركة في صناعة القرارات) والعوامل المرتبطة بمحيط العمل

وبيئته (سياسات المنظمة وساعات العمل ومركز الوظيفة التعليمي، الأجر، فرص الترقية)(المصري، عامر، 2014، ص53، 52)، ومن أهم عناصر الرضا الوظيفي ما يلي:

3-1- الرضا عن الأجر:

ويعبر عنه عند العامل بمدى تناسب الأجر مع الجهد الذي يبذله، ومع ظروف العمل وتكاليف المعيشة وكذا المشاركة في العوائد(مزياني، 2011، ص4).

بمعنى أن العامل ينتظر في مقابل العمل الذي يؤديه أجر يحفظ له عيش حياة كريمة، أي أن الأجر الذي يجب أن يحصل عليه العامل يأخذ بعين الاعتبار الجهد المبذول.

حيث إن الأجر لا يمثل عنصرا هاما من عناصر الإشباع في مجتمع يتوفر للعاملين فيه مستوى أجر يوفر لهم الاحتياجات الأساسية للعيش(فليه، عبد المجيد، 2005، ص262).

بمعنى أن الأجر الذي يحصل عليه العامل والذي يضمن له أساسيات العيش لا يمثل مصدرا إشباع كونه يضمن له البقاء على قيد الحياة.

يلعب دخل الموظف دور هام في تحقيق رضاه الوظيفي، فالموظف الذي يتقاضى ويتحصل على دخل مرتفع يسهم ذلك في خلق الرضا الوظيفي في الوظيفة التي يشغلها، وكلما كان دخله منخفضا أثر ذلك في مستوى رضا.

إن دور الأجر يؤدي إلى إشباع الحاجات الدنيوية، وكذلك يعطي الشعور بالأمان، ويرمز الأجر إلى المكانة الاجتماعية(قناديلي، 2013، ص65).

3-2- الرضا عن الترقية:

تعني الترقية نقل العامل من وضع وظيفي أقل إلى وضع وظيفي أكبر، وذلك بنقله إلى وظيفة أعلى أو فئة أعلى(فخري، صالح، 2020، ص290).

أي انتقال العمال من المنصب الذي يشغله إلى منصب أعلى وفق الشروط المحدد من قبل المنظمة.

من طبيعة الإنسان السعي إلى تحقيق منزلة أحسن مما هو عليه، فنراه يحرص على

الإطلاع على سياسة التخطيط المستقبلي للوظيفة وعلى نموها(مزياني، 2011، ص5).

ماهية الرضا الوظيفي

بمعنى أنا العامل يسعى دوماً إلى الحصول على الترقية، من خلال الجهد الذي يبذله أثناء تأديته لمهامه.

إذا كانت التصورات التي يضعها الموظف بخصوص الترقية، لا تتناسب وفرص الترقية المتاحة، ستؤثر سلباً في مستوى رضاه عن هذا الجانب، أي كلما كانت نظرة الموظف لفرص الترقية تتوافق وفرص الترقية المتاحة في المنظمة، ستؤثر إيجاباً في مستوى رضاه عن هذا الجانب.

وكل ما كان الطموح أكبر مما هو متاح فعلاً، قل الرضا عن العمل، ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد يتوقف على مدى توقع الفرد لها (قناديلي، 2013، ص 67). يتوقف رضا الموظفين عن الترقية من عدمه على مدى تطابق توقعاته مع ما هو متاح فعلاً على أرض الواقع، ومن هنا يتحدد مستوى رضاه.

وعليه فأن الترقية على رضا الفرد متوقفة على مدى توقعه فكلما كان توقعه عالياً كان رضاه أقل والعكس صحيح، فحصوله على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر مما لو كان يتوقعها (مزياني، 2011، ص 5).

يتأثر الرضا الوظيفي بمدى تصور الموظف لفرص الترقية، وعلى هذا الأساس يتحدد رضاه من عدمه.

3-3- الرضا عن أسلوب الإشراف والقيادة:

حيث إنه بالدرجة التي يكون المدير حساساً لحاجات مرعوسيه ومشاعرهم، فإنه يكسب ولاءهم له ورضاهم عن عملهم (فليه، عبد المجيد، 2005، ص 263).

بمعنى أن المدير المرن لديه القدرة على التعامل مع مرعوسيه من خلال معرفة رغباتهم وحاجياتهم ودوافعهم والتعامل معهم على هذا الأساس، حتى يخلق جو عمل هادف، إن تعامل المدير مع مرعوسيه من خلال جو يسوده التفاهم والروح المعنوية، يمكن المرؤوسين من القيام بالعمل المنوط إليهم على أحسن وجه.

يشير نمط الإشراف إلى العلاقة بين المشرف ومجموعة من الموظفين، إذا يعمل على مساعدتهم في تحقيق الأهداف المرجوة (فخري، صالح، 2020، ص290).

فالمدير الذي يفوض سلطات وحيات واسعة لمرعوسين يفضلون الاستقلال في العمل، ويتمتعون بقدرات عالية تشبع احتياجاتهم ويحقق رضاهم عن العمل، أما المدير الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة بقدرات منخفضة، فهو يخلق ارتباكاً وتوتراً لدى مرعوسيه ويثير بذلك استياءهم تجاه العمل (فليه، عبد المجيد، 2005، ص263).

يلعب تفويض السلطة دور مهم في تعزيز الثقة بين الرئيس والمرؤوس، باعتبار هذا الأخير يشعر بحرية اتخاذ القرار فيما يتعلق بالوظيفة التي يشغلها في حدود ما تسمح بها القوانين والإجراءات المنظمة للعمل.

فجعل المرؤوسين محور الاهتمام وتنمية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وتفهمه، وسعة صدره عند حدوث أخطاء من الأتباع، كل هذا يؤدي إلى ولاء المرؤوسين ورضاهم عن عملهم (مزياني، 2011، ص5).

يلعب اهتمام المسئول بالعامل دور كبير في تحقيق الولاء والرضاء الوظيفي، فبناء علاقة عمل بين الرئيس والمرؤوس يسودها الاحترام والتقدير والشعور بالآخر يخلق وينمي شعور العامل بالتزامه التنظيمي، ولما يلعبه في تحقيق رضاه الوظيفي.

3-4- الرضا عن مجموعة العمل أو الزملاء:

تعد الجماعات من المكونات الأساسية لدراسة السلوك التنظيمي، رغم انه ليس هناك اتفاق على تعريف للجماعة، إلا أن نظرة سريعة في الأدب الاجتماعي يظهر أن معظم تعريفات الجماعة قامت على أساس خصائص محددة، وتتضمن الإدراك والدافعية والتنظيم والاعتماد المتبادلة بين الأفراد والعلاقات المتبادلة بينهم (مساعد، 2018، ص224).

تعتبر جماعة العمل بمثابة النواة الأساسية التي تعتمد عليها مختلف التنظيمات في تحقيق أهدافها، فتماسك الجماعة، والعمل بروح الفريق يزيد من فرص المنظمة نحو الوصول إلى ما

تصبو إليه، والتي تشمل علاقات التفاعل الإيجابية بين الزملاء فيما بينهم ومع مسئولهم المباشر.

من المعروف أن الفرد كثيرا ما يشعر بالقلق والضيق إن لم يتسنى له القيام بنشاطات اجتماعية ومهنية مع غيره من الزملاء، ومن ثمة فظاهرة الانتماء إلى جماعة حقيقية واقعية لا مناص منها. (فخري، صالح، 2020، ص290).

تلعب جماعة العمل دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، فكلما كانت جماعة العمل متماسكة وتعمل بأهداف مشتركة كلما زاد رضاه الوظيفي عنها، والعكس صحيح.

إن الانسجام الشخصي بين أعضاء الجماعة وتقارب مستوياتهم الثقافي ودرجاتهم العلمية ووجود انتماءات مهنية موحدة وتقارب العادات كل هذا من شأنه المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي لكل فرد من أفراد الجامعة ويعزز ولائه للمنظمة (مزياني، 2011، ص5).
أي أن الانسجام والتوافق بين أفراد جماعة العمل في تأديته مهامهم يخلق لديهم الرضاء والولاء تجاه المنظمة.

3-5- الرضا عن محتوى العمل:

إن العوامل المسببة للرضا تتمثل في إنجاز العمل، والمسئولية، وأنشطة العمل، وفرص النمو، وتقدير وتعريف الآخرين في حين أن العوامل المسببة لعدم الرضا (إذا لم تتوافر بمقادير كافية) تتمثل في الأجر، نمط الإشراف، وظروف العمل، وسياسات الإدارة (فليه، عبد المجيد، 2005، ص263).

لا شك من أن تحقيق الرضا الوظيفي لا يتجسد إلى عن طريق منح مزايا وصلاحيات للفرد لإنجاز الأعمال الموكلة إليه، وبالتالي تزيد من شعور الفرد بتحقيق ذاته.

تناول هذا العنصر في الدراسات والأبحاث يعد حديثا نسبيا وكانت الانطلاقة فيه من إدراك الباحثين أن طبيعة المهام الموكلة إلى الفرد تأديتها في محيط عمله لها دور فعال في التأثير على رضاه الوظيفي (مزياني، 2011، ص6).

فكلما كانت المهام الموكلة للفرد تتناسب وطبيعة عمله وتخصصه، كلما كانت لديه قابلية أكثر في إنجازها، وبالتالي يساعد في تحقيق رضاه الوظيفي، وبالتالي على المنظمات التركيز على هذه المتغيرات باعتبارها تلعب دور رئيس في الحصول على أداء جيد، وتحقيق رضاهم.

4. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي هو شعور ذاتي أو موقف يتعلق بمختلف جوانب الوظيفة التي تتأثر بالعديد من العوامل (Ameen & Faraj, 2019, p110). والشكل الآتي يوضح ذلك:



شكل رقم (10) يوضح العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي (إعداد الطالبة).

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي، ويجب على الإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار من أجل تحقيق أعلى مستوى من الرضا الوظيفي لموظفيها ومن هذه العوامل:

4-1- العوامل المالية (الأجور والرواتب):

تعد العوامل المالية كالرواتب والحوافز والأجور وسيلة مهمة من وسائل لإشباع الحاجات المادية للأفراد، إذ تشير الدراسات التي هنالك علاقة طردية ما بين مستوى الدخل والرضا الوظيفي (العون، الدليمي، 2018، ص235).

ومنه فالأجر المتحصل عليه يلعب دور في تحقيق الرضا أو انعدامه، فكلما كان الأجر مرتفع ساهم ذلك في زيادة الرضا والعكس صحيح.

يتوقف رضا العامل ومدى شعوره بالتقدير وكذلك إنتاجيته المقبلة على مدى ملائمة العوائد بشقيها المادي والمعنوي وعلى مدى فورية العائد وملائمة توقيته، والعكس من ذلك قد تؤدي إلى نتائج سيئة كالتغيب وتدني الإنتاجية وترك العمل مما يعني خسارة المنظمة للكفاءات استثمرت فيها كثيرا من الموارد(كريم، 2017، ص121).

بمعنى أن التحفيز المادي والمعنوي له تأثير على الأداء والإنتاج، فتوفره يضمن مستوى أداء جيد ويزيد من الإنتاجية والعكس صحيح.

يجب أن يكون نظام التعويضات والمكافآت عادلا، وأن يكون تطبيقه موضوعيا وغير متحيز، وبالتالي فإن طريقة التعويض تؤثر على مدى شعور الفرد بإيجابية نحو العمل والمنظمة(جودة، 2014، ص248).

4-2- العوامل المتعلقة بظروف العمل (بيئة العمل) :

تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وضوضاء وحرارة وإضاءة ورطوبة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، باعتبارها عنصر رئيس في تحقيق الرضا الوظيفي(العون، الدليمي، 2018، ص235).

تعمل الظروف الفيزيائية في بيئة العمل دور مهم في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين، فكلما تكيف الموظف مع بيئة العمل، كلما ساهم ذلك في تحقيق رضاه.

ماهية الرضا الوظيفي

وأيضاً حجم الغرفة، وحجم المكتب، وترتيب المكاتب وأجهزة الاتصال فإن ذلك سيساعد على زيادة رضا العاملين عن عملهم (كريم، 2017، ص122).

تعد هذه المتغيرات من بين أهم العوامل الواجب توفرها في بيئة العمل، لكي تسهل على الموظف القيام بعمله بالوجه المطلوب، وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي لديه.

ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل (الشبيطي، العنزي،

2014، ص103).

بمعنى أن بيئة العمل وما تحويها من عوامل مادية ومعنوية، لها تأثير على أداء العاملين كونهم يقضون معظم أوقاتهم فيها، فتوفرها على وسائل الراحة يساعد العاملين على أداء العمل بالمستوى المطلوب مما يزيد من رضاهم الوظيفي.

حيث معدل الدوران في العمل (ترك الخدمة) ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة، ويقلان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة (قناديلي، 2013، ص67).

تلعب بيئة العمل المادية الجيدة دور مهم في الحفاظ على الموارد البشرية داخل التنظيم، فكلما كانت بيئة العمل غير مريحة كلما ساهم ذلك في نفور الموظفين من المنظمة التي يعملون بها.

4-3- العوامل الذاتية:

العوامل الذاتية يقصد بها العوامل المتعلقة بالعمال نفسه منها:

*الجنس: أشارت بعض الدراسات إلى أن هناك القليل من الاختلافات الفردية بين النساء والرجال والمؤثرة على أداء العمل، ومن بين القضايا التي يظهر أنها تؤدي للاختلافات بين الجنسين بشكل خاص حينما يكون لدى العامل أطفال في سن الدخول للمدرسة حيث تفضل الأمهات العاملات العمل الجزئي وجداول العمل المرنة وذلك للقيام بواجباتهن العائلية (كريم، 2017، ص 120، 121).

أي أن النوع الاجتماعي له تأثير في مستويات الأداء، نظراً لاختلاف طبيعة الأدوار بين الرجل والمرأة.

ماهية الرضا الوظيفي

تتمثل هذه العوامل بقدرة الأفراد ومهاراتهم ومستوى الدافعية لديهم وما يتلقاه الفرد من تقدير مادي ومعنوي عن الأداء الجيد ونوعية المهام الموكلة إليهم، ومدى انسجامها مع التخصص والقدرات البدنية والذهنية(العون، الدليمي، 2018، ص235).

بمعنى رغبة الأفراد ودوافعهم واحتياجاتهم هي التي تدفعهم للقيام بالأعمال الموكلة إليهم، من أجل الحصول على الحوافز المادية والمعنوية التي تشبع هذه الحاجيات، ومدى توافقها مع إمكاناتهم الجسمية والنفسية وقدراتهم العقلية.

أظهرت بعض الدراسات على وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين السن وبين درجة الرضا الوظيفي فطموحات العامل في بداية عمره الوظيفي تكون مرتفعة ولكن مع تقدم العمر يصبح العامل أكثر واقعية وتخفض درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي(كريم، 2017، ص 121).

أي أن العامل في بداية مشواره الوظيفي يركز ويبحث عن كل ما يحقق له الراحة والرضا داخل العمل، ولكن بمرور سنوات العمل وتقدمه في السن يرضخ للأمر الواقع، ويرضى بما هو موجود.

4-4- العوامل الاجتماعية:

الإنسان اجتماعي بطبعه ويسعى للتفاعل مع الآخرين في محيط تواجهه أينما كان، وعليه فنوعية العلاقات التي يكونها الفرد داخل التنظيم سواء أكانت المرتبطة بالتنظيم الرسمي أو غير الرسمي، لها تأثير كبير في تعزيز شعور الفرد بالرضا أو من عدمه(مطوف، 2016، ص351).

تلعب العلاقات الاجتماعية والتواصل الفعال بين أفراد العمل دور في تحقيق رضاهم الوظيفي، سواء فيما تعلق بعلاقات العمال فيما بينهم، أو علاقاتهم بمسئولهم المباشر.

متمثلة في علاقات الرؤساء بالمرؤوسين والمرؤوسين فيما بينهم(العون، الدليمي، 2018،

ص235).

ماهية الرضا الوظيفي

كلما كانت علاقات الفرد بمحيط عمله إيجابية وفعالة وتتسم بالاستقرار النسبي زاد شعور الفرد بالرضا عن وظيفته، وعلى العكس من ذلك فوجود مظاهر الخلافات وعد الانسجام بين الفرد والآخرين في بيئة العمل ستولد الإحباط لدى الفرد العامل، وبالتالي انخفاض مستوى رضاه (مطوف، 2016، ص351).

أي أن مستوى الرضا الوظيفي تتحكم فيه طبيعة العلاقات بين أفراد العمل، فكلما كانت العلاقات إيجابية ومبنية على التعاون والثقة زاد مستوى الرضا الوظيفي، أما في حال وجود العامل في جو مشحون بالمشاكل هذا يقلل مستوى الرضا الوظيفي لديه.

4-5- العوامل الوظيفية:

وتتعلق هذه العوامل بالعمل وما يسوده من إجراء علاقات من مثل أساليب الإدارة والإشراف وإجراءات العمل، والعلاقات مع المدير والزملاء، والعمل نفسه (البادري، 2011، ص184).

فرزت نتائج دراسات الهوثورن بأن الإشراف هو المحدد الأكثر أهمية لمواقف الموظفين وأن رغبة الموظف في الارتباط بشكل مستمر في العمل مع زملائه هي رغبة قوية، إن لم تكن خاصة إنسانية (ماجد، 2020، ص121).

عندما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع والأهمية، وتوافر للمعلومات، يكون هناك ضمان نسبي للرضا عن العمل (يوسف، 2016، ص130).

فتحديد واجبات ومهام أفراد العمل كل حسب تخصصه وخبرته يسهل عليهم إنجاز المهام الموكلة إليهم، فنقسيم المسؤوليات له أهمية في تحقيق أهداف المنظمة.

وتتمثل بالمركز الوظيفي ونمط الإشراف وفرص الترقية (العون والدليمي، 2018، ص235).

تشير نتائج الدراسات على وجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل ولكن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها محصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر من كون هذه الترقية متوقعة والعكس يسبب للفرد استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة (كريم، 2017، ص121).

ماهية الرضا الوظيفي

إن الرضا عن الوظيفة يتجسد من خلال اهتمام المسئول بموظفيه والعمل وفق مبدأ المساواة بينهم وهذا يجعله يكسب احترامهم وتقديرهم، إن منح العامل للترقية التي لم تكن في الحسبان تحقق له الطمأنينة ورضا، مقارنة مع الترقية التي كان ينتظرها.

4-6- العوامل الشخصية: وتتكون من عدة عوامل فرعية هي :

قد يكون لبعض الخصائص الشخصية كالجنس، والعمر والمستوى التعليمي ومستوى الدخل والحالة الاجتماعية مودة العمل بالمنظمة أثر على مستوى الرضا الوظيفي، حيث قد تختلف معنوية هذه التأثيرات وقوتها من موظف لآخر (جودة، 2014، ص ص 248، 249).

كلما كان العمل يشبع احترام الذات كان الفرد أكثر رضا عن عمله، ويلعب المجتمع دورا كبيرا في إدراك الأفراد لمراكز ودرجات الوظائف المختلفة (خطاب، عواد، 2011، ص 263). يحتاج الفرد إلى التحفيز المعنوي الذي يعمل على تلبية احتياجاته الاجتماعية لتحقيق الذات والمكانة الاجتماعية التي يصبو إليها من خلال أدائه لعمله.

من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة (عمر، 2015، ص 17).

إن من بين أهم الحاجات التي يسعى العامل إلى تلبيتها من خلال أدائه لمهامه هو تحقيق المكانة الاجتماعية داخل المجتمع الذي ينتمي إليه، وهذا ما يجعله يتميز في أدائه.

- كالحالة الاجتماعية للموظف والعمر (العون، الدليمي، 2018، ص 235).

- المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفية والأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله (ماجد، 2020، ص 121).

يسعى الفرد من خلال الوظيفة التي يشغلها إلى تحقيق مكانة داخل المجتمع من خلال المزايا التي توفره لها هذه الوظيفة، والتي تشبع حاجياته والتي بدورها تزيد في رضاه الوظيفي.

5. أبعاد الرضا الوظيفي:

هناك مجموعة من أبعاد الرضا الوظيفي والتي تلعب دورا مهما في تقييم العمل وهي

كالآتي:

1-5- تنوع المهارة :

ونعني بها نوع ودرجة المهارات التي تتطلبها الوظيفة بمعنى أن الفرد يجب أن لا يكون مختلفا فحسب بل يجب أن يكون مميزا بما يكفي، ويمتلك المهارات المختلفة (الركابي، الحمادي، 2019، ص 319).

وهي مجموعة من المهارات المتنوعة والمطلوبة لإنجاز وظيفة ما (ماجد، 2020، ص 121).
خاصة إذا كان تصميم الوظيفة يشتمل على مجموعة متنوعة من المهام والمسئوليات تولد مساحة من التمكين لدى الموظف المسئول عن تلك الوظيفة ، لذلك تهتم بعض المؤسسات بعمل إثراء وظيفي في مضمون المهام والمسئوليات الموكولة للأفراد حتى يتولد لديهم مستويات عالية من الرضا الوظيفي (الرخيص، 2017، ص 104).

إن التنوع في مهام العمل يزيد من الإنتاجية فهو يراعي الفروق الفردية بين العمال، ويساعدهم على إنجاز مهامهم، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، لأن تكرار العمل يخلق الملل ويقلل من الرغبة في العمل، وهو ما يؤثر على رضا العمال من عدمه.

5-2- هوية المهمة:

وتتحدد من خلال المدى الذي تتطلبه الوظيفة لإنجاز أمر محدد من العمل (الركابي، الحمادي، 2019، ص 319). أي مقدار المدى المطلوب لإنجاز العمل ككل متكامل أو جزء منه (ماجد، 2020، ص 122).

5-3- أهمية المهمة:

وتشير إلى أهمية الوظيفة ودرجة تأثيرها على حياة الآخرين، وتأثيرها بالمقابل بالعوامل والبيئة الخارجية (الركابي، الحمادي، 2019، ص 319). وكذا التأثير الذي ستحدثه على الوظائف الأخرى، وعلى حياة الموظفين (ماجد، 2020، ص 121).

5-3- الحكم الذاتي:

هي درجة الاستقلالية التي يكون فيها الفرد حرا في تحديد الإجراءات التي يتعين عليه استخدامها لحل المشاكل (الركابي، الحمادي، 2019، ص 319). ويقصد بها إلى حرية الموظف في تحديد إجراءات العمل أو التحكم به بطريقة تمكنه من حل المشكلات، وتأتي الاستقلالية اعتمادا على التجارب التي يتحملها الموظف (ماجد، 2020، ص 121).

يزيد شعور الرضا الوظيفي عند الفرد عند منحه الحرية في أداءه لعمله بالطريقة التي يراها مناسبة وفي الوقت المحدد.

5-5- ردود الفعل:

هي درجة حصول الفرد الذي يقوم بالعمل على معلومات كافية حول فعالية الأداء، فهي لا تعني الرجوع إلى الملاحظات الإشرافية فقط، لكن أيضا قدرة الفرد على مراقبة نتائج أدائه (الركابي، الحمادي، 2019، ص 319). وتشير إلى مدى إمكانية حصول الموظف على معلومات تخص نتائج العمل الذي يقوم به (ماجد، 2020، ص 121).

6. الدوافع (مسببات) المحققة للرضا الوظيفي:

ومن الأسباب المختلفة التي أدت إلى الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي وإعطاءه العناية اللازمة ما يلي:

- أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المختلفة (تاج الدين، خورشيد، 2019، ص 108).

إن الرضا الفرد عن المؤسسة التي يعمل بها يشجعه على الحضور إلى مكان العمل لتأدية مهامه، وبالتالي تقل نسبة الغيابات بوجود الرضا الوظيفي لدى العمال.

إن العامل الراضي عن عمله والبيئة التي يعمل بها تكون لديه أفاق وطموحات أكثر في العمل عكس العمل غير الراضي، تتحدد فاعلية جماعة العمل من خلال مستوى الرضا الوظيفي لدى عمالها.

ماهية الرضا الوظيفي

- عوامل داخلية أو خاصة بالفرد: أي كلما كان الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من العمل عاليا كانت مشاعر الرضا مرتفعة، ويتوقف على ذلك على مستوى العوائد والمكافآت والحوافز التي تشبع هذه الحاجات(خطاب، عواد، 2011، ص263).

يلعب التحفيز دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الفرد، وذلك من خلال المزايا والمكافآت المقدمة لسد وإشباع احتياجاته، ومنه فكلما كان أسلوب التحفيز مناسب كلما زاد الرضا الوظيفي لديهم.

- أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفعة يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة(تاج الدين، خورشيد، 2019، ص108).
يجعل الرضا الوظيفي الأفراد مستمتعين أكثر بأوقات فراغهم مع أسرهم، كون غياب الرضا يجعلهم يفكرون في العمل وظروفه المختلفة ولو في أوقات الفراغ.
يعمل الرضا الوظيفي على زيادة الإنتاج من خلال خلق الدافعية والرغبة لدى الأفراد لإنتاج أكثر.

- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى إلى زيادة الإنتاج(جودة، 2014، ص247).
يدفع الرضا عن العمل بالعامل إلى بذل جهد أكبر لداء عمله، فالتركيز على العوامل التي من شأنها زيادة القوة لديه تجعله يسعى لتقديم مستوى أفضل.

- هناك علاقة كبيرة بين تمكين العاملين والرضا عن العمل، ويقصد بتمكين العاملين إطلاق القوى الكامنة لدى الفرد وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عنده، وذلك بتدعيم إحساس الفرد بفاعليته الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تزيد من شعوره بالقوة والتأثير(خطاب، عواد، 2011، ص265).

أي وجب على المنظمات تشجيع قدرات موظفيها ومنحهم الفرص للتدريب وصقل مهاراتهم ومعارفهم، بغية تحقيق رضاهم الوظيفي والذي ينعكس بدوره على رفع الإنتاجية.

ماهية الرضا الوظيفي

- عوامل خاصة بالأداء إدراك الفرد بأن ما يحصل عليه من عوائد ومكافآت يتناسب مع المدخلات التي يقدمها لعمله بالمقارنة بالعوائد والمكافآت التي يحصل عليها الآخرون منسوبة إلى مدخلاتهم(خطاب، عواد، 2011، ص265).

بمعنى أن ما يتلقاه الفرد من تحفيزات يتوافق والجهد الذي يبذله مقارنة بما يتحصل عليه زملائه والجهد الذي يبذلونه.

- ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعدادا للاستمرار بوظيفته ويكون له انتماء إلى المنظمة وتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يكون أكثر نشاطا وحماسا في العمل (تاج الدين، خورشيد، 2019، ص108).

تتجلى أهمية الرضا الوظيفي في كونه يجعل الفرد حريصا على المنظمة التي يعمل بها ويسهر على تحقيق أهدافها، ويكون لديه الرغبة أكثر لتقديم أفضل ما لديه.

7. مظاهر الرضا وعدم الرضا الوظيفي:

هناك مجموعة من المظاهر التي تشير إلى رضا أو عدم رضا الموظفين، ومن بين أهم هذه المظاهر ما يلي ذكره :

7-1- مظاهر الرضا الوظيفي:

تتعدد وتختلف مظاهر الرضا الوظيفي والتي تتجسد من خلال سلوك العامل، ومن أهمها نجد مايلي:

7-1-1- الالتزام التنظيمي:

إن الالتزام التنظيمي أحد المفاهيم الإدارية التي لاقت اهتمام العديد من الباحثين في مجال العلوم الإدارية والاقتصاد، لما له من دور في توجيه سلوكيات الموظفين نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وسنورد بعض التعريفات كالاتي :

- عرف كل من "أورلي" و "كالدويل" الالتزام بأنه سلوك وليس مفهوما إدراكيا معرفيا، لأن من غير المحتمل أن يكتسب الالتزام باعتباره وجهة نظر معرفية أو (إدراكية)

موضوعيته من المواقف اللاحقة كالرضا الوظيفي، حيث أن الرضا الوظيفي يأتي نتيجة للالتزام التنظيمي (أبو ندا، 2007، ص120).

أي أن الالتزام يحدث نتيجة شعور الفرد بالرضا، والذي يتمثل في تحلي الفرد بروح المسؤولية من خلال قيامه بالعمل الموكل إليه على أكمل وجه.

إن الالتزام التنظيمي يوطد علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل بها، ويسعى دائما لتحقيق أهدافها المسطرة، فالفرد الملتزم حيال المنظمة التي يعمل بها يزيد من إخلاصه لها، وعوره بالمسؤولية تجاهها.

- وكما عرفه "Meyer" بأنه مدى اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل بها، هذا التعريف مبني على ثلاث أبعاد وهي :

- الاعتقاد القوي بقيم المنظمة وأهدافها وقبولها.

- الاستعداد التام لتقديم الجهد وبذله لمصلحة المنظمة.

- الرغبة القوية والأكيدة للاستمرار في العمل داخل المنظمة (المصاورة، الخفاجي، 2014، ص48).

- أما سلطان فهو ينظر للالتزام على أنه قوة مؤثرة توجه العاملين وتحدد سلوكهم (جودة، 2010، ص 277).

- فقد عرف "اللوزي" الالتزام التنظيمي بأنه المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجامع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم النصيحة لزملائه ومنظمتهم في العمل. (اللوزي ، 2003 ، ص132).

ينمي الالتزام التنظيمي الرغبة لدى الفرد لإعطاء ما لديه للتقدم بالمنظمة، والتعاون مع زملائه للمضي بها قدما.

أما التعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي :

هو بمثابة حالة من الارتباط بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها وتطابق أهدافه مع أهداف هذه المنظمة، والذي ينعكس بدوره على سلوكياته، لبذل قصار جهده لتحقيق أهدافها والحفاظ على بقائها و استمرارها وتحقيق رسالتها وذلك عن طريق الالتزام لتحقيق ذلك.

7-1-1-1- أهمية الالتزام التنظيمي :

إن من بين الأسباب التي اهتمت بهذا المفهوم ما يلي:

إن الالتزام التنظيمي للأفراد أصبح ضرورة تسعى المنظمات على اختلافها لتحقيقه في موظفيها، لما يلعبه من دور في تحقيق أهدافها والحفاظ على استمرارها وتحقيق رسالتها.

- أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، إن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة(عبد الباقي ، 2004 ، ص 182).

بمعنى أن الالتزام التنظيمي له تأثير في الحفاظ على العاملين بالمنظمة، ومن التقليل من معدل دوران العمل، كما يساهم فيه تحديد الأفراد للأهداف التي يسعون لتحقيقها.

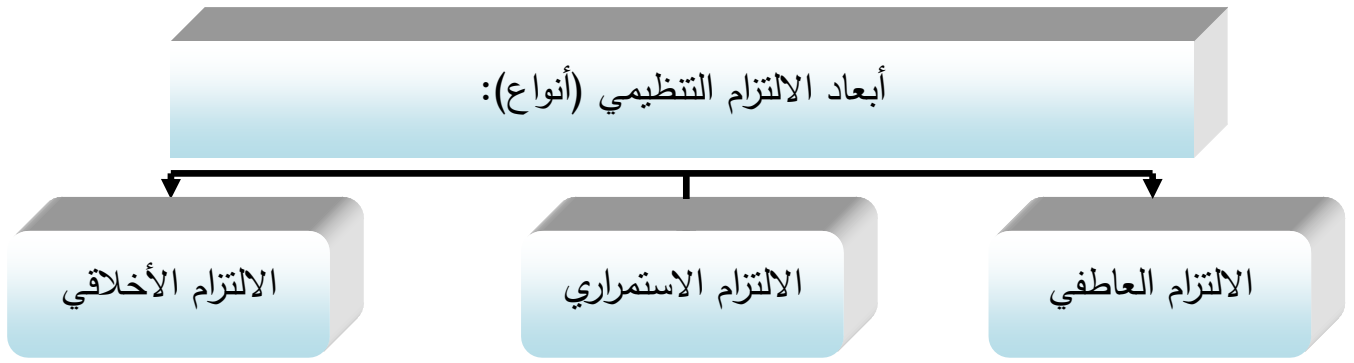
- كذلك فقد أكد الكاتب الأمريكي "رورتن والتون" في بداية الأمر على أهمية الالتزام، حيث يرى أنه يمكن تحقيق التطوير في الأداء إذا تخلت المؤسسة عن أسلوبها التقليدي في توجيه الأفراد والسيطرة عليهم، وأشار إلى أنه يجب استبدال هذا الأسلوب بإستراتيجية الالتزام. (حسونة،2011، ص ص 209،210).

بمعنى أن المنظمة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار الأساليب والسياسات التي في إمكانها زيادة الالتزام لدى موظفيها، أي أن وظيفتها لا يمكن أن تقتصر فقط على تطبيق التعليمات والأوامر، إنما تتخطى ذلك من خلال تبني أساليب جديدة من شأنها تحقيق الالتزام لديهم

7-1-1-2- أبعاد الالتزام التنظيمي(أنواع) :

تنوعت وتعددت أبعاد الالتزام التنظيمي، ولكن في مجملها يمكن حصرها في ثلاثة أبعاد

وهي: والشكل الآتي يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي:



شكل رقم (11) يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي (إعداد الطالبة).

♦ الالتزام العاطفي :

يشير هذا المكون إلى درجة إدراك الفرد لما يميز عمله من خصائص تتعلق بدرجة الاستقلالية التي يحصل عليها الفرد في عمله، وأهمية العمل الذي يؤديه، وتنوع المهارات ومدى توافقها مع ما يطلب منه، والتغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف (أل قاسم، 2012/2011، ص11).

بمعنى أن الفرد يشعر بروح المسؤولية في أداء عمله، هذا ما يجعله ملتزم بالقيام بالمهام المنوطة به على أكمل وجه، من خلال استخدام المعارف والمكتسبات والخبرات المختلفة في إنجازه لعمله.

ويشير إلى الارتباط العاطفي بالمنظمة، ويتطور هذا الالتزام حينما يشارك العامل في اتخاذ القرارات والعمليات التنظيمية، ويدرك أهمية وقيمة الارتباط بالمنظمة ويستمد هويته من ارتباطه بالمنظمة، مثلاً يشعر العامل بالالتزام العاطفي حينما يشعر أن المنظمة تعامله بعدالة واحترام وتؤازره وتسانده (حريم، 2013، ص 391).

إن الالتزام العاطفي يتجسد من خلال تناسب وتلاؤم ما يصبو إليه الفرد وما تصبو إليه المنظمة، وهو ما يجعل الفرد يساهم في تحقيق ذلك.

♦ الالتزام الاستمراري:

ماهية الرضا الوظيفي

ويشير إلى رغبة العامل في الاستمرار بالعمل لدى المنظمة، وينشأ حينما يدرك العامل أنه يكون خاسرا وأنه لا توجد فرصة عمل بديلة فيما لو ترك المنظمة، وبالتالي ينبغي أن يستمر في المنظمة (حريم، 2013، ص 391).

ويقصد به مدى الالتزام الموجود لدى الفرد، وتحكمه القيم الاستثمارية التي يكتسبها ويطمح في تحقيقها عند استمراره في العمل داخل المنظمة، مقارنة بما سيخسره لو اتخذ قرارا بالعمل لدى جهات أخرى (أل قاسم، 2012/2011، ص 11).

يركز على ما سيناله الفرد وما سيحققه باستمراره للعمل في نفس المنظمة.

ويشير الالتزام الاستمراري إلى شعور الأمل بالالتزام بالبقاء في المنظمة (سليمان، وهب، 2011، ص 69).

♦ الالتزام الأخلاقي :

ويتطور حينما تنمو داخل العامل وتزرع فيه قيم ومعايير المنظمة من خلال التطبيع، ويجني الفوائد التي تحثه على الشعور بالحاجة التبادلية أو قبول شروط وبنود العقد النفسي أي بمعنى أن العامل يشعر بالالتزام تجاه المنظمة وجميع هذه الأبعاد لها تأثيرها على أداء العامل ومدى رغبته في الاستمرار بالعمل، ولكن تأثير الالتزام العاطفي والالتزام الأخلاقي لها تأثير أكبر من تأثير الالتزام الاستمراري (حريم، 2013، ص 391).

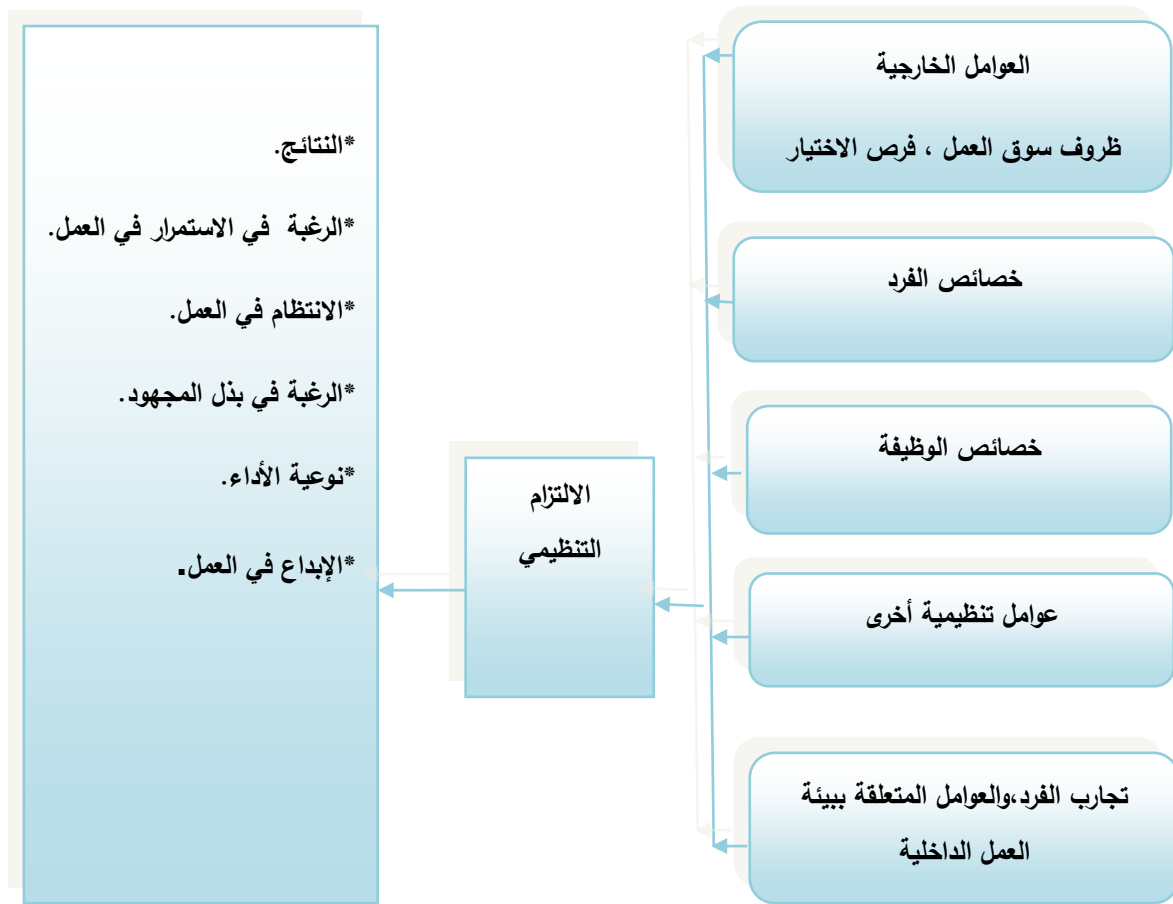
فهو يشير إلى الالتزام الأدبي للفرد بالبقاء في المنظمة، وهو ينتج عن شعور العامل بان المنظمة أحسنت إليه ولذا فهو ملتزم للعمل بها (الشوابكة، 2010، ص 34).

أي أن حسن معاملة العامل من قبل المنظمة التي يعمل بها يزيد من شعوره بالالتزام.

بصورة عامة يساعد الالتزام على تقليص دوران العمل، والتغيب، وتحسين الأداء وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية (حريم، 2013، ص 391).

7-1-1-3- العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي:

سننظر في هذا العنصر إلى مجموعة العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي، هناك عوامل خارجية تتمثل في ظروف سوق العمل، فرص الترقية، أيضا هناك عوامل تهتم بخصائص الفرد، عوامل لها علاقة بخصائص الوظيفة، وهناك مجموعة عوامل تنظيمية أخرى، والشكل الآتي يوضح ذلك :



شكل رقم (12) يوضح العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي (آل عاتق الغامدي، 2010، ص 62).

7-1-2- مفهوم الروح المعنوية:

إن الروح المعنوية هي الاتجاه النفسي العام الذي يسيطر على الفرد في مجموعة، ويحدد نوع استجاباته الانفعالية وردة الفعل لديه للعوامل والمؤثرات المحيطة به (رؤوف، غلام، 2015، ص 184).

بمعنى أنها تلك الجوانب النفسية التي تمثل شعور الفرد بالاطمئنان والراحة، والتي تعمل على توجيه سلوكه نحو الأهداف المحددة.

بمثابة استعداد من جانب الأفراد الذين يعملون في منظمة ما، لبذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المجموعة أو أهداف المنظمة بصفة عامة (عبيرات، بن ساحة، 2018، ص 329).

هناك من يعرف الروح المعنوية بقوله هي الأهمية الكبرى التي يعلقها أعضاء الجماعة على أهدافها وشعورهم العميق بالثقة في تحقيقها، وإقناعهم المقرون بالرضا والإشباع بتجربة الجماعة وبالانتماء إلى الحياة الاجتماعية وتنطوي الروح المعنوية العالية على الاعتقاد في صواب أهداف الجماعة والرغبة في العمل من أجل التوصل إليها (سيدي دريس، 2020، ص 72).

تشير الروح المعنوية إلى وظيفة الجماعة ووحدتها، وتماسكها، كما يمكن الإشارة للروح المعنوية على أنها رغبة الجماعة في بلوغ هدف معين. ومن معايير الروح المعنوية تماسك الجماعة وخاصة حين يكون تماسك الجماعة نابعا من ذاتها وليس مفروضا عليها من قبل سلطة خارجية، ومن العوامل الرئيسة لتماسك الجماعة هو توحيد أهدافها (رؤوف، غلام، 2015، ص 184).

يقصد بها أسلوب المشاركة والرغبة في العمل الجماعي، والتعاون بين مجموعة العمل الواحدة نتيجة وجود علاقات تفاعلية إيجابية، أي توجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

أي بمثابة شعور الفرد بالانتماء للمؤسسة التي يعمل فيها، والتزامه بقوانينها التي تنظم سير العمل، وشعوره بالثقة تجاهها، والمحافظة على سمعتها، هذا ما يجعله يقوم بأداء جيد بغية المساهمة في تحقيق أهدافها.

ماهية الرضا الوظيفي

يمكن تعريف الروح المعنوية بأنها الحالة النفسية التي تساعد الأفراد على العمل معا كفريق متماسك بأقل قدر من الخلاف والصراع بينهم، للوصول إلى هدف مشترك متفق عليه ومرغوب فيه (عبيرات، بن ساحة، 2018، ص 329).

7-1-2-1- أهمية الروح المعنوية:

ومنذ اكتشاف أهمية الروح المعنوية في تنشيطها للأفراد، أصبحت مختلف الإدارات تهتم بوضع الوسائل والأساليب المؤدية إلى اكتشاف وتفسير مشاعر الأفراد وردود أفعالهم (جوادي، 2006/2005، ص 51).

دعت الحاجة إلى البحث في أهمية الروح المعنوية لما لها من تأثير في سلوكيات العاملين، بغية إيجاد الأساليب اللازمة التي تعمل على رفع الروح المعنوية لديهم، بغية الدفع بهم تدفعهم نحو تحقيق الأهداف المخطط لها.

الحاجة إلى الاعتراف والتقدير : توجد لدى الكثيرين الحاجة أو الرغبة في تقدير أنفسهم تقديرا عاليا مع احترام الذات، كما توجد لديهم الرغبة في أن يقدرهم الآخرون، ويؤدي إشباع الحاجة إلى التقدير إلى الإحساس بالثقة بالنفس والقوة والقدرة والكفاءة والدفع بالنسبة للمجتمع. (حيمر، 2010/2009، ص 34).

يسعى الفرد من خلال العمل الذي يقوم به، إلى إشباع مجموعة من الحاجات المختلفة، والتي تختلف من شخص إلى آخر، من الحاجات الاجتماعية كالمكانة الاجتماعية وكسب تقدير واحترام المحيطين به كل هذا يسهم في تعزيز ثقتها بنفسه وينمي شعورها بالانتماء حيال المنظمة التي يعمل فيها.

تشير إلى الجو العام الذي يسود العمل والناجم عن العلاقات المختلفة سواء بين العاملين فيما بينهم، أو بينهم وبين المسؤولين، وكلما كانت هذه العلاقة تتسم بالإيجابية كلما ارتفعت الروح المعنوية لديهم، والعكس صحيح.

✓ أن الروح المعنوية مؤشر على كفاية وفعالية الإدارة، وتعكس مدى نجاعتها في القيادة وفي تحقيق أهداف التنظيم.

✓ أنها تؤثر على سلوك العاملين مهما كان موقعهم في التنظيم.

✓ تشكل قوة نفسية مؤثرة في الأداء والإنتاج (أرفيس، 2016/2017، ص111).

يسعى الفرد في مكان العمل إلى تطوير قدراته ومهارته من خلال فتح أمامه المجال لصقل تلك المعارف وتطبيقها على أرض الواقع، ليبيد تميزه في إنجاز عمله ويثبت شخصيته من خلال ذلك، أي أنه قادر على تحمل المسؤولية في القيام بوظيفته.

تؤثر الروح المعنوية في سلوك العاملين مهما اختلفت مواقعه في الهيكل التنظيمي، ولذلك كان لابد من العمل على تنميتها، عن طريق إيجاد ظروف العمل الملائمة وتوفير فرص التقدم للعاملين والعمل على إشباع احتياجاتهم، والتعرف على أسباب تدني الروح المعنوية ومعالجتها (عباس بلة محمد، 2011، ص183).

تلعب الروح المعنوية دورا بالغا في التأثير على سلوكيات الأفراد، لذا وجب على المنظمة توفير جو مناسب يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين فيها من خلال تعزيز سبل التواصل بين العاملين فيها حثهم على العمل الجماعي، والعمل بروح فريق نحو تحقيق أهدافها.

7-1-2-2-مظاهر الروح المعنوية:

• مظاهر الروح المعنوية المرتفعة تتمثل فيما يلي:

إن من مظاهر الروح المعنوية العالية، ميل الجماعة للتعاون والتماسك بدافع ذاتي، وليس من خلال سلطة خارجية لتحقيق هدف مشترك يعمل الجميع لأجله، ومدى الولاء إلى المنظمة التي ينتسبون إليها ورغبة الأعضاء في البقاء في الجماعة والمحافظة عليها (رؤوف، غلام، 2015، ص185).

- الرضا عن علاقته مع زملائه، الشعور بالولاء والانتماء، والميل إلى العمل الجماعي (عسولات، 2021، ص 325).

- الشعور بالرغبة في العمل، والسعي الدائم لتطوير أساليب العمل ورفع مستواه، من خلال تقديم الاقتراحات الهادفة وسرعة الانجاز، والدقة والحرص في التنفيذ (عبيرات، بن ساحة، 2018، ص 329).

تلعب الروح المعنوية دورا مهما في تشجيع الفرد على القيام بعمله بالشكل المطلوب، فكلما كانت الروح المعنوية مرتفعة كلما كان الفرد محبا لعمله من خلال سعيه لإنجازه بأفضل طريقة ووفق الفترة الزمنية المحدد.

- ارتفاع في كمية الإنتاج وتحسن في جودته، وانخفاض التغيب لدى الأفراد عن العمل، وكذلك الانخفاض في معدل الشكاوي والتظلمات (عبيرات، بن ساحة، 2018، ص 329).

❖ مظاهر الروح المعنوية المنخفضة: تتمثل فيما يلي:

- التمارض يعني الادعاء بالمرض.
- اختلاس فترات الراحة أثناء أوقات العمل.
- إتلاف المعدات، الشعور بعدم الرغبة في العمل (عسولات، 2021، ص 325).
- فقدان اهتمام العامل بالعمل وهو أكثر العوامل شيوعا.
- دوران العمل، المظالم والشكاوي، والتوقف عن العمل (عباس بلة محمد، 2011، ص 186).
- رفع الشكاوي والتنظيمات ضد زملائه وضد الإدارة، الصراع مع الزملاء والإدارة، وعدم رضا العامل عن عمله وعن الإدارة وعن علاقاته مع زملائه (عسولات، 2021، ص 325).

أي أن من بين العوامل الناجمة عن عدم الرضا الوظيفي وجود خلافات بصفة دائمة بين الموظفين والإدارة، أي أن العلاقات السائدة في بيئة العمل مشحونة لا تشجع على العمل بروح الفريق، وهذا ما يؤثر بالسلب على إنتاجية المنظمة.

- هناك عوامل وأسباب تضعف المعنويات والاندفاعات نحو العمل، إذا لم يتوفر الفرد في عمله على الأمن والاطمئنان للحاضر والمستقبل، أو حين يفقد الاحترام والتقدير من رؤسائه وزملائه في العمل، أو يشعر بضعف مكانته الاجتماعية (رؤوف، غلام، 2015، ص196).

- الغياب والتأخر عن العمل، وتقييد الإنتاج (عباس بلة محمد، 2011، ص186).

7-1-2-3-العوامل المؤثرة في الروح المعنوية:

تلعب مجموعة من العوامل دورا مهما في التأثير على الروح المعنوية، ومن بين أهم هذه العوامل ما يلي :

- الرواتب والأجور، المكافآت المادية، فرص التقدم والترقية، وملائمة الظروف، ومتطلبات العمل (إضاءة، تهوية، حرارة، رطوبة، ضوضاء) (رؤوف، غلام، 2015، ص184).

- توافر فرص التقدم والترقي وعدالة، وموضوعية أنظمة الترقية، وتقدير الكفاءة وتوافر فرص النقل، ومنح العلاوات، وتقويم الوظائف وغيرها (رريب الله، 2012، ص286).

من بين العوامل التي تساعد في رفع الروح المعنوية وجود نظام حوافز يتوافق وحاجات الأفراد، كفرص الترقية، ومنح المكافآت والمزايا المختلفة.

- الإشراف حيث يعتبر الإشراف الجيد على المرعوسين وحسن معاملتهم من العوامل العامة في رفع معنوياتهم، ويتمثل ذلك في وجود علاقة طيبة وخلق جو من الثقة والتعامل بين الرئيس والمرعوسين، والعدالة في معاملتهم وبث روح الفريق والتعاون بينهم (عباس بلة محمد، 2011، ص187).

لذا وجب على المديرين أن يتحلوا بروح التعاون وترسيخ مبدأ الاحترام بينهم وبين مرؤوسيه، فوجود علاقات إيجابية بين الرئيس والمرؤوس تبعث في نفس العامل السرور، وهذا ما يزيد من ثقته بنفسه، ويعزز شعوره بالرضا.

- كفاءة طرق ووسائل الاتصال، فاعلية وموضوعية نظام الإشراف، الثقة بالإدارة.

- كفاءة الإدارة، توفر علاقات طيبة بين العاملين في المؤسسة (رؤوف، غلام، 2015، ص185).

- كفاءة طرق ووسائل الاتصال، توافر الخدمات والمزايا الإضافية للعاملين (طويل، مباركي، 2021، ص985).

- توافر المناخ المناسب للعمل.

- إرضاء الحاجات النفسية (رريب الله، 2012، ص286).

- وضع الفرد في المكان المناسب لقدراته ومؤهلاته.

- توفر العمل لمركز اجتماعي مناسب.

- الشعور بالانتماء إلى المؤسسة (رؤوف، غلام، 2015، ص185).

- إدراك العاملين لهدف العام الذي تسعى إليه المنظمة، ودور كل منهم لتحقيق هذا الهدف، يساعد على وضوح الرؤية لدى العاملين، وهذا بدوره يؤدي إلى رفع الروح المعنوية (عباس بلة محمد، 2011، ص187).

أي وجب على المنظمة أن تضع سياسات وأساليب واضحة للجميع التي تنظم العمل، حتى يتسنى للأفراد العمل بها بغية تحقيق ما تم التخطيط له.

ومن بين المظاهر الأخرى للرضا الوظيفي نكرها فيما يلي:

✓ الاندماج مع الزملاء في العمل، التعاون بين الموظف وزملائه في العمل، نمو العلاقات

الشخصية الوظيفية إيجابيا، الشعور بالانتماء للعمل والولاء لمجموعة

العمل (البليهد، 2014، ص152).

بمعنى أن الفرد الراضي نجده دائما ميال لروح التعاون، من خلال تفاعلاته الإيجابية مع المحيطين به في بيئة العمل، هذا ما يحفزه لبذل جهد أكبر في أدائه لمهامه في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة.

أي أن الرضا الوظيفي للفرد يعد من بين أهم العوامل التي تجعل الفرد ملتزم تجاه منظمته ويعمل على إنجاز أداءه وفق ما تمليه الوظيفة، وبالتالي تكون لديه الرغبة في البقاء فيها.

✓ الرضا عن الحياة (خطاب، عواد، 2011، ص267).

- ✓ ارتفاع الإنتاجية وجودتها للموظف وفريق العمل (البليهد، 2014، ص152).
- ✓ الرضا عن العمل ومعدل الأداء: دلت نتائج الدراسات على أن الرضا المرتفع ينتج عنه أداء مرتفع، والعكس صحيح، فالموظف الراضي عن عمله تزداد درجة حماسه للعمل، وينعكس ذلك على ارتفاع إنتاجيته وأدائه (يوسف، 2016، ص131).
- يلعب الرضا الوظيفي للأفراد دور هم في رفع الإنتاجية، أي أنه كلما كان الفرد راضي، كلما بذل جهداً لتحقيق الأهداف المنتظرة.
- ✓ هناك اتجاهات متنوعة بعضها يربط بين حسن الأداء والرضا عن العمل، ويرى البعض إلا أن الرضا عن العمل نتيجة الحصول على المكافآت المنصفة أو العاملة، ويرى اتجاه ثالث أن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء (المصري وعامر، 2014، ص53).
- تعددت الاتجاهات التي تناولت الرضا الوظيفي، فكل اتجاه يربط الرضا الوظيفي بجانب معين، فمنهم من يرى أن الرضا عن العمل يتوقف عن الأداء الجيد، ومنهم من يراه مرتبطاً بالحوافز المختلفة والتي تتسم بالإنصاف، ومنهم يرى أن الرضا يلعب دور كبير في زيادة الإنتاجية.
- ✓ مبادرة الموظف السريعة لخدمة المنظمة، النشاط والاستعداد الدائم للتدريب والتغيير، الشعور بالواقعية والتفاؤل الدائم (البليهد، 2014، ص152).
- يتجسد ذلك من خلال شعور الفرد بالراحة والاطمئنان في مكان العمل، مما يجعله يعمل بكل جهد لتحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ الشعور بجودة الحياة في مجال العمل، الإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي، الصحة البدنية والنفسية السليمة للموظف، تعلم الواجبات الوظيفية الجديدة بسرعة (البليهد، 2014، ص152).
- فكلما كان الفرد راضي كل ما كانت نتائجه إيجابية، فنراه يهتم بسمعة المنظمة ويسعى لتحقيق أهدافها، ويشعر بأنه جزء لا يتجزأ منها.
- ✓ السلوك التعاوني، والانتظام في العمل (خطاب وعواد، 2011، ص266).

ماهية الرضا الوظيفي

✓ الرضا عن العمل ومعدل الغياب: يمكن الاعتماد على الرضا عن العمل للتنبؤ بحالات الغياب، فكلما كان الرضا الوظيفي مرتفعا قلت معدلات الغياب(يوسف، 2016، ص131).

أي أن معدل الغياب مرتبط بالرضا الوظيفي للفرد، فكلما كان الفرد راضي كلما تكيف مع البيئة التي يعمل فيها، وهذا ما يجعله ملتزما بالقوانين والتعليمات المنظمة لسير العمل، ويتفادى التأخيرات، ويحضر للعمل في الوقت المحدد.

✓ توجد علاقة بين إنتاجية الفرد ورضاه عن العمل الذي يمتنه حيث أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع معدل الأداء، أي انه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب زاد معدل الحضور(المصري، عامر، 2014، ص54).

7-2- مظاهر عدم الرضا الوظيفي:

يقصد بعدم الرضا الوظيفي شعور الانزعاج الذي ينتاب الفرد في مكان عمله، من أهم مظاهر الرضا ما يلي فهي:

- الغياب ودوران العمل.
- القلق الوظيفي.
- الحوادث وإصابات العمل(خطاب،وعواد، 2011، ص267).
- عدم الشعور بالانتماء للمنظمة، تشويه صورة المنظمة في المجتمع(البليهد، 2014، ص153).

أي أن شعور الفرد بعدم الرضا يجعله يفكر في مغادرة المنظمة التي يعمل فيها ولا يهتم بها ولا بسمعتها، فنجد الروح المعنوية لديه منخفضة، وهذا ما سيؤثر في مستوى أدائه.

إن هناك مجموعة من الظروف تؤثر في رضاء الفرد، ومن بين تلك الظروف الوظيفة التي يشغلها، باعتبارها تلعب دورا مهما في تحقيق رضاه من عدمه، فكلما كان الفرد متكيفا مع بيئة العمل ولديه روح معنوية عالية كلما زاد رضاه والعكس صحيح، فشعور الفرد بالرضا يؤثر على المحيطين فيه سواء في بيئة العمل أو البيئة الخارجية.

- الشعور بالملل من الأعمال الروتينية المتكررة.
- ظاهرة السرقة، وكراهية العمل.
- المشاكل النظامية المتمثلة في خرق النظام ، وكثرة الشكاوي والتعدي على اللوائح التنظيمية(بالرابع، 2011 ، ص 77).
- كثرة الأخطاء الفنية في العمل، لسوء استعمال الآلات والمواد الخام.
- إساءة العلاقات مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين، وانعكاس ذلك على العلاقات الأسرية(بالرابع، 2011، ص76).

هناك مجموعة من العوامل التي تحول دن تحقيق الفرد للرضا الوظيفي وخاصة فيما تعلق بنوعية العلاقات بين العامل والمحيطين بها، فإذا كانت هذه العلاقات تشوبها الخلافات والمشاحنات المتكررة فهذا يدل على عدم رضا العامل عن عمله، وهذا ما سيؤثر في أدائه لمهامه والذي ينعكس أيضا على علاقاته الاجتماعية الأخرى.

8. بعض النظريات التي اهتمت بموضوع الرضا الوظيفي :

لقي موضوع الرضا الوظيفي اهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين من ذوي الاختصاص كون رضا الموظفين أصبح من أهم المكاسب التي تسعى من خلاله المنظمات إلى تحقيقه لموظفيها، لذلك نجد العديد من الإسهامات العلمية في هذا المجال من بينها ما يلي:

1.8. نظرية العاملين لهيرزبرج :

تعتبر نظرية العاملين لهيرزبرج من أشهر نظريات الدوافع وأكثرها جدلا في السنوات الأخيرة حيث ترى أن الموظفين عندما يضعون العوامل التي سببت لهم الرضا في العمل فإنهم يتحدثون عن مجموعة واحد من العوامل التي أطلقت النظرية عليها الدوافع، وعندما يتحدثون عن العوامل التي سببت لهم عدم الرضا في العمل فهم يتحدثون عن مجموعة مختلفة من

العوامل التي أطلقت عليها النظرية عوامل الصحة العامة(المصري، عامر،2014، ص 100،101).

يرى الباحث "هيرزبرغ" بضرورة توافر كل المحفزات والعوامل الصحية النفسية حتى يتحقق الرضا المهني ، فالموظف ذو الأجر المرتفع الذي ليس عليه رقابة أو مسؤولية على وظيفته قد لا يكون راضيا عن عمله، غير أننا نرى أن الموظف ذو الأجر المنخفض يصبح متوترا وقلقا إزاء الهيمنة والسلطة عليه في عمله(مزياني، 2011، ص 216).

يعتبر أسلوب التحفيز من بين أهم العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي لدى العامل، خاصة المعنوي منه فالحالة النفسية للعمل مهمة جدا في تحسين الأداء، كما أن العامل يشعر بإثبات الذات داخل المنظمة من خلال المسؤولية الملقاة على عاتقه.

كما أكد هيربيرج على دور وأهمية كلا من المحفزات والمثبطات كعوامل أساسية في النمو الوظيفي لمفرد، حيث تشتمل العوامل المحفزة على كل من الإنجاز والتقدير والاعتراف بالمكانة وطبيعة العمل وحجم المسؤولية وإتاحة الفرصة لمقدم والترقية في العمل، (علي، 2020، ص641).

لا بد من توفر مجموعة من العوامل التي تعمل على التطور الوظيفي للفرد، من خلال أساليب واستراتيجيات تعتمد على المنظمة كالتحفيزات، حيث تشعر الفرد بقيمته الاجتماعية وروح المسؤولية في المنظمة التي يعمل بها.

فالرضا الوظيفي وعدم الرضا في رأي هيرزبرج مصطلحان غير متناقضين كما يتضح لأول وهلة، بل هما مفهومان مختلفان ويتأثران بعوامل مختلفة، وبما أن مصدر الرضا الوظيفي هو العمل، فإن عدم الرضا ينبع من البيئة التي يحدث فيها هذا العمل(المصري، عامر،2014، ص101).

ماهية الرضا الوظيفي

يتحدد مستوى الرضا الوظيفي للفرد من خلال طبيعة العمل الموكل إليه، ومن المناخ التنظيمي أو البيئة التي يعمل بها، أي أن توفر الرضا الوظيفي من عدمه يكون وفقا للعوامل والشروط المتعلقة بالعمل سواء كانت مادية أو معنوية.

إن هذين العاملين أي الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي لا يقعان على طرفي نقيض أو على سلسلة واحدة أو نمط واحد، بحيث يتدرج الاتجاه من الرضا إلى عدم الرضا أو بالعكس، بل هناك اتصال احدهما للرضا الوظيفي، والأخرى لعدم الرضا الوظيفي، الأولى أن تتدرج من حالة الرضا على حالة الحياد والأخرى من عدم الرضا إلى الحياد(مطوف، 2016، ص353).

تتفاوت نسبة الرضا الوظيفي من عدمه باختلاف الأفراد وطبيعة العمل، فهذا الشعور لا يكون متصل أي من الرضا إلى عدم الرضا مباشرة، بل تتخلله حالة يشعر فيها الفرد بالحياد.

أما العوامل المثبطة فقد وجد أنيا ترتبط وثيقا بعدم توافر الشروط الخاصة بصحة بيئة العمل، والتي شملت كل من سياسية المؤسسة والعلاقات مع الزملاء والمرؤوسين والأجور والأمن الوظيفي(علي، 2020، ص641).

بمعنى أن العوامل المثبطة لها صلة وثيقة بانعدام الشروط الواجب توفرها في مناخ العمل حتى يؤدي الفرد عمله بأريحية.

إن بيئة العمل المشجعة والتي تتوفر على عوامل وشروط تجعل الفرد يعمل بفاعلية وجهد أكبر من تفاعل إيجابي بين أفراد العمل الأمن النفسي، الراتب الجيد، الشفافية والوضوح في سياسة المنظمة والقوانين المتعلقة بالعمل، تجعل الفرد لا يشعر بالاستياء وليس بعدم الرضا.

حسب "هيرزبرج" أن الرضا الوظيفي هو أمر آخر منفصل عن عدم الرضا الوظيفي أو الاستياء الوظيفي ، بمعنى أن توافر بعض الشروط الضرورية في بيئة العمل قد تؤدي إلى

الرضا الوظيفي ، وفي نفس الوقت قد لا تكون محفزة للعمل ، في حين عدم توافرها قد يسبب حالة من الاستياء والإحباط(علي، 2020، ص641).

أي ان بيئة العمل التي تحتوي على عوامل ضرورية قد تحقق الرضا الوظيفي، لكن لا تخلق الرغبة والدافعية للعمل، وانعدام هذه العوامل والشروط أو غيابها قد يجعل الفرد يعمل وهو في حالة إحباط.

في سنة 1966 قام "هيرزبرج" بتطوير نظرية الحاجات إذ ضمنها مستويين هما : مستوى خاص بالمحفزات ويتضمن: المسؤولية، التحدي، النمو، الإثارة، التنوع، الاستغلال، الإنجاز، التحكم، العمل المحبب، ومستوى آخر خاص بعوامل الصحة النفسية ويتضمن الأجر، الأمن، الزملاء في العمل، ظروف العمل ، سياسة الشركة، جدول العمل والمشرفين(مزياتي، 2011، ص 216).

يرى هيرزبرج في نظريته أن العوامل التي تؤثر في رضا الموظف عن العمل وتدفعه لزيادة الإنتاج تتعلق مباشرة بالدوافع، وبالعمل الذي يقوم به الموظف مثل الشعور بالإنجاز والتقدير والتقدم في العمل، والنمو المهني (المصري، عامر، 2014، ص102).

وبمعنى أن الرضا الوظيفي للعاملين يتجسد من خلال ما يشعرون به، فشعور العامل بالالتزام والتقدير من قبل المحيط الذي يعمل فيه يكسبه الثقة وروح المسؤولية والشعور بالسعادة لما يقدمه وينجزه من أعمال، ويساهم ذلك في تطوره وتقدمه.

إذ أجرى هيرزبرج عام 1957 دراسة لبحث العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، وجد أن الرضا الوظيفي هو نتاج لعوامل مرتبطة بمحتوى العمل، مثل الإنجاز والمسؤولية وغيرها، وقد بين أن مسببات الرضا هي غير مسببات عدم الرضا الوظيفي(مطوف، 2016، ص 252،253).

ماهية الرضا الوظيفي

إن العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي لدى العامل تتعلق بطبيعة العمل بحد ذاته والمسؤوليات الملقاة على عاتقه والإنجازات التي يحققها، كما أن العوامل التي تسبب الرضا تختلف عن العوامل المسببة عن العوامل المسببة لعدم الرضا.

تشير النظرية إلا انه حتى يتسنى لعوامل الدافعية هذه أن تكون ذات فعالية، يجب أن يكون الموظف على درجة مقبولة من الاستياء (عدم الرضا)، وبتعبير آخر فن العوامل الصحية لا يمكنها أن تشفي من مرض، ولكن بإمكانها تقديم العون للوقاية منه، حيث أن عوامل الرضا عن العمل (الدوافع) هي التي يمكنها القيام بعملية العلاج (المصري، عامر، 2014، ص 102).

أي أنه لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين لا يكفي توفر هذه العوامل فحسب، بل يجب أن تخلق هذه العوامل الرغبة للعمل والإنجاز، شريطة ان يكون العامل غير راضي على ما توفر سابقا.

تبين هذه النظرية أن هناك نوعين من المتغيرات أو القوى هما مصدران للرضا أو عدمه هما:

- ◆ القوى الداخلية الكامنة في الفرد نفسه، سواء كانت قوى فسيولوجية أم قوى سيكولوجية.
- ◆ القوى الخارجية: وهي عبارة عن الدوافع السيكولوجية التي يكتسبها الفرد في علاقته بالبيئة التي يعيش فيها (البادري، 2011، ص 192).

إن وجود الرضا الوظيفي من عدمه يتجسد من خلال عاملين منه ما تعلق بالعامل نفسه، ومنه ما تعلق بالبيئة او المناخ العام للعمل.

تتكون نظرية هيرزبرج من مجموعتين من العوامل المتمثلة في العوامل الدافعة، والعوامل الصحية وهي كالآتي:

1.1.8. عوامل الدافعية:

إن توفر العوامل التي تدفع بالفرد للعمل أكثر وفي مناخ تنظيمي مناسب يخلق الرضا لديه، ولكن غياب هذه العوامل لا يعني انعدام أو غياب الرضا.

وتشمل الشعور بالإنجاز والتقدير لما يقوم به الفرد من جانب المسؤولين والعمل ذاته، وإبراز لقدرات الفرد والترقي وفرص النمو والتطور خلال العمل وتحمل المسؤولية (المصري، عامر، 2014، ص 103).

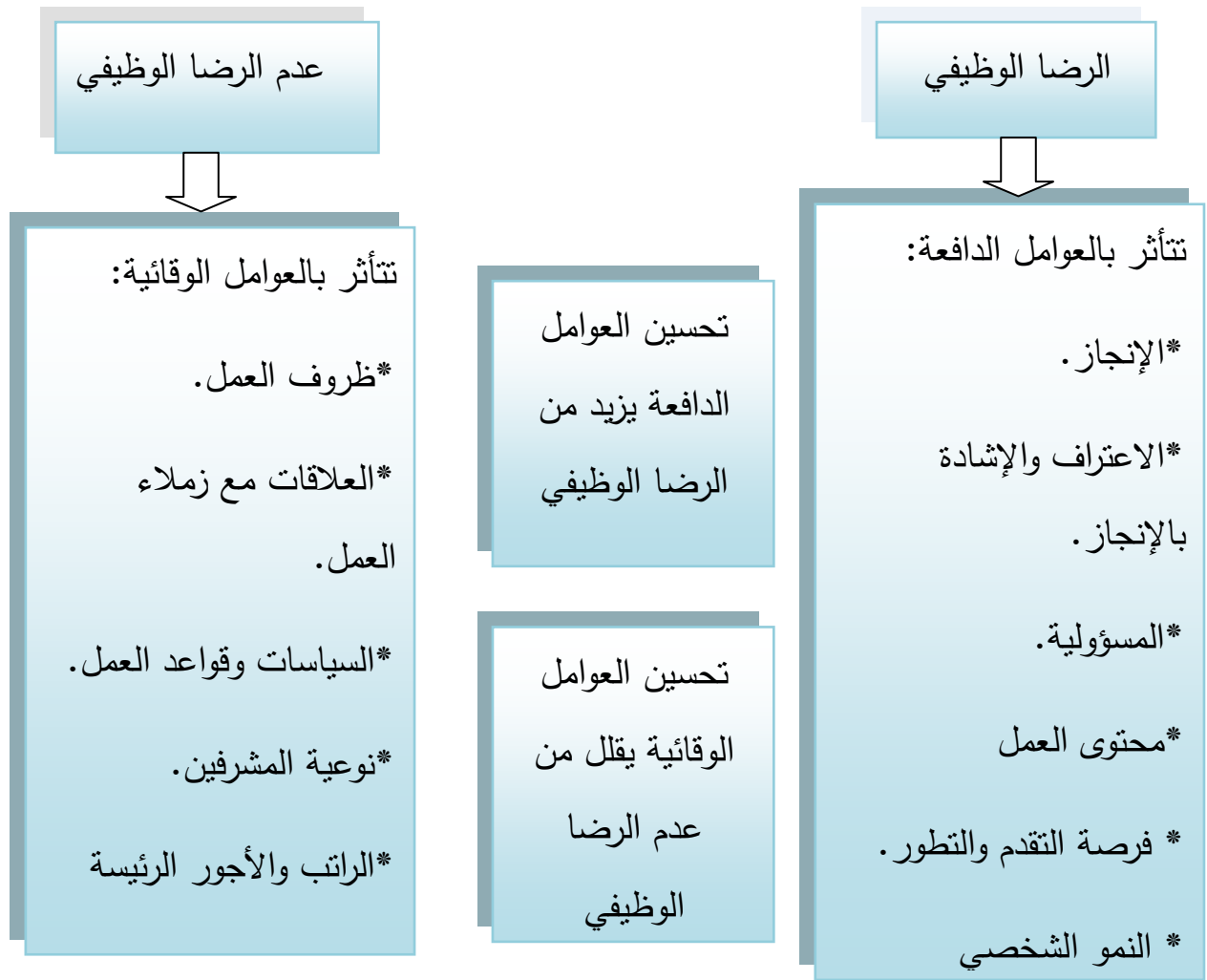
يعتبر الاحترام والتقدير الذي يتلقاه الفرد من قبل المحيط الذي يعمل به دافعا للعطاء أكثر وسببا في تحسين الأداء والشعور بروح المسؤولية.

2.1.8. عوامل الصحة (الوقائية):

تمثل بيئة العمل المحيط الذي يقضي فيه الفرد معظم وقته وهو المكان الذي ينجزه فيه مهامه وبالتالي فانعدام وسائل تبعث بالراحة وتسهل العمل تخلق عدم الرضا لدى الفرد، في حين توفرها على وسائل الراحة ليس بالضرورة يخلق الرضا الوظيفي.

تشمل سياسة المؤسسة وظروف العمل والعلاقات بين الأفراد والعائد المادي والأجر والضمان الوظيفي في العمل والإشراف (المصري، عامر، 2014، ص 103).

أي كل ما تعلق ببيئة العمل سواء كانت البيئة المادية أو المعنوية من أفراد العمل وغيرها من العلاقات التي تحدث داخل التنظيم.



محتوى نظرية هريزبيرج (بغو، 2018 ، ص171).

ركزت نظرية هريزبيرج على ضرورة توفر الدوافع باعتبارها من بين أهم العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي، وأن هناك مجموعة من العوامل أطلق عليها هريزبيرج العوامل الصحية أو عوامل الوقاية لا تسبب الرضا في حال توفرها، وفي حال عدم توفرها في بيئة العمل فهي تقدم موظف مستاء لا موظف راضي، وبالتالي حسب هريزبيرج أن العوامل الصحية لا تسبب الرضا.

2.8. نظرية ماسلو:

تعتبر نظرية ابراهام ماسلو للحاجات من أولى النظريات التي فسرت سلوك الإنسان وكيفية إشباع حاجاته، حيث قام في 1954 بترتيب الحاجات ترتيباً هرمياً، تتدرج من الحاجات

ماهية الرضا الوظيفي

الدنيا إلى الحاجات العليا وهذا بعد إجراءه لعدة تجارب في عيادة نفسية توصل من خلالها إلى الحاجات الخمسة (بغو، 2018، ص169).

معنى ذلك أن التجارب التي قام بها مكنته من الوصول إلى الطريقة المثلى، التي يمكن من خلالها إشباع حاجات الفرد، وذلك من خلال وضعها ضمن ترتيب تصاعدي.

رتب "ماسلو" حاجات الفرد حسب أهميتها في تحفيزه للعمل بغية إشباعها، فأعطى لإشباع المستوى الأدنى الأولوية والأهمية قبل غيره لكونها حسب رأيه تتحكم بسلوكه أكثر من غيرها وإذا ما أشبعت هذه الحاجة يتوجه الإنسان نحو إشباع المستوى الآخر (سلمان، 2011، ص66). تتمثل هذه الحاجات الخمسة فيما يلي:

ركز في ترتيبه لإشباع الحاجات على إعطاء الأولوية للحد الأدنى كونه يتحكم في سلوك الفرد وبالتالي إذا أشبعت هذه الحاجة يسعى لإشباع حاجات أخرى وهكذا.

❖ وتمثل الحاجات الأساسية لإدامة الحياة، كالحاجة إلى الطعام والشراب والهواء والنوم والجنس، وغيرها من الحاجات الأساسية للفرد (مطوف، 2016، ص352).

تعتبر هذه الحاجات ضرورية للفرد وإشباعها ضرورة لا نقاش فيها لاستمرار الحياة.

❖ الحاجة إلى الأمن والأمان كالأستقرار.

❖ حاجات اجتماعية كالانتماء، تبادل الصداقات. (الوناس، 2011، ص215).

باعتبار الفرد كائن اجتماعي لابد من إشباع الحاجات الاجتماعية كإقامة علاقات اجتماعية، إثبات الذات وغيرها.

فهي حاجات تعكس الحب والتعاطف والانتماء في علاقة الفرد بغيره، ولاشك أن عدم توافر هذه الحاجات قد يؤدي إلى نوع من الخلل في قدرة الفرد على التكيف مع المجتمع الذي يعيش فيه. (الختاتنة، 2012، ص54).

إن إشباع حاجات الفرد لها دور في تأقلم الفرد مع المجتمع الذي يعيش فيه كبناء علاقات صداقة.

❖ حاجات التقدير و الاحترام:

تحتل المرتبة الرابعة في مدرج ماسلو، وهي تأتي مباشرة بعد أن يشبع الإنسان الحاجات الثلاثة السابقة الذكر، وتعني حاجات التقدير والاحترام رغبة الإنسان في كسب الاحترام والتقدير من الآخرين حتى يتنامى لديه الشعور بالأهمية والثقة(شاطر، 2009/2010، ص18).

إن الاحترام والتقدير الذي يتلقاه الفرد من الأفراد المحيطين به، ينمي لديه الثقة بالنفس، فمقدار احترام وتقدير الآخرين لك يشعرك بمدى أهميتك في المجتمع الذي تعيش فيه.

❖ حاجات تحقيق الذات مثل التعبير عن الذات والقدرة على الابتكار والإبداع (المصري، عامر، 2014، ص107).

فالفرد يسعى لتحقيق ذاته وهو ما يسمح له بالتطور والتقدم أكثر.

ما يمكن أن يقال عن هذه النظرية وعن تقسيمها لهذه الحاجات هو أن هذه الحاجات متشابهة وتعتمد على بعضها البعض، كما أننا لا نستطيع بأي حال من الأحوال أن نلبي هذه الحاجات حتى "الإشباع في المنظمات، ولما كان الرضا عملية تنقيد بتلبية الحاجات البشرية المرتبطة بطبيعة البشر يكون مستوى الإشباع نسبي مثله مثل الرضا. (الوناس، 2011، ص215).

من خلال هذه النظرية يمكن القول بان تلبية الحاجات أو إشباع، وتحقيق الرضا الوظيفي تعتبر عملية نسبية.

يتحقق الرضا الوظيفي حسب هذه النظرية من خلال تلبية الحاجات الخمسة السالفة الذكر وفق الترتيب الذي اعتمده ماسلو، فكلما تحقق إشباع الحاجات زاد الرضا وهكذا.

فحسب نظرية "ماسلو" للحاجات فإن الرضا الوظيفي للموظف يكمن في مدى إشباعه للحاجات التي تحقق له الرضا، فكلما سعد الموظف في سلم الحاجات كلما زاد رضاه، وان إشباع الحاجات يتدرج من الأساس في إشباع أول الحاجات المتمثلة في الحاجات الفسيولوجية ومن ثم التدرج شيئاً فشيئاً إلى الوصول لإشباع حاجات تحقيق الذات.

3.8. نظرية التوقع:

ركز " فكتور فروم " على أهمية الحوافز لدفع الفرد لبذل جهد أكبر لإنجاز مهامه معتمداً في ذلك على توقعين، تعلق الأول النجاح في تحقيق ذلك الإنجاز، في حين ركز التوقع الثاني على ما سيحصل عليه الفرد في حالة ما حقق ذلك.

إن نظرية التوقع تقوم على مفهومين أساسيين هما الرغبة أو قيمة الناتج، والتوقع، ويقصد بالرغبة أهمية عائد أو ناتج معين يرغب شخص ما في الحصول عليه من بين عدة رغبات علماً أن هذا المفهوم يقوم على أساس مستويين مرتبطين مع بعضهما بعلاقة واضحة، وإن قيمة أو أهمية الحاجة إلى المستوى الأول تتوقف على مدى قدرة هذه الحاجة في تحقيق الحاجة على المستوى الثاني (مطوف، 2016، ص353).

أي أن نظرية التوقع قائمة على مبدأين متصلين ببعضهما، ألا وهما الرغبة والتوقع، وتتجلى أهمية المبدأ الأول على قدرته في خلق الحاجة للمبدأ الثاني.

ترى هذه النظرية أن الرضا المهني يرتبط بمدى التناسب الموجود بين ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه من هذا العمل، فالفرد يتوقع أنماطاً معينة من السلوك في مجال العمل تتصل بساعات العمل والعلاقات الاجتماعية، وتقبل السلطة، كما أن للفرد حاجات يأمل في إشباعها عن طريق العمل، مثل الحصول على درجة معينة من الأمن أو مركز يحقق له مكانة معينة (المصري، عامر، 2014، ص114).

إن التوافق بين ما يرغب فيه الفرد من العمل الذي يقوم به وما سيحصل عليه منه يتحكم في مستوى رضاه الوظيفي.

عرف التوقع كأدراك متعلق بإمكانية عمل الفرد، والذي سيتبع بعائد شخصي، أو يعني توقع ادراك شخص ما لاحتمال أن يحدث عمل نتيجة معينة(البادري، 2011، ص195).

فالتوقع هو احتمال أو تصور لدى الفرد لما سينتج عنه عند القيام بعمل ما.

يشير التوقع إلى ذلك التصور بأن ما يبذله الفرد ن جهد سيحقق الأداء الجيد، فالتوقع ينحصر فيما يعتقد الفرد بأن العمل المنجز سيحقق الهدف المنشود.

فإذا أتاح العمل تحقق توقعات الفرد بدرجة كافية، فسوف يتقبل الفرد مقتضيات عمله، ومطالبه ويشعر بالرضا، أما إذا تضاربت هذه المطالب مع أهداف الفرد الذاتية، فغنه يشعر بعدم الرضا عن عمله(المصري، عامر، 2014، ص114).

يشعر الفرد بالرضا إذا ما تطابقت توقعاته مع الهدف المحقق من العمل المنجز، والعكس فغن لم يكن هناك تطابق بين توقعاته مع أهدافه الذاتية، فذلك يخلق لديه شعور بعدم الرضا.

يقصد بالتوقع احتمال تحقق حاجات المستوى الثاني لتحقيق حاجات المستوى الأول، وخير مثال على ذلك لو رغب احد العاملين في منظمة ما بالترقية لوظيفة مشرف، وعند تقييمه للحالة وجد أن الترقية لهذه الوظيفة تتطلب حصوله على شهادة عليا في الإدارة، وفي حالة عدم توافر مثل هذا التحصيل لديه، فإن التوقع بعدم وجود فرصة للترقية لن يدفع الموظف إلى الحث عن تلك الوظيفة والعكس صحيح(مطوف، 2016، ص353).

فالتوقع هو علاقة ارتباط بين الرغبة لدى الفرد وما سيحصل عليه وهذه العلاقة ستحدد مستوى الرضا الوظيفي لديه.

■ التوقع الأول : ويشير إلى قناعة الفرد واعتقاده بأن قيامه بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة (مزياني، 2011، ص218).

أي مدى تصور الفرد واقتناعه بأن ما سيقوم به من عمل ما يؤدي إلى نتيجة معينة.

التوقع للأداء الناجح يتساوى مع الجهد المبذول (البادري، 2011، ص 195).

بمعنى أن الجهد الذي يبذله حسب توقعاته سيؤدي إلى الأداء الجيد.

■ التوقع الثاني : ويعني ذلك تعداد النتائج المتوقعة لذلك السلوك أي ماذا يحدث عند إتمام

عملية الإنجاز وعند فهم الطالب للدرس هل سينجح أو يكافئ أم لا، ويوضح هذا التوقع

العلاقة ما بين إتمام الإنجاز والمكافأة (مزياي، 2011، ص 218).

يركز هذا التوقع في مجمله على العلاقة الوثيقة بين ما سيحصل عليه الفرد أو ما سيكافئ به

حيال قيامه بالأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه.

يشير "فروم" إلى أن على المديرين معرفة الجوانب التي يهتم بها العاملون إذا رغبوا في

الحصول على أداء أفضل، وعليهم أن يوضحوا للعاملين العلاقة بين الأداء الجيد والمكافأة التي

يمكن الحصول عليها نتيجة لذلك الأداء، كما يجب على المديرين معرفة توقعات ورغبات

العاملين، وذلك من خلال النقاشات المباشرة التي تدور بينهم وبين العاملین (الشرايدة، 2008،

ص 93).

يلعب التواصل الفعال بين المسؤولين والعاملين دور مهم في معرفة المسئول لرغبة العامل

وتوقعاته من العمل الذي يقوم به وما سيحصل عليه من مكافآت وعند القيام بعمل جيد وناجح.

إن تحقيق الهدف المنشود يجعل الفرد يشعر بالرضا الوظيفي كنتيجة للجهد الذي بذله بغية

تحقيق ذلك.

إن كلا من التوقع الإيجابي والسلبي يساعد على التكافؤ كما أن تكيف الفرد مع الموقف

يوجهه نحو ناتج محدد توجيهها فعالا ويساعده على التقبل (مزياي، 2011، ص 218).

فمختلف تصورات الفرد تساهم في خلق التكافؤ، فتأقلم الأفراد مع الأوضاع المختلفة يساعدهم على التقبل من خلال التوجيه الأمثل.

تركز نظير التوقع على أهمية العمل بالنسبة للموظف باعتباره الوسيلة التي تحقق له أهدافه، مع ضرورة إدراكه للجهد المبذول في سبيل تحقيق ذلك، فإذا أتاحت الوظيفة للعامل تحقيق توقعاته من نتائج عمله، في هذه الحالة يشعر الموظف بالرضا، والعكس صحيح.

4.8. نظرية الإنجاز:

قدم ماكلياند عام 1973 نظريته المعروفة باسم نظرية الحاجات الثلاثة أو حاجات الإنجاز، حيث صنفها في ثلاث مجموعات (شاطر، 2009 / 2010، ص 21).

عرف ماكلياند الدافع للإنجاز على أنه الأداء في مستوى محدد من الامتياز والتفوق وبأنه حاجة الفرد للقيام بمهامه على وجه أفضل مما أنجزه من قبل بكفاءة وسرعة وبأقل جهد ممكن وبأفضل نتيجة (بغو، 2018، ص 167).

بمعنى أن الفرد يسعى دائما لتقديم أفضل ا لديه للحصول على إنجاز متميز مقارنة بما سبقه، بأقل التكاليف سواء تعلق ذلك بالجهد المبذول أو الوقت المحدد.

- لابد من تزويد المتدربين والعاملين من وقت لآخر بمعلومات عن مدى تقدمهم في الإنجاز التدريبي أو في أداء العمل (الختاتنة، 2012، ص 60).

أي لما له من تأثير على سيرورة العمل بالوتيرة المحدد، فاطلاع العاملين على هذه المعلومات يسهل عليهم العمل لتحقيق الهدف في الوقت المحدد.

▪ الحاجة للإنجاز:

إن الأفراد الذين لديهم رغبة جامحة في تحقيق النجاح يسعون للإنجاز أكثر ويحاربون للوصول إلى هدفهم دون تركيز على الجانب المادي، حيث يعتبر النجاح هو هدفهم الأسمى.

ماهية الرضا الوظيفي

دافع الإنجاز يعرف بأنه استعداد ثابت نسبياً يحدد مدى سعي الفرد ومثابرتة في سبيل تحقيق نجاح يترتب عليه نوع من الإشباع، وذلك في المواقف المختلفة في العمل، والتي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى محدد للامتياز (لوكيا، 2006، ص190).

إن دافع الإنجاز يعبر عن مدى رغبة الفرد في تحقيق النجاح لإشباع حاجاته، وهو ما يجعله يكافح ويثابر لأجل ذلك.

وهناك أفراد يعملون لكن دافع الإنجاز لديهم في انخفاض (الختاتنة، 2012 ، ص58).

أي أن مستوى الدافع للإنجاز يختلف باختلاف الأفراد.

إن الأفراد الذين يكون لديهم دافع والحاجة للإنجاز يسعون دائماً لأداء أعمالهم بمستوى جيد، فتجدهم يتحدون كل العراقيل والصعوبات التي تصادفهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، وتكون لديهم الرغبة في تلقي ردود الأفعال عن الأعمال التي أنجزوها.

▪ الحاجة للقوة :

تمثل رغبة الموظف في التحكم في سلوك الآخرين، أي هي الرغبة في ممارسة السلطة عليهم (بغو، 2018، ص170).

هناك مجموعة من الأفراد تكون لديهم رغبة كبيرة في تولي المناصب العليا في العمل، والتي تمنحهم سلطة عن الآخرين، وبالتالي تجدهم يهتمون بكل ما من شأنه أن يرفع من هيبتهم ووقارهم فيركزون على الشكليات ويسعون لاتخاذ القرارات بغية تحقيق ما يصبون إليه.

إن تصرفات الأفراد تحدد رغبتهم في القوة والسلطة فهم يركزون على كل صغيرة وكبيرة لتحقيق ذلك.

▪ الحاجة للانتماء :

وهي تمثل الرغبة في تكوين علاقات إيجابية مع الآخرين والاحتفاظ بها (بغو، 2018، ص170).

بمعنى أن الفرد يشعر بالانتماء عند تكوين علاقات صداقة مع الآخرين، وبالتالي يكون حريص للحفاظ عليها، لاسيما الإيجابية منها.

تختلف الرغبة في إقامة علاقة إيجابية مع الآخرين باختلاف الأفراد، فكل فرد يبني علاقاته من خلال اهتماماته وتطلعاته، وميوله للجماعة التي ستبلي له احتياجاته الاجتماعية المختلفة.

يشبع الأفراد هذه الحاجة من خلال الصداقة والحب وإقامة علاقات اجتماعية مع الغير والتواصل مع الآخرين (العميان، 2018، ص291).

يسعى الفرد من خلال تواجده في المحيط الذي يعمل فيه إلى إقامة علاقات مختلفة تشبع له حاجاته الاجتماعية، وتزيد من رغبته في التواصل الفعال مع المحيطين به.

إن الأفراد يسعون للدخول في علاقات اجتماعية تحقق لهم التماسك والتعاون بين أفراد الجماعة التي ينتمون إليها، مع بذل جهد في حل المشكلات التي تعترضهم.

5.8. نظرية العدالة :

تتسبب هذه النظرية إلى آدمز ظهرت سنة 1963 ، وتتنظر إلى أن العدالة والمساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي هي الفكرة الأساسية في قيامه، فالأفراد يرغبون في الحصول على معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، تلك المعاملة العادلة تعد المحدد الرئيسي لجهود الفرد وأدائه ورضاه الوظيفي(عزبون، 2006/2007، ص66).

تقوم هذه النظرية على مبدأ المساواة في التعامل مع الأفراد، باعتبارهم يرغبون في معاملة قائمة على أساس أن الأفراد سواسية في مكان العمل، وعلى هذا الأساس يتحدد مستوى الأداء ورضاهم الوظيفي.

اشتق "أدمز" نظريته من نظرية المقارنة الاجتماعية، التي تقوم على أن الاتجاهات والمواقف تجاه عمل معين يبني على أساس الظروف السائدة في العمل، وعلى أساس التجارب السابقة(الختاتنة، 2012، ص62).

ماهية الرضا الوظيفي

حسب هذه النظرية إن الراتب الذي يتحصل عليه الفرد، يكون وفق لمجموعة من الاعتبارات متعلقة بالمستوى، المهارة، الخبرة وغيرها من الاعتبارات التي تطبق على جميع أفراد المنظمة، فإذا تحصل على راتب أكثر من زملائه أنه ضميره، وإذا كان الراتب الذي تحصل عليه أقل منهم لا يرضيه ذلك، وبالتالي لا يتحقق لديه الرضا في الحاليتين.

تتصح هذه النظرية المشرفين بالاهتمام بالعمليات الاجتماعية في المؤسسة وفي إتباع أساليب تتميز بالإنصاف والعدالة في معاملة العاملين دون إهمال تأثير الجماعة على الفرد (مزياني، 2011، ص217).

بمعنى أن أسلوب الإنصاف يجب أن يكون سائد في المنظمة حتى لا يشعر العامل بأن المنظمة تبخسه حقه وتتعامل معه بطريقة لا تليق به وبمكانته في المنظمة، كون الفرد يقوم بعمل مقارنات بينه وبين زملائه في العمل.

تنص هذه النظرية على أن درجة الجهد الذي يبذله الفرد في عمله تتوقف على شعوره الشخصي بعاملة المنظمة له على أساس المساواة والعدالة ضمن الإطار الاجتماعي الذي يتواجد فيه (لوكيا، 2006، ص197).

كلما سعت المنظمة إلى إنصاف عمالها، كلما ساهم ذلك في بذلهم للمزيد من الجهد لتحقيق أهدافها، وهذا يعزز ثقتهم فيها وينمي شعورهم بالانتماء لها.

يعكس مفهوم نظرية العدالة طبيعة الإنسان في تقييمه دائماً لنفسه وما يقدمه من أداء وجهود مقارنة بالآخرين، وما تقدمه المنظمة له من عوائد ومزايا في نظره ، لا بد أن تكون مقنعة ومتوازنة لتدفعه لتحسين أدائه (العكش، 2007، ص38).

يسعى الفرد خلال قيامه بالعمل الموكل إليه إلى الحول على المزايا والمكافآت المختلفة من قبل المنظمة التي يعمل بها، على أن تكون هذه المكافآت مشجعة ومحفزة للعمل أكثر وبأداء جيد،

خاصة وأن الفرد ينظر إلى هذه الزاوية نظرة مقارنة مع زملائه في العمل، فعلى المنظمة اخذ ذلك بعين الاعتبار.

تشتمل نظرية العدالة على ثلاث خطوات أساسية هي: التقييم، والمقارنة، والسلوك. ويتضمن التقييم قياس المدخلات (جدارة الشخص، مستوى التعليم، المهارة، مقدار الجهد المبذول في العمل) والمخرجات (العوائد المادية، الترقية، الاهتمام الذاتي، التميز، التقدير والاحترام) (العميان، 2018، ص 299).

أي أن لتحقيق العدالة بين أفراد المنظمة لابد من توفر الشروط الثلاثة السالفة الذكر، فالفرد يهتم بمقارنة الجهد الذي بذله مع ما يتحصل عليه من عوائد مختلفة، ومقارنتها مع جهود زملائه وعوائدهم وعلى هذا الأساس يتحدد رضاه الوظيفي من عدمه.

توضح هذه النظرية أن حالة الرضا عند الفرد تكون عندما يشعر بأنه يحصل على عوائد نتيجة للجهد الذي يبذله مقارنة بالآخرين، وما يقدمه من خلال ربط الحوافز بالعوائد، وقياس فعالية الأداء وفق برنامج تضعه المنظمة، لذلك لتوضيح سبب ارتفاع دخل بعض العاملين عن غيرهم (الختاتنة، 2012، ص 64).

بمعنى أن الفرد يقوم بوضع مقارنات بين الجهد الذي يقوم به من خلال أدائه للعمل الموكل إليه مع العوائد التي سيحصل عليها كنتيجة لهذا العمل، مع مقارنتها بما يقوم به الآخرين، وعلى هذا الأساس يتحدد رضاه من عدمه.

6.8. نظرية القيمة :

وضع "لوك" نظرية أطلق عليها نظرية القيمة لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي، وتفسر هذه النظرية أن الرضا الوظيفي ما هو إلا حالة عاطفية سارة، سببها مدى إدراك الفرد أن الوظيفة التي يشغلها تتيح له ممارسة القيمة الوظيفية التي تتسجم مع حاجاته (الشرايدة، 2008، ص 94).

أي أن مفهوم الرضا الوظيفي يتجسد من خلال شعور الفرد بالاطمئنان بأن الوظيفة التي يقوم بها، تمكنه من تطبيق القيم التي تتعلق بوظيفته، والتي تشبع له رغباته.

ترتبط نظرية القيمة التي وضعها "لوك" بين الحاجات والقيم والرضا عن الوظيفة(المصري، عامر، 2014، ص 115).

أي أن هناك علاقة ارتباطية بين القيم التي يسعى الفرد إلى تحقيقها من خلال قيامه بالعمل الموكل إليه، والتي بدورها تحقق له مجموعة القيم التي تشبع حاجاته، فيحدث الرضا الوظيفي لديه.

نظرية القيمة التي طورها "لوك" تقول أن الرضا الوظيفي للفرد أو عدمه عن بعض الجوانب المهنية يعكس حكماً ثنائياً القيمة التعارض المدرك بين ما يريده الفرد، وما يتحصل عليه بالفعل، أهمية ما يريده الفرد ويقوم به(البادري، 2011، ص194).

يتوقف الرضا الوظيفي للفرد من عدمه على مدى تطابق ما يسعى إليه وما يحققه فعلياً، فمن خلال الجهد الذي يبذله في الوظيفة التي يشغلها يحصل على مجموعة قيم، والتي من خلالها يلبي حاجياته المختلفة

يعرف "لوك" الرضا بأنه حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الموظف بأن وظيفته تسمح له بتحقيق قيم العمل الوظيفي المهمة في تصوره، بشرط أن تكون هذه القيم منسجمة مع حاجاته، أي أن الرضا عن الوظيفة يتحقق بالقدر الذي تتحقق به حاجات الفرد من خلال الوظيفة التي يمارسه(المصري، عامر، 2014، ص 115).

بمعنى أن الرضا الوظيفي يتجسد من خلال شعور الفرد بالسرور تجاه الوظيفة التي يشغلها كونها تعمل على تحقيق القيم التي يسعى من خلالها إلى إشباع حاجاته، أي أن الوظيفة تشكل مصدر اطمئنان له، باعتبارها تشبع رغباته المختلفة.

ماهية الرضا الوظيفي

يبين "العديلي" أن الرضا الوظيفي وفقا لنظرية "لوك" يتكون من مجموع حالات متعددة لرضا الفرد عن العوامل والعناصر الفردية التي تتكون منها الوظيفة، حيث أن شعور الفرد تجاه جميع هذه العوامل والعناصر تلعب دورا هاما في تحديد المستوى الكلي للرضا (الأزهر، بوخميس، 2020، ص 264).

أي أن مستوى الرضا الوظيفي حسب هذه النظرية يتحقق وفق رضا الفرد عن العوامل التي تحدد الوظيفة التي يشغله.

يرى لوك بأن الرضا الوظيفي لا يعتبر مجموع حالات الرضا للفرد عن العناصر الفردية التي تحتويها وظيفته، بل الأهم هو الأهمية النسبية لكل العوامل في تحديد المستوى الكلي للرضا الوظيفي (الشرايدة، 2008، ص 94).

بمعنى أن الرضا الوظيفي لا يتحقق من خلال رضا الفرد عن حاجاته الشخصية فقط، إنما يشمل رضاه عن جميع جوانب الوظيفة من جماعة العمل، علاقته مع المشرفين والزملاء، رضاه عن البيئة المادية وسياسات وأنشطة المنظمة، وغيرها من العوامل.

إن الفرد يسعى دوما إلى تحقيق نتائج ذات قيم عالية، وأن تحقيقه لهذه القيم تشبع له حاجاته ورغباته، مما ينعكس إيجابا على الوضع النفسي له، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي (الشرايدة، 2008، ص 94).

بمعنى أن الفرد يسعى من خلال العمل الذي يقوم به إلى تحقيق مجموعة من القيم التي يراها مناسبة وتشبع حاجاته المختلفة، باعتبار أن إشباع الفرد لحاجاته ينعكس إيجابا على نفسيته.

تحدد درجة الرضا مع مقارنة ما هو كائن بما ينبغي أن يكون، فإذا زادت توقعات الفرد حول ما ينبغي أن يكون عما هو كائن، قلت درجة الرضا، وزادت درجة عدم الرضا (البادري، 2011، ص 195).

أي أنه كلما توافقت توقعات الفرد مع ما هو كائن زاد رضاه الوظيفي، أما في حال ما إذا كان توقعه أكثر مما هو موجود أصبح غير راضي.

فكل نظرية من النظريات التي سبق لنا عرضها تسعى في مجملها إلى فهم السلوك الإنساني، وإيجاد الطرق التي تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي من عدمه، من خلال دراسة ومعرفة مجموعة العوامل ذات الصلة في تحقيق ذلك.

عموماً ومن خلال عرضنا لبعض النظريات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي نجد أن هناك شبه اتفاق على أن الرضا الوظيفي ضرورة ملحة في أي منظمة بغض النظر عن نوعها وحجمها وطبيعتها هذا من جهة، ومن جهة أخرى يجب على المديرين الأخذ بعين الاعتبار أهمية العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي، حتى يتسنى لهم إتباع أساليب وإجراءات من شأنها تحقيق ذلك، انطلاقاً من دراسة حاجات ورغبات ودوافع الموظفين.

خلاصة:

نستخلص مما سبق أن الرضا الوظيفي يعد من بين أهم المتغيرات التنظيمية لما له من تأثير إيجابي على أداء الموظف من جهة والمنظمة من جهة أخرى، باعتبار أن الموظفون الذين يشعرون برضا في عملهم يخلقون بيئة عمل إيجابية، وبالتالي ينعكس ذلك على أدائهم الوظيفي داخل المنظمة، لأن الموظف الراضي يكون أكثر إنتاجية من الموظف الغير راضي فالرضا الوظيفي يسهم في القضاء على التغيب والمشكلات التنظيمية التي تعيق سير المنظمة نحو تحقيق أهدافها، وبالتالي وجب على المديرين الأخذ بعين الاعتبار أهمية ذلك، لأن نجاح المنظمات يتوقف على مدى حسن استثمارها في موظفيها من خلال توجيهه والدفع بسلوكياتهم بما يحقق رضاهم ويخدم أهداف المنظمة.

الفصل الرابع: الإجراءات البحثية للدراسة الميدانية

تمهيد

1. التعريف بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة.
2. منهج الدراسة.
3. مجالات الدراسة.
4. مجتمع الدراسة.
5. أدوات جمع البيانات.
6. الدراسة الاستطلاعية.
7. الخصائص السيكومترية لأداة القياس.
8. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

خلاصة

تمهيد:

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بدءا بالتعريف بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة، والتي تمثل مكان إجراء الدراسة، من ثم المنهج المتبع في الدراسة، إلى مجالات الدراسة المتمثلة في كل من المجال البشري، المجال الزمني والمكاني، وعرجنا فيما بعد إلى التعريف بمجتمع الدراسة مجتمع الدراسة، وكذا أدوات جمع البيانات التي اعتمدنا عليها في دراستنا الاستطلاعية والدراسة الأساسية دون أن نغفل على أهم الخطوات التي قمنا بها وهي الدراسة الاستطلاعية والخصائص السيكمترية لأداة القياس وفي الأخير تطرقنا إلى أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.



1-التعريف بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرية:

وفيه سنتطرق إلى تقديم الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء من خلال عرض الأقطاب التي تحتويها وهيكلها التنظيمي والأهداف التي تسعى إليها.

1-1- بطاقة تعريف بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء - وحدة فكرية-

الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE هي شركة ذات أسهم تابعة لمجمع سونلغاز، يقدر رأس مالها ب 35.000.000.000 دج، تم إنشائها سنة 2004 وهي تعتبر أكبر منشأة لتوليد الكهرباء مع أكثر من 8400 ميغاواط مثبتة، حيث تتمثل مهمتها الأساسية في إنتاج الطاقة الكهربائية انطلاقا من مصادر حرارية ومائية تستجيب للمتطلبات الجاهزية والموثوقية والصناعية والحفاظ على البيئة.

وبهذه الصفة فهي تضمن على وجه الخصوص المهام والواجبات التالية:

- ◆ استغلال المنشآت والتجهيزات المشتركة وصيانتها وحمايتها.
- ◆ احترام قواعد حماية البيئة.
- ◆ احترام واجبات المرفق العام في مجال انتظام التموين بالكهرباء ونوعيته وكذا في مجال تمويل الزبائن.
- ◆ مراقبة ميزات إمكانية اشتغال منظومة الإنتاج الملقاة على عاتقها.
- ◆ ويتمثل كذلك موضوع الشركة في الإسهام بصفة مباشرة أو غير مباشرة في كل النشاطات أو العمليات الصناعية التجارية أو المالية.
- ◆ يجوز للشركة أن تحقق موضوعها بصفة غير مباشرة لاسيما عن طريق استئجار المؤسسات، أو تقديم حصص إلى كل شركة سيتم إنشائها أو موجودة.

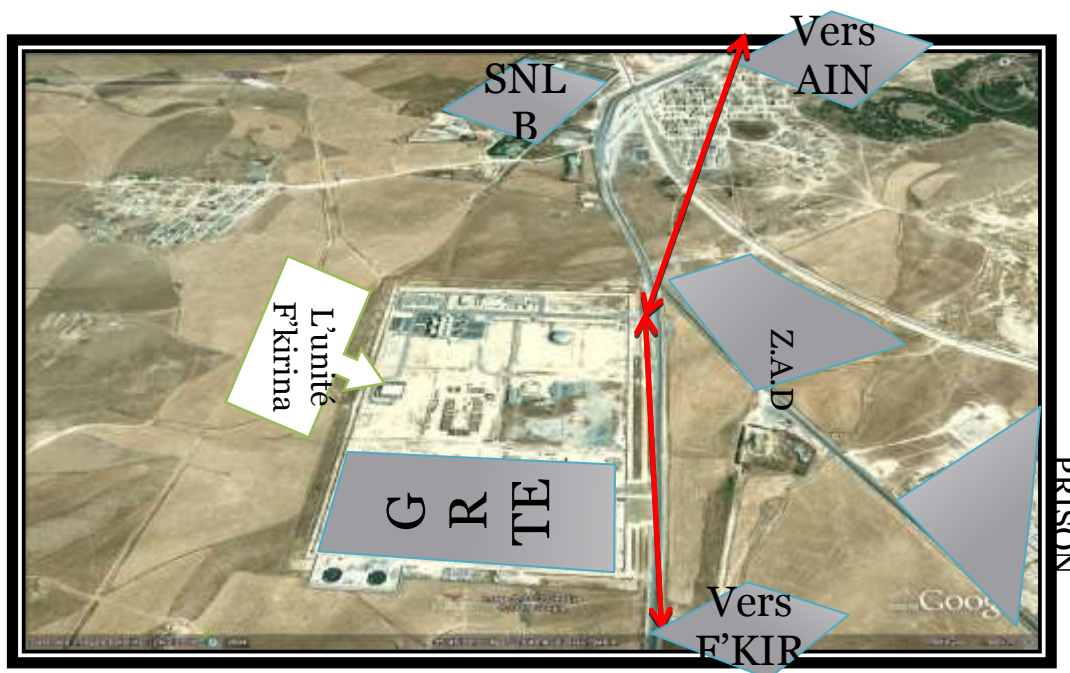
الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

لقد تم إطلاق مناقصة دولية وتم اختيار شركة ALSTOM كأحسن عرض لإنشاء محطة الكهرباء وقد أوكلت جميع الأعمال الكهربائية والميكانيكية وأعمال الأجهزة لشركة التركيب ETTERKIB (شركة تابعة لسونلغاز).

1-2- نشاط الوحدة:

- ❖ جانفي 2004: بداية النشاط.
- ❖ سبتمبر 2004: بداية تشغيل التربينه الأولى.
- ❖ 30 أكتوبر 2004: بداية تشغيل التربينه الثانية.
- ❖ 14 أكتوبر 2004: تدشين الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء من قبل وزير الطاقة والمناجم.

1-3- الموقع:



تقع الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء في بلدية فكرينة ولاية أم البواقي، تبعد عن الجزائر العاصمة ب 520 كلم، وحوالي 26 كلم عن ولاية أم البواقي.

1-4- القدرة الإنتاجية:

وحدة فكرينة تتكون من 2 تربيينات الغاز TG11، TG12 مولد التربيينات نوع المجموعة (GT13 E2ALSTOM)، المورد الرئيسي للمجموعتين هو الغاز من حاسي الرمل، وفي حالة عدم توفر الغاز هناك خزان الاحتياط للوقود الذي بدوره يضمن إنتاج الكهرباء لمدة 6 أيام.

1-5- الموارد البشرية للوحدة:

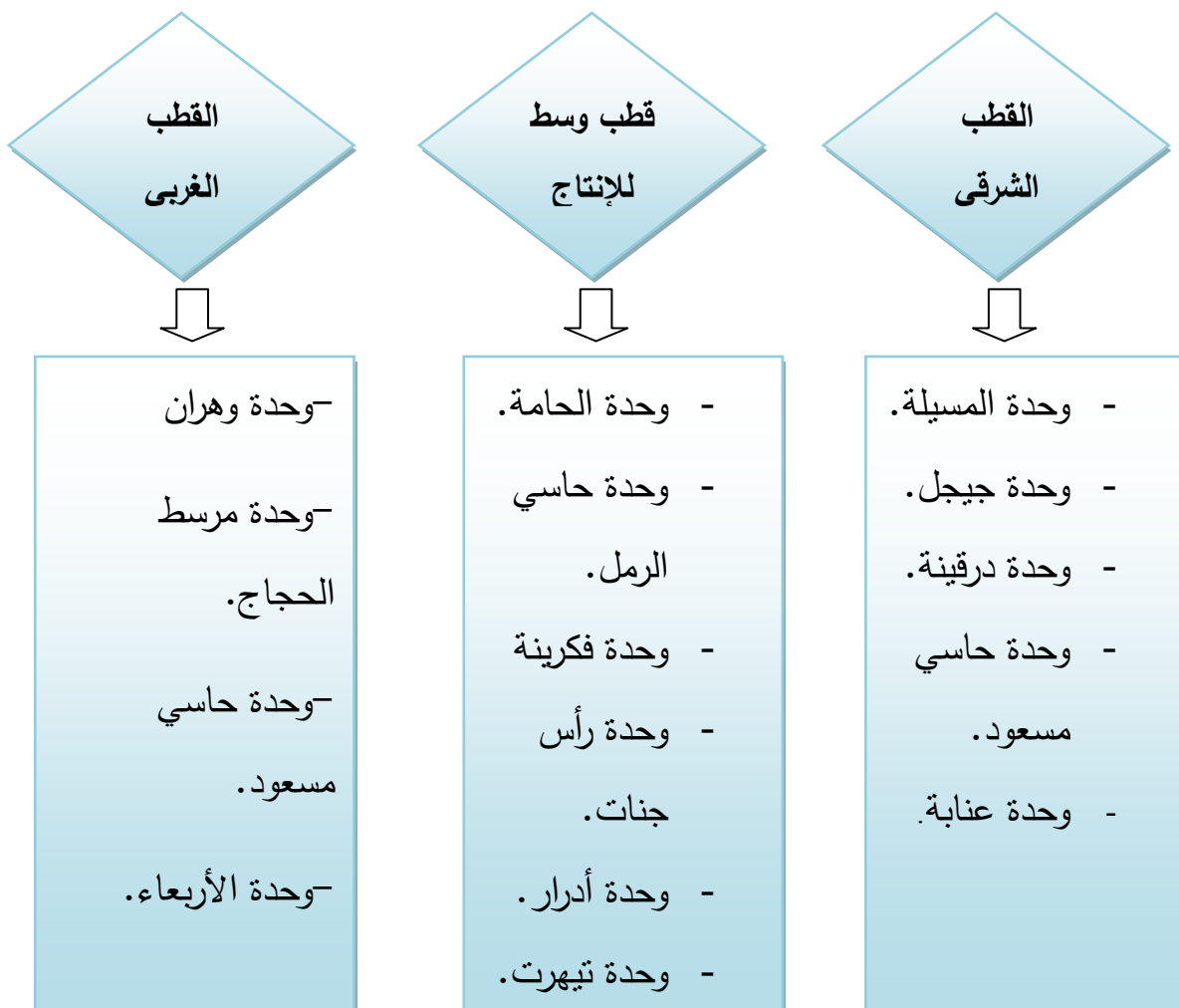
✓ صنف الإطارات: 67.

✓ عون التطبيق: 100.

✓ التنفيذ: 81.

1-6- الأقطاب المكونة للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء:

تتكون الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء من ثلاثة أقطاب إنتاج تتمثل في الشكل الموالي:



الشكل رقم 14 : يوضح أقطاب الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء -وحدة فكرينة-

1-7- أهداف الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء:

تتمثل أهداف الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فيما يلي:

- ❖ تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة بالصناعات الكهربائية؛
- ❖ تنفيذ شركة إنتاج الكهرباء برنامجا واسعا لإعادة تأهيل وتجديد حظيرتها الإنتاجية من أجل الحفاظ على مستواها الحالي من القدرة الإنتاجية؛
- ❖ الحفاظ على الاستمرار في كونها المتعامل السائد في مجال الإمداد بالطاقة الكهربائية، وبرنامجها الإنمائي الموجه نحو الرفع من جاهزية مجموعات الإنتاج ومن موثوقيتها.
- ❖ خلق الثروة المادية والمعنوية من أجل تلبية رغبات الأشخاص (عمال المؤسسة والزبائن).
- ❖ الوصول إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتلبية حاجيات ورغبات المستهلكين.

2- منهج الدراسة:

تعددت المناهج واختلفت نظرا لاختلاف طبيعة الدراسات فيها، فطريقة اختيار المنهج في أي دراسة يرجع إلى طبيعة الموضوع المراد دراسته، لذا اعتمدنا في دراستنا الحالية على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم لدراستنا.

إن عملية الوصف الدقيق لموضوع معين من جميع جوانبه لا يتوقف فقط على مجرد وصف البيانات والحقائق، وإنما يتعدى ذلك إلى تحليلها ثم استخلاص النتائج وتعميمها، كما يعتمد هذا المنهج على دراسة واقع الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنه تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً (نسياسة، 2015، ص13).

3- مجالات الدراسة:

يعد تحديد مجالات الدراسة من بين أهم الخطوات المنهجية التي لا يمكن الاستغناء عنها في دراسة أي موضوع، فعن طريقها يتم تحديد المكان الذي أجريت فيه الدراسة، وكذا الأفراد

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الذين شملتهم عينة الدراسة، والمجال الزمني الذي استغرقتته، وتتمثل هذه المجالات في كل من المجال المكاني، المجال البشري، والمجال الزمني، وهي كالآتي:

3-1- المجال المكاني:

أجريت الدراسة الميدانية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء - وحدة فكرينة- ولاية أم البواقي.

3-2 المجال البشري:

أجريت الدراسة الميدانية على جميع الموظفين الذين يعملون بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء -وحدة فكرينة- والذين قدر عددهم بـ : 248 موظفا.

3-3- المجال الزمني:

تمت الدراسة في الفترة الزمنية ما بين سنة 2017 إلى غاية 2021، وعلى عدة مراحل كالآتي:

المرحلة الأولى: والتي تمتد من 2017 إلى غاية 2019، حيث تم جمع المادة العلمية من مختلف المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة.

المرحلة الثانية : تمت في الفترة الممتدة ما بين شهر جوان 2019 إلى شهر أفريل سنة 2020، تم فيه تحديد مكان إجراء الدراسة و استخدام شبكة الملاحظة كأداة لجمع البيانات، حيث تم جمع مجموعة من المعلومات التي ساعدتنا في بناء استبيان الدراسة. أما المرحلة الثالثة امتدت ما بين 2021/11/05 وإلى 2021 /11 /17، تم فيها توزيع استبيان تجريبي على عينة الدراسة الاستطلاعية، أما المرحلة الرابعة امتدت ما بين شهر ديسمبر 2020 إلى شهر جانفي 2021 تم فيه توزيع الاستبيان النهائي واسترجاعه.

4-مجتمع الدراسة:

تعد عملية اختيار عينة الدراسة من بين أهم مراحل البحث العلمي التي لا يمكن أن تغفل عنها، لذا اعتمدنا في دراستنا الحالية على العينة القصدية وعن طريق المسح الشامل، نظرا لطبيعة الموضوع وبغية الوصول إلى نتائج أكثر دقة فيما يتعلق بموضوع الدراسة، حيث تم مسح جميع أفراد المجتمع وهم جميع موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة والبالغ عددهم 248 موظف، تم استثناء 30 موظف لإجراء الدراسة الاستطلاعية.

تم إجراء الدراسة الأساسية وتوزيع الاستبيان على 218 موظف من أصل 248، وبعد استعادة أداة الدراسة تم استبعاد الغير كاملة منها لعدم ملاءمة البيانات الشخصية، وترك بعض البنود دون إجابة، والتي قدر عددها بـ 25 استمارة، أي أن عدد الاستمارات التي تم استرجاعها قدرت بـ 193 استمارة من أصل 218.

5-أدوات جمع البيانات :

إن أسس البحث العلمي تفرض علينا الالتزام بمجموعة من الشروط للتحقق من صدق النتائج المتوصل إليها، وذلك بالاعتماد على الأدوات التي تساعدنا في جمع وعرض ومعالجة البيانات وتحليلها، ومن بين أهم هذه الأدوات التي تم استخدامها في دراستنا الملاحظة والاستبيان، وهي كالآتي:

5-1-الملاحظة:

تعد الملاحظة من بين أهم أدوات جمع البيانات، كونه تسهل للباحثين التعرف عن قرب على مجتمع الدراسة، فهي الأداة الأولية التي لابد للباحث أن يستعين بها في دراسته، وقد تم استخدام الملاحظة دون مشاركة في دراستنا الحالية، بغية جمع أكبر عدد من المعلومات حول مجتمع الدراسة، ليتضح لنا مسار الدراسة، وتوضح لنا الرؤية لإجراء الدراسة الأساسية.(شبكة الملاحظة ملحق رقم 03).

5-2- الاستبيان:

يعد الاستبيان من بين أهم وسائل جمع البيانات خاصة إذا كان حجم عينة الدراسة كبيرة لذا اعتمدنا في دراستنا الحالية على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، من خلال الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، حيث قسمنا استبيان الدراسة إلى خمس محاور : المحور الأول يتضمن الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، وهي كالأتي: النوع، السن، الخبرة المهنية، والحالة الاجتماعية. أما المحور الثاني فيتضمن ما يلي: بعد الحوافز المادية والذي يتكون من 10 بنود، أما بعد الحوافز المعنوية يتكون من 09 بنود، فيما يخص المحور الثالث فهو يتكون من الأبعاد التالية: بعد الروح المعنوية، وبعد الالتزام التنظيمي، وبعد الروح المعنوية يتضمن 10 بنود أما بعد الالتزام التنظيمي يحتوي على 08 بنود يقابل كل بند من بنود الاستبيان 5 بدائل للإجابة على مقياس ليكرت نظرا لسهولة تطبيقه ويفسح المجال للمبحوثين للإجابة بكل حرية. وهي: غير موافق بشدة، موافق، محايد، موافق، موافق بشدة.

طريقة التصحيح:

وضع للمقياس تعليمات تتضمن أن يجيب الموظف على كل عبارة تبعا لبدائل خمسة أوزانها كما يلي:

إذا كانت العبارة موجبة:

موافق بشدة (5) موافق (4) محايد (3) غير موافق (2) غير موافق بشدة (1)

إذا كانت العبارة سالبة:

موافق بشدة (1) موافق (2) محايد (3) غير موافق (4) غير موافق بشدة (5)

ولتفسير نتائج الدراسة تم تصنيف الإجابات إلى خمسة مستويات من خلال المعادلة

التالية:

المدى = أكبر قيمة لفئات الإجابة - أصغر قيمة لفئات الإجابة $5-1=4$

طول الفئة = المدى ÷ عدد البدائل $4 \div 5 = 0.80$

ولتقييم الدرجة على الاختبار اعتمد المحك التالي:

من 1 ← 1.80 درجة ضعيفة جدا

من 1.81 ← 2.61 درجة ضعيفة

من 2.62 ← 3.42 درجة متوسطة

من 3.43 ← 4.23 درجة عالية

من 4.24 ← 5 درجة عالية جدا

6- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية من بين أهم الخطوات التي يجب على الباحث أن يقوم بها نظرا لأهميتها، فالقيام بالدراسة الاستطلاعية تمهد للباحث الطريق للقيام بالدراسة الأساسية، فالهدف الرئيس من هذه الدراسة هو تمكين الباحث من جمع المعلومات الكافية حول مجتمع وعينة الدراسة، فعن طريق الدراسة الاستطلاعية تم الاتصال بمصلحة الموظفين للشركة وأخذ قوائم بأسماء الموظفين لكي تساعدنا في دراستنا الحالية.

حيث تم اختيار الموظفين في الدراسة الاستطلاعية عن طريق القرعة والسحب العشوائي نظرا لتوفر الطالبة على القائمة الاسمية لجميع موظفي الشركة، حيث بلغت عينة الدراسة الاستطلاعية 30 موظف من أصل 248، تم اختيار الموظفين في الدراسة الاستطلاعية عن طريق القرعة، ومن خلال السحب العشوائي للقصاصات تم سحب 30 قصاصة تحمل أسماء الموظفين الذين تمت إجراء الدراسة عليهم. وتم استخدام الاستبيان كأداة لإجراء الدراسة الاستطلاعية، حيث قامت الطالبة بتوزيع أداة الدراسة على العينة.

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

لقد سمحت لنا الدراسة الاستطلاعية من التحقق من وضوح عبارات الأداة وسلامتها اللغوية مع إمكانية تطبيق الأداة في الدراسة الأساسية، مدى جاهزية الأداة وقياس ما وضعت لأجله.

7- الخصائص السكيومترية لأداة البحث:

7-1- الصدق:

يرى " كرونباخ " أنه بقدر ما يكتمل تفسير درجة المقياس للسمة المعينة والثقة في هذا التفسير، بقدر ما يكتمل صدق المقياس، وهو بذلك يربط بين الدرجة على المقياس وقدرتها التفسيرية (بن صافي، 2016/2017، ص 10).

يشير الصدق أن يقيس الاختبار الثقة أو السمة التي وضع من أجلها ولا يقيس صفة بديلة أو مشابهة لها (مشتت، 2017/2018، ص 1).

اعتمدت الطالبة في حساب صدق المقياس على طريقتين حساب الصدق وهي: صدق المحتوى، صدق التمييزي، لأنه كلما تعددت طرق حساب الصدق كلما ساعد ذلك على الوصول إلى أفضل تفسير ممكن لدرجات الأداة.

7-1-1- صدق المحتوى:

عرض المقياس على (5) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاجتماعية بالجامعة وخارج الجامعة (انظر الملحق رقم "01") وذلك لإبداء رأيهم في :

- مدى صلاحية البنود لقياس ما وضعت لقياسه.
- مدى وضوح وكفاءة الصياغة اللغوية.
- مدى شمولية الأداة لمختلف جوانب الموضوع.

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

وقد تم الإجماع بالموافقة على صلاحية البنود لقياس ما وضعت لقياسه ومدى شمولية المقياس لمختلف جوانب الموضوع، مع إجراء تعديلات بسيطة في طريقة الصياغة لبعض بنود المقياس وفق لملاحظات المحكمين.

7-1-2- صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي):

حيث قامت الطالبة بأخذ (27%) من أعلى درجات المقياس و(27%) من أدنى درجات المقياس للعينة التي تتكون من (30) فرد وهذا بعد ترتيب هذه الدرجات تصاعديا فتصبح مجموعتان تتكون كل منها من (08) أفراد لأن $(08=0,27*30)$ ومنه نأخذ (08) أفراد المجموعة العليا و(08) أفراد المجموعة الدنيا ثم نستعمل أسلوب إحصائيا ملائما وهو اختبار "ت" لدلالة الفروق بينهما وهذا باستخدام نظام (spss 20) وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (08) قيمة "ت" لدلالة الفروق بين المجموعة العليا والمجموعة الدنيا في أداة الدراسة

مستوى الدلالة	"ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ن	المجموعات	أداة الدراسة
0.000	4.970	5.4363	102.125	8	المجموعة الدنيا	
		3.5493	129.201	8	المجموعة العليا	

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضح من خلال الجدول رقم (08) أن: قيمة "ت" دالة إحصائياً عند مستوى (0.00) مما يعني أن المقياس يتوفر على القدرة التمييزية بين المجموعة العليا والمجموعة الدنيا ومنه فالمقياس يعتبر صادقاً فيما يقيسه.

7-2- الثبات:

يشير ثبات الأداة إلى اتساق درجاتها لقياس ما يجب قياسه، وإعطاء نتائج مماثلة أو متقاربة لو كررت عملية القياس على الأفراد أنفسهم، باختلاف العوامل والظروف الخارجية (بن صافي، 2016/2017، ص 28).

يشير الثبات أن الاختبار موثوق به ويعتمد عليه، كما يعني الاستقرار أي أنه لو أعيد تطبيق الاختبار نفسه على الفرد الواحد فإنه يعطي شيئاً من الاستقرار في النتائج (مشتت، 2017/2018، ص 8).

للتحقق من ثبات الاختبار لجأت الطالبة إلى نوعين من طرق استخراج الثبات وهما كالاتي:

7-2-1- حساب تباين درجات الاختبار:

حيث بلغ معامل الفال كرونباخ القيمة : (0.825).

7-2-2- التجزئة النصفية:

حيث بلغ معامل الارتباط بين نصفي الاختبار الفردي والزوجي القيمة $r = 0.802$ ليصبح معامل الثبات بعد تصحيح الطول بمعادلة سبيرمان براون $r = 0.885$ وتشير القيمتان (0.894) و (0.885) إلى الدرجة العالية من الثبات التي يتمتع بها المقياس.

8. الأساليب الإحصائية:

استخدمت الطالبة مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة كل من بيانات الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية من خلال استخدام نظام المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss20)، وتمثلت هذه الأساليب في الآتي:

- التكرارات، والنسبة المئوية لتوضيح الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة ، أما الانحراف المعياري يتم استخدامه لقياس مدى تشتت العبارات عن أوساطها الحسابية.
- اختبار "ت" لحساب الفروق تم استخدامها في حساب الصدق التمييزي.
- معامل الارتباط "بيرسون" تم استخدامه في دراستنا الحالية لحساب العلاقة وتحديد الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- معامل "ألفا كورنباخ" ومعامل "سبيرمان براون" تم استخدامهما لحساب الثبات.

خلاصة :

بعد تطرقنا للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والدراسة الاستطلاعية، وكذا الخصائص السيكومترية لأداة القياس، تبين لنا أن الاستبيان الذي وضع يقيس فعلا ما وضع لأجله، ذلك من خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية، وبالتالي فأداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان قابلة للتطبيق في الدراسة الأساسية.



الفصل الخامس: تحليل وتفسير الخصائص الديمغرافية



تمهيد

1. متغير النوع.

2. متغير السن.

3. متغير الخبرة المهنية.

4. متغير الحالة الاجتماعية.

خلاصة.



تمهيد:

سنقوم في هذا الفصل عرض وتحليل الخصائص الديموغرافية الخاصة بمجتمع البحث، بدءاً بالنوع، السن، الخبرة المهنية، والحالة الاجتماعية، وذلك من خلال الاعتماد على مخرجات الاستبيان.

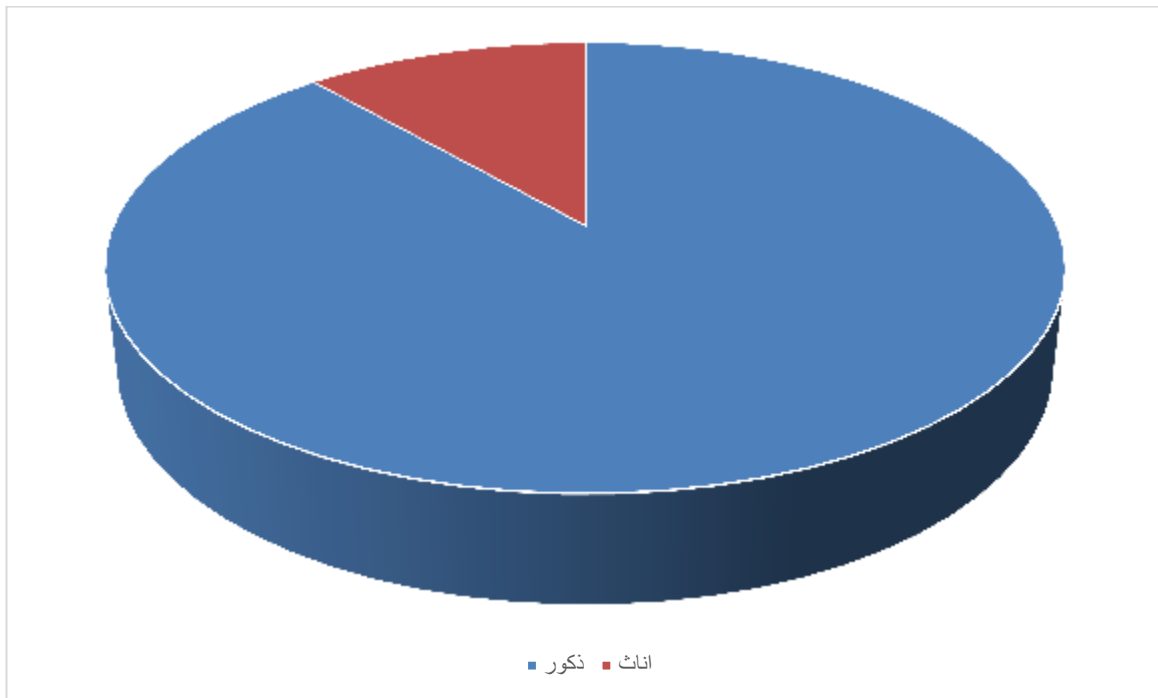
1- عرض وتحليل الخصائص الديموغرافية:

سنقوم بعرض وتحليل الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة كالآتي:

1-1- من حيث الجنس:

جدول رقم (08) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكور	171	88.6
إناث	22	11.4
المجموع	193	% 100



الشكل رقم (14) يمثل دائرة نسبية لتكرارات العينة الأساسية حسب متغير الجنس

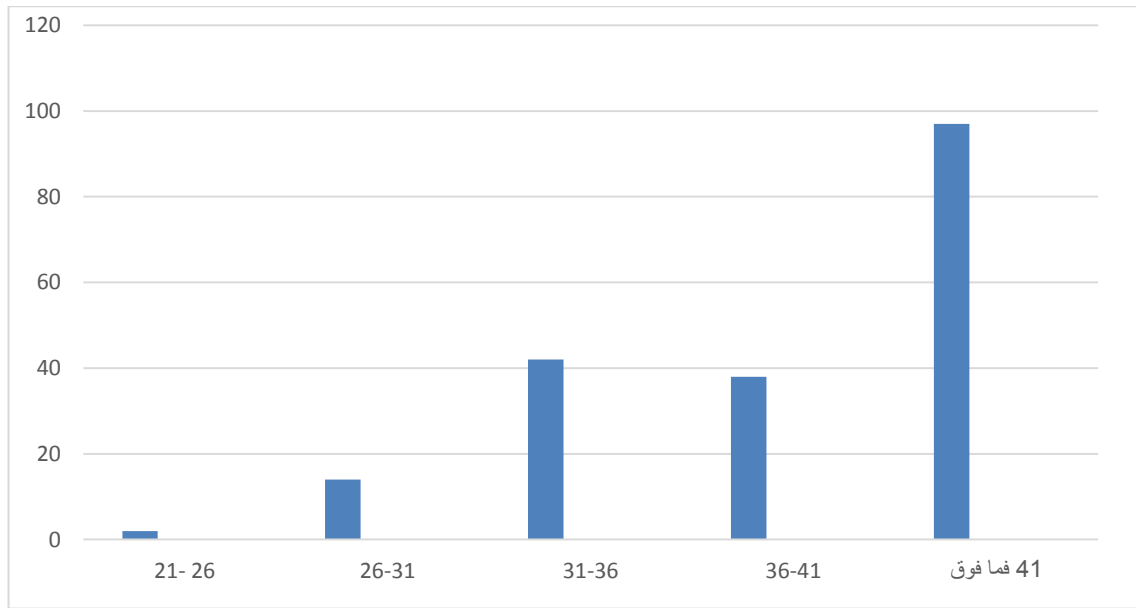
من خلال الجدول رقم (08) يتضح أن:

قيمة تكرارات الإناث بلغت (22) وبنسبة (11.4%) ، أما فيما يخص تكرارات الذكور بلغت (171) وبنسبة (88.6%)، ومن هنا نلاحظ أن الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة تستقطب الموظفين من جنس الذكور أكثر من جنس الأنثى، وهذا راجع لطبيعة العمل في الشركة، باعتبار أن معظم موظفي الشركة يشتغلون في المستوى الثاني المتمثل في عون التنفيذ، والمستوى الثالث مستوى التطبيق أكثر منهم في المستوى الأول، أي مستوى الإطارات التي يشغلها الموظفين من كلا الجنسين.

1-2- من حيث السن:

جدول رقم (09) توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفق متغير السن

التخصص	التكرار	النسبة %
26 - 21	2	1.0
31 - 26	14	7.3
36 - 31	42	21.8
41 - 36	38	19.7
41 فما فوق	97	50.3
	193	% 100



الشكل رقم (15) يمثل توزيع أفراد العينة الأساسية تبعاً لمتغير السن

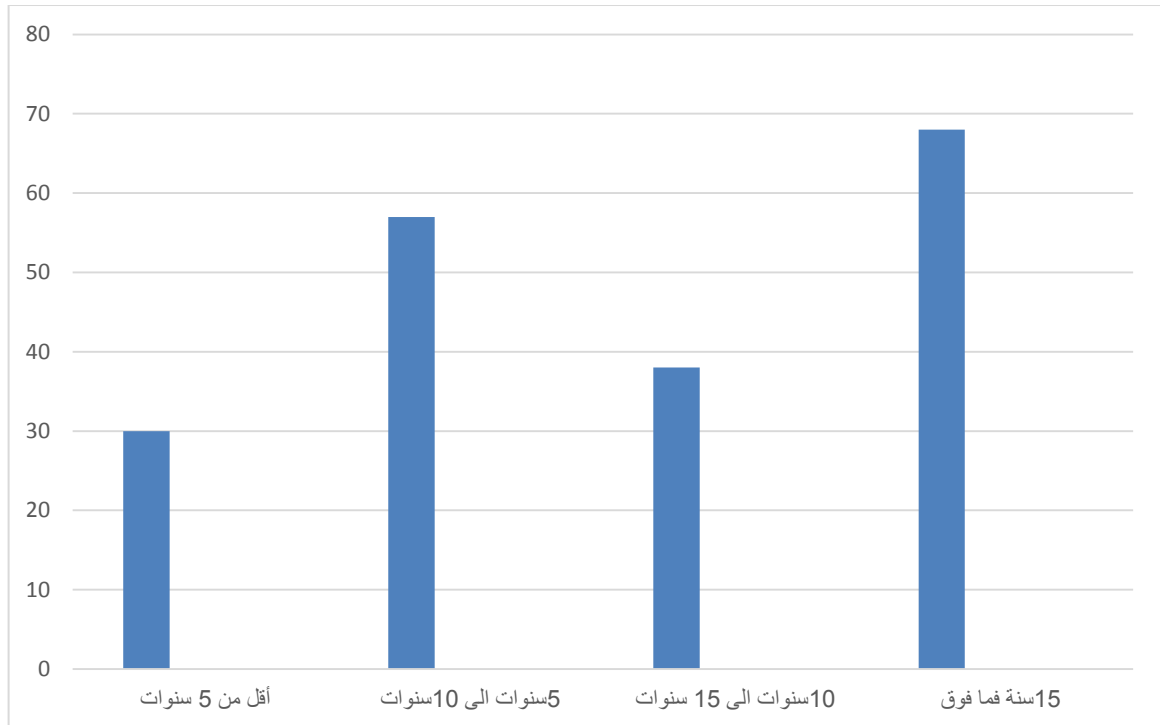
من خلال الجدول والرسم البياني يتضح أن:

- قيمة تكرارات 26-21 قد بلغ (2) بنسبة (1.0)، أما قيمة تكرارات 31-26 قد بلغ (14) بنسبة (7.3)، فيما يخص قيمة تكرارات قد بلغ 36-31 (42) بنسبة (21.8)، أيضاً قيمة تكرارات 36-41 قد بلغ (38) بنسبة (19.7)، بالنسبة لقيمة 41 تكرارات فما فوق تكرارات قد بلغ (97) بنسبة (50.3)، والملاحظ من خلال نتائج التكرارات أن مجتمع الدراسة أغلبه من الفئة العمرية أكبر من 41 سنة، أي ما يمثل 97 موظف بنسبة 50.3%، تلتها بعد ذلك الفئة العمرية 36-31 بنسبة 21.8% أي ما يعادل 42 موظف، أما الفئة العمرية 41-36 احتلت المرتبة الثالثة بنسبة 19.7% ما يعادل 38 موظف، تليها الفئة العمرية 31-26 في المرتبة الرابعة بنسبة 7.3% ما يعادل 14 موظف، أما المرتبة الأخيرة فكانت من حصة الفئة العمرية 26-21 بنسبة 1.0% ما يعادل 02 موظف.

1-3- من حيث الخبرة المهنية:

جدول رقم (10) توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفق متغير الخبرة المهنية

التخصص	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	30	15.5
5 سنوات الى 10 سنوات	57	29.5
10 سنوات الى 15 سنوات	38	19.7
15 سنة فما فوق	68	35.2
المجموع	193	% 100



الشكل رقم (16) يمثل توزيع أفراد العينة الأساسية تبعاً لمتغير الخبرة

من خلال الجدول يتضح أن:

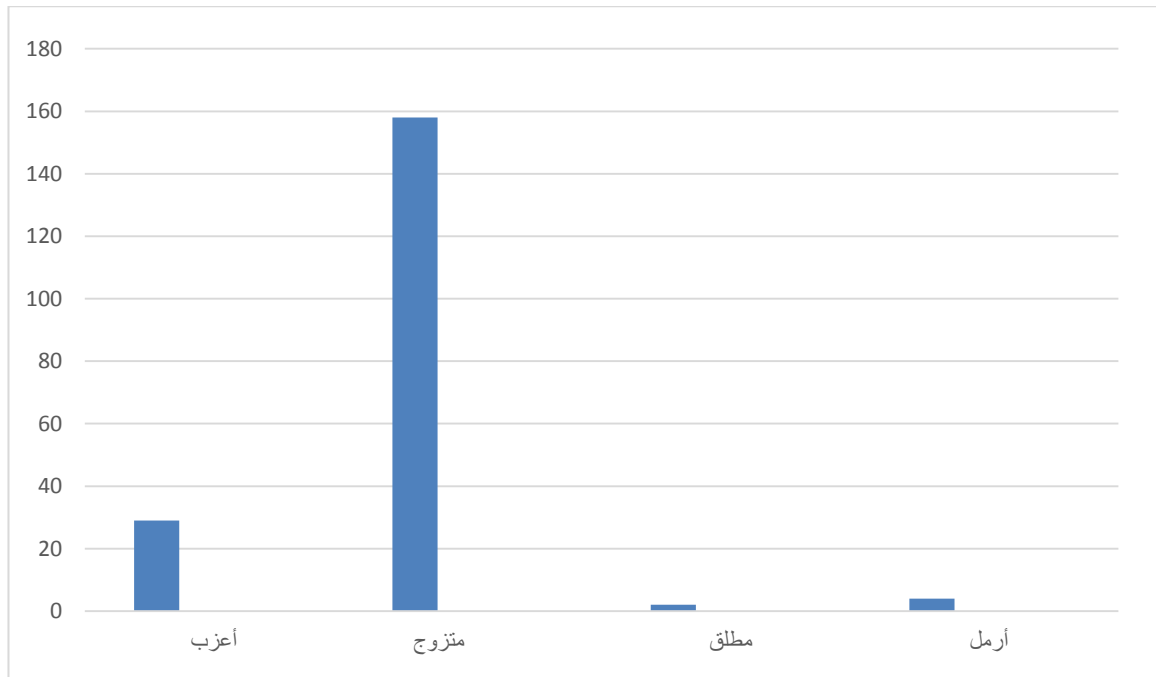
- قيمة تكرارات أقل من 5 سنوات قد بلغ (30) بنسبة (15.5)، قيمة تكرارات 5 سنوات إلى 10 سنوات قد بلغ (57) بنسبة (29.5)، قيمة تكرارات 10 سنوات إلى 15 سنة قد بلغ (38) بنسبة (19.7) قيمة تكرارات 15 سنة فما فوق قد بلغ (68) بنسبة (35.2).

يتضح من المعطيات السالفة الذكر أن أغلب موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة يتمتعون بخبرة مهنية، حيث بلغ عدد سنوات الخبرة لأكثر من 15 سنة 35.2% ما يعادل 68 موظف من مجتمع الدراسة، تليها أصحاب الخبرة المهنية من 5 سنوات إلى 10 سنة بنسبة 29.5% ما يعادل 57 موظف، أما الخبرة المهنية بين 10 سنوات إلى 15 سنة قد بلغت نسبة 19.7% ما يعادل 38 موظف محتلة بذلك المرتبة الثالثة وفق لترتيب عدد سنوات الخبرة، أما في المرتبة الأخيرة فإن الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات قد بلغت نسبة 15.5% ما يعادل 30 موظف.

1-4- من حيث الحالة الاجتماعية:

جدول رقم (11) توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفق متغير التخصص

النسبة %	التكرار	الحالة الاجتماعية
15.0	29	أعزب
81.9	158	متزوج
1.0	2	مطلق
2.1	4	أرمل
% 100	193	المجموع



الشكل رقم (17) يمثل رسم بياني لتوزيع العينة الأساسية تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية

من خلال الجدول والرسم البياني يتضح أن:

- قيمة تكرارات أعزب قد بلغ (29) بنسبة (15.0)، قيمة تكرارات متزوج قد بلغ (158) بنسبة (81.9)، قيمة تكرارات مطلق قد بلغ (02) بنسبة (1.0)، قيمة تكرارات أرمل قد بلغ (04) بنسبة (2.1).

من خلال المعطيات السابقة يتضح أن مجتمع الدراسة أغلبية من المتزوجين بنسبة 81.9% أي ما يعادل 185 موظف، تليها بعد فئة أعزب بنسبة 15.0% أي ما يمثل 29 موظف، أما فيما يخص فئة أرمل بلغت نسبة 2.1% ما يقارب 04 موظفين، تأتي بعد فئة مطلق بنسبة 1.0% ما يعادل موظفين.

خلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل الخصائص الديموغرافية الخاصة بمجتمع البحث، والتي تم من خلالها التعرف على أهم متغيرات مجتمع البحث.



الفصل السادس: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بفرضيات الدراسة



تمهيد

1. تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الأولى.
2. تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الثانية.

خلاصة.



تمهيد:

سنقوم في هذا الفصل بتحليل وتفسير البيانات الخاصة بفرضيات الدراسة، وذلك من خلال تحليل وتفسير محاور الفرضية الأولى المتمثلة في كل من المحور الثاني المتعلق بالحوافز المادية، المحور الثالث المتمثل في الروح المعنوية، أما محاور الفرضية الثانية متمثل في المحور الرابع المتعلق بالحوافز المعنوية، والمحور الخامس الخاص بالالتزام التنظيمي، من أجل تفسير وتحليل النتائج المحصل عليها.

1- تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على الآتي : توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والروح المعنوية لدى موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة. للإجابة على الفرضية الأولى تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط بيرسون، لكل من محور الحوافز المادية والروح المعنوية .

1-1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج محور الحوافز المادية :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقييم النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الحوافز المادية مرتبة تنازليا، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقييم النسبي لاستجابات

أفراد عينة الدراسة على محور الحوافز المادية مرتبة تنازليا

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
5	الراتب الذي أتقاضاه يتوافق والجهد الذي أبذله في أداء عملي داخل الشركة.	3,75	1,06	8	عالية
6	تخصص لي الشركة نسبة من الأرباح السنوية التي تحققها.	4,53	0.60	2	عالية جدا
7	لا تمنحني الشركة زيادات في راتبي عند تكلفني بأعمال خارج أوقات العمل الرسمي.	4,21	0.97	3	عالية

8	توفر لي وظيفتي فرصة لتأمين مستقبلي، من خلال حصولي على منحة التقاعد.	3,61	1,21	9	عالية
9	الأجر الذي أحصل عليه لا يتوافق مع مستوى معيشتي.	3,94	1,15	6	عالية
10	تتكفل الشركة بكل التأمينات الصحية لموظفيها.	4,65	0.55	1	عالية جدا
11	تحرص الشركة على توفير النقل المجاني من وإلى مكان العمل.	3,95	1,08	5	عالية
12	توفر لي الشركة علاوات مادية.	3,60	1,15	10	عالية
13	تشجعي العلاوات التي تمنحني إياها الشركة على خلق روح المنافسة بيني وبين زملائي.	4,05	1,05	4	عالية
14	تشجعي المكافآت المادية التي تمنحني إياها الشركة على تطوير عملي.	3,87	1,10	7	عالية
	الدرجة الكلية لمجال الحوافز المادية	4.02	0.53		عالية

من خلال الجدول رقم (12) يتضح أن:

بلغت الدرجة الكلية لمتوسط الحسابي لمحور الحوافز المادية القيمة (4.02)، وبدرجة تقييم عالية، أما الدرجة الكلية للانحراف المعياري للحوافز المادية بلغت قيمتها (0.53)، وبدرجة تقييم عالية أيضا، وأنه من بين (10) عبارات التي تحدد الحوافز المادية جاءت عبارتين بتقييم عال جدا وهي على الترتيب الآتي: العبارة رقم (10)، العبارة رقم (06)،

بمتوسطات حسابية على الترتيب (4.65)، (4.53)، وبانحرافات معيارية على الترتيب الآتي (0.55)، (0.60).

وأن ثمانية عبارات جاءت بتقييم عال وهي على الترتيب الآتي: العبارة رقم (07)، العبارة رقم (13)، العبارة رقم (11)، العبارة رقم (09)، العبارة رقم (14)، العبارة رقم (05)، العبارة رقم (08)، العبارة رقم (12)، بمتوسطات حسابية على الترتيب (4.21)، (4.05)، (3.95)، (3.94)، (3.87)، (3.75)، (3.61)، (3.60)، وبانحرافات معيارية على الترتيب الآتي (0.97)، (1.05)، (1.08)، (1.15)، (1.10)، (1.06)، (1.21)، (1.15).

ولا توجد أي عبارة بتقييم متوسط أو ضعيف أو ضعيف جدا.

ويمكن تفسير هذه النتائج من خلال قبول افتراض ما يلي:

أولاً: بالنسبة للعبارتين اللتين تحصلتا على درجات تقييم عالية جدا وهي العبارة رقم (10)، والعبارة رقم (06)، إذ احتلت العبارة رقم (10) المرتبة الأولى تليها العبارة رقم (06)، وقد يعود ذلك إلى:

العبارة رقم (10):

تنص العبارة رقم (10) على (تتكفل الشركة بكل التأمينات الصحية لموظفيها)، بمتوسط حسابي بلغ (4.65) كأعلى متوسط حسابي ضمن مجال موافق بشدة الذي يتراوح بين [4.20-5] وبانحراف معياري بلغ (0.55)، وهذا يعني موافقة كبيرة لموظفي الشركة أن من بين أهم الأساليب التي تتبناها الشركة التكفل بكل التأمينات الصحية للموظفين، أي أنهم يحصلون على تغطية صحية، ويعد هذا الأسلوب بمثابة ضمان الحماية الصحية للموظفين في جميع الظروف لمواجهة جميع الأخطار سواء الحوادث المهنية أو غيرها من الأمراض التي تصيب الموظف.

العبارة رقم (06):

تنص العبارة رقم (06) على (تخصص لي الشركة نسبة من الأرباح السنوية التي تحققها)، بمتوسط حسابي بلغ (4.53) كثاني أعلى متوسط حسابي ضمن مجال موافق بشدة الذي يتراوح بين [5-4.20] وبانحراف معياري بلغ (0.60)، وهذا يعني موافقة كبيرة لموظفي الشركة أي أنها تخصص لهم نسبة من الأرباح السنوية، فالشركة تأخذ بعين الاعتبار ضرورة منح موظفيها نسبة من الأرباح التي تحصل عليها خلال السنة نظير العمل الذي يقومون به، باعتبار الموظف جزء لا يتجزأ من الشركة التي يعمل فيها، وبهذا الأسلوب فهي تضمن للموظف الحصول على مقابل مادي نظير للجهد الذي يبذله ناهيك عن مرتبه الأصلي.

ثانياً: فيما يخص العبارات الثمانية التي تحصلت على درجات تقييم عالية وهي كل من العبارة رقم (07)، العبارة رقم (13)، العبارة رقم (11)، العبارة رقم (09)، العبارة رقم (14)، العبارة رقم (05)، العبارة رقم (08)، العبارة رقم (12)، قد يعود ذلك إلى:

العبارة رقم (07):

تنص العبارة رقم (07) على (لا تمنحني الشركة زيادات في راتبي عند تكليفي بأعمال خارج أوقات العمل الرسمي)، بمتوسط حسابي بلغ (4.21) كثالث أعلى متوسط حسابي ضمن مجال موافق بشدة الذي يتراوح بين [5-4.20] ، وبانحراف معياري بلغ (0.97)، أي موافقة كبيرة بأن الشركة لا تمنحهم زيادات في حال ما إذا تم تكليفهم بأعمال خارج الدوام الرسمي، أي أنهم يحصلون على الراتب الشهري مقابل الأعمال التي ينجزونها في ساعات الدوام الرسمي، أما في حال تكليفهم بأعمال إضافية فهم لا يتقاضون أي مقابل مادي، وهذا ربما يؤثر على أدائهم خاصة في ساعات الدوام غير الرسمي، باعتبار أن المقابل المادي يشجع الموظفين على بذل مجهود أكبر لأداء عملهم، وفي هذه الحالة يتولد لدى الموظف شعور بأن الشركة تبخسه حقه، لذا وجب على الشركة أن تتيح الفرصة للموظفين الذين يعملون خارج الدوام الرسمي للحصول على زيادة في راتبهم شهري لكي تشجعه على البذل والعطاء أكثر.

العبارة رقم (13):

تنص العبارة رقم (13) على (تشجعي العلاوات التي تمنحني إياها الشركة على خلق روح المنافسة بيني وبين زملائي)، بمتوسط حسابي بلغ (4.05) كأعلى متوسط حسابي ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين [3.41-4.20] وبانحراف معياري بلغ (1.05)، وهذا يعني موافقة كبيرة لموظفي الشركة بخصوص أن العلاوات التي تمنحها إياهم تشجعهم في خلق المنافسة فيما بينهم، أي يمكن لهذه العلاوات خلق روح المنافسة فيما بينهم، والتي تضمن الابتكار والتجديد والقضاء على الجمود أثناء أدائهم لواجباتهم من جهة، ومن جهة أخرى تساعدهم في تطوير قدراتهم ومهارتهم في إنجاز أعمالهم بما يضمن الفاعلية والسرعة في الإنجاز وتحقيق كفاية إنتاجية كما ونوعاً، والتي تصب في مجملها في تحقيق أهداف ورسالة الشركة.

العبارة رقم (11):

تنص العبارة رقم (11) على (تحرص الشركة على توفير النقل المجاني من وإلى مكان العمل)، بمتوسط حسابي بلغ (3.95) كثاني أعلى متوسط حسابي ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين [3.41-4.20] وبانحراف معياري بلغ (1.08)، وهذا يعني موافقة كبيرة لموظفي الشركة بخصوص أنها تحرص على توفير النقل المجاني لهم من وإلى مكان العمل حتى تضمن وصولهم إلى مكان العمل في الوقت المحدد، فتواجد الموظف في مكان العمل في الوقت المطلوب له تأثير كبير في إنجاز مهامه في الفترة الزمنية المحددة لتحقيق أهداف الشركة.

العبارة رقم (09):

تنص العبارة رقم (09) على (الأجر الذي أحصل عليه لا يتوافق مع مستوى معيشتي)، بمتوسط حسابي بلغ (3.94) كالثالث أعلى متوسط حسابي ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين [3.41-4.20] ، وبانحراف معياري بلغ (1.15)، أي موافقة كبيرة لموظفي الشركة بخصوص أن الراتب الذي يحصلون عليه لا يتوافق مع مستوى معيشتهم، ربما راجع لغلاء

المعيشة، خاصة أن أغلب موظفي الشركة من فئة (ذكر- متزوج) أي تقع على عاتقهم مسؤوليات عديدة، لذا فالراتب الذي يتقاضونه لا يلبي احتياجاتهم اليومية، ولا يمكنهم من تلبية احتياجات أسرهم المتزايدة، كما يمكن إرجاع عدم التوافق بين الراتب والمستوى المعيشي إلى اعتبارات أخرى.

العبرة رقم (14):

تنص العبرة رقم (14) على (تشجعي المكافآت المادية التي تمنحني إياها الشركة على تطوير عملي)، بمتوسط حسابي بلغ (3.87) كرابع أعلى متوسط حسابي ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين [3.41-4.20]، وانحراف معياري بلغ (1.10)، أي موافقة كبيرة للموظفين بخصوص أن المكافآت المادية التي تمنحها إياهم الشركة تشجعهم على تطوير عملهم، فمن بين أهم الحوافز التي تتبناها الشركة في تحفيز موظفيها منحهم لمكافآت مادية، إذ تعد هذه بمثابة أحد أهم الإستراتيجيات التي تعمل من خلالها الشركة على توجيه سلوكيات موظفيها والقضاء على الجمود وتشجيعهم على الخلق والإبداع في إنجاز مهامهم ودفعهم لتحقيق أهدافها.

العبرة رقم (05):

تنص العبرة رقم (05) على (الراتب الذي أتقاضاه يتوافق والجهد الذي أبذله في أداء عملي داخل الشركة)، بمتوسط حسابي بلغ (3.75) كخامس أعلى متوسط حسابي ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين [3.41-4.20]، وانحراف معياري بلغ (1.06)، أي موافقة كبيرة لموظفي الشركة بأنهم راضون عن الراتب الذي يتقاضونه من خلال إنجازهم للأعمال المنوطة بهم، فالشركة تأخذ بعين الاعتبار الجهد الذي يبذله موظفيها في أداء أعمالهم، وعلى هذا الأساس تمنحهم راتب يتوافق والجهد المبذول.

العبارة رقم (08):

تنص العبارة رقم (08) على (توفر لي وظيفتي فرصة لتأمين مستقبلي، من خلال حصولي على منحة التقاعد)، بمتوسط حسابي بلغ (3.61) كسادس أعلى متوسط حسابي ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين [4.20-3.41]، وبانحراف معياري بلغ (1.21)، أي موافقة كبيرة للموظفين حول أن الشركة توفر لهم الفرصة لتأمين مستقبلهم، وذلك من خلال منحة التقاعد التي تضمن لهم سد ولو بعض من احتياجاتهم بعد خروجهم للتقاعد، أي أن سنوات العمل التي يقضيها الموظف أثناء الخدمة توفر له مقابل مادي يضمن له العيش الكريم بعد خروجه للتقاعد.

العبارة رقم (12):

تنص العبارة رقم (12) على (توفر لي الشركة علاوات مادية)، بمتوسط حسابي بلغ (3.60) كسابع أعلى متوسط حسابي ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين [4.20-3.41]، وبانحراف معياري بلغ (1.15)، أي موافقة كبيرة للموظفين بأن الشركة تمنحهم علاوات مادية، فهي تعد من بين أهم الأساليب التحفيزية المعتمدة من قبل الشركة، لتشجيع موظفيها وتوجيه سلوكياتهم بما يخدم أهداف الشركة.

1-2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج محور الروح المعنوية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقييم النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الروح المعنوية مرتبة تنازليا والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقييم النسبي

لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الروح المعنوية مرتبة تنازليا

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
24	تحرص الشركة على توفير بيئة مشجعة لأداء العمل في الوقت المحدد.	4,20	0.78	4	عالية
25	نعمل في الشركة وفق مبدأ روح الفريق.	4,01	0.96	6	عالية
26	لا أشعر بالأمن النفسي في الوظيفة التي أشغلها.	1,76	0.83	10	ضعيف جدا
27	يوجد تفاعل إيجابي بيني وبين زملائي في العمل.	3,13	1,14	8	عالية
28	توفر لنا الشركة وسائل الراحة في مكان العمل.	2,94	1,28	9	عالية
29	تعمل الشركة على حل مشاكل الموظفين.	4,35	0.68	2	عالية جدا
30	أسلوب التحفيز المعنوي المعتمد من قبل الشركة لا يشجعني لتقديم مستوى أفضل.	4.40	0.82	1	عالية جدا
31	يساعد التواصل الفعال بيني وبين زملائي في العمل على رفع معنوياتي.	3,83	1,00	7	عالية
32	المناخ الذي أعمل فيه يشجعني على بذل مزيد من الجهد للارتقاء بالشركة.	4,27	0.80	3	عالية
33	تمثل الوظيفة التي أشغلها في الشركة	4,06	0.86	2	عالية

				مصدر راحتي.
عالية		0.54	4.01	الدرجة الكلية لمجال الروح المعنوية

من خلال الجدول رقم (13) يتضح أن:

بلغت الدرجة الكلية لمتوسط الحسابي لمحور الروح المعنوية القيمة (4.01)، وبدرجة تقييم عالية، أما الدرجة الكلية للانحراف المعياري لمحور الروح المعنوية بلغت قيمتها (0.54)، وبدرجة تقييم عالية أيضا، وأنه من بين (10) عبارات التي تحدد الروح المعنوية جاءت عبارتين بتقييم عال جدا وهي على الترتيب الآتي: العبارة رقم (30)، العبارة رقم (29)، بمتوسطات حسابية على الترتيب (4.40)، (4.35). وانحرافات معيارية على الترتيب الآتي (0.82)، (0.68).

وأن 7 عبارات جاءت بتقييم عال وهي على الترتيب الآتي: العبارة رقم (32)، العبارة رقم (24)، العبارة رقم (33)، العبارة رقم (25)، العبارة رقم (31)، العبارة رقم (27)، العبارة رقم (28)، بمتوسطات حسابية على الترتيب الآتي: (4.27)، (4.20)، (4.06)، (4.01)، (3.83)، (3.13)، (2.94)، وانحرافات معيارية على الترتيب الآتي:

(0.80)، (0.78)، (0.86)، (0.96)، (1.00)، (1.14)، (1.28)،

وتوجد عبارة واحدة بتقييم ضعيف جدا وهي العبارة رقم (26)، بمتوسط حسابي بلغت قيمته (1.76)، وانحراف معياري (0.83).

ويمكن تفسير هذه النتائج من خلال قبول افتراض ما يلي:

أولاً: بالنسبة للعبارتين اللتين تحصلتا على درجات تقييم عالية جدا إذ نجد أن العبارة رقم (30) احتلت المرتبة الأولى، تليها العبارة رقم (29)، قد يعود ذلك إلى:

العبارة رقم (30):

تنص العبارة رقم (30) على (أسلوب التحفيز المعنوي المعتمد من قبل الشركة لا يشجعني لتقديم مستوى أفضل)، بمتوسط حسابي بلغ (4.40) كأعلى متوسط حسابي ضمن مجال موافق بشدة الذي يتراوح بين [5-4.20]، وبانحراف معياري بلغ (0.82)، أي موافقة كبيرة للموظفين بأن أسلوب التحفيز المعنوي المعتمد من قبل الشركة لا يشجعهم على تقديم مستوى أفضل، وبالتالي وجب عليها أن تأخذ بعين الاعتبار أهمية ذلك، لأن الحوافز المعنوية مهمة أيضا في تحفيز الموظفين، فمن دون الحوافز المعنوية لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز، باعتبار الموظف كائن اجتماعي يحتاج إلى تقدير واحترام المحيطين به، والثناء على نتاج أعماله هذا ما يشجعه إلى إتقان عمله ومضاعفة جهده والعمل بكل جدية وكفاءة، فالحوافز المعنوية تلعب دورا محوريا في الدفع بسلوك الموظف لتقديم أفضل ما لديه لإنجاز مهامه.

العبارة رقم (29):

تنص العبارة رقم (29) على (تعمل الشركة على حل مشاكل الموظفين)، بمتوسط حسابي بلغ (4.35) كثاني أعلى متوسط حسابي ضمن مجال موافق بشدة الذي يتراوح بين [5-4.20] وبانحراف معياري بلغ (0.68)، أي موافقة كبيرة للموظفين بأن من بين أهم الاستراتيجيات التي تتبناها الشركة إزاء موظفيها سعيها لحل مشاكلهم باعتبارهم جزء لا يتجزأ من الشركة، فكل هذا يزيد من شعور الموظفين بالأهمية والالتزام حيال الشركة ويعزز شعورهم بالانتماء لها.

ثانيا: فيما تعلق بالعبارات السبع التي تحصلت على درجات تقييم عالية وهي العبارة العبارة رقم (32)، العبارة رقم (24)، العبارة رقم (33)، العبارة رقم (25)، العبارة رقم (31)، العبارة رقم (27)، العبارة رقم (28)، قد يعود ذلك إلى:

العبرة رقم (32):

تنص العبرة رقم (32) على (المناخ الذي أعمل فيه يشجيني على بذل مزيد من الجهد للارتقاء بالشركة)، بمتوسط حسابي بلغ (4.27) كالثالث أعلى متوسط حسابي ضمن مجال موافق بشدة الذي يتراوح بين [5-4.20] وبانحراف معياري بلغ (0.80)، أي موافقة كبيرة لموظفي الشركة أنه كل ما كانت بيئة العمل المادية والمعنوية مشجعة وتتناسب واحتياجات الموظفين، كل ما كان أداء الموظفين جيداً، وهذا ما يشجع على الارتقاء بالشركة، من خلال تحقيق أهدافها المسطرة على أرض الواقع.

العبرة رقم (24):

تنص العبرة رقم (24) على (تحرص الشركة على توفير بيئة مشجعة لأداء العمل في الوقت المحدد)، بمتوسط حسابي بلغ (4.20) كرابع أعلى متوسط حسابي ضمن مجال موافق بشدة الذي يتراوح بين [5-4.20] وبانحراف معياري بلغ (0.78)، أي موافقة كبيرة للموظفين بأن الشركة تحرص على توفير بيئة مشجعة لأداء العمل في الوقت المحدد، لأن بيئة العمل تلعب دوراً مهماً في أداء العمل، فكل ما كانت بيئة العمل المادية والمعنوية مريحة ومناسبة كل ما كان العمل يسير وفق الزمن المحدد له، ووفق الأهداف المرسومة والعكس صحيح.

العبرة رقم (33):

تنص العبرة رقم (33) على (تمثل الوظيفة التي أشغلها في الشركة مصدر راحتي)، بمتوسط حسابي بلغ (4.06) كأعلى متوسط حسابي ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين [4.20-3.41]، وبانحراف معياري بلغ (0.86)، أي موافقة كبيرة للموظفين بخصوص أن الوظيفة التي يشغلونها تشكل مصدر راحتهم، فكل ما كانت الوظيفة التي يشغلها الموظف تشكل مصدر راحته، كل ما كان أداءه أفضل، وفي هذا السياق يجب التأكيد على ضرورة توفير وسائل الراحة في بيئة العمل، لتحقيق نتائج إيجابية، فنجاح الشركة من نجاح موظفيها.

العبرة رقم (25):

تنص العبرة رقم (25) على (نعمل في الشركة وفق مبدأ روح الفريق)، بمتوسط حسابي بلغ (4.01) كثاني أعلى متوسط حسابي ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين [3.41-4.20]، وبانحراف معياري بلغ (0.96)، أي موافقة كبيرة لموظفي الشركة بخصوص أنهم يعملون وفق مبدأ روح الفريق، لأن العمل الجماعي يخلق بيئة عمل يسودها جو من التآخي، والروح الجماعية بمثابة صمام أمان للشركة نحو تحقيق أهدافها، هذا ما يخلق التفاعل الإيجابي بين الموظفين، فأشراك الموظفين في أداء أعمالهم يؤثر إيجاباً على مستويات أدائهم ورضاهم الوظيفي.

العبرة رقم (31):

تنص العبرة رقم (31) على (يساعد التواصل الفعال بيني وبين زملائي في العمل على رفع معنوياتي)، بمتوسط حسابي بلغ (3.83) كالثالث أعلى متوسط حسابي ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين [3.41-4.20]، وبانحراف معياري بلغ (1.00)، أي موافقة كبيرة لموظفي الشركة بأن التواصل الفعال فيما بينهم في مكان العمل يرفع من معنوياتهم، وعلى الشركة السعي إلى اتخاذ جميع الإجراءات والأساليب التي من شأنها أن تعزز سبل التواصل بين موظفيها من خلال توفير وسائل الاتصال، وغيرها من النشاطات التي تدخل ضمن نطاق أعمالهم، مع ضرورة تأكيدها على الروح الجماعية من خلال العمل كفريق واحد وبمجهود جماعي يحقق أهداف الشركة.

العبرة رقم (27):

تنص العبرة رقم (27) على (يوجد تفاعل إيجابي بيني وبين زملائي في العمل)، بمتوسط حسابي بلغ (3.13) ضمن مجال محايد الذي يتراوح بين [2.61-3.40]، وبانحراف معياري بلغ (1.14)، أي أن موظفي الشركة محايدون فيما يخص وجود تفاعل إيجابي فيما بينهم داخل بيئة العمل، أي أن موظفي الشركة متحفظون في هذه النقطة ربما هناك تفاعل إيجابي لكن

ليس بالشكل المطلوب، لأن الحياد ليس بالضرورة يعني الموافقة ولا بالضرورة يعني النفي، يؤثر التفاعل الإيجابي بنسبة كبيرة على أداء الموظفين، ورضاهم الوظيفي، حيث تلعب التفاعلات الاجتماعية دوراً أساسياً في خلق جو ملائم مبني على التعاون، الثقة، وروح المسؤولية، والذي ينعكس بصورة جلية على أداء الموظفين لمهامهم بإتقان وفي الوقت المحدد.

العبرة رقم (28):

تنص العبرة رقم (28) على (توفر لنا الشركة وسائل الراحة في مكان العمل)، بمتوسط حسابي بلغ (2.94) ضمن مجال محايد الذي يتراوح بين [2.61-3.40]، وبانحراف معياري بلغ (1.28)، أي أن موظفي الشركة محايدون فيما يخص توفير الشركة لوسائل الراحة في مكان العمل، ربما الشركة لا توفر وسائل الراحة بالشكل المطلوب، أو أن وسائل الراحة التي توفرها لا تلبي شعور الموظف بالراحة، لأن الحياد لا يمثل بالضرورة عدم الرضا، إذ أن توفير وسائل الراحة في مكان العمل يحفزهم للقيام بواجباتهم على أكمل وجه، فكلما كان المناخ التنظيمي ملائم كلما ساهم في تشجيعهم على بذل مزيد من الجهد للارتقاء بها، فهو يلعب دوراً مهماً في تحفيزهم لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بطريقة أفضل بغية الارتقاء بالشركة.

ثالثاً: أما بالنسبة للعبرة التي تحصلت على تقييم ضعيف جداً يعود ذلك إلى :

العبرة رقم (26):

تنص العبرة رقم (26) على (لا أشعر بالأمن النفسي في الوظيفة التي اشغلها)، بمتوسط حسابي بلغ (1.76) كأعلى متوسط حسابي ضمن مجال معارض بشدة الذي يتراوح بين [1-1.80]، وبانحراف معياري بلغ (0.83)، أي معارضة كبيرة للموظفين بخصوص أنهم لا يشعرون بالأمن النفسي في الوظيفة التي يشغلونها، ربما هذا راجع إلى رضاء الموظفين عن البيئة المادية والاجتماعية للعمل، كشعور الموظف بالرضا عن علاقاته مع الزملاء ويتجسد ذلك من خلال العمل الجماعي وروح الفريق، تقبل الآخرين له كل هذا يزيد من ثقة الموظف

بنفسه والتي بدوها تدعم شعوره بالأمن النفسي، الرضا عن علاقاته مع المسؤولين داخل الشركة، رضاء الموظف عن الوظيفة التي يشغلها، وغيرها من العوامل ذات الصلة.

2- تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على الآتي : توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي لدى موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة. وللإجابة على الفرضية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط بيرسون، لكل من محور الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي.

2-1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج محور الحوافز المعنوية :

أولاً: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقييم النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الحوافز المعنوية مرتبة تنازلياً، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقييم النسبي

لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الحوافز المعنوية مرتبة تنازلياً

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
15	تحرص الشركة على مبدأ تكافؤ الفرص في منح الترقية.	3,70	0.96	8	عالية
16	الكفاءة العلمية من أبرز الشروط المعتمد عليها داخل الشركة في نظام الترقيات.	4,35	0.79	1	عالية جدا
17	غالبا ما أتلقي التقدير والتشجيع من زملائي	4,17	0.82	4	عالية

				في حال قيامي بعمل إضافي.	
18	لا تأخذ الشركة بعين الاعتبار جودة الأداء في ترقية موظفيها.	4,25	0.94	2	عالية جدا
19	لا تأخذ الشركة بعين الاعتبار آراء موظفيها في اتخاذ القرارات.	4,10	0.93	5	عالية
20	أنتقى الشكر والثناء من مسئولى المباشر على الأداء الذي أقوم به.	3,34	1,06	9	عالية
21	لا يمثل النجاح في العمل شرط أساسي في الترقية.	4,23	0.76	3	عالية
22	تتم عملية التدرج الوظيفي وفقا لأسس واضحة ومعروفة للجميع.	3,92	0.99	7	عالية
23	لا تشجعي الشركة على بذل أقصى ما لدي في إنجاز مهامى.	4,06	1,04	6	عالية
	الدرجة الكلية لمجال الحوافز المعنوية	3.69	0.34		عالية

من خلال الجدول رقم (15) يتضح أن:

بلغت الدرجة الكلية لمتوسط الحسابي لمحور الحوافز المعنوية القيمة (3.69)، وبدرجة تقييم عالية، أما الدرجة الكلية للانحراف المعياري لمحور الحوافز المعنوية بلغت قيمتها (0.34)، وبدرجة تقييم عالية أيضا، وأنه من بين (09) عبارات التي تحدد الحوافز المعنوية جاءت عبارتين بتقييم عال جدا وهي على الترتيب الأتي: العبارة رقم (16)، العبارة رقم (18)،

بمتوسطات حسابية على الترتيب (4.35)،(4.25). وبانحرافات معيارية على الترتيب الأتي(0.79)، (0.94).

وأن سبع عبارات جاءت بتقييم عال وهي على الترتيب الأتي: العبارة رقم (21)، العبارة رقم (17)، العبارة رقم (19)، العبارة رقم (23)، العبارة رقم (22)، العبارة رقم (15)، العبارة رقم (20) بمتوسطات حسابية على الترتيب الأتي: (4.23)، (4.17)، (4.10)، (4.06) (3.92)، (3.70)، (3.34)، وبانحرافات معيارية على الترتيب الأتي: (0.76)، (0.82)، (0.93)، (1.04)، (0.99)، (0.96)، (1.06).

ولا توجد أي عبارة بتقييم متوسط أو ضعيف أو ضعيف جدا.

أولاً: بالنسبة للعبارتين اللتان تحصلتا على درجات تقييم عالية جدا حيث احتلت العبارة رقم(16) المرتبة الأولى، تليها العبارة رقم(18) وقد يعود ذلك إلى:

العبارة رقم (16):

تنص العبارة رقم (16) على أن (الكفاءة العلمية من أبرز الشروط المعتمد عليها داخل الشركة في نظام الترقيات)، حيث بلغ متوسطها الحسابي(4.35) كأعلى متوسط حسابي ضمن مجال موافق بشدة الذي يتراوح بين [5-4.20]، وبانحراف معياري بلغ(079)، وهذا يعني موافقة كبيرة للموظفين حول أن الشركة تولي اهتماما كبيرا بالكفاءة العلمية في منحها للترقية، فهذا الأسلوب الموضوعي المعتمد يضمن لأصحاب الكفاءات الترقى في السلم الإداري، والتي تسعى الشركة من خلاله إلى تشجيع موظفيها لتطبيق المعارف والمكتسبات التي تلقونها خلال اجتيازهم للعديد من المراحل التعليمية والتكوينية، وحصولهم على شهادات تؤهلهم إلى تطبيق المعارف والمكتسبات على أرض الواقع، والدفع بهم إلى الإتقان والتفاني والإبداع في العمل.

العبارة رقم (18):

تنص العبارة رقم (18) على أن (الشركة لا تأخذ بعين الاعتبار جودة الأداء في ترقية موظفيها)، حيث بلغ متوسطها الحسابي(4.25) كثاني أعلى متوسط حسابي ضمن مجال موافق بشدة الذي يتراوح بين [5-4.20]، وبانحراف معياري بلغ (0.94)، أي موافقة كبيرة من قبل موظفي الشركة حول أنها لا تأخذ بعين الاعتبار جودة الأداء في ترقيتهم، وهذا ما يدل على أن الشركة تعتمد على معايير أخرى في ترقية موظفيها، فشرط الترقية يجب أن تكون واضحة لجميع الموظفين، حتى يتسنى لهم الأخذ بها لكي يحصلوا عليها، باعتبار أن أساليب الترقية تدخل ضمن سياسات الشركة وشروطها، ولكل شركة شروطها الخاصة.

ثانياً: فيما تعلق بالعبارات السبع التي تحصلت على درجات تقييم عالية وهي كل من العبارة رقم (21)، العبارة رقم (17)، العبارة رقم (19)، العبارة رقم (23)، العبارة رقم (22)، العبارة رقم (15)، العبارة رقم (20) قد يعود ذلك إلى:

العبارة رقم (21):

تنص العبارة رقم (21) على أن (النجاح في العمل لا يمثل شرط أساسي في الترقية)، حيث بلغ متوسطها الحسابي(4.23) كالثالث أعلى متوسط حسابي ضمن مجال موافق بشدة الذي يتراوح بين [5-4.20]، وبانحراف معياري بلغ (0.76)، أي موافقة كبيرة للموظفين بخصوص أن الشركة لا تولي أهمية للنجاح في العمل كشرط أساسي في الترقية، بالرغم من أن نجاح الموظف في العمل من بين الأهداف التي تسعى إليه، فالموظف يحتاج إلى تحفيز نظير العمل الذي يقوم به، ومن واجب الشركة أن تنثني عليه لكي تشجعه للقيام بأعمال مميزة في المستقبل، فالموظف يحتاج من حين لآخر إلى جرعة تحفيز تشعره بأهميته داخل الشركة.

العبارة رقم (17):

تنص العبارة رقم (17) على (غالبا ما أُنقِى التقدِير والتشجِيع من زملائِي في حال قِيامي بعمل إضافي)، بمتوسط حسابي بلغ (4.17) كأعلى متوسط حسابي ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين [3.41-4.20] وبتباين معياري بلغ (0.82)، أي موافقة كبيرة لموظفي الشركة بخصوص أنهم غالبا ما يتلقون التقدير والتشجيع من زملائهم في حال قيامهم بعمل إضافي، بالرغم من أن هذا الأسلوب يعد من بين أساليب التحفيز المعنوية التي بإمكانها أن تدخل على الموظف السرور، كون أن الجهد الإضافي الذي بذله لاقى استحسان من المحيطين به، وهذا ما يشجعه مستقبلا إلى القيام بأعمال إضافية أخرى، فتلقى الثناء من قبل زملائه يشعره بمكانته الاجتماعية داخل الشركة.

العبارة رقم (19):

تنص العبارة رقم (19) على أن (الشركة لا تأخذ بعين الاعتبار آراء موظفيها في اتخاذ القرارات)، بمتوسط حسابي بلغ (04.10) كثاني أعلى متوسط حسابي ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين [3.41-4.20] وبتباين معياري بلغ (0.93)، أي موافقة كبيرة للموظفين بخصوص أن الشركة لا تأخذ بعين الاعتبار آراء موظفيها في اتخاذ القرارات، حيث يعتبر هذا إحدى أهم العمليات الإدارية، فأشراك الموظفين في اتخاذ القرارات يعزز الثقة بين الموظف والشركة التي يعمل بها كل حسب موقعه وخبراته، فمن خلال هذه العملية تتوسع دائرة الخبرات وتتعدد الرؤى، لأن كل موظف يمتلك مجموعة من الخبرات تميزه عن غيره، لذا وجب على الشركة أن تولي اهتمام كبير بهذا الجانب لما له من منافع، والتي تنصب في مجملها نحو تحقيق أهدافها.

العبارة رقم (23):

تنص العبارة رقم (23) على (لا تشجعني الشركة على بذل أقصى ما لدي في إنجاز مهامي)، بمتوسط حسابي بلغ (4.06) كالثالث أعلى متوسط حسابي ضمن مجال موافق الذي

يتراوح بين [3.41-4.20] وبانحراف معياري بلغ (1.04)، أي موافقة كبيرة لموظفي الشركة بخصوص أنها لا تعمل على تشجيعهم لبذل أقصى ما لديهم في إنجاز مهامهم وهذا بطبيعة الحال يؤثر سلبا على أداءهم للأعمال الموكلة إليهم، لأن من شأنه أن يحبط من معنوياتهم، وبالتالي سيؤثر سلبا فيما بعد على تحقيق الأهداف المسطرة، لذا وجب على الشركة أن تولي اهتمام كبير بهذا الجانب، من خلال إيجاد أساليب ووسائل تحفيزية للرفع من معنويات موظفيها وحثهم على بذل مزيد من الجهد للقيام بالأعمال المنوطة بهم.

العبارة رقم (22):

تنص العبارة رقم (22) على (تتم عملية التدرج الوظيفي وفقا لأسس واضحة ومعروفة للجميع)، بمتوسط حسابي بلغ (3.92) كرابع أعلى متوسط حسابي ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين [3.41-4.20] وبانحراف معياري بلغ (0.99)، أي موافقة كبيرة للموظفين بأن عملية التدرج الوظيفي داخل الشركة مبنية على أسس ومعايير واضحة ومعروفة لدى الجميع، فمن خلال فهم الموظف لشروط الترقية، يفسح أمامه المجال لاتخاذ جميع التدابير للحصول عليها، كون الشركة تسعى من خلال هذه العملية إلى الاستثمار في موظفيها من أجل حثهم على الإبداع والتطوير لتحسين أداءهم كما ونوعا، بغية تحقيق أهداف الشركة.

العبارة رقم (15):

تنص العبارة رقم (15) على (تحرص الشركة على مبدأ تكافؤ الفرص في منح الترقية)، بمتوسط حسابي بلغ (3.70) كخامس أعلى متوسط حسابي ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين [3.41-4.20]، وبانحراف معياري بلغ (0.96)، أي موافقة كبيرة للموظفين بخصوص أن الشركة تحرص على مبدأ تكافؤ الفرص في منح الترقية، أي أن الترقية لا تكون بطريقة اعتباطية وإنما مبنية على أسس موضوعية تحددها الشركة، والهدف الذي تسعى إليه من خلال تبنيها لهذا المبدأ، هو أن يكون الرجل المناسب في المكان المناسب، أي أن الوظائف داخل الشركة تذهب إلى الموظفين الأكفاء، والذين بإمكانهم تأدية مهامهم على أكمل وجه، فهذا المبدأ

يضمن لجميع الأشخاص المؤهلين فرص الحصول على الترقية، من خلال التقييم الذي يخضع لخصائص الوظيفة ومؤهلات الموظف.

العبرة رقم (20):

تنص العبارة رقم (20) على (أتلقي الشكر والثناء من مسؤولي المباشر على الأداء الذي أقوم به)، بمتوسط حسابي بلغ (3.34) ضمن مجال محايد الذي يتراوح بين [2.61-3.40]، وبانحراف معياري بلغ (1.06)، أي أن موظفي الشركة محايدون بخصوص تلقي الشكر والثناء من المسئول المباشر على الأداء الذي يقومون به، والحياد هنا لا يعني عدم حرص المسئول على تقديم الشكر والثناء للموظف نظير أداءه، ربما يكون ذلك في بعض الأحيان وليس دائما، إذ أن التحفيز المعنوي المتمثل في تلقي الموظف للشكر والثناء من قبل مسئوله المباشر على الأداء الذي يقوم به يلعب دورا مهما، حيث يدفع الموظف نحو بذل جهد أكبر في أداءه لعمله، لذا وجب على الشركة أن تثني على موظفيها حيال قيامهم بأعمال مميزة، أو أعمال إضافية وغيرها من الأعمال التي تعود بالنفع على الشركة، أو عن طريق منحهم للشهادات شرفية، نظير مساهمتهم في ذلك.

2-2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج محور الالتزام التنظيمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقييم النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الالتزام التنظيمي مرتبة تنازليا والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقييم النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الالتزام التنظيمي مرتبة تنازليا

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
34	أشعر بأنني جزء من الشركة التي أعمل بها.	4,29	0.83	3	عالية جدا
35	غالبا ما أشعر بالالتزام حيال الشركة التي أعمل بها.	4,07	0.87	7	عالية
36	أشعر بروح المسؤولية أثناء قيامي بعملي.	4,39	0.70	1	عالية جدا
37	أسعى للحصول على منصب وظيفي أعلى في الشركة التي أعمل بها.	4,29	0.88	2	عالية جدا
38	ألتزم بالأنظمة والقوانين الرسمية التي تنظم عمل الشركة.	3,61	1,19	8	عالية
39	أهتم بسمعة الشركة وأسعى دائما إلى تحقيق أهدافها.	4,20	0.82	5	عالية
40	أقدم أفضل ما لدي للقيام بالعمل الموكل إلي.	4,16	0.87	6	عالية
41	لدي الرغبة بالبقاء في الشركة التي أعمل بها حتى لو أتاحت لي الفرصة للعمل بمكان آخر.	4,25	0.73	4	عالية جدا
	الدرجة الكلية لمجال الالتزام التنظيمي	4.16	0.46		عالية

من خلال الجدول رقم (16) يتضح أن:

بلغت الدرجة الكلية لمتوسط الحسابي لمحور الالتزام التنظيمي القيمة (4.16)، وبدرجة تقييم عالية، أما الدرجة الكلية للانحراف المعياري لمجال الالتزام التنظيمي بلغت قيمتها (0.46)، وبدرجة تقييم عالية أيضا، وأنه من بين (08) عبارات التي تحدد الالتزام التنظيمي جاءت أربع عبارات بتقييم عال جدا وهي على الترتيب الآتي: العبارة رقم (36)، العبارة رقم (34)، العبارة رقم (37)، العبارة رقم (41)، بمتوسطات حسابية على الترتيب (4.39)، (4.29)، (4.29)، (4.25). وبانحرافات معيارية على الترتيب الآتي: (0.70). (0.83)، (0.88)، (0.73).

أما أربع عبارات أخرى جاءت بتقييم عال وهي على الترتيب الآتي: العبارة رقم (39)، العبارة رقم (40)، العبارة رقم (35)، العبارة رقم (38)، وبمتوسطات حسابية على الترتيب (4.20)، (4.16)، (4.07)، (3.61)، وبانحرافات معيارية على الترتيب الآتي (0.82)، (0.87)، (0.87)، (1.19).

ولا توجد أي عبارة بتقييم متوسط أو ضعيف أو ضعيف جدا.

ويمكن تفسير هذه النتائج من خلال قبول افتراض ما يلي:

أولاً: بالنسبة للعبارات الأربع التي تحصلت على درجات تقييم عالية جدا حيث احتلتا المراتب الأربعة الأولى وقد يعود ذلك إلى:

العبارة رقم (36):

تنص العبارة رقم (36) على (أشعر بروح المسؤولية أثناء قيامي بعملتي)، بمتوسط حسابي بلغ (4.39) كأعلى متوسط حسابي ضمن مجال موافق بشدة الذي يتراوح بين [5-4.20] وبانحراف معياري بلغ (0.70)، أي موافقة كبيرة لموظفي الشركة حول شعورهم بروح المسؤولية أثناء قيامهم بعملهم، فالشعور بروح المسؤولية في العمل يكون نتيجة لشعور الموظف بالحمل الذي على عاتقه، فكلما كان الموظف مسئول عن عمله كل ما كان العمل أكثر جودة، أي أن

يؤدي الموظف العمل المطلوب منه على أكمل وجه وفي الوقت المحدد، من خلال التفاني في العمل وتحليه بالضمير المهني، والتزامه للقيام بواجباته على النحو المطلوب، يتجسد ذلك في إعطاء العمل الوقت والجهد الكافيين، والعمل مع الآخرين لتحقيق أهداف الشركة وبتضافر الجهود للقضاء على الجمود والرتابة، فتحلي الموظف بروح المسؤولية يكون نتيجة لعوامل متعددة منها ما تعلق بولائه التنظيمي والتزامه حيال الشركة التي يعمل فيها، ويتأتى ذلك عن طريق الأساليب التي تتبناها الإدارة العليا في ذلك، من تشجيع روح الفريق والعمل الجماعي وتكثيف الأنشطة التي في إمكانها تعزيز روح المسؤولية والقضاء على الروتين باعتباره أحد العوامل التي تقفل روح المسؤولية لدى الموظف، من أجل تحقيق أهداف الشركة ورفع إنتاجيتها كما ونوعاً.

العبرة رقم (34):

تنص العبرة رقم (34) على (أشعر بأنني جزء من الشركة التي أعمل بها)، بمتوسط حسابي بلغ (4.29) كثاني أعلى متوسط حسابي ضمن مجال موافق بشدة الذي يتراوح بين [5-4.20] وبانحراف معياري بلغ (0.83)، أي موافقة كبيرة للموظفين حول شعورهم بأنهم جزء من الشركة التي يعملون بها، أي أن موظفي الشركة الذين يشعرون بأنهم جزء من الشركة التي يعملون بها، يكون ذلك نتيجة تعلقهم بها، وهذا نابغ من قناعاتهم ومشاعرهم كنتيجة لأساليب وسياسات وممارسات الشركة، فالشركة التي تعمل على تكريس سبل التواصل بين الموظفين والإدارة العليا وتحسين علاقات الموظفين فيما بينهم، وبالتالي فهي تعزز من شعور الموظف ببعنويته فالشركة وجعله يشعر أنه جزء منها، يتأتى ذلك من خلال توجيه سلوكه نحو تحقيق أهداف الشركة، باستخدام استراتيجيات متعددة كاستراتيجية التحفيز بشقيها المادي والمعنوي لإشباع حاجاته ورغباته، والتعامل معه بما يضمن توجيه جهوده لتحقيق أهدافها ورسالتها، فبيئة العمل تلعب دوراً كبيراً في خلق تعلق الموظف بمنظمتها، باعتبارها البيئة التي تتم فيها مختلف التفاعلات المبنية على علاقات التأثير والتأثر بين الجانبين، سواء تعلق الأمر ببيئة العمل

المادية أو المعنوية، فسعى الشركة لتوفير الوسائل والأساليب التي في إمكانها تشجيع موظفيها وتعزيز سبل التواصل والتفاعل فيما بينهم وفي مختلف المستويات، ينمي الروح المعنوية لديهم.

العبرة رقم (37):

تنص العبارة رقم (37) على (أسعى للحصول على منصب وظيفي أعلى في الشركة التي أعمل بها)، بمتوسط حسابي بلغ (4.29) كثالث أعلى متوسط حسابي ضمن مجال موافق بشدة الذي يتراوح بين [5-4.20] وانحراف معياري بلغ (0.88)، أي موافقة كبيرة لموظفي الشركة بخصوص سعيهم للحصول على منصب وظيفي أعلى في الشركة التي يعملون بها، يسعى العديد من الموظفين للحصول على الترقية، فمن طبيعة الموظف أنه يسعى للحصول على الترقية من خلال الجهد الذي يبذله أثناء تأديته لمهامه، بغية تحقيق إشباع لحاجاته ورغباته، وتحقيق المكانة الاجتماعية من خلال الحصول على الاحترام والتقدير وإثبات الذات، فالترقية تفتح المجال أمام الموظف لاكتساب خبرات ومهارات جديدة من خلال إتاحة فرص التطور والتقدم والابتكار، أيضا الحصول على زيادة في الراتب وغيرها من المزايا، فالحصول على الترقية مبني على أسس تضعها الشركة، وبالتالي يجب على الموظف أن يكون على دراية بهذه الشروط حتى يتسنى له العمل بها للحصول على منصب وظيفي أعلى.

العبرة رقم (41):

تنص العبارة رقم (41) على (لدي الرغبة بالبقاء في الشركة التي أعمل بها حتى لو أتاحت لي الفرصة للعمل بمكان آخر)، بمتوسط حسابي بلغ (4.25) كرابع أعلى متوسط حسابي ضمن مجال موافق بشدة الذي يتراوح بين [5-4.20] وانحراف معياري بلغ (0.73)، أي موافقة كبيرة لموظفي الشركة حول رغبتهم بالبقاء في الشركة التي يعملون بها حتى لو أتاحت لهم فرصة العمل بمكان آخر، أي أن موظفي الشركة الذين لديهم الرغبة بالبقاء في الشركة حتى لو أتاحت لهم الفرصة للعمل بمكان آخر، لديهم شعور بأنهم جزء لا يتجزأ من الشركة ونجاحهم من نجاح الشركة وإخفاقها يعد إخفاق بالنسبة لهم، فعلى المديرين أن يشعروا

موظفيهم بأنهم أساس صيرورة الشركة وهذا يعد بمثابة دافع يحفزهم لتحقيق أهدافها، فشعور الموظف بأنه جزء مهم في الشركة سيكون ذلك بمثابة دافعا له لتقديم أفضل ما لديه، لأن الوصول إلى تحقيق أداء عال لا يتم إلا عن طريق توفير مناخ تنظيمي مناسب، باعتبار أن بيئة العمل تسهم في تحقيق ولاء الموظفين ورفع روحهم المعنوية وثقة الموظفين فيها، باعتبار نجاح الشركة مرهون بكفاءة وفاعلية موظفيها، فالتعامل القائم على الثقة بين الموظفين والشركة التي يعملون فيها يعزز لديهم الشعور بالرغبة في البقاء فيها، فوجود بيئة عمل ملائمة ومحفزة هذا ما يشجع موظفيها على البقاء في الشركة.

ثانيا: فيما تعلق بالعبارات الأربع الأخرى التي تحصلت على درجات تقييم عالية قد يعود ذلك إلى:

العبارة رقم (39):

تنص العبارة رقم (39) على (أهتم بسمعة الشركة وأسعى دائما إلى تحقيق أهدافها)، بمتوسط حسابي (4.20) كخامس أعلى متوسط حسابي ضمن مجال موافق بشدة الذي يتراوح بين [5-4.20] وبانحراف معياري بلغ (0.82)، وهذا يعني موافقة كبيرة للموظفين حول اهتمامهم بسمعة الشركة والسعي دائما لتحقيق أهدافها، أي أن اهتمام الموظفين بسمعة الشركة وتحقيق أهدافها إنا دل على شيء إنما يدل على تحليهم بروح المسؤولية في إنجازهم لأعمالهم، والتزامهم التنظيمي النابع من روحهم المعنوية، لان نجاح الشركة مرهون بفاعلية موظفيها، فالاستراتيجيات التي تتبناها الشركة من شأنها تعزيز وتنمية ثقة الموظفين في الشركة من جهة وتعزيز أواصر الأخوة بين أعضاءها على اختلاف مستوياتهم، باعتبار الموظف الحلقة الأقوى باعتباره القوة القادرة على الخلق والإبداع والعطاء من أجل النهوض بالشركة والحفاظ على سمعتها.

العبارة رقم (40):

تنص العبارة رقم (40) على (أقدم أفضل ما لدي للقيام بالعمل الموكل إلي)، بمتوسط حسابي بلغ (4.16) كأعلى متوسط حسابي ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين [3.41-4.20]، وبانحراف معياري بلغ (0.87)، أي موافقة كبيرة لموظفي الشركة بخصوص أنهم يقدمون أفضل ما لديهم للقيام بالعمل الموكل إليهم، أي أن الموظفين الذين يبذلون أفضل ما لديهم للقيام بالعمل الموكل إليهم، دليل على تحليهم بالروح المعنوية والتي تؤدي بدورها إلى تحقيق الالتزام التنظيمي لديهم حيال الشركة التي يعملون بها، ودليل على حب الموظف لعمله وسعيه دوماً لأداء واجباته بتفاني وإتقان، والذي تقع على عاتقه مسؤولية تحقيق أهداف الشركة باعتبار أن نجاح الشركة من نجاحه، وهذا لا يتأتى إلا بتضافر الجهود الجماعية وتوجيهها نحو تحقيق ذلك، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، فمنح الوظائف لأصحابها يسهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية والتي تؤدي بدورها إلى تحقيق أهداف ورسالة الشركة.

العبارة رقم (35):

تنص العبارة رقم (35) على (غالبا ما أشعر بالالتزام حيال الشركة التي أعمل بها)، بمتوسط حسابي بلغ (4.07) كثاني أعلى متوسط حسابي ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين [3.41-4.20]، وبانحراف معياري بلغ (0.87)، أي موافقة كبيرة لموظفي الشركة بأنهم غالبا ما يشعرون بالالتزام حيال الشركة التي يعملون بها، أي أن الموظفين الذين يقرون بأنهم غالبا ما يشعرون بالتزامهم حيال الشركة التي يعملون بها، ربما هذا ناتج لعدم إشباع الشركة لاحتياجاتهم ورغباتهم وأهدافهم، باعتبار الالتزام التنظيمي بمثابة حالة من الارتباط بين الموظف بالشركة التي يعمل فيها وتطابق أهدافه مع أهداف هذه الشركة، والذي ينعكس بدوره على سلوكياته، لبذل قصارى جهده لتحقيق أهدافها والحفاظ على بقائها و استمرارها وتحقيق رسالتها، فعدم التزام الموظفين قد يترتب عنه العديد من المشكلات التنظيمية كالتغيب ودوران العمل،

تأخير إنجاز العمل والكسل، الركود والسعي نحو الجمود، كثرة الشكاوي، وبالتالي الانحراف عن تحقيق أهداف الشركة.

العبرة رقم (38):

تنص العبرة رقم (38) على (التزم بالأنظمة والقوانين الرسمية التي تنظم عمل الشركة)، بمتوسط حسابي بلغ (3.61) كئالت أعلى متوسط حسابي ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين [4.20-3.41]، وبانحراف معياري بلغ (1.19)، أي موافقة كبيرة لموظفي الشركة بخصوص التزامهم بالأنظمة والقوانين الرسمية التي تنظم عمل الشركة، يعد الالتزام بالأنظمة والقوانين الرسمية داخل الشركة من بين أهم الإجراءات التي تنظم عمل الشركة، لذا وجب على الموظفين التقيد والالتزام بالقوانين واللوائح المعمول بها داخل الشركة حتى يتحقق النظام والانضباط من خلال قيام الموظف بجميع ما تمليه عليه أعباء الوظيفة التي يشغلها، كذلك التقيد بالحضور في مواعيد الدوام الرسمي، التزام بإرشادات السلامة المهنية وغيرها من الإجراءات الواجب احترامها داخل حيز الشركة، لذا وجب على الموظف تحمل مسؤوليته الكاملة تجاه قيامه بالأعمال الموكلة إليه وضرورة التزامه باللوائح التنظيمية لحفظ النظام داخل الشركة، وبالتالي تحقيق أهدافها ورؤيتها.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى تحليل وتفسير البيانات الخاصة بفرضيات الدراسة، حيث تم تحليل وتفسير الفرضية الأولى من خلال محور الحوافز المادية والروح المعنوية، بعدها تم تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية والخاصة بالحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي.

الفصل السابع: نتائج الدراسة

تمهيد

1. نتائج الدراسة الفرعية في ضوء الفرضيات.
2. نتائج الدراسة الفرعية في ضوء الدراسات السابقة.
3. نتائج الدراسة الفرعية في ضوء بعض النظريات..
4. النتيجة العامة للدراسة.

خلاصة.

تمهيد:

سنقوم في هذا الفصل بمناقشة نتائج الدراسة في ضوء كل من فرضيات الدراسة، ثم نخرج إلى نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة، من ثم تفسير نتائج الدراسة في ضوء بعض النظريات ذات الأهمية بموضوع الدراسة، وبعدها نسلط الضوء على النتيجة العامة للدراسة.

1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

1-1- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى :

تنص الفرضية الأولى على ما يلي: توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والروح المعنوية لدى موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة.

جدول رقم (14) معاملات الارتباط بين الحوافز المادية والروح المعنوية لدى أفراد العينة الكلية

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الحوافز المادية الروح المعنوية	0.287**	0.000

من خلال الجدول رقم (14) يتضح أن:

معامل الارتباط بين الحوافز المادية والروح المعنوية قد بلغ القيمة (0.287^{**}) وهي قيمة مرتفعة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطيه بين الحوافز المادية والروح المعنوية. وبالتالي قبول الفرضية الأولى المتمثلة في: توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والروح المعنوية لدى موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة، أي توجد علاقة ارتباط بين الحوافز المادية والروح المعنوية.

وهي نتيجة منطقية متوقعة يمكن تفسيرها من خلال أن:

يعد الأجر بمثابة المقابل المادي الذي يتقاضاه الموظف نظير أداءه لوظيفته، فالأجر الذي يتحصل عليه الموظف يمكنه من سد وإشباع احتياجاته اليومية المختلفة، فالأجر لها أهمية بالغة سواء كان ذلك بالنسبة للموظف أو الشركة على حد سواء، فالموظف يشعر بالأمان وتحقيق الذات عند حصوله على الأجر الذي يتوافق وجهده المبذول في أداءه لوظيفته، فالشركة

تسعى لجلب أفضل الكفاءات والتركيز على الحفاظ عليها من خلال وضع نظام أجور يتوافق والإمكانات المادية لها، ذلك من خلال إدارة الموارد البشرية حيث تقوم بتقييم الوظائف وتكييفها مع الأجور المناسبة لها.

تشير إجابات موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء والغاز وحدة فكرينة إلى رضا الموظفين على الأجر الذي يتقاضونه كونه يتوافق مع الجهد المبذول، لأن الشركة تعمل وفق مبدأ إنصاف الموظفين من خلال منح كل موظف أجر يتوافق وجهدهم المبذول في أداءه لوظيفته، غير أن هذا الأخير لا يتوافق مع مستواهم المعيشي، وهذا راجع إلى العديد من الأسباب اجتماعية كانت أم اقتصادية وغيرها، حيث شهدنا في الآونة الأخيرة ارتفاع رهيب في أسعار المواد الغذائية، ضف إلى ذلك مصاريف فواتير الكهرباء والغاز والماء وغيرها، خاصة أن غالبية الموظفين من فئة الذكور ومتزوجين، وبالتالي تقع على عاتقهم مسؤولية الإنفاق على عائلاتهم، نذكر على سبيل المثال تكاليف مستلزمات التمرس لأطفالهم وغيرها من الأسباب، ومنه فالراتب الذي يتقاضونه لا يلبي احتياجاتهم اليومية، ولا يمكنهم من تلبية طلبات أسرهم المتزايدة.

كما عرفت الجزائر تدني ملحوظ في مستوى المعيشة في ظل وباء كورونا الذي اجتاحت العالم، مسببا انهيار في القدرة الشرائية وذلك بسبب إجراءات الوقاية المتخذة من قبل السلطات المعنية متمثلة في غلق الحدود للحد من تفشي الوباء، ولحماية أرواح المواطنين من هذا الفيروس الخطير الذي أودى بحياة الكثيرين، كل هذا جعلنا نشهد موجة ارتفاع الأسعار، وبالتالي ارتفاع تكاليف المعيشة، كما يمكن إرجاع عدم التوافق بين الراتب والمستوى المعيشي إلى اعتبارات أخرى.

تعد الزيادات في الأجر من بين الغايات التي يسعى الموظف للحصول عليها في حالة تكليفه بعمل إضافي خارج ساعات الدوام الرسمي، وهو ما تفتقده الشركة محل الدراسة وذلك من خلال إجابات موظفيها، حيث أقرروا بعدم وجود زيادات في الأجر في حال تم تكليفهم بمهام

إضافية خارج أوقات العمل. غير أن الشركة تخصص نسبة من الأرباح السنوية لموظفيها وذلك يشعروهم بأنهم جزء لا يتجزأ من الشركة، وبالتالي ينمي الروح المعنوية لديهم ويحفزهم على المزيد من البذل والعطاء.

تسعى الشركة لتأمين مستقبل موظفيها من خلال منحة التقاعد والتي يستفيد منها الموظفون بعد سن محدد من العمل، وهي عبارة عن مبلغ مالي يقدم للموظف نظير سنوات العمل التي قضاها في الشركة، ناهيك عن حرص الشركة محل الدراسة على توفير التأمينات الصحية لموظفيها حرصاً منها على سلامتهم وسلامة عائلاتهم، حيث تمس التأمينات الصحية عائلات الموظفين كذلك، كون الشركة متعاقدة مع العديد من الأطباء والعيادات الطبية في مختلف الاختصاصات الطبية، فبمجرد حصول الموظف على وثيقة من الشركة يمكن للموظف أو أحد أفراد عائلته المصغرة (الزوجة والأولاد) العلاج دون دفع ثمن العلاج شريطة أن يكون الطبيب المعالج متعاقد مع الشركة.

في ظل معاناة الكثير من الموظفين مع أزمة النقل والتنقل إلى مكان العمل، أصبحت عملية توفير وسائل النقل للموظفين عملية أساسية خاصة مع الإكتضاض الذي تشهده الطرقات من جهة ووسائل النقل من جهة أخرى، باعتبار أوقات العمل أوقات ذروة، فتوفير النقل للموظفين يعود بالفائدة على الشركة والموظفين على حد سواء.

سعت الشركة جاهدة لتوفير النقل من وإلى مكان العمل لتسهيل الأمور على موظفيها، فتواجد الموظف في مكان العمل في الوقت المحدد له تأثير كبير في إنجاز العمل في الفترة الزمنية المحددة، وبالتالي تحقيق أهداف الشركة المسطرة وفقاً للجدول الزمني المحدد.

تعد الحوافز المادية من بين أهم الأساليب التي تتبناها مختلف الشركات في تحفيز موظفيها وتوجيه سلوكياتهم ورفع الروح المعنوية لديهم، وهذا لدفعهم لبذل جهد أكبر لتحقيق الأهداف المرسومة.

إن الحوافز المادية على اختلاف أنواعها كالمكافآت والعلاوات المادية وغيرها، تمنح للموظفين بغية تشجيعهم وخلق روح المنافسة لديهم، إن الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء والغاز وحدة فكرينة ومن خلال إجابات موظفيها فإنها تعمل على توفير مجموعة من الحوافز المادية لموظفيها، فالمكافآت المادية التي تقدمها لهم تشجعهم على تطوير عملهم، فتخصيص مكافأة للموظف الذي يؤدي وظيفته على أكمل وجه وبصورة متقنة تحفز وتشجع بقية الموظفين على أداء عملهم بإتقان وفي وقته المحدد بغية الحصول على تلك المكافآت المادية، وبالتالي خلق جو تسوده روح المنافسة، فالموظف الذي يتحصل على مكافأة أو علاوة مادية تكون لديه قابلية أكثر في التفاني في أداء مهامه، ذلك لأن الروح المعنوية لديه تكون مرتفعة فنجده يسعى دوماً بالعمل الدؤوب للقيام بوظيفته على أكمل وجه من أجل الحصول على المزيد من المزايا والمكافآت.

تشير الروح المعنوية إلى الاستعداد النفسي الذي يعتري الموظف تجاه مواقف العمل المختلفة، والتي تتم على مدى ثقة الموظف في الشركة التي يعمل فيها ورضاه عن جماعة العمل التي ينتمي إليها، فالروح المعنوية تتأثر بمجموعة من العوامل أهمها الحوافز باعتبار هذه الأخيرة تلعب دور كبير في رفع الروح المعنوية، كونها تعمل على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للموظف.

يلعب التحفيز المعنوي دور كبير في رفع الروح المعنوية للموظفين، وتشجيعهم لتقديم أداء أفضل، فمن خلال إجابات موظفي الشركة محل الدراسة تبين لنا أن أسلوب التحفيز المعنوي الذي تتبناه الشركة لا يشجع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم، فالموظف الذي يتلقى الشكر والثناء سواء كان ذلك من قبل مسئوله المباشر أو من طرف زملاء العمل في حال إتقانه لعمله والتفاني في أداء المهام الموكلة إليه، يكون أكثر قابلية للعمل بروح معنوية مرتفعة، ويكون حريص دوماً على الحفاظ على صورة الشركة والمضي قدماً نحو تحقيق أهدافها. لذا وجب على الشركة محل الدراسة أن تأخذ بعين الاعتبار أهمية ذلك لأن الحوافز المعنوية تلعب دوراً مهماً في تحفيز موظفيها، فمن دون الحوافز المعنوية لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز، باعتبار

الموظف كائن اجتماعي يؤثر في المحيطين به ويتأثر بهم، فهو يحتاج إلى تقدير واحترام الآخرين له، والثناء على نتاج أعماله، وهذا ما يشجعه على إتقان عمله ومضاعفة جهده والعمل بكل جدية وكفاءة، فالحوافز المعنوية تلعب دوراً محورياً في الدفع بسلوك الموظف لتقديم أفضل ما لديه في إنجاز مهامه.

إن من بين الاستراتيجيات التي تتبناها الشركة إزاء موظفيها سعيها لحل مشاكلهم، باعتبار أن الموظفين جزء لا يتجزأ من الشركة، وهو ما يزيد من شعورهم بالأهمية والانتماء إلى الشركة، فهي تعمل على توفير السكنات الوظيفية للموظفين الغير قادرين على امتلاك سكن خاص وفق الشروط المحددة، كما أنها تقدم إعانات مالية للموظفين في حالة وقوعهم في ضائقة مالية، فعلى سبيل المثال تحرص الشركة على تقديم مبالغ مالية للموظفين الراغبين في شراء سكن أو المقبلين على الزواج حيث حددت الشركة مبلغ قيمته 200000 دج للراغبين في شراء سكن، و 100000 دج للراغبين في الزواج شريطة أن يتم تسديد هذا المبلغ عن طريق اقتطاع ما قيمته 5000 دج من الراتب الشهري للمستفيد حتى يتم سداد المبلغ المذكور أنفاً، كما تراعي الشركة الظروف الاجتماعية الطارئة التي قد تحصل لموظفيها، والتي تجعله يضطر للتغيب عن العمل أو التأخر في الحضور إلى مكان العمل في الوقت المحدد.

تعد بيئة العمل أحد أهم المتغيرات التنظيمية التي تسهم في تحقيق أهداف الشركات، باعتبارها تمثل الخصائص المادية والاجتماعية التي تعبر عن القيم التنظيمية، علاقات جماعة العمل، علاقة الموظف بمسئوله المباشر، الهيكل التنظيمي، نظام الأجور والحوافز، سبل التواصل وغيرها من الخصائص ذات الصلة.

يؤدي التواصل الفعال بين زملاء العمل إلى خلق روح الفريق والعمل الجماعي، فالتواصل الإيجابي بين الموظفين يعزز ثقتهم بأنفسهم وهذا ما يحفزهم لتقديم أفضل ما لديهم لأداء مهامهم، وبالتالي تحقيق أهداف الشركة، لأن غياب التواصل الفعال بين أعضاء المجموعة الواحدة من موظفين أو إدارة قد يؤثر سلباً على أداء الموظفين، وهذا ما ينعكس بالسلب على

أهداف الشركة، فمن خلال إجابات موظفي الشركة محل الدراسة نجد أن موظفي الشركة محايدون فيما يخص وجود تفاعل إيجابي فيما بينهم داخل بيئة العمل، أي أن موظفي الشركة متحفزون في هذه النقطة ربما هناك تفاعل إيجابي لكن ليس بالشكل المطلوب، لأن الحياد لا يعني بالضرورة الموافقة ولا بالضرورة يعني النفي.

إن التواصل الفعال والبناء بين الموظفين يمكنهم من إيصال أفكارهم وتبادل معارفهم وخبراتهم، وشرح مخططات أعمالهم بطريقة سلسة وواضحة، هذا ما يجعلهم منفتحين على بعضهم البعض، وبالتالي الحصول على فريق عمل متعاون ومتكامل وبمعديات مرتفعة، فالتواصل الفعال يعتبر بمثابة أحد أهم العوامل التي تسهم في خلق بيئة عمل فاعلة، تلعب التفاعلات الاجتماعية داخل بيئة العمل دورا أساسيا في خلق جو ملائم مبني على التعاون، الثقة، وروح المسؤولية، والذي ينعكس بصورة جلية على أداء الموظفين لمهامهم بإتقان وفي الوقت المحدد.

وجب على الشركة السعي إلى إيجاد الأساليب والإجراءات التي من شأنها تعزيز سبل التواصل بين موظفيها، من خلال تنمية روح العمل الجماعي والعمل كفريق واحد، وتوفير وسائل الاتصال المناسبة في ذلك، بغية تحقيق أهدافها، والتي تعود بالنفع أيضا على موظفيها، فالعمل الجماعي يخلق بيئة عمل يسودها جو من التآخي والتفاعل الإيجابي بين الموظفين وهذا ما يؤثر إيجابا على مستويات أدائهم ورضاهم الوظيفي، فمن خلال إجابات موظفي الشركة محل الدراسة نجد أن الشركة تحرص على مبدأ العمل ضمن فريق واحد وبمجهود جماعي لتحقيق أهدافها.

إن توفير وسائل الراحة في مكان العمل له دور مهم في تحفيز الموظفين للقيام بمهامهم على أكمل وجه، لأن المناخ التنظيمي الملائم يشجعهم على بذل المزيد من الجهد لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بطريقة أفضل، وبالتالي تحقيق أهداف الشركة، وحسب إجابات موظفي الشركة محل الدراسة فيما يخص توفر وسائل الراحة في مكان العمل، فالإجابات كانت محايدة

فربما الشركة لا توفر وسائل الراحة بالشكل المطلوب، أو أنها توفرها لكن بالطريقة التي لا تجعله يشعر بالراحة كما ينبغي أو كما هو متوقع، فالحياد لا يمثل بالضرورة عدم الرضا.

إن من بين أهم الحاجات النفسية التي يجب أن تركز عليها مختلف الشركات وتسعى لإشباعها هي تحقيق الأمن النفسي لموظفيها، فشعور الموظف بالطمأنينة في مكان العمل يدفع به للقيام بوظيفته على أكمل وجه وبالطريقة المثلى، حيث يخلق الأمن النفسي الدافعية للإنجاز ويحقق الرضا عن العمل مما يجعل الموظفين قادرين على التكيف والتفاعل مع بيئة وجماعة العمل.

حسب إجابات موظفي الشركة محل الدراسة فيما يخص أنهم لا يشعرون بالأمن النفسي في الوظيفة التي يشغلونها فالإجابات كانت معارضة بشدة، فشعورهم بالأمن النفسي ربما يعود سببه إلى رضاهم عن البيئة المادية والاجتماعية التي يعملون بها، كرضاء الموظف عن علاقاته مع المسؤولين داخل الشركة أو زملاء العمل، هذا ما يعزز من ثقته بنفسه، التي بدورها تدعم شعوره بالأمن النفسي، دون أن ننسى رضاء الموظف عن الوظيفة التي يشغلها وغيرها من العوامل ذات الصلة، ومن خلال إجابات موظفي الشركة فإن الوظيفة التي يشغلونها تمثل لهم مصدر راحة كونها تتوافق مع تخصصاتهم، لأن العمل ضمن إطار مجال التخصص يسمح للموظف بتأدية عمله وفق لمكتسباته وخبراته العلمية، وبطريقة سلسلة تضمن جودة العمل.

تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية :

تنص الفرضية الثانية على ما يلي: توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي لدى موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة.

جدول رقم (17) معاملات الارتباط بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة الكلية

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الحوافز المعنوية الالتزام التنظيمي	0.524**	0.000

من خلال الجدول رقم (17) يتضح أن:

معامل الارتباط بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي قد بلغ القيمة (0.524^{**}) وهي قيمة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي، وبالتالي قبول الفرضية الثانية المتمثلة في: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي لدى موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة.

وهي نتيجة منطقية متوقعة يمكن تفسيرها من خلال أن:

هناك العديد من الطرق والأساليب التي يمكن للشركات استخدامها في تحفيز موظفيها، فعلى غرار أسلوب التحفيز المادي، نجد أن هناك أسلوب آخر للتحفيز والذي يركز على الجوانب النفسية والاجتماعية للموظف والمتمثل في الحوافز المعنوية، تعد الحوافز المعنوية بمثابة أسلوب تشجيع يعمل على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للموظف، باعتبارها تسهم في توجيه سلوك الموظف وزيادة رغبته في العمل والتزامه تجاه الشركة التي يعمل بها لتحقيق الأهداف المرجوة .

تتخذ الحوافز المعنوية عدة أشكال من بينها الترقية وتعني انتقال الموظف من منصب إلى منصب أعلى في السلم الوظيفي، والذي ينتج عنه زيادة في الأجر وامتيازات أخرى، يختلف أسلوب الترقية حسب سياسات الشركة المتبعة في هذا المجال، فمن خلال إجابات موظفي

الشركة محل الدراسة فإن عملية التدرج الوظيفي تتم وفقا لأسس واضحة ومعروفة للجميع، فمن خلال فهم الموظف لشروط الترقية يمكنه اتخاذ جميع التدابير للحصول عليها، حيث تسعى الشركة من خلال هذه العملية إلى الاستثمار الأمثل في موظفيها من أجل حثهم على الإبداع والتطوير لتحسين أداءهم كما ونوعا بغية تحقيق أهداف الشركة.

تحرص الشركة على مبدأ تكافؤ الفرص في منح الترقية، أي أن الترقية لا تكون بطريقة اعتباطية وإنما مبنية على أسس موضوعية تحددها الشركة مسبقا، والهدف الذي تسعى إليه من خلال تبنيها لهذا المبدأ هو وضع الرجل المناسب في المكان المناسب أي أن الوظائف داخل الشركة تكون من نصيب الموظفين الأكفاء الذين يثبتون قدرتهم على أدائها على أكمل وجه، فهذا المبدأ يضمن للموظفين المؤهلين فرص الحصول على الترقية، من خلال تقييم الوظائف الذي يخضع لخصائص الوظيفة ومؤهلات الموظف.

تعتبر الكفاءة العلمية من أهم الشروط التي تركز عليها الشركة في نظام الترقيات، فهذا الأسلوب الموضوعي المعتمد يضمن لأصحاب الكفاءات الترقى في السلم الإداري لشركة وبالتالي القضاء على الجمود في العمل، حيث تسعى الشركة من خلال هذا الأسلوب إلى تشجيع موظفيها لتطبيق المعارف والمكتسبات التي يتلقونها في المراحل التعليمية والتكوينية المختلفة، والتي تشجعهم أيضا على القيام بدورات تكوينية لتحسين مستوياتهم واكتساب مهارات جديدة، وتطبيقها على أرض الواقع، والدفع بهم إلى الإتقان والتفاني والإبداع في العمل.

يشير الأداء الوظيفي إلى النشاط الذي يقوم به الموظف من خلال تأديته لواجباته ومهامه على أكمل وجه تجاه الوظيفة التي يشغلها، ومن خلال إجابات موظفي الشركة نجد أنها لا تأخذ بعين الاعتبار جودة الأداء في ترقية موظفيها، فشروط الترقية يجب أن تكون واضحة لجميع الموظفين، حتى يتسنى لهم الأخذ بها لكي يحصلوا عليها، لأن أساليب الترقية تدخل ضمن سياسات الشركة ووفقا لشروط محددة، تختلف من شركة لأخرى.

إن النجاح في العمل لا يمثل شرط أساسي في الترقية في الشركة محل الدراسة حسب إجابات الموظفين العاملين بها، بالرغم من أن نجاح الموظف في العمل من بين الأهداف التي تسعى إليها الشركة باعتبار نجاح الموظف من نجاح الشركة، فالموظف يحتاج إلى تحفيز نظير العمل الذي يقوم به، ومن واجب الشركة أن تثني على مجهوداته المبذولة لتشجعه على المزيد من العطاء مستقبلاً، باعتبار أن الموظف يحتاج من حين لآخر إلى جرعة تحفيز تشعره بأهميته داخل الشركة.

إن موظفي الشركة محل الدراسة محايدون بخصوص تلقي الشكر والثناء من المسئول المباشر على الأداء الذي يقومون به، والحياد هنا لا يعني عدم حرص المسئول على تقديم الشكر والثناء للموظف نظير أداءه، ربما يدل على أن المسئول المباشر يثني على موظفيه في بعض الأحيان وليس بصورة دائمة، فالحياد لا يعني الموافقة بشكل صريح والرضا، ولا يعني عدم الموافقة وعدم الرضا.

يلعب التحفيز المعنوي المتمثل في تلقي الموظف للشكر والثناء من قبل مسئوله المباشر على الأداء الذي يقوم به دوراً مهماً، باعتباره يمثل أحد أهم الأساليب التحفيزية التي تدفع بسلوك الموظف نحو بذل جهد أكبر في أداءه لمهامه، لذا وجب على مسئولي الشركة الأخذ بعين الاعتبار أهمية ذلك، من خلال عبارات التقدير والاحترام، أو عن طريق منحهم الشهادات الشرفية نظير مساهمتهم في تحقيق الأهداف المسطرة.

بالرغم من أن أسلوب تقدير وتشجيع الموظف من قبل زملاء العمل في حال قيامه بأعمال إضافية يعد من بين أهم الأساليب التحفيزية التي في إمكانها أن تدخل على الموظف السرور، وهذا ما يشجعه مستقبلاً على القيام بأعمال إضافية أخرى، كون أن الجهد الإضافي الذي بذله لاقى استحسان المحيطين به، فتلقي الثناء من قبل زملائه يشعره بمكانته الاجتماعية داخل الشركة، إلا أن موظفي الشركة محل الدراسة يقرون بأنهم غالباً ما يتلقون التقدير والتشجيع من زملاءهم في العمل في حال قيامهم بعمل إضافي.

إن اتخاذ القرارات المتعلقة بسير العمل داخل الشركة يعد من بين أهم العمليات الإدارية، فمن خلال إجابات موظفي الشركة محل الدراسة نجد بأنها لا تأخذ بعين الاعتبار آراء موظفيها في اتخاذ القرارات، على الرغم من أن إشراك الموظفين كل حسب موقعه وخبراته يعتبر بمثابة مكسب هام ويعزز الثقة بين الموظف والشركة التي يعمل بها، فمن خلال هذه العملية تتوسع دائرة الخبرات وتتعدد الرؤى، لأن كل موظف يمتلك مجموعة من المعارف والخبرات تميزه عن غيره، لذا وجب على الشركة أن تولي أهمية كبيرة بهذا الجانب لما له من منافع تنصب مجملها في تحقيق أهدافها.

إن الشركة محل الدراسة وحسب إجابات موظفيها لا تشجعهم على بذل أقصى ما لديهم في إنجاز مهامهم، وهذا بطبيعة الحال يؤثر سلبا على أدائهم للأعمال الموكلة إليهم، بالتالي يؤثر سلبا فيما بعد على أهداف الشركة، لذا فمن الضروري على الشرك أن تأخذ بعين الاعتبار هذا الجانب من خلال إيجاد أساليب تحفيزية للرفع من معنويات موظفيها، وحثهم على بذل مزيد من الجهد للقيام بالأعمال المنوطة بهم.

يقصد بالالتزام التنظيمي ذلك الشعور الإيجابي للموظف تجاه الشركة التي يعمل بها، والذي يتجسد من خلال إيمانه بقيم وأهداف الشركة، ورغبته في البقاء فيها والسعي للحفاظ على صورتها، حسب إجابات موظفي الشركة محل الدراسة حول شعورهم بروح المسؤولية أثناء القيام بعملهم كانت إجابات الموظفين موافقة على هذه النقطة، فالشعور بروح المسؤولية في العمل يكون نتيجة لشعور الموظف بالحمل الذي يقع على عاتقه، فكل ما كان الموظف مسئول كل ما كان العمل أكثر جودة، أي أنه يحرص على القيام بعمله على أكمل وجه وفي الوقت المحدد، من خلال تفانيه وتحليه بالضمير المهني، والتزامه للقيام بواجباته على النحو المطلوب، يتجسد ذلك في إعطاء العمل الوقت والجهد الكافيين، وبتضافر جهود الجميع للقضاء على الجمود والرتابة لتحقيق أهداف الشركة، فتحلي الموظف بروح المسؤولية يكون لعدة عوامل منها ما تعلق بولائه التنظيمي والتزامه حيال الشركة التي يعمل بها، ويتأتى ذلك عن طريق الأساليب التي تتبناها إدارة الموارد البشرية في ذلك من خلال تشجيع روح الفريق والعمل الجماعي،

وتكثيف الأنشطة التي من شأنها تعزيز روح المسؤولية، والقضاء على الروتين، باعتباره أحد العوامل التي تقتل روح المسؤولية لدى الموظف.

يؤكد موظفي الشركة محل الدراسة على أنهم يقدمون أفضل ما لديهم للقيام بالأعمال الموكلة إليهم، وهذا دليل على تحليهم بالروح المعنوية والتي تؤدي بدورها إلى تحقيق الالتزام التنظيمي لديهم حيال الشركة التي يعملون بها، ودليل على حب الموظف لعمله وسعيه دوماً لأداء واجباته بإنقار، كونه تقع على عاتقه مسؤولية تحقيق أهداف الشركة، باعتبار أن نجاح الشركة من نجاح موظفيها، وهذا لا يتأتى إلا بتضافر الجهود الجماعية وتوجيهها نحو تحقيق ذلك، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، فمناح الوظائف لأصحابها يسهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية والتي تؤدي بدورها إلى تحقيق أهداف ورسالة الشركة.

إن موظفي الشركة محل الدراسة ملتزمون بالأنظمة والقوانين الرسمية التي تنظم عمل الشركة فالالتزام بالأنظمة والقوانين التي تنظم سير العمل يحفظ النظام والانضباط، من خلال قيام الموظف بجميع ما تملبه عليه أعباء الوظيفة التي يشغلها، كذلك التقيد بالحضور في مواعيد الدوام الرسمي، الالتزام بإرشادات السلامة المهنية وغيرها من الإجراءات الواجب احترامها داخل حيز الشركة، لحفظ نظامها وتحقيق أهدافها ورؤيتها.

يشعر موظفي الشركة محل لدراسة بأنهم جزء لا يتجزأ من الشركة التي يعملون بها، وهذا ربما نابع من قناعاتهم ومشاعرهم كنتيجة لسياسات وممارسات الشركة، فالشركة التي تعمل على تكريس سبل التواصل بين الموظفين والإدارة العليا، وتحسين علاقات الموظفين فيما بينهم، كل هذا من شأنه أن يعزز من شعور الموظف بأهمية عضويته فيها والسعي لتحقيق أهدافها بتبني استراتيجيات متعددة كاستراتيجية التحفيز بشقيها المادي والمعنوي لإشباع حاجاته ورغباته والتعامل معه بما يضمن توجيه جهوده لتحقيق أهدافها ورسالتها، فبيئة العمل تلعب دوراً مهماً، باعتبارها البيئة التي تتم فيها مختلف التفاعلات المبنية على علاقات التأثير والتأثر بين الجانبين، سواء تعلق الأمر ببيئة العمل المادية أو المعنوية، فسعي الشركة على توفير الوسائل

والأساليب التي في إمكانها تشجيع موظفيها تعزيز سبل التواصل فيما بينهم وفي مختلف المستويات ينمي الروح المعنوية لديهم.

يهتم موظفي الشركة محل الدراسة بسمعتها ويسعون دائما لتحقيق أهدافها، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على تحليهم بروح المسؤولية في إنجازهم لأعمالهم، والتزامهم التنظيمي النابع من روحهم المعنوية، لأن نجاح الشركة مرهون بفاعلية موظفيها، فالاستراتيجيات التي تتبناها الشركة من شأنها تعزيز وتنمية الثقة لدى الموظفين في الشركة من جهة وتعزيز الأخوة بين أعضاءها على اختلاف مستوياتهم باعتبار الموظف الحلقة الأقوى والقوة القادرة على الخلق والإبداع والعطاء من أجل النهوض بالشركة، والحفاظ على سمعتها.

إن وجود بيئة عمل ملائمة ومحفزة يسودها جو من التفاعل بين الموظفين والمسؤولين عليهم، يعزز لدى الموظف الشعور بالانتماء للشركة والرغبة في البقاء فيها، وحسب إجابات موظفي الشركة محل الدراسة نجد موظفيها يقرون برغبتهم في البقاء في الشركة التي يعملون بها حتى لو أتيحت لهم فرص العمل في مكان آخر، فشعور الموظف بأنه جزء مهم في الشركة وله مكانة فيها، سيدفعه لتقديم أفضل ما لديه لتحقيق أهدافها، لأن الوصول إلى تحقيق أداء عال لا يتم إلا عن طريق توفير مناخ تنظيمي مناسب، باعتبار بيئة العمل المناسبة تسهم في تحقيق ولاء الموظفين ورفع الروح المعنوية لديهم، وتزيد شعورهم بالالتزام والبقاء في الشركة التي يعملون بها ويحرصون على الارتقاء بها.

يسعى العديد من الموظفين للحصول على الترقية كونها تفتح لهم المجال لاكتساب خبرات ومهارات جديدة وإتاحة فرص التطور والتقدم والابتكار، وما يقابلها من امتيازات تعود بالنفع على الموظف كزيادة في الراتب ومزايا عديدة، فمن خلال إجابات موظفي الشركة محل الدراسة تبين لنا أنهم يسعون للحصول على منصب وظيفي أعلى في الشركة التي يعملون بها، فمن طبيعة الموظف أنه يسعى للحصول على الترقية من خلال الجهد الذي يبذله أثناء تأديته لمهامه، بغية إشباع حاجاته ورغباته وتحقيق المكانة الاجتماعية من خلال حصوله على

الاحترام والتقدير، وإثبات الذات، لذا وجب عليه أن يكون على دراية وملم بشروط الترقية المحدد من قبل الشركة حتى يتسنى له العمل بها للحصول على منصب وظيفي أعلى.

يعد الالتزام التنظيمي بمثابة حالة من الارتباط بين الموظف والشركة التي يعمل بها وتطابق أهدافه مع أهدافها والذي يتجلى في سلوكياته لبذل قصار جهده للحفاظ على بقاءها واستمرارها، وتحقيق أهدافها، حسب إجابات موظفي الشركة محل الدراسة نجد أنهما غالبا ما يشعرون بالالتزام حيال الشركة التي يعملون بها، وليس دائما ربما هذا راجع لعدم إشباع الشركة لاحتياجاتهم ورغباتهم وأهدافهم بالصورة التي يريدونها، فعدم التزام الموظف قد يترتب عليه العديد من المشكلات التنظيمية كالتغيب، دوران العمل، تأخير إنجاز العمل، الركود والجمود، كثرة الشكاوي، وبالتالي الانحراف عن تحقيق أهداف الشركة.

2- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

في هذا الجزء سنقوم بعرض نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة، بغية التعرف على أوجه الاختلاف والتشابه بين نتائج دراستنا الحالية مقارنة بنتائج الدراسات السابقة، ويمكن في الآتي:

دراسة: ليث حمزة علي	
أوجه الاختلاف	
الدراسة الحالية	الدراسة السابقة
<ul style="list-style-type: none"> - أما بالنسبة لموظفي الشركة كانت هناك موافقة كبيرة حول حرص الشركة على توفير بيئة عمل مشجعة لأداء العمل في الوقت المحدد. - المناخ الذي يعملوا فيه موظفي الشركة يشجعه على بذل مزيد من الجهد 	<ul style="list-style-type: none"> - وجود العوامل المثبطة في بيئة العمل أو ما تسمى بالعوامل الخارجية، والتي وجد أنها ترتبط ارتباطا وثيقا بعدم توافر الشروط الخاصة بصحة بيئة العمل لدى بعض الأفراد.

للارتقاء بالشركة.	
أوجه التشابه	
<ul style="list-style-type: none"> - تعتمد كلا المؤسستين في تحفيز موظفيها على مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية. - منح الفرصة للموظفين للتقدم في العمل. 	
دراسة: محمد أمين سلامي	
أوجه الاختلاف	
الدراسة الحالية	الدراسة السابقة
<ul style="list-style-type: none"> - في حين أن الشركة تخصص نسبة من الأرباح السنوية لموظفيها. 	<ul style="list-style-type: none"> - أن الحوافز المادية تقدم أحيانا للعاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية وحدة الهياكل بعين الدفلى.
أوجه التشابه	
<ul style="list-style-type: none"> - كلا موظفي المؤسستين راضون عن بيئة العمل الوظيفية. - تعتمد كلا المؤسستين في تحفيز موظفيها على مجموعة من الحوافز المادية. 	

دراسة: عطا الله محمد تيسير الشرعة	
أوجه الاختلاف	
الدراسة الحالية	الدراسة السابقة
<ul style="list-style-type: none"> - أسلوب التحفيز المعنوي المعتمد من قبل الشركة لا يشجع الموظفين لتقديم مستوى أفضل. 	<ul style="list-style-type: none"> - تساعد الحوافز المعنوية في رفع الروح المعنوية لموظفي البنوك السعودية. - منح موظفي البنوك السعودية سلطات

<ul style="list-style-type: none"> - في حين أن الشركة لا تأخذ بعين الاعتبار آراء موظفيها في اتخاذ القرارات. - في حين أن الشركة لا تمنح زيادات في رواتب موظفيها في حال تكليفهم بأعمال خارج الدوام الرسمي. - تخصص الشركة نسبة من الأرباح لموظفيها. 	<ul style="list-style-type: none"> واسعة في اتخاذ القرارات. - اهتمام البنوك السعودية بالحوافز المقدمة للموظفين خارج أوقات الدوام الرسمي. - لا تقدم البنوك السعودية نسبة من الأرباح السنوية للموظفين العاملين لديها.
<p>أوجه التشابه</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - تشجع الحوافز المادية في المؤسسات موظفيها في تطوير أعمالهم. - تعتمد كلا المؤسسات في تحفيز موظفيها على مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية. 	

<p>دراسة: مزوار منوبة</p>	
<p>أوجه الاختلاف</p>	
<p>الدراسة الحالية</p>	<p>الدراسة السابقة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - أسلوب التحفيز المعنوي من قبل الشركة لا يشجع موظفيها لتقديم أفضل ما لديهم. 	<ul style="list-style-type: none"> - رضا موظفي المؤسسة عن الحوافز المعنوية المقدمة لهم، حيث احتل المرتبة الأخيرة مقارنة برضاهم عن حوافز المناخ التنظيمي والحوافز المادية.
<p>أوجه التشابه</p>	

- كلا موظفي المؤسساتين راضون عن الحوافز المادية المقدمة لهم.

دراسة : دنبري لطفي

أوجه التشابه

- تعتمد كلا المؤسساتين في تحفيز موظفيها على مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية.
- عدم رضا موظفي المؤسساتين عن الأجر التي يتقاضونها، باعتبارها لا تتوافق والجهد المبذول ولا تلبي احتياجاتهم، ولا تتوافق مع مستوى معيشتهم.

دراسة: عزيزون زهية

أوجه الاختلاف

الدراسة الحالية	الدراسة السابقة
<ul style="list-style-type: none"> - في حين أن موظفي الشركة يرون بأن المكافآت المادية التي تمنحهم إياها الشركة، بحيث أنها تشجعهم على تطوير عملهم وتشجيعهم على خلق روح المنافسة بينهم وبين زملائهم. - أسلوب التحفيز المعنوي من قبل الشركة لا يشجع موظفيها لتقديم أفضل ما لديهم. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم رضا موظفي المؤسسة الاقتصادية وحدة نوميديا قسنطينة عن المكافآت المادية، مقارنة بالحوافز المعنوية التي كان لها أثر إيجابي وإن كان منخفضا ويتفاوت من فئة إلى أخرى.

أوجه التشابه

- تعتمد كلا المؤسسات في تحفيز موظفيها على مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية.

3- نتائج الدراسة الفرعية في ضوء بعض النظريات:

3-1- نتائج الدراسة الفرعية في ضوء المدخل الكلاسيكي:

تتفق نتائج دراستنا الحالية مع مبادئ المدخل الكلاسيكي فيما يتعلق بالتحفيز المادي للموظفين، بحيث تعتمد الشركة محل الدراسة على الحوافز المادية أكثر منها على الحوافز المعنوية، من خلال تخصيصها لنسبة من الأرباح السنوية التي تحققها لموظفيها، وكذا العلاوات والكفاءات المادية المختلفة، فلا تزال فكرة الرجل الاقتصادي طاغية في الشركة، أي أن الحافز المادي هو الذي يوجه الموظفين نحو تحقيق الأهداف المرجوة، بحيث أن موظفي الشركة غير راضون عن الأجر الذي يتقاضونه باعتباره أنه لا يتوافق مع مستوى معيشتهم، أما فيما يخص التعاملات الإدارية داخل الشركة فهي تتم وفق طابع رسمي تحكمه مجموعة من الأنظمة والقوانين الرسمية التي تنظم عمل الشركة.

3-2- نتائج الدراسة في ضوء المدخل السلوكي:

من خلال نتائج دراستنا تبين لنا أن الشركة لا تولي اهتماما كبيرا بالحوافز المعنوية، مقارنة بالحوافز المادية وبما جاء به المدخل السلوكي، فيظهر الاهتمام بالحوافز المعنوية من خلال الترقية، بحيث أن الترقية في الشركة تعتمد على الكفاءة العلمية، وأن عملية التدرج الوظيفي تتم وفقا لأسسا واضحة ومعروفة للجميع، وأن الشركة تحرص على مبدأ تكافؤ الفرص في منح الترقية، إن أسلوب التحفيز المعنوي داخل الشركة لا يشجع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم، وأن الشركة لا تأخذ بعين الاعتبار آراء موظفيها في اتخاذ القرارات، أما فيما يخص التركيز على الجوانب الإنسانية فالملاحظ من خلال نتائج الدراسة أن الوظيفة تشكل مصدر راحة وأمن نفسي لموظفي الشركة، وأن الشركة توفر المناخ المناسب الذي يشجع الموظفين على أداء العمل في الوقت المحدد والارتقاء بالشركة.

3-3- نتائج الدراسة في ضوء مدخل الموارد البشرية:

يعد مدخل الموارد البشرية من بين أهم المداخل التي عنيت بالموارد البشري، فمن خلال نتائج دراستنا الحالية تبين لنا أن الشركة تعمل على حل مشاكل موظفيها، وتوفير مناخ يشجع على الارتقاء بها، وأن العمل يتم وفق مبدأ روح الفريق هذا ما نص عليه مدخل الموارد البشرية، أي الروح الجماعية هي السائدة في الشركة، وأن التواصل بين زملاء العمل داخل الشركة يعمل على رفع معنوياتهم، بحيث أن موظفي الشركة يشعرون بروح المسؤولية أثناء قيامهم بوظائفهم، ويعتبرون أنفسهم جزء من الشركة التي يعملون فيها ولديهم الرغبة في البقاء فيها حتى لو أتاحت لهم فرص العمل بمكان آخر، واهتمامهم بسمعة الشركة وسعيهم إلى تحقيق أهدافها، في المقابل من هذا فإن الشركة لا تولي اهتماماً لأراء موظفيها في اتخاذ القرارات عكس ما جاءت به مدخل الموارد البشرية.

4- النتيجة العامة للدراسة:

تنص الفرضية العامة على ما يلي: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الحوافز والرضا الوظيفي لدى موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة. وللإجابة على الفرضية العامة تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة إستراتيجية الحوافز والرضا الوظيفي لموظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة-على الدرجة الكلية للاستبيان والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستراتيجية الحوافز والرضا الوظيفي على الدرجة الكلية للاستبيان وعلى درجات المجالات الفرعية (ن = 193)

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
المحور الأول: الحوافز المادية	4.02	0.53	2	عالية
المحور الثاني: الحوافز المعنوية	4.01	0.54	3	عالية
المحور الثالث: الروح المعنوية	3.69	0.34	4	عالية
المحور الرابع: الالتزام التنظيمي	4.16	0.46	1	عالية
الدرجة الكلية	3.97	0.36	---	عالية

من خلال الجدول رقم (18) يتضح أن:

المتوسط الحسابي العام لمدى وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الحوافز والرضا الوظيفي لدى موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة جاء بدرجة عالية حيث بلغ القيمة (3.97)، بانحراف معياري قيمته (0.36)، وفيما يتعلق بترتيب المحاور جاء محور الالتزام التنظيمي بالمرتبة الأولى وبدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي القيمة (4.16) بانحراف معياري قيمته (0.46)، يليه محور الحوافز المادية في المرتبة الثانية وبدرجة عالية أيضا، حيث بلغ المتوسط الحسابي القيمة (4.02)، بانحراف معياري قيمته (0.53)، ثم في المرتبة الثالثة محور الحوافز المعنوية بدرجة عالية أيضا حيث بلغ المتوسط الحسابي القيمة (4.01)، بانحراف معياري قيمته (0.54)، وفي المرتبة الأخيرة محور الروح المعنوية والذي جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي القيمة (3.69)، بانحراف معياري قيمته (0.34).

ويمكن تفسير هذه النتائج من خلال قبول الفرضية العامة المتمثلة في: توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الحوافز والرضا الوظيفي لدى موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة.

وهي نتيجة منطقية متوقعة يمكن تفسيرها من خلال أن:

بعدما قمنا بتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها اتضح لنا أن الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء والغاز وحدة فكرينة تولى أهمية بالغة لإستراتيجية التحفيز بشقيها المادي والمعنوي، حيث أنها تمنح موظفيها مكافآت وعلاوات مادية لتشجعهم على بذل المزيد من الجهد والعطاء، كما أنها تخصص لهم نسبة من الأرباح السنوية وهذا يشعرهم بأنهم جزء لا يتجزأ من الشركة وينمي الروح المعنوية لديهم، ويحفزهم على بذل جهد أكبر لتحقيق أداء أفضل، ناهيك عن الأجر الذي يتقاضونه والذي يتوافق مع ما يبذلونه من جهد، إلا أن هذا الأخير لا يتوافق ومستوى معيشتهم، وبالتالي وجب على الشركة العمل على تحسين أجور موظفيها بما يتناسب والقدرة الشرائية لهم، وفي حدود ما تسمح به ميزانية الشركة.

تعمل الشركة على توفير النقل المجاني من وإلى مكان العمل وهو ما يسهل على الموظفين التواجد في مكان العمل في الوقت المحدد، وبالتالي الحرص على أداء عملهم في الفترة الزمنية المحددة لتحقيق الأهداف المرجوة، كما أنها تحرص على سلامتهم من خلال التأمينات الصحية التي تضمنها لموظفيها، وسعيها لتأمين مستقبلهم من خلال منحة التقاعد وغيرها من المزايا المتوفرة.

إن سياسة الترقية في الشركة مبنية على الكفاءة العلمية، وتعتمد على أسس ومبادئ واضحة للجميع، بحيث أن التدرج الهرمي يتم وفق مبدأ تكافؤ الفرص، إلا أن النجاح في العمل لا يمثل شرط أساسي في الترقية، كما أن الشركة لا تأخذ بعين الاعتبار جودة الأداء في ترقية موظفيها.

إن موظفي الشركة محل الدراسة محايدون بخصوص تلقيهم للشكر والثناء من قبل مسئولهم المباشر، وفي هذه النقطة بالتحديد وجب على مسئول الشركة إعطاء أهمية بالغة للتحفيز المعنوي المتمثل في الثناء على الموظفين في حال قيامهم باعمالهم في الوقت المحدد أو أداء مميز أو عمل إضافي، باعتبار الموظف كائن اجتماعي يحتاج إلى من يشعره بأهميته

ومكانته الاجتماعية في مكان العمل، إلا أن موظفي الشركة غالباً ما يتلقون التشجيع من زملائهم في حال قيامهم بعمل إضافي.

إن الشركة لا تعمل على إشراك موظفيها في اتخاذ القرارات، ولا تشجعهم على بذل أقصى ما لديهم في إنجاز مهامهم، بالرغم من أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات يزيد من شعور الموظفين بالثقة حيال الشركة التي يعملون بها، ويخلق جو تسوده الروح الجماعية ويحفز الروح المعنوية لديهم من خلال توجيه طاقاتهم بما يخدم أهداف الشركة، إن أسلوب التحفيز المعنوي المعتمد من قبل الشركة لا يشجع موظفيها على تقديم مستوى أفضل، وأن موظفي الشركة يقررون بأنهم غالباً ما يلتزمون حيال الشركة التي يعملون بها.

توفر الشركة بيئة عمل مشجعة لأداء العمل في الوقت المحدد لتحقيق الأهداف المسطرة، من خلال التواصل الفعال بين زملاء العمل لخلق روح العمل الجماعي والعمل وفق مبدأ الفريق، فذلك التعاون والتفاعل ينمي لدى الموظف الشعور بالراحة في الوظيفة التي يشغلها، ويعزز الأمن النفسي لديه، إلا أن موظفي الشركة محايدون فيما يتعلق بوجود تفاعل إيجابي بينهم وبين زملائهم، وفي ما إذا كانت الشركة توفر لهم وسائل الراحة في مكان العمل.

كما أسفرت النتائج المتحصل عليها أيضاً أن موظفي الشركة يشعرون بروح المسؤولية أثناء قيامهم بعملهم، وملتزمون بالأنظمة والقوانين الرسمية التي تنظم عمل الشركة، وهذا ما يجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم للقيام بالأعمال الموكلة إليهم للحصول على منصب وظيفي أعلى، فشعور الموظف بأنه جزء لا يتجزأ من الشركة التي يعمل بها ينمي الرغبة لديه في البقاء فيها حتى لو أتاحت له فرص للعمل في مكان آخر، وتجعله يهتم بسمعة الشركة ويسعى لتحقيق أهدافها.

خلاصة :

بعدها تطرقنا في هذا الفصل إلى تحليل ومناقشة نتائج الدراسة، ومناقشة فرضيات الدراسة في ضوء بعض النظريات والدراسات السابقة خلصنا إلى أن فرضيات دراستنا تحققت، أي وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والروح المعنوية لدى موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة بالنسبة للفرضية الأولى وقبول الفرضية الثانية المتمثلة في وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي لدى موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة، ومن خلال النتائج المتوصل إليها تم قبول الفرضية العامة المتمثلة في وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الحوافز والرضا الوظيفي لدى موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة.



خاتمة



خاتمة:

لقد تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بالموارد البشري، باعتباره يمثل قوة تنافسية في العديد من الشركات، خاصة التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية في ظل عالم متغير يحكمه اقتصاد المعرفة، ومنه وجب تعزيز قدرات هذه الموارد من خلال وضع استراتيجيات فعالة في هذا المجال، ومن بين تلك الاستراتيجيات استراتيجية التحفيز.

تكمن أهمية استراتيجية التحفيز في تحديد السبل والممارسات والآليات التي تقتضيها الوظيفة، التي تستطيع من خلالها الشركات أن توسع من دائرة نشاطها بما يضمن لها تحقيق الميزة التنافسية، إن الشركات التي تعي تماما ما يصبو إليه موظفوها في إمكانها أن توظف هذه المعرفة في بناء استراتيجيات تصب في بوتقة تحقيق أهدافها، والتي من شأنها أن تؤثر على مستوى التحفيز لديهم، باعتبار أن الحوافز تلعب دورا رئيسا في تمكين الموظفين وإرضائهم من خلال تحقيق الالتزام التنظيمي لديهم ورفع روحهم المعنوية، كل هذا يسهم بدرجة كبيرة في تطوير مهارات وقدرات الموظفين، والذي ينعكس بدوره على أداءهم، لذا يقع على عاتق الشركات تنمية موظفيها من خلال خلق روح العمل الجماعي وبيئة عمل اجتماعية وتنظيمية سلسة من شأنها تحقيق رضا موظفيها وتعزيز علاقات التأثير والتأثر المتبادل بين الموظفين فيما بينهم لتنمية قدرة الموظفين على مواجهة وحل المشكلات التي تعترضهم لخلق الفعالية في الشركة.

وبعد دراستنا لموضوع استراتيجية الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة، وبعد تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها، خلصنا إلى النتائج التالية أنه توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز المادية والروح المعنوية، وكذا توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي لدى موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة، وبالتالي وجب على مديري الشركات على اختلاف أنواعها وطبيعتها الاهتمام بالاستراتيجيات التي من شأنها أن توجه سلوكيات موظفيها نحو تحقيق أهداف

ورسالة المنظمة، ذلك من خلال الأخذ بعين الاعتبار عند وضع الاستراتيجيات رغبات واحتياجات الموظفين بالدرجة الأولى من أجل تحفيزهم لرفع روحهم المعنوية وتحقيق الالتزام التنظيمي لديهم باعتبارهما من بين أهم المتغيرات التنظيمية التي تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وهذا ما يشجعهم لبذل مجهود أكبر وتحقيق أداء أفضل تقع كلها في بوتقة تحقيق أهداف الشركة والحفاظ على بقاءها واستمرارها.



قائمة المراجع



1-مراجع باللغة العربية :

1-1-الكتب :

أبو النصر، مدحت محمد(2009).تنمية الموارد البشرية مناهج واتجاهات وممارسات(ط1).القاهرة: الروابط العالمية للنشر والتوزيع.

البادري، سعود بن مبارك (2011).تطبيقات علم النفس مهنة وتربية (ط1). الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.

بالرابع، محمد(2011). الرضا عن العمل (دط).الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية المطبعة الجهوية بوهران.

بالرابع، محمد(2011).الرضا عن العمل(دط). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية المطبعة الجهوية بوهران.

جماز، طارق علي (2010).إدارة الموارد البشرية(ط1).القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

جودة، محفوظ أحمد (2010).إدارة الموارد البشرية (ط1).عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.

جودة، محفوظ أحمد(2014).إدارة الموارد البشرية(ط2). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. حافظ، حازم محمد(2011).برنامج تنمية المهارات الإدارية(ط1).القاهرة: المكتب العربي للمعارف.

حريم، حسين(2013). إدارة الموارد البشرية (ط1). دار الحامد للنشر والتوزيع.

حسنين، أحمد جابر(2013).إدارة الموارد البشرية من المنظور الحقوقي(ط1).القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر.

حسنونة، فيصل(2011). إدارة الموارد البشرية (دط).عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع.

الحميري، باسم محمد(2015).الإدارة الوظائف والممارسة(ط1).عمان:دار الحامد للنشر والتوزيع.

الختاتنة، سامي محسن (2012). علم النفس الإداري (ط1). عمان: دار مكتبة الحامد.

خطاب، عايدة سيد (2009). الإدارة الإستراتيجية المتقدمة (د.ط.). مصر: ماس للطباعة.

خطاب، عايدة سيد وعواد، عمرو محمد (2011). إدارة الموارد البشرية (د.ط.). القاهرة: ماس للطباعة.

درة، عبد الباري إبراهيم والصبغ، زهير نعيم(2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي (ط1). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الديب، إبراهيم رمضان(2007). دليل إدارة الموارد البشرية (د.ط.). مصر: مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع.

ديري، زاهد محمد (2019). السلوك التنظيمي(ط2). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

ربيع، محمد شحاته (2010). علم النفس الصناعي والمهني(ط1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

زايد، محمد عادل(2003). إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية. (دط). جامعة القاهرة.

سلطان، جاسم(2010). التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن(ط2). المنصورة: مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع.

سليمان، محمد أحمد ووهب، سوسن عبد الفتاح (2011). الرضا والولاء الوظيفي ، قيم وأخلاقيات العمل (ط1). عمان : زمزم ناشرون وموزعون .

سميث، جين، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق(2006). تحفيز الأفراد(ط2). مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

سيد خطاب، عايدة وديوب، أيمن حسن وناصر، فداء محمد(2007). إدارة الموارد البشرية الدولية(د.ط.). مصر: جامعة عين شمس.

الشرابدة، سالم تيسير (2008). الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية (ط1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الشهري، محمد بن علي ظافر(2016). إدارة الرواتب والأجور(د.ط).الرياض:فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

الصرن، وعد حسن (2004). نظريات الإدارة والأعمال(ط1).دمشق : دار الرضا للنشر.

الصميدعي، محمود جاسم ويوسف، ردينة عثمان(2010).إدارة المبيعات (ط1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الطجم، عبد الله بن عبد الغني والسواط، طلق بن عوض الله (2003). السلوك التنظيمي - المفاهيم - النظرية - التطبيقات - (ط4). المملكة العربية السعودية : دار حافظ للنشر والتوزيع.

عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2002).السلوك الفعال في المنظمات (د.ط).مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.

عبد الباقي، صلاح الدين محمد(2004).السلوك الفعال في المنظمات(دط). القاهرة : الجدار الجامعي.

العريقي، منصور محمد إسماعيل(2011).الإدارة الإستراتيجية(ط2). صنعاء: جامعة العلوم والتكنولوجيا.

عمر، عصام عبد اللطيف(2015).الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل(ط1).القاهرة: نيو لينك للنشر والتدريب.

العميان، محمود سلمان (2018).السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال(ط6).عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عواد، فتحي أحمد ذياب (2013).إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق (ط1).عمان :دار صفاء للنشر والتوزيع.

عودة، جهاد(2018).المعلومات وصناعة القرار الإستراتيجي(ط1).القاهرة: الناشر المكتب العربي للمعارف.

فليه، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية (ط1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

فليه، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية (ط1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

فليه، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد (2009). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية (ط2). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

القحطاني، محمد بن دليم (2012). إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل (ط2). الرياض: العبيكان للنشر.

القحطاني، محمد بن دليم (2015). إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل (ط4). الرياض: العبيكان للنشر.

القريوتي، محمد قاسم (2009). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال (ط5). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

قناديلي، جواهر أحمد (2013). إدارة الأفراد (ط1). الجيزة: سلسلة إصدارا بميك.

الكلاده، طاهر محمود (2013). الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية (ط1). عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.

اللوزي موسى (2003). التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة (ط). عمان دار وائل للنشر والتوزيع.

لوكيا، الهاشمي (2006). السلوك التنظيمي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة منتوي قسنطينة. عين مليلة: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.

المحمدي، سعد علي ربحان (2019). الإدارة الإستراتيجية وإدارات معاصرة (ط). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

المرسى، جمال الدين محمد (2003). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين (د.ط). مصر: الدار الجامعية.

مساعدته، ماجد عبد المهدي (2018). السلوك التنظيمي (ط2). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

المصاورة، علي محمد أحمد والخفاجي، نعمة عباس (2014). إدارة التنوع "منظور الالتزام التنظيمي (دط). عمان : دار الأيام للنشر والتوزيع.

المصري، إيهاب عيسى وعامر، طارق عبد الرؤوف (2014). الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني (ط1). مصر: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.

مصطفى، أحمد سيد (2004). إدارة الموارد البشرية (دط). مصر : جامعة الزقازيق.

المغربي، محمد الفاتح محمود بشير (2016). إدارة الموارد البشرية (ط1). المملكة الأردنية الهاشمية :دار الجنان للنشر والتوزيع.

المغربي، محمد الفاتح محمود بشير (2016). أصول الإدارة والتنظيم (ط1). المملكة الأردنية الهاشمية :دار الجنان للنشر والتوزيع.

المهدي، ياسر فتحي الهنداوي والفهدي، راشد سليمان وحسن، محمد السعيد (2015). إدارة وتنمية الموارد البشرية في التعليم (ط1). مصر: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

الهذال، عويد سلطان المشعان (2016). علم النفس الصناعي والتنظيمي (ط1). عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

يوسف، مصطفى (2016). إدارة الأداء (ط1). عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع.

رسائل ماجستير ودكتوراه :

أبو ندا، سامية خميس (2007). العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية قطاع غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال ، فلسطين غزة.

أرفيس، مريم (2017/2016). الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص علم اجتماع الإدارة والعمل، جامعة محمد خيضر.

أل قاسم، رؤى رشيد سعيد (2012/2011). أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية قدمت هذه الرسالة استكمالا للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط. بن صافي، عبد الرحمن (2017/2016). دراسة تقييمية لطرق صدق وثبات أدوات جمع المعطيات في أطروحات دكتوراه علم النفس وعلوم التربية بجامعة الجزائر 2، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم النفس تخصص القياس النفسي وتحليل المعطيات، الجزائر: جامعة مستغانم.

جوادي، حمزة (2006/2005). الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري. الحلايبة، غازي حسن عودة. (2013). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط.

الحلبي، مروان أحمد (2014). أثر التحفيز القيادي على مستوى أداء الفرد بالمنظمات والمنشآت. رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص موارد بشرية، جامعة إيتون.

حواس، أميرة محمد رفعت (2003). أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، مصر: جامعة القاهرة.

حيمر ، صباح(2010/2009).الروح المعنوية وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية للعامل دراسة ميدانية بمؤسسة المشروبات الغازية طولقة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر .

دنبري، لطفي(2011/2010).إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية،رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة.

شاطر، شفيق (2010/2009).أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، جامعة بومرداس.

شنيق، عبد العزيز (2008/2007).الحوافز والفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية.جامعة سكيكدة.

الشوابكة، رائد ضيف الله(2010).أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط.

العكش، علاء خليل محمد (2007). نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مقدمة لقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.الجامعة الإسلامية غزة.

الغامدي، سعيد بن محمد آل عاتق (2010).النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية،متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط . جامعة أم القرى.

فلمبان، إيناس فؤاد نواوي (2008). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط. السعودية: جامعة أم القرى.

محي الدين، ابتسام تاج السر (2017). دور الأخصائي الاجتماعي في مراكز المعاقين حركيا بولاية الخرطوم، بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في الخدمة الاجتماعية. السودان: جامعة النيلين.

مزوار، منوبة (2013/2012). أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير. جامعة بومرداس.

ونوغي، فتيحة (2015/2014). أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية. جامعة سطيف.

المقالات :

الأزهر، عبد المالك وبوخميس، بوفولة (2020). الرضا الوظيفي: تنمية إستراتيجية هادفة للتأثير على الأفراد والتقليل من الانعكاسات النفسية والسلوكية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (مدخل نظري تحليلي)، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 7(1). 257-271.

البرزنجي، أمال كمال حسن وبامرني، عبد الحكيم جميل شكري (2019). إدارة التنوع وتأثيرها في الرضا الوظيفي دراسة مقارنة بين فندق المنصور وفلسطين. مجلة الكتاب للعلوم الإنسانية، 1(2). 131-152.

بغو، هواري(2018). الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز في الوظيفة العمومية بالجزائر دراسة ميدانية بمقر ولاية أم البواقي.مجلة أبحاث نفسية وتربوية،9(3)، 165-191.

البليهد، نورة محمد(2014).مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة،(10)147،3-163.

تاج الدين، جمال شنكار وخورشيد، كاوه علي(2019).أثر العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية لأساتذة جامعة صلاح الدين دراسة استطلاعية لأراء عينة من أساتذة كليات جامعة صلاح الدين. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 9(1)،100-134.

الثبتي، محمد بن عبد الله والعنزي، خالد بن عويد(2014).عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات من وجهة نظرهم دراسة إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 3(6)،99-118.

الحيالي، إيمان علي أحمد(2019). التمكين الإداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي/دراسة استطلاعية لأراء مجموعة من الأفراد العاملين في كلية التربية للبنات جامعة الموصل. مجلة تنمية الرافين، 38(122).36-52.

الرخيص، مها محمد(2017). أبعاد ومكونات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي دراسة تحليلية وتوصيفيه. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث،1(1)،97-108.

رريب الله، محمد(2012).واقع الروح المعنوية لدى أساتذة الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية،مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،(8).281-300.

الركابي، كاشاني والحمادي، رنا عبد الستار (2019). الرضا الوظيفي وأثره في الإنعزاز الوظيفي دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين العاملين في عدد من المراكز الصحية في محافظة ذي قار. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد والإدارية المالية، 11(1). 310-346.

رؤوف، سامي عبد الفتاح و غلام، محمد عبد كاظم (2015). القيادة التربوية في ضوء نظريتي x-y وعلاقتها بالروح المعنوية لمديري المدارس الإعدادية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، (47). 177-198.

سلمان، منى رسول (2011). الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصي وعلاقته بأدائهم الوظيفي، مجلة دراسات تربوية، (15). 59-78.

سيدي دريس، عمار (2020). مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة ملبنة الايدوغ عنابة، مجلة العلوم الإنسانية، 31(2). 71-99.

الشرعة، عطا الله محمد تيسير (2014). العلاقة بين الحوافز الوظيفية والرضا الوظيفي دراسة على العاملين في البنوك السعودية، مجلة كلية بغداد العلوم الاقتصادية الجامعة، (40). 151-173.

شيخي، مليكة ودحو، خضرة وسعيدي، عامر برزوق (2020). تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط دراسة حالة القطاع المصرفي بسعيدة. مجلة التنظيم والعمل، 8(3)، 43-60.

طويل، حسونة ومباركي، صفاء (2021). أثر الاستقرار الوظيفي على الروح المعنوية للموظفين دراسة استكشافية لعينة من الموظفين الإداريين، مجلة العلوم الإنسانية، 21(2). 976-1002.

- عباس بلة محمد، أحمد (2011). الروح المعنوية في التنظيم الجامعي، مجلة جامعة أم درمان الإسلامية معهد البحوث والدراسات الإستراتيجية، (19). 176-217.
- عبد الحسين، حسين علاوي (2020). إدارة التميز وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الإعدادية. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، 27(4). 413-438.
- عبيرات، مقدم وبن ساحة، أحلام (2018). الثقافة القوية وأثرها على الروح المعنوية دراسة مقارنة حسب النوع بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 34(02). 326-341.
- عسولات، جويذة (2021). غياب التكوين وأثره على الروح المعنوية للموظفين دراسة ميدانية بولاية البليدة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، 08(02). 317-339.
- علي، ليث حمزة (2020). كفاءة الذات المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي. مجلة كلية التربية جامعة واسط، 38(1)، 629-660.
- العون، سالم والدليمي، سامر نيسان أحمد (2018). أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 10(21). 220-252.
- فخري، نور حسين وصالح، مصطفى رعد (2020). الاغتراب الوظيفي وأثره في الرضا عن العمل بحث تطبيقي. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26(121). 282-300.
- كريم، خولة صدر الدين (2017). أثر المناخ التنظيمي في رضا العاملين دراسة ميدانية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 7(3)، 110-138.

ماجد، زيد صادق (2020). علاقة القيادة الخادمة وتأثيرها في الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية في شركة مصافي الجنوب. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 10(3)، 114-130.

مزياني، الوناس (2011). محددات الرضا الوظيفي وأثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (20). 209-226.

مطوف، نوار علي (2016). الرضا الوظيفي وأثره في الفاعلية التنظيمية دراسة تطبيقية في دائرة صحة ذي قار. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، 246، 21-374.

المحاضرات:

مشتت، رائد محمد (2018/2017). الأسس العلمية للاختبارات، محاضرات الماجستير متاحة على الرابط <http://un.uobasrah.edu.iq/lectures/591.pdf> في يوم 2020/12/15 على الساعة 14:08

نسيبة، فاطمة الزهراء (2015). منهجية وتقنيات البحث الاجتماعي، سلسلة المحاضرات العلمية، اصدر دوريا عن مركز جيل البحث العلمي، لبنان: طرابلس.

المراجع الأجنبية:

Ameen,K,J, & Faraj,S,A.(2019). Effect Of Job Stress On Job Satisfaction Among Nursing Staff In Sulimani Mental Health Hospitals, mosul journal of nursing,7(2).109-119.

Aziri,B.(2011). Job satisfaction: a literature review, mangnt research and practice.3(4).77-86.

Hamzah,K ,D.(2019).The Job Satisfaction and its Effect on Employee's Productivity:An Analytical Study of Opinions of a Sample of Employees in Self-Financing Companies in Diwaniyah Governorate.A l-Gharee for economic and administrative sciences,16(1),234-252.

Latfa,R ,k,Al-jabouri,N, &Kadhun,Z,J.(2018). Job satisfaction among health workers in a sample of health centers in Baghdad/ Al- Karkh, Iraqi J. Comm. Med,(2).45-54.

Mishari,A,k.(2013).job satisfaction among primary health care physicians in al-karkh district baghdad,mustansiriya medical journal,13(1).

Okab,A,A.(2017).Impact of Job Satisfaction on Job Performance of Nurses at Al-Suwaira General Hospital.iraqi national journal of nursing,30(2),72-81.

Sadeq,T, N , & Khudair,Amal S(2013).Job Satisfaction among Al-Kadhimiya Teaching Hospital's Medical Doctors. Published by Al-Nahrain College of Medicine,11(4),353-360.



الملاحق



ملحق رقم (01).

مؤسسة الانتماء	الأستاذ المحكم
جامعة أم البواقي	الأستاذة الدكتورة إبريغم سامية
جامعة أم البواقي	الدكتور خمار زديرة
جامعة أم البواقي	الدكتورة حفيظي ليليا
جامعة جيجل	الدكتور بوقلمون داود
جامعة أم البواقي	الدكتورة قاسي سليمة

ملحق رقم 01 يمثل القائمة الاسمية للأساتذة المحكمين (إعداد الطالبة).

ملحق رقم (02).



جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

إستراتيجية التحفيز وأثرها على الرضا الوظيفي

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ الدكتور:

دنبري لطفي.

إعداد الطلبة :

بوقندورة يمينة .

ملاحظة: المعلومات الواردة في هذه الاستمارة سرية و تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية 2021/2020

المحور الأول : الخصائص الديموغرافيا ضع علامة x أمام الإجابة المناسبة

1. النوع: ذكر أنثى

2. السن: [21 – 26] [26 – 31] [31 – 36] [36 – 41] [41 –]

من 41 فما فوق

3. الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات من [5 سنوات إلى 10 سنوات]

من [10 سنوات إلى 15 سنوات]

من [15 سنة فما فوق]

4. الحالة الاجتماعية : أعزب متزوج مطلق أرمل

الرقم	المحور الأول: الحوافز	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق
	البعد الأول: الحوافز المادية					
5	الراتب الذي أتقاضاه يتوافق والجهد الذي أبذله في أداء عملي داخل الشركة.					
6	تخصص لي الشركة نسبة من الأرباح السنوية التي تحققها .					
7	لا تمنحني الشركة زيادات في راتبي					

					عند تكليفي بأعمال خارج أوقات العمل الرسمي.	
					توفر لي وظيفتي فرصة لتأمين مستقبلي، من خلال حصولي على منحة التقاعد.	8
					الأجر الذي أحصل عليه لا يتوافق مع مستوى معيشتي	9
					تتكفل الشركة بكل التأمينات الصحية لموظفيها.	10
					تحرص الشركة على توفير النقل المجاني من وإلى مكان العمل.	11
					توفر لي الشركة علاوات مادية	12
					تشجعتني العلاوات التي تمنحني إياها الشركة على خلق روح المنافسة بيني وبين زملائي.	13
					تشجعتني المكافآت المادية التي تمنحني إياها الشركة على تطوير عملي.	14
					البعد الثاني: الحوافز المعنوية	
					تحرص الشركة على مبدأ تكافؤ الفرص في منح الترقية.	15
					الكفاءة العلمية من أبرز الشروط المعتمد عليها داخل الشركة في نظام الترقيات.	16
					غالبا ما أتلقى التقدير والتشجيع من	17

					زملائي في حال قيامي بعمل إضافي.	
					لا تأخذ الشركة بعين الاعتبار جودة الأداء في ترقية موظفيها.	18
					لا تأخذ الشركة بعين الاعتبار آراء موظفيها في اتخاذ القرارات	19
					ألتقى الشكر والثناء من مسؤولي المباشر على الأداء الذي أقوم به.	20
					لا يمثل النجاح في العمل شرط أساسي في الترقية.	21
					تتم عملية التدرج الوظيفي وفقا لأسس واضحة ومعروفة للجميع.	22
					لا تشجعني الشركة على بذل أقصى ما لدي في إنجاز مهامي.	23
					المحور الثاني : الرضا الوظيفي	
					البعد الأول : الروح المعنوية	
					تحرص الشركة على توفير بيئة مشجعة لأداء العمل في الوقت المحدد.	24
					نعمل في الشركة وفق مبدأ روح الفريق.	25
					لا أشعر بالأمن النفسي في الوظيفة التي اشغلها.	26
					يوجد تفاعل إيجابي بيني وبين زملائي في العمل	27

					توفر لنا الشركة وسائل الراحة في مكان العمل	28
					تعمل الشركة على حل مشاكل الموظفين.	29
					أسلوب التحفيز المعنوي المعتمد من قبل الشركة لا يشجعني لتقديم مستوى أفضل.	30
					يساعد التواصل الفعال بيني وبين زملائي في العمل على رفع معنوياتي.	31
					المناخ الذي أعمل فيه يشجعني على بذل مزيد من الجهد للارتقاء بالشركة.	32
					تمثل الوظيفة التي أشغلها في الشركة مصدر راحتي.	33
					البعد الثاني: الالتزام التنظيمي	
					أشعر بأنني جزء من الشركة التي أعمل بها .	34
					غالبا ما أشعر بالالتزام حيال الشركة التي أعمل بها.	35
					أشعر بروح المسؤولية أثناء قيامي بعملتي.	36
					أسعى للحصول على منصب وظيفي أعلى في الشركة التي أعمل بها.	37

					ألتزم بالأنظمة والقوانين الرسمية التي تنظم عمل الشركة.	38
					أهتم بسمعة الشركة وأسعى دائما إلى تحقيق أهدافها.	39
					أقدم أفضل ما لدي للقيام بالعمل الموكل إلي.	40
					لدي الرغبة بالبقاء في الشركة التي أعمل بها حتى لو أتاحت لي الفرصة للعمل بمكان آخر.	41

ملحق رقم 02 يمثل أداة الدراسة (إعداد الطالبة).

ملحق رقم (03).

السلوك الملاحظ	نوعها
<p>- توفير وسائل الحماية لموظفي المستوى التنفيذي كالبدايات، الأئفنة، الأحذية.</p> <p>- السهر على سلامة الموظفين خاصة في ظل جائحة كورونا عن طريق توفير الكمادات والمطهرات.</p>	دون المشاركة

ملحق رقم 03 يمثل شبكة الملاحظة (إعداد الطالبة).

ملحق رقم (04).



ملحق رقم (04): يمثل بعض من صور الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة



UNITE PROD. ELEC. CENTRALE TG F'KIRINA

DIRECTION POLE DE PRODUCTION TV TG EST
UNITE PROD. ELEC. CENTRALE TG F'KIRINA



DIRECTION DE L'UNITE TG F'KIRINA

SECRETARE DE DIRECTION

DIVISION EXPLOITATION

DIVISION PRODUCTION LABREG

DIVISION MAINTENANCE

SERVICE RESSOURCES HUMAINES

SERVICE FINANCES ET COMPTABILITE

SERVICE AFFAIRES GENERALES & PATRIMOINE

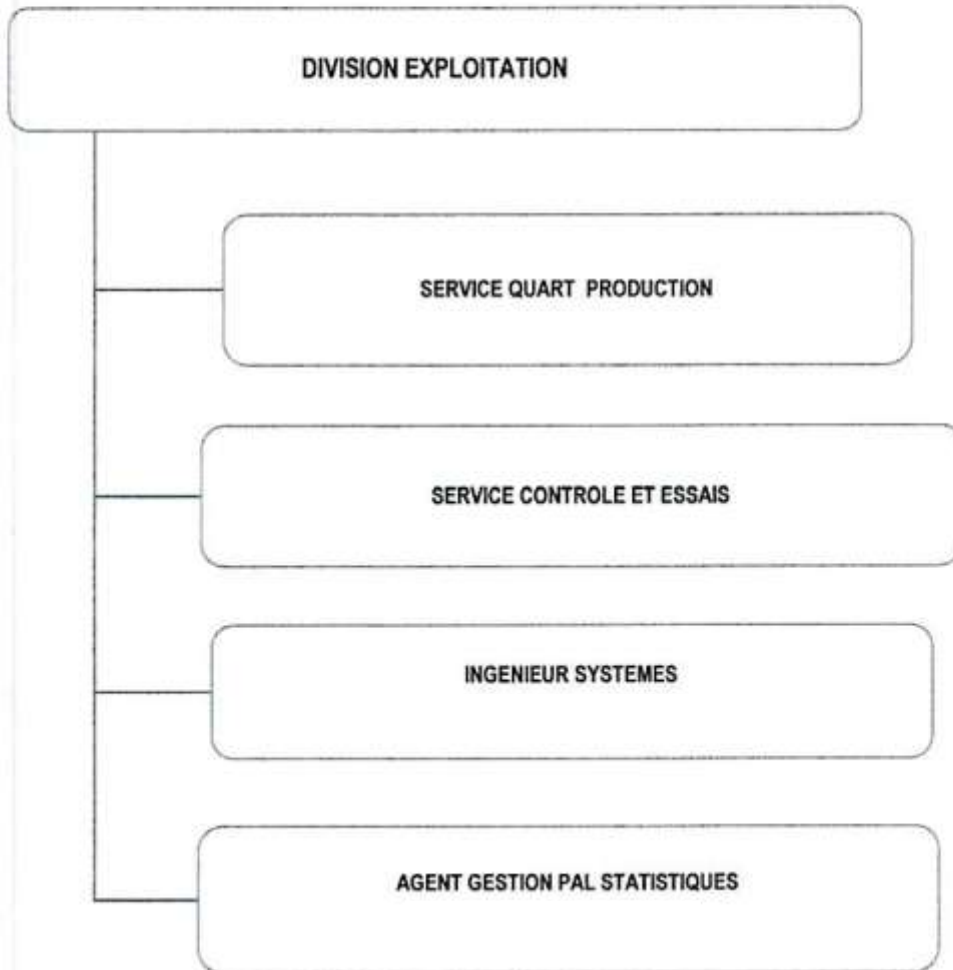
SERVICE SYSTEMES D'INFORMATION

SERVICE HSE

CADRE ASSISTANT (GESTION)

CADRE ASSISTANT SIE

DIRECTION POLE DE PRODUCTION TV TG EST
UNITE PROD. ELEC. CENTRALE TG F'KIRINA
DIVISION EXPLOITATION



DIRECTION POLE DE PRODUCTION TV TG EST
UNITE PROD. ELEC. CENTRALE TG F'KIRINA
DIVISION EXPLOITATION
SERVICE QUART PRODUCTION
LE QUART 1.2.3.4

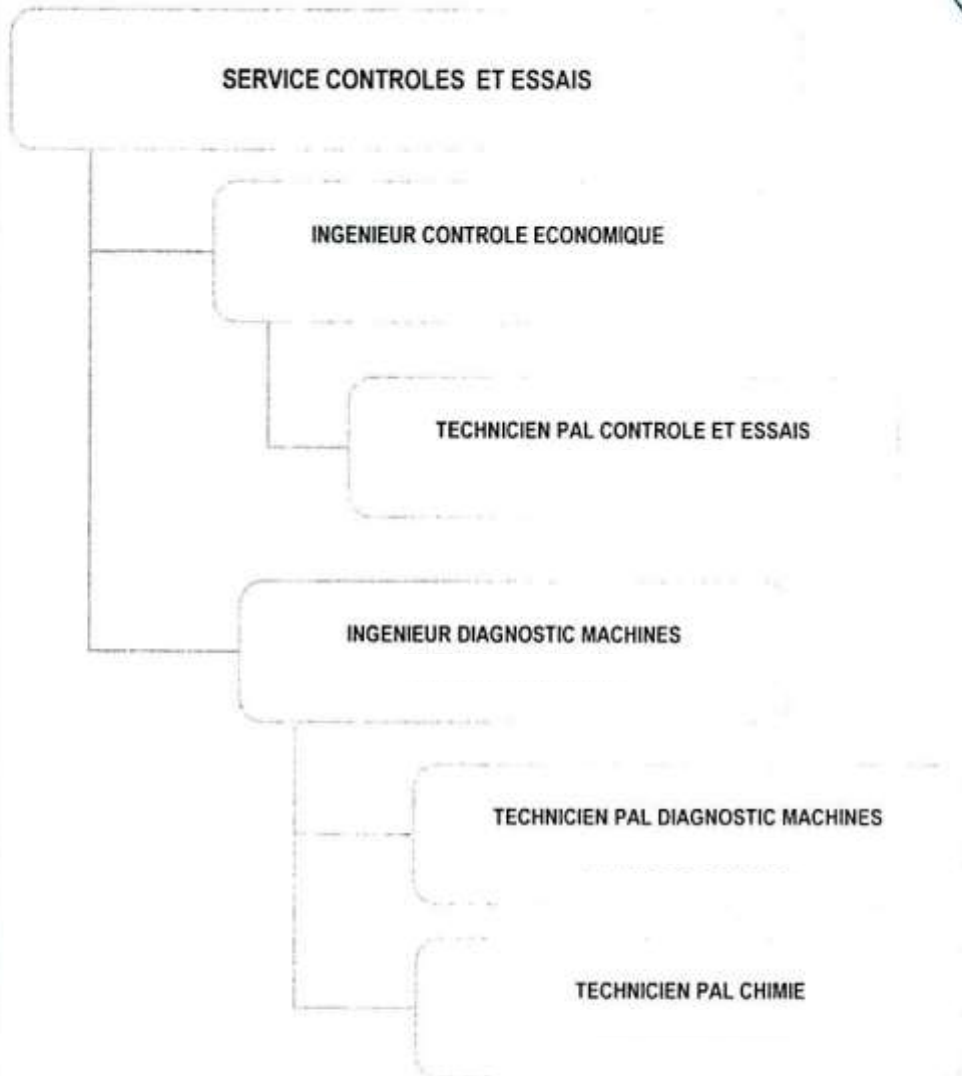


SERVICE QUART PRODUCTION

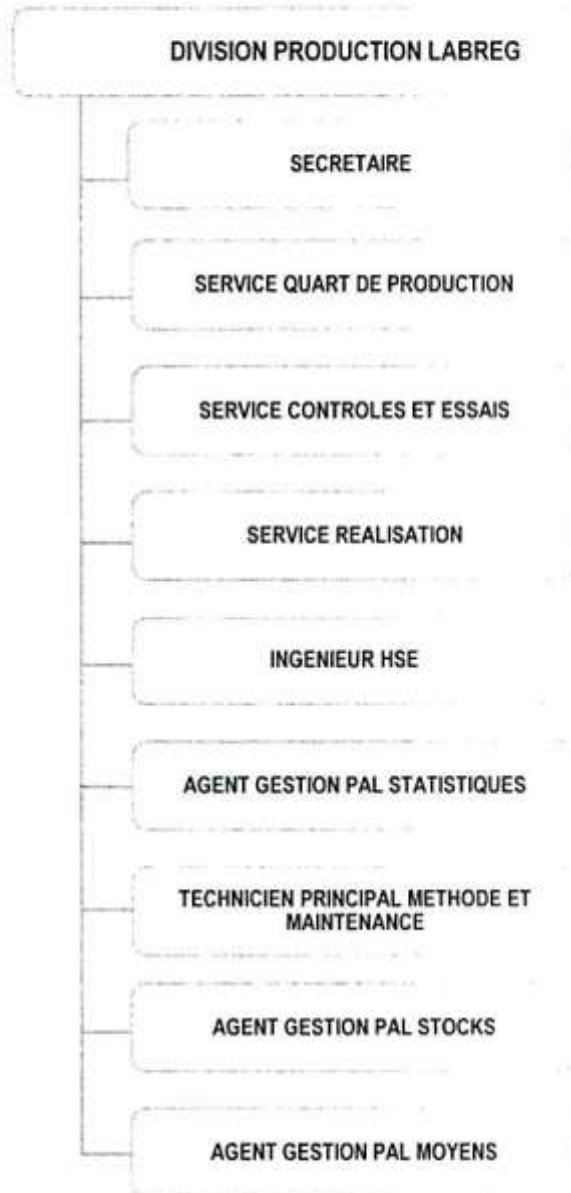
TECHNICIEN PRINCIPAL DE PRODUCTION



DIRECTION POLE DE PRODUCTION TV TG EST
UNITE PROD. ELEC. CENTRALE TG F'KIRINA
DIVISION EXPLOITATION
SERVICE CONTROLES ET ESSAIS

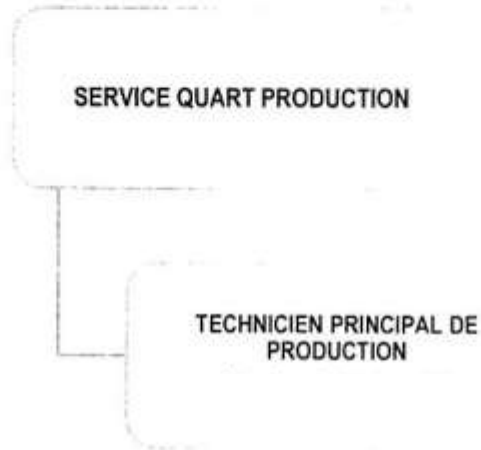


DIRECTION POLE DE PRODUCTION TV TG EST
UNITE PROD. ELEC. CENTRALE TG F'KIRINA
DIVISION PRODUCTION LABREG

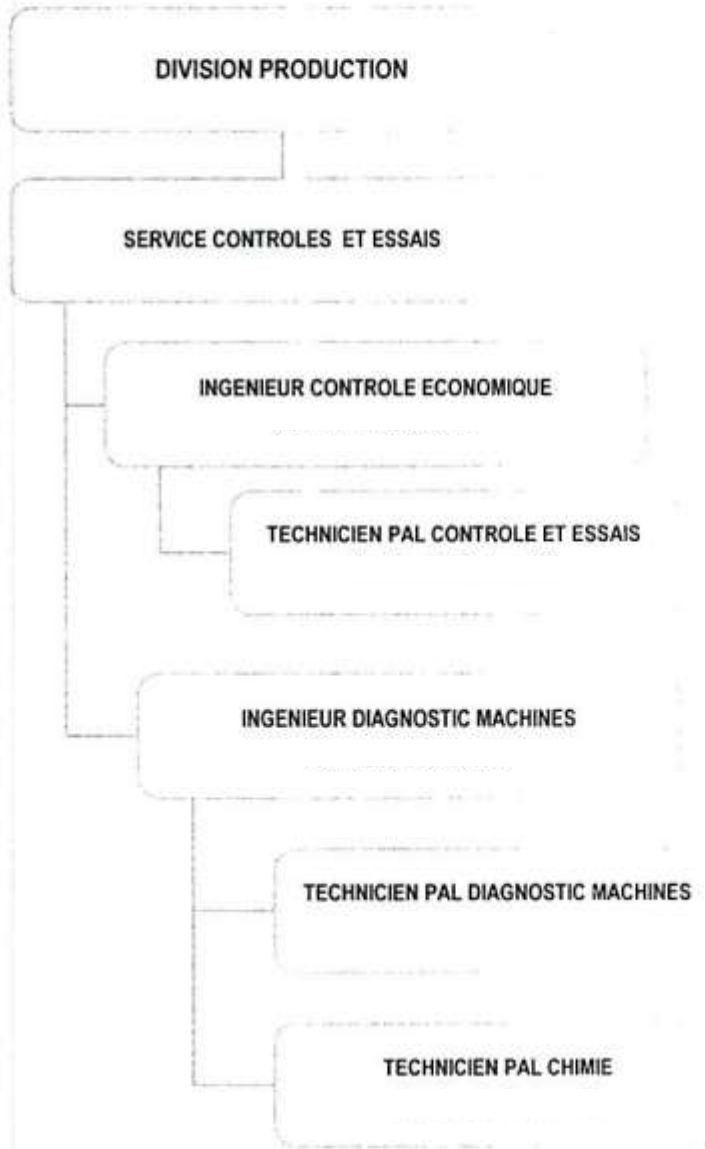




DIRECTION POLE DE PRODUCTION TV TG EST
UNITE PROD. ELEC. CENTRALE TG F'KIRINA
DIVISION PRODUCTION LABREG
SERVICE QUART PRODUCTION
LE QUART 1.2.3.4

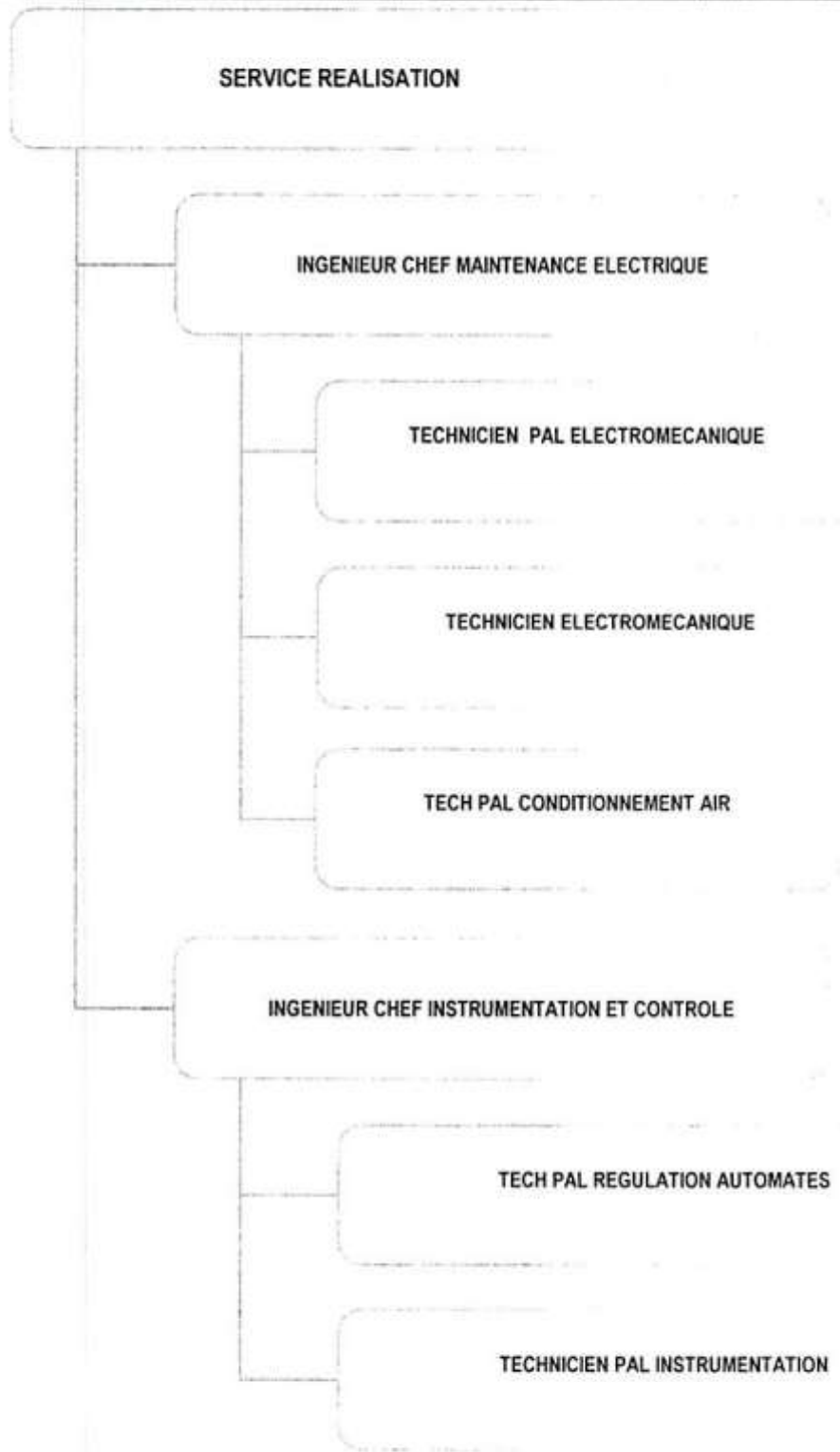


DIRECTION POLE DE PRODUCTION TV TG EST
UNITE PROD. ELEC. CENTRALE TG F'KIRINA
DIVISION PRODUCTION LABREG
SERVICE CONTROLES ET ESSAIS

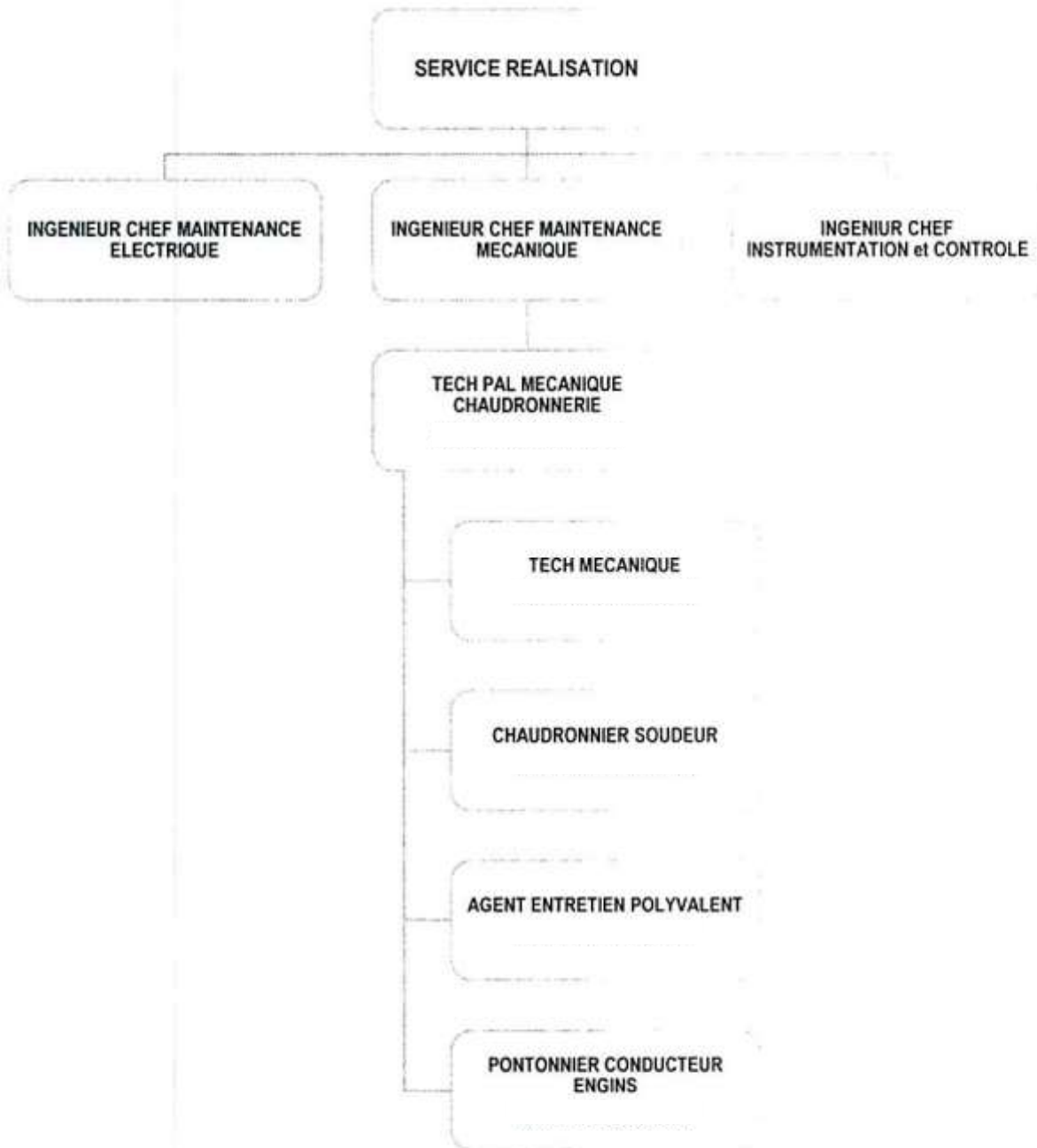




DIRECTION POLE DE PRODUCTION TV TG EST
UNITE PROD. ELEC. CENTRALE TG F'KIRINA
DIVISION PRODUCTION LABREG
SERVICE REALISATION
INGENIEUR CHEF MAINTENANCE ELECTRIQUE/ INGENIEUR CHEF INSTRUMENTATION ET CONTROLE

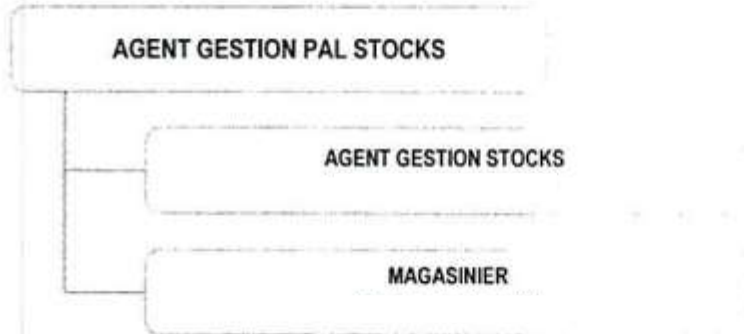


DIRECTION POLE DE PRODUCTION TV TG EST
UNITE PROD. ELEC. CENTRALE TG F'KIRINA
DIVISION PRODUCTION LABREG
SERVICE REALISATION
INGENIEUR CHEF MAINTENANCE MECANIQUE

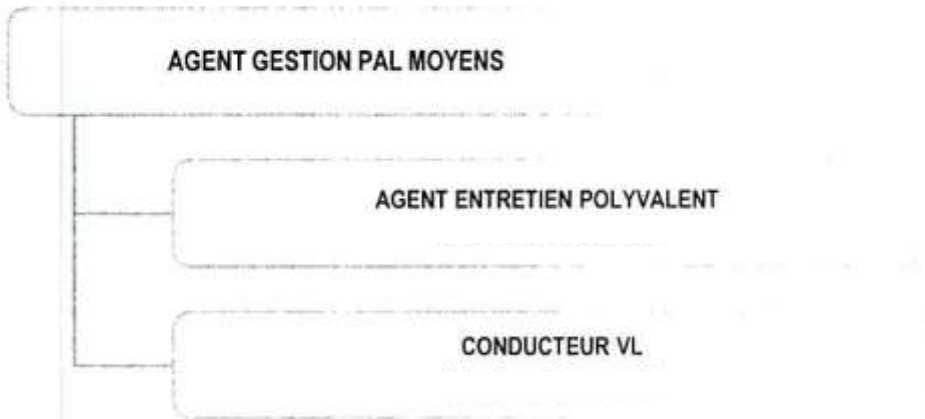




DIRECTION POLE DE PRODUCTION TV TG EST
UNITE PROD. ELEC. CENTRALE TG F'KIRINA
DIVISION PRODUCTION LABREG
SERVICE REALISATION (DIVISION LABREG)
AGENT GESTION PAL STOCKS

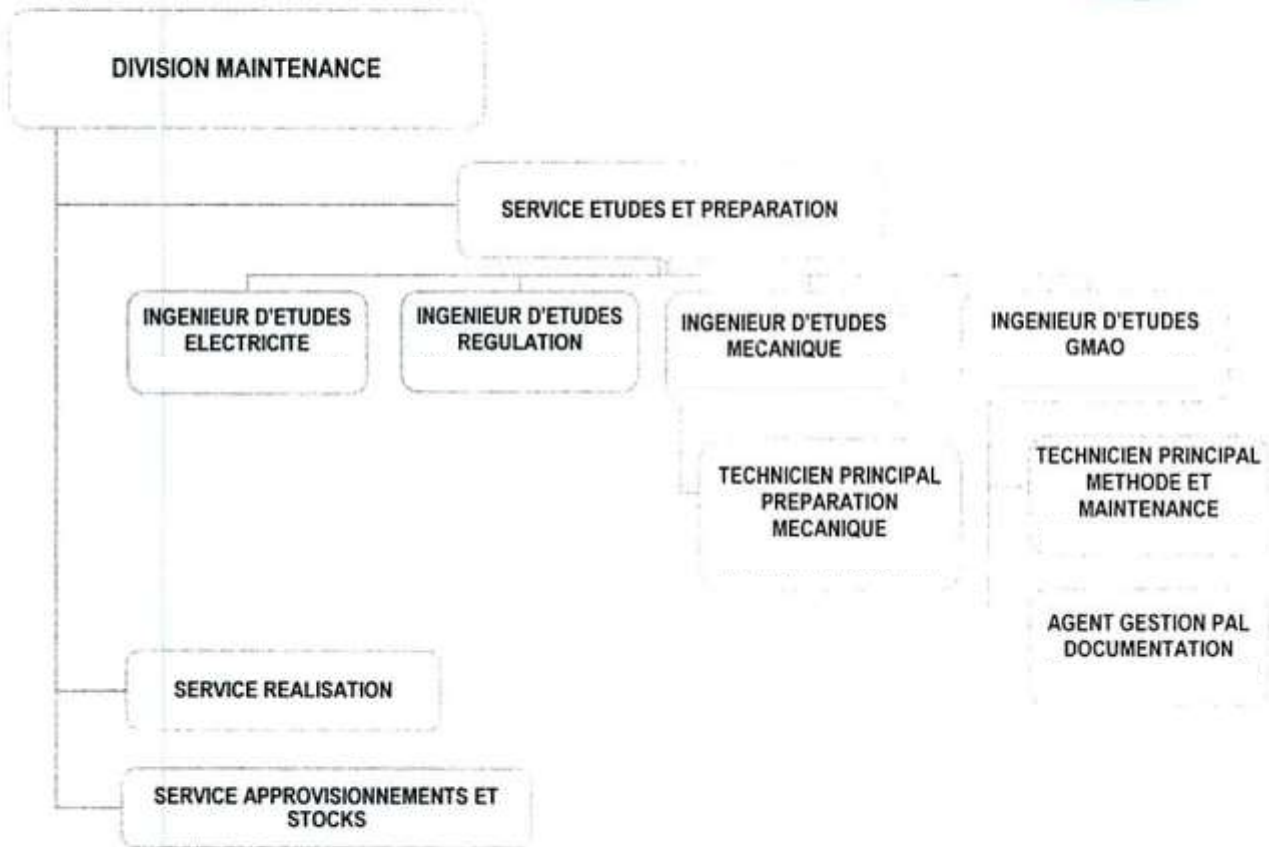


DIRECTION POLE DE PRODUCTION TV TG EST
UNITE PROD. ELEC. CENTRALE TG F'KIRINA
DIVISION PRODUCTION LABREG
SERVICE REALISATION (DIVISION LABREG)
AGENT GESTION PAL MOYENS





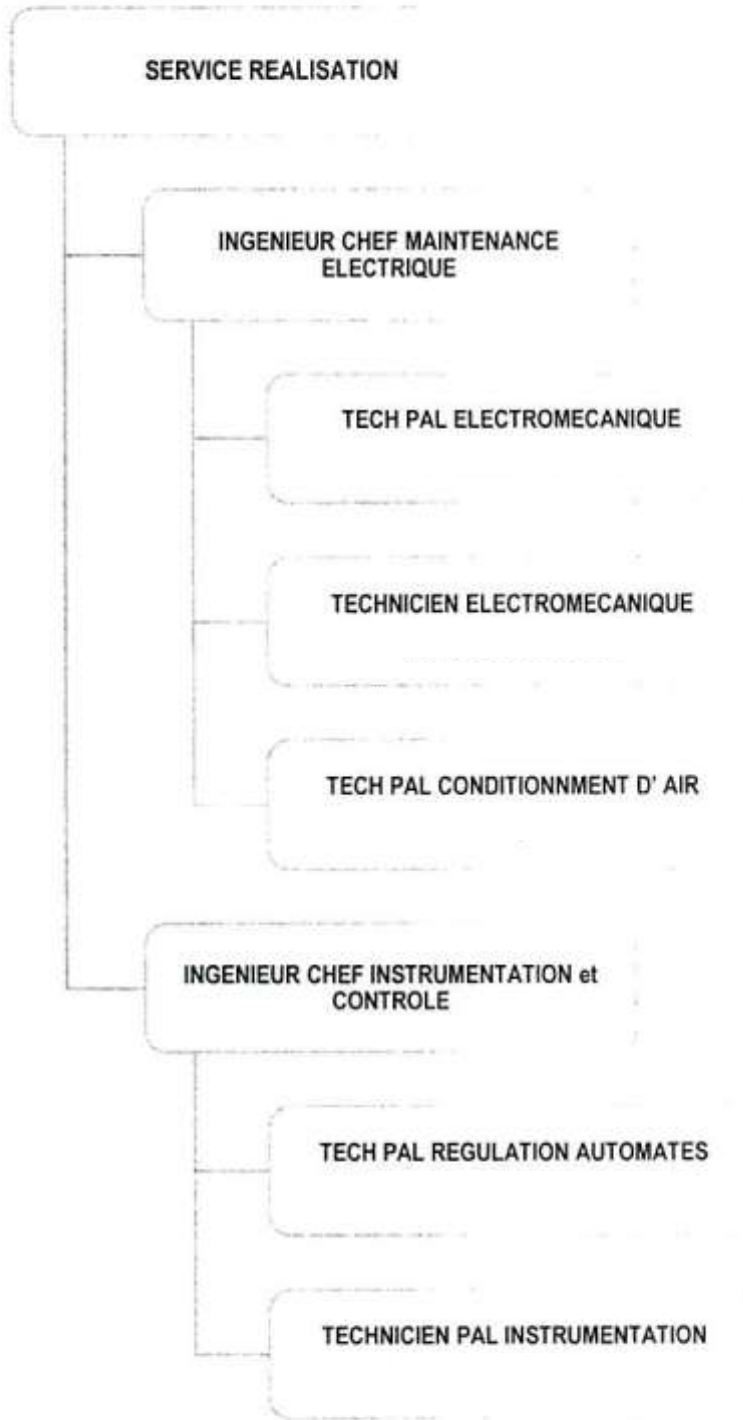
DIRECTION POLE DE PRODUCTION TV TG EST
UNITE PROD. ELEC. CENTRALE TG F'KIRINA
DIVISION MAINTENANCE
SERVICE ETUDES ET PREPARATION



Handwritten initials and a signature mark.

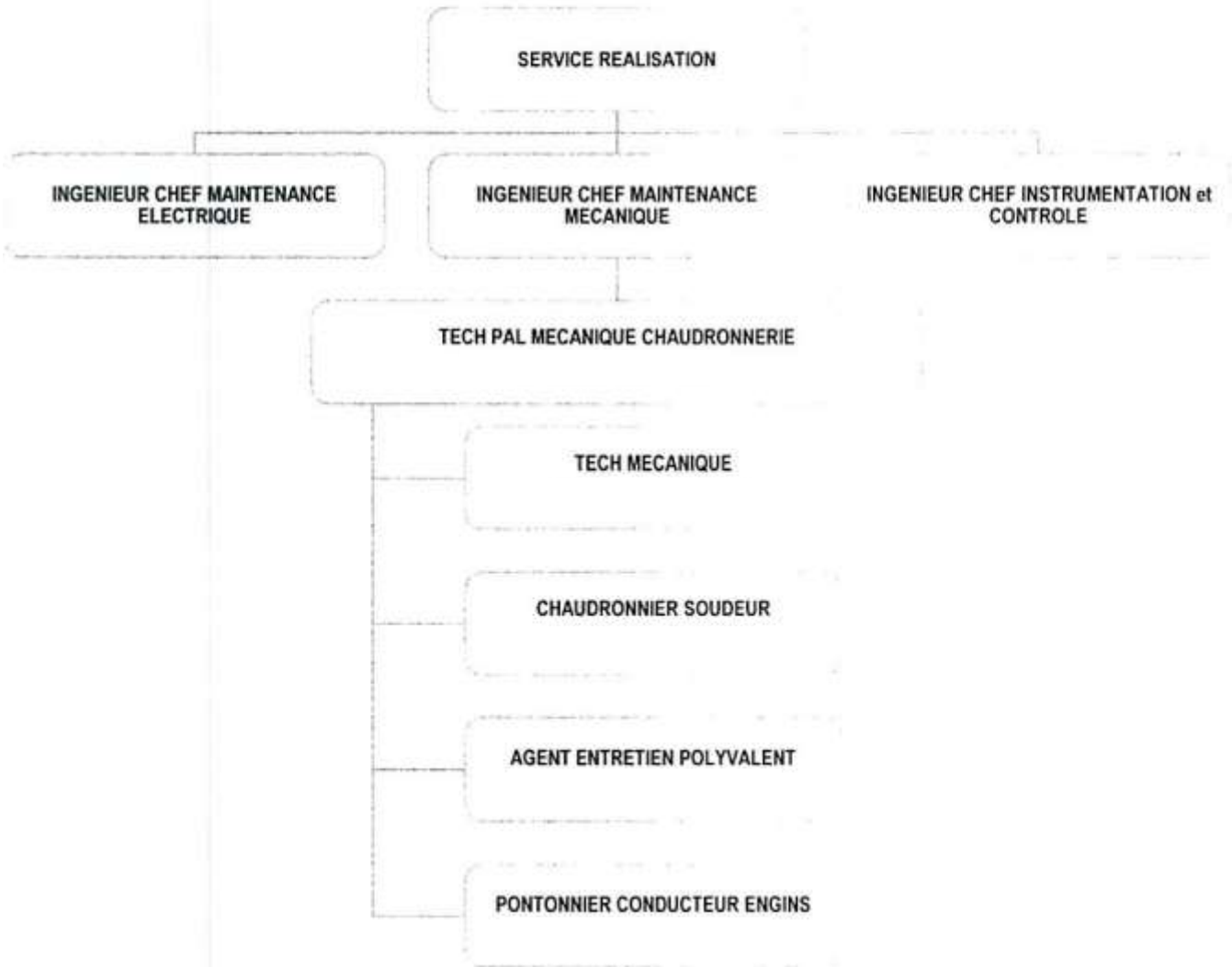


DIRECTION POLE DE PRODUCTION TV TG EST
UNITE PROD. ELEC. CENTRALE TG F'KIRINA
DIVISION MAINTENANCE
SERVICE REALISATION
INGENIEUR CHEF MAINTENANCE ELECTRIQUE/ INGENIEUR CHEF INSTRUMENTATION ET CONTROLE

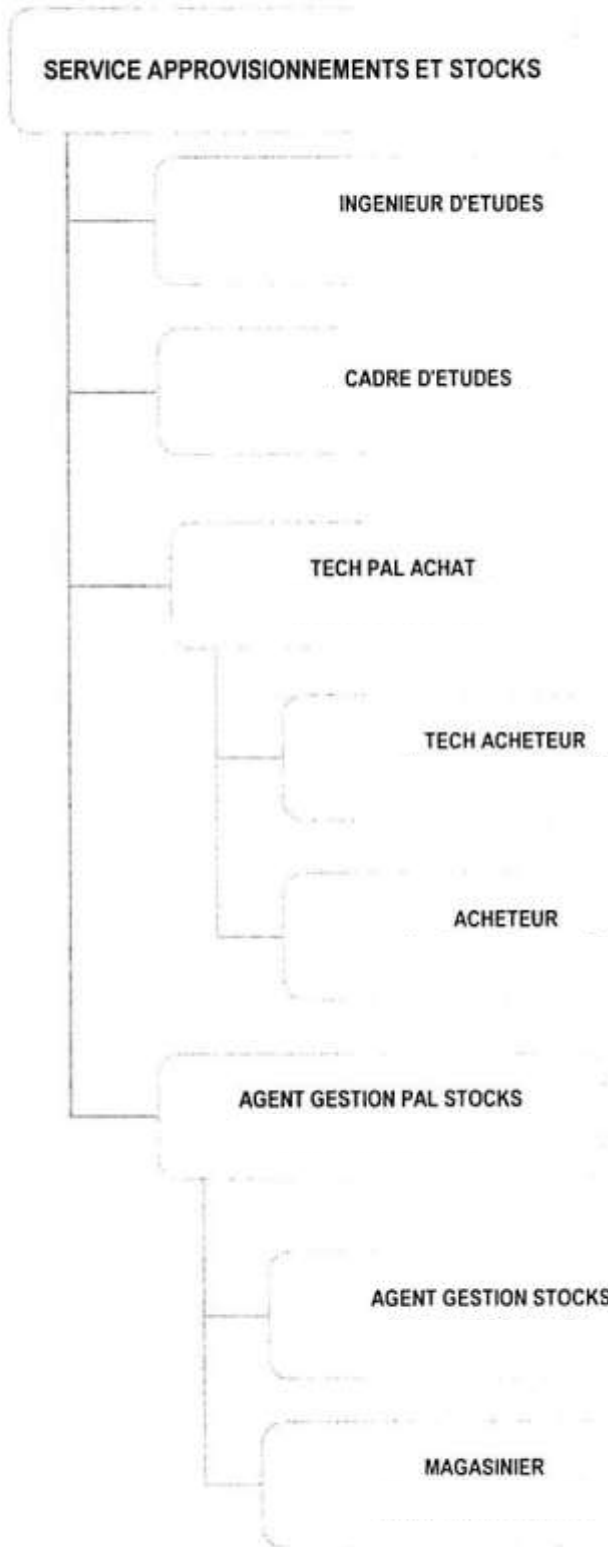




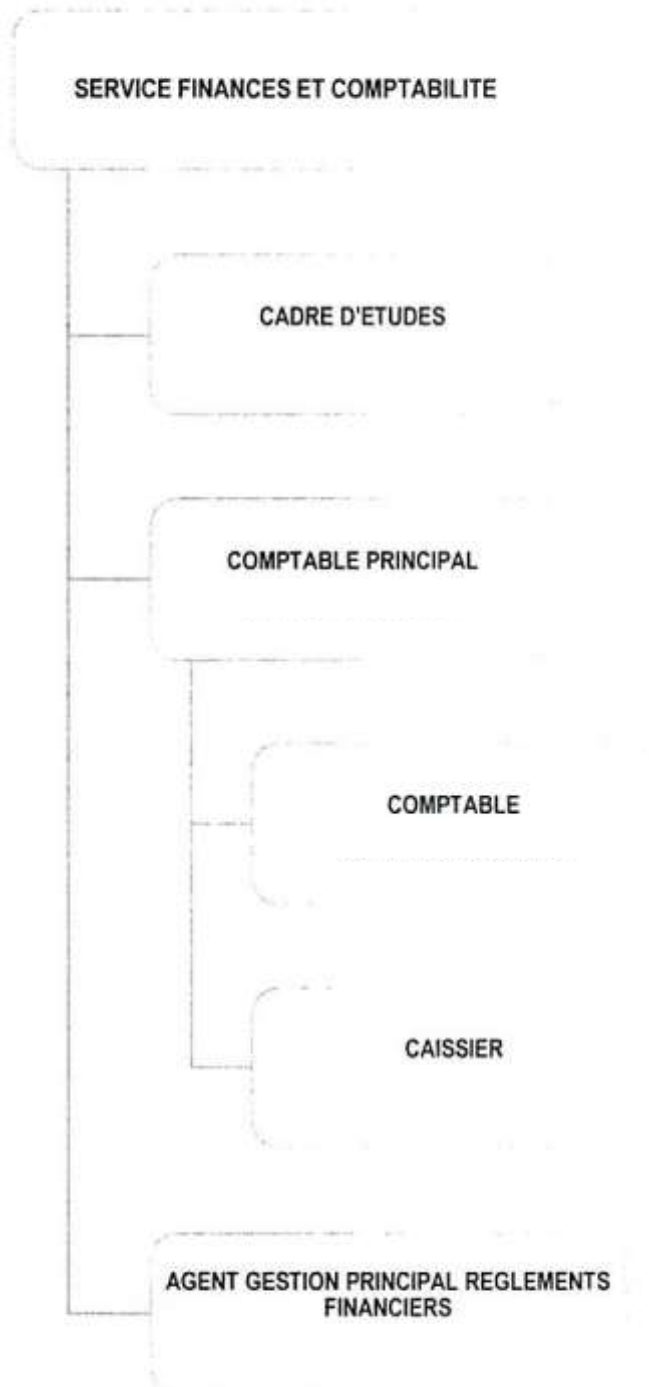
DIRECTION POLE DE PRODUCTION TV TG EST
UNITE PROD. ELEC. CENTRALE TG F'KIRINA
DIVISION MAINTENANCE
SERVICE REALISATION
INGENIEUR CHEF MAINTENANCE MECANIQUE



DIRECTION POLE DE PRODUCTION TV TG EST
UNITE CENTRALE TG F'KIRINA
DIVISION MAINTENANCE
SERVICE APPROVISIONNEMENTS ET STOCKS



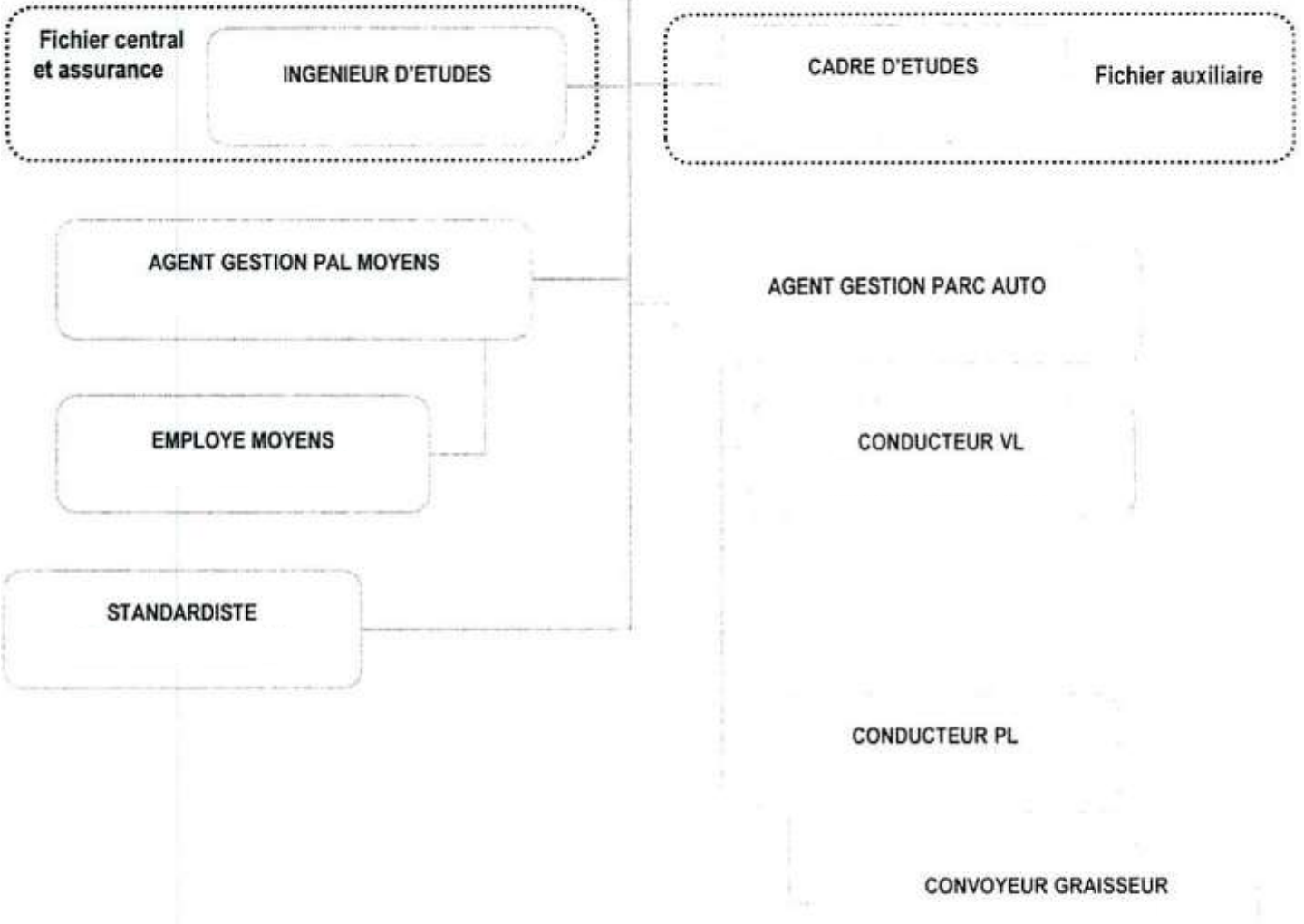
DIRECTION POLE DE PRODUCTION TV TG EST
UNITE PROD. ELEC. CENTRALE TG F'KIRINA
SERVICE FINANCES ET COMPTABILITE





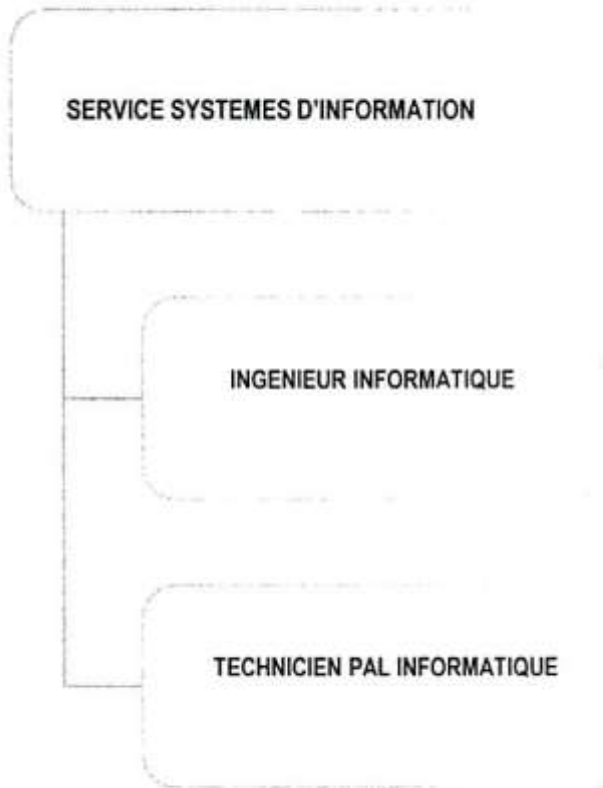
DIRECTION POLE DE PRODUCTION TV TG EST
UNITE PROD. ELEC. CENTRALE TG F'KIRINA
SERVICE AFFAIRES GENERALES ET PATRIMOINE

SERVICE AFFAIRES GENERALES ET PATRIMOINE



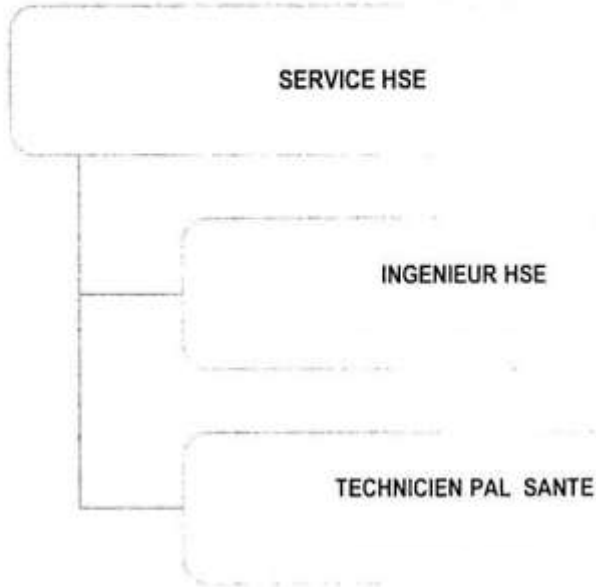


DIRECTION POLE DE PRODUCTION TV TG EST
UNITE PROD. ELEC. CENTRALE TG F'KIRINA
SERVICE SYSTEMES D'INFORMATION

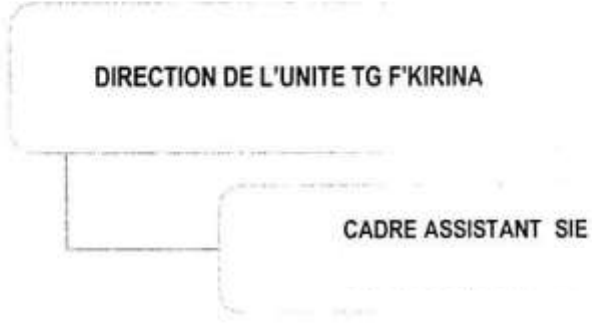




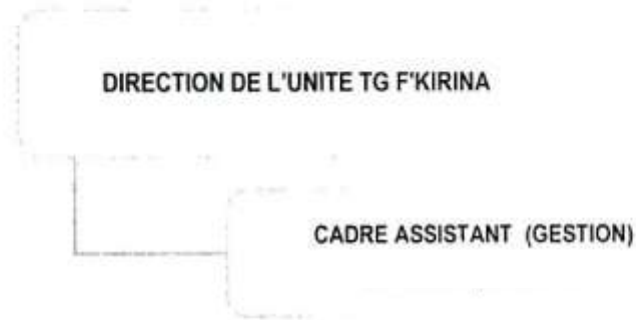
DIRECTION POLE DE PRODUCTION TV TG EST
UNITE PROD. ELEC. CENTRALE TG F'KIRINA
SERVICE HSE



DIRECTION POLE DE PRODUCTION TV TG EST
UNITE PROD. ELEC. CENTRALE TG F'KIRINA
CADRE ASSISTANT SIE



DIRECTION POLE DE PRODUCTION TV TG EST
UNITE PROD. ELEC. CENTRALE TG F'KIRINA
CADRE ASSISTANT (GESTION)



[Handwritten signatures and initials]