

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة د . الطاهر مولاي سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر
في العلوم الاقتصادية - تخصص : حكمة المنظمات

بعنوان

قيادة الأفراد كآلية من آليات الحوكمة
مؤسسة الإسمنت SCIS - ولاية سعيدة -

تحت إشراف:

- د. معاريف

من إعداد:

- عبدلي صارة

- كاوج نور الهدى

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا

الأستاذ

مشرفا

الأستاذ

ممتحنا

الأستاذ

ممتحنا

الأستاذ

السنة الجامعية: 2012-2013

التشكرات

إن الحمد لله نحمده و نستعينه و نستهديه ونصلي على
سيدنا محمد أفضل صلاة و أتم تسليم فاللهم صل و سلم
عليه و على صحبه أجمعين أما بعد....

بداية أتقدم بخالص الشكر و الامتنان للدكتور الفاضل
معاريف على ما قدمه من إرشادات و نصائح أثناء إنجاز
هذا العمل، كما أتقدم بجزيل الشكر إلى السادة اعضاء
اللجنة على تقييمهم هذا العمل و إلى أساتذة الكلية الذين
لم ييخلوا عنا مساعداتهم، و أتوجه بالشكر و العرفان إلى
عمال مؤسسة الإسمنت بسعيدة.

كما أشكر كل من ساهم و ساعد بصغيرة و كبيرة في إنجاز
هذا العمل.



الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم

الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل إلى:

من ربّتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات

والدعوات، إلى أغلى إنسان في هذا الوجود

أمي الحبيبة

إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح

وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي الكريم أدامه الله لي

إلى إخوتي رمضان، نبيل، عبد الرحمان، مهدي.

إلى صديقتي وهيبة، صابرين.

إلى أخواتي كاهنة ، أمينة.

إلى من عمل معي بغية إتمام هذا العمل

إلى صديقي ورفيق دربي سارة.



الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والدي العزيزين حفظهما
الله.

إلى صديقتي الغالية ورفيقة دربي "نور الهدى" وكذا
صديقتي الحبيبة "وهيبة".

وإلى كل أهلي وأحبابي وبالأخص أختي "إبتسام".



مقدمة:

إن توفر الموارد المادية، الطبيعية، التقنية و المعلوماتية لا يمكن أن تصل إلى المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية المستمرة إن لم يتوفر فيها عنصرين رئيسيين هما موارد بشرية مختارة بدقة ومعدة وفق أسس مهنية وعلمية، وقيادات مؤثرة مطلعة على أنماط وقوانين وأنظمة العمل.

إن ما تتمتع به الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع التحدد والنجاح المستمر بمبتكراتها واختراعاتها وآلياتها المتبعة في إدارة وقيادة العملية الإنتاجية بانسيابية وسلاسة وإتاحة الفرصة لتلك المخترعات للخروج إلى حيز التنفيذ.

لذلك لم تكن النجاحات في عالمنا المعاصر وليدة للصدفة أو ضرباً من ضروب العفوية ولكن هي تلك العوامل إنتاجية متحدة تحركها عقول قيادات بارعة في إدارة منظماتها أو مجتمعاتها نحو تحقيق الأهداف الخاصة والعامة.

إن مساهمة القيادات في خلق أجواء العمل الجماعي بين العاملين ومختلف الإدارات والفروع، ونشر الوعي

التنظيمي الداعي للمشاركة وتناقل الأفكار وإنشاء أنظمة للاتصال بين مختلف المستويات تتميز بالسهولة

والانسيابية في حركتها تركت بصمة واضحة في التقدم الحاصل في مختلف المجالات التي نشهدها اليوم.

و نحن هنا نسلط الضوء على أمر يكاد يكون الأهم في الحصول على أعلى معدلات الإنجاز و سرعة تحقيق

الأهداف المطلوبة من الأفراد ألا و هو التحفيز.

ومن هذا المنطلق نطرح الإشكالية:

❖ ما هو أثر التحفيز على الرضا الوظيفي وما علاقته بالأداء؟

وهذه الإشكالية تقودنا لطرح الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما المقصود بالتحفيز و ماهي شروط تحقيقه؟

✓ ما المقصود بالأداء و ماهي علاقته بالتحفيز؟

✓ ما هو دور القيادة في الزيادة من أداء العاملين؟

➤ فرضيات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم صياغة بعض الفرضيات حول أثر التحفيز على الرضا الوظيفي و علاقته

بالأداء، و فيما يلي هذه الفرضيات:

الفرضية الأولى

✓ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التحفيز و الرضا الوظيفي.

الفرضية الثانية

✓ توجد علاقة ارتباط معنوية بين التحفيز و الأداء الوظيفي.

✓ توجد علاقة ارتباط معنوية بين التحفيز و الرضا الوظيفي.

➤ أهداف الدراسة

إن هدفنا من هذا الموضوع لا يخرج في كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

✓ التعرف على أثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي.

✓ التعرف على علاقة الرضا بأداء العاملين.

➤ أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في إجابتها على التساؤلات المطروحة باستخدام أهم الأدوات البحثية و الطرق

الموضوعية للبحث العلمي المتعارف عليها و ذلك من خلال:

- ✓ التطرق الى قيادة الأفراد و الحوكمة.
- ✓ التعرف على ماهية التحفيز و الرضا الوظيفي و الأداء.
- ✓ إبراز أهمية التحفيز كأداة من أدوات القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي.
- ✓ إبراز العلاقة بين الرضا الوظيفي و مستوى أداء العاملين.
- ✓ التوصيات التي يقدمها البحث و الاستفادة منها في الواقع العملي.

➤ منهجية الدراسة

تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول كالتالي:

- الفصل الأول: بعنوان قيادة الأفراد و الحوكمة وقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول: قيادة الأفراد حيث تم التطرق في هذا المبحث إلى تعريف قيادة الأفراد وأهميتها ثم متطلباتها وعناصرها وفي الأخير واجباتها.

المبحث الثاني: بعنوان الحوكمة بحيث تم التعرف من خلاله على ماهية الحوكمة بما في ذلك أهميتها ثم محدداتها

المبحث الثالث: معايير الحوكمة وأخيرا القيادة والحوكمة.

الفصل الثاني بعنوان أثر التحفيز على الرضا الوظيفي و علاقته بالأداء وقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول: ماهية الحوافز حيث تم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التحفيز وأهميته، ثم أهدافه و متطلبات

عملية التحفيز وعناصرها وكذا النظريات التي فسرت عملية التحفيز، في الأخير العوامل المؤثرة على التحفيز ثم

شروط نجاح وفشل نظام الحوافز.

المبحث الثاني: اهتم بالدراسة النظرية للرضا الوظيفي في المطلب الأول تطرقنا إلى ماهية الرضا الوظيفي وفي

المطلب الثاني الخصائص ثم العوامل في المطلب الثالث وأخيرا العلاقة بين الرضا والأداء في المطلب الرابع.

المبحث الثالث: فقد خصص للأداء بحيث تم التعرف من خلاله على ماهية الأداء أما المطلب الثاني فقد اشتمل

على محددات الأداء الوظيفي وأنواعه، والمطلب الثالث كان بعنوان معدلات و معايير الأداء الوظيفي وطرق تحسينه

وأخيرا المطلب الرابع تقييم الأداء.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لأثر التحفيز على الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء في شركة الإسمنت

لولاية سعيدة.

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة في المطلب الأول قمنا بتقديم لمحة عن الشركة، كما حددنا موقعها

الجغرافي في المطلب الثاني أما المطلب الثالث كان حول نشاط الشركة و هيكلها التنظيمي.

المبحث الثاني: تمحور حول الدراسة الإستقصائية وتحليل نتائج الإستمارة والأخير خاتمة عامة بما فيها النتائج

المستخلصة.

مقدمة الفصل

تحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات تتحمل المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية، وبدون تلك القيادات الواعية والمسؤولة فإنه يتعذر على هذه المنظمات ممارسة نشاطها المرغوب فيه، ولذلك تحظى القيادات باهتمام كافة المجتمعات فهي تقوم بالتأثير في الأفراد والجماعات وإنجاز الأعمال وتطوير المؤسسات، وأصبح واضحاً في عصرنا الحالي أن تقدم الأمم نتيجة طبيعية لفاعلية قياداتها في العديد من المجالات ولذا تحاول مختلف المؤسسات الكشف عن القدرات القيادية بين أفرادها والعمل على تدريبها وتنميتها في أداء دورها القيادي لتحقيق أهداف التنمية.

إن الانهيارات الكبيرة والأزمات العالمية التي طالت الكثير من المؤسسات والشركات كان سببها الرئيس والأساس هو نقص الخبرات القيادية وكذا نقص الكفاءة وعدم توفر إدارات كفؤة ذات خبرة ومهارة مما جعل هذه المؤسسات تعلن إفلاسها وتنهار، وعلى هذا الأساس فقد أدلت الكثير من الجهات والمؤسسات الدولية اهتماماً متزايداً بموضوع "الحوكمة" حيث ركزت جل اهتمامها بهذا الموضوع وبالأخص بعد الدور المتنامي والتوسع الهائل للقطاع الخاص في الحياة الاقتصادية إذ أصبح لهذا القطاع دور مهم وأساس في تنمية اقتصاديات البلدان لذلك بدأ الاهتمام بموضوع الحوكمة.

وستتعرف في هذا الفصل على مفهوم القيادة وأنواعها وتحديد أهم أنماطها ثم سنحاول توضيح مفهوم الحوكمة وأهميتها وأهدافها، وكذا مبادئها ومعاييرها.

المبحث الأول: الحوكمة.

المطلب الأول: ماهية الحوكمة؟

نظراً للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، حرصت الكثير من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم ومن أهم هذه المؤسسات صندوق النقد الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادية والتنمية.

للم تعريف الحوكمة

لقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف، و من بين التعريفات المقدمة ما يلي:

◀ تعريف الحوكمة حسب المنظمات العالمية :

حسب مؤسسة التمويل الدولية IFC: " النظام الذي من خلاله يتم ادارة الشركات و التحكم في أعمالها"¹
حسب منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD: "تتضمن مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على ادارة الشركة و مجلس الادارة وحملة الأسهم و غيرهم من المساهمين"².

◀ مفهوم الحوكمة و علاقتها بالمناخ التنظيمي و الممارسات الادارية التنظيمية:

المفهوم اللغوي للحوكمة: " هو اصطلاح يعني عملية التحكم و السيطرة من خلال قواعد و أسس الضبط بغرض تحقيق الرشد".

المفهوم المحاسبي للحوكمة: " يشير المفهوم المحاسبي للحوكمة الى توفير مقومات حماية أصول المستثمرين و حصولهم على العوائد المناسبة "

¹ حسين عبد الجليل آل غزوي " حوكمة الشركات و أثرها على الافصاح في المعلومات المحاسبية" شهادة ماجستير في المحاسبة

² محمد حسن يوسف "محددات الحوكمة ومعاييرها" مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر جوان 2007 ص 4.

المفهوم القانوني للحوكمة " من المنظور القانوني القواعد القانونية التي تحمي مصالح الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة أو الشركة"

المفهوم الإداري للحوكمة " مجموعة من القواعد و الضوابط و الاجراءات الداخلية في المؤسسة، التي توفر ضمانات تحقيق حرص المديرين على حقوق الملاك و المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصالح في المنظمة".

◀ مجموعة من التعاريف الأخرى:

- عبارة عن مجموعة من الحوافز التي تهتدي بها إدارة المنشآت لتعظيم ربحية المنشأة و قيمتها على المدى الزمني البعيد لصالح المساهمين¹.
- مجموعة من القوانين و القواعد و النظم و المعايير و الإجراءات هدفها تنظيم طبيعة العلاقة بين إدارة الشركة و الملاك للوصول إلى تحقيق الجودة و التميز في الأداء.²

▶ دوافع ظهور مفهوم الحوكمة:

- تقويم أداء الإدارة و تعزيز المسائلة.
- مراجعة و تعديل القوانين الحاكمة لأداء المنشآت .
- مساهمة العاملين و غيرهم من الأطراف أصحاب المصالح في نجاح أداء المنشأة لتحقيق أهدافها على المدى الطويل.
- وفير الحوافز اللازمة لمجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية للمنشآت بما يضمن تحقيق الأهداف العامة للمنشأة و مساهميتها.

¹ أ.بركات سارة و أ.زايد حسيبة عنوان المداخلة "الحوكمة الجيدة و محاربة الفساد و الرشوة شروط أساسية لتحقيق التنمية في الشرق الأوسط و شمال افريقيا" ص 2 "06-07 ماي 2012.

² الدكتور مناوور حداد دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية "المؤتمر العلمي الأول" حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي خلال الفترة (15-16 أكتوبر 2008)

للأهداف الحوكمة:¹

تسعى الحوكمة من خلال هذه الأهداف إلى رفع كفاءة أداء المؤسسات و وضع الأنظمة الكفيلة بتخفيف أو تقليل الغش و تضارب المصالح، و وضع الأنظمة للرقابة على تلك المؤسسات و تحديد القواعد و الإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة، و يمكن إجمال تلك الأهداف التي يمكن تحقيقها نتيجة تطبيق نظم الحوكمة فيما يلي:

- تحقيق الشفافية والعدالة.
- منح حق مساءلة إدارة الشركة والمسؤولين.
- مراعاة مصالح العمل والعمال.
- الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة.
- تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه.
- تنمية المدخرات.
- تعظيم الأرباح.
- إتاحة فرص عمل جديدة.
- زيادة الثقة في الاقتصاد الوطني.
- تعميق دور سوق المال.
- الحفاظ على حقوق الأقلية وصغار المستثمرين.

¹ http://www.noreed.com/7_407_.

المطلب الثاني: محددات الحوكمة

رغم الاختلاف في تحديد دقيق لمفهوم الحوكمة الى أن هناك اتفاق بين الباحثين حول محدداته و التي من خلاله

يتم تطبيقه، حيث تنقسم هذه المحددات الى مجموعتين رئيسيتين تتمثل في:

- المحددات الداخلية.

- المحددات الخارجية.

للمحددات الخارجية.

المناخ العام للاستثمار المنظم للأنشطة الاقتصادية في الدولة مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة

لسوق العمل والشركات .

1- تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس.

2- كفاءة وجود القطاع المالي الذي يوفر الأموال اللازمة لقيام المشروعات وكفاءة الأجهزة الرقابية في أحكام

الرقابة على الشركات.

3- وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم مثل الجمعيات المهنية والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية.

4- وجود مؤسسات خاصة بالمهنة الحرة مثل مكاتب المحاماة والمكاتب الاستشارية المالية الاستثمارية.

للمحددات الداخلية.

تشير إلى القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل الشركة.

1- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من اجل تخفيف التعارض بين

مصالح هذه الأطراف.

2- الحوكمة تؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي .

- 3- زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار.
- 4- العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين.
- 5- العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص, وخاصة قدرته التنافسية.
- 6- مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح.
- 7- خلق فرص العمل.

المطلب الثالث: معايير الحوكمة

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه ومن ضمن هذه المؤسسات " منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية"، وبنك التسويات الدولية BIS ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي.

للمعيار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD

حددت منظمة التعاون الاقتصادية خمسة معايير في عام 1999 ثم أصدرت تعديلا لها عام 2004 وهذه المعايير تتمثل في:

ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:

تضمن كفاءات وشفافية وفعالية الأسواق، و أن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف السلطات الإشرافية و التنظيمية والتنفيذية المختلفة.¹

¹ عدنان بن حيدر بن درويش " حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة " 2007 ص5.

حفظ حقوق جميع المساهمين: تشمل

- نقل ملكية الأسهم .
- الحق في اختيار مجلس الإدارة .
- الحصول على عوائد الأرباح و مراجعة القوائم المالية.
- حق المشاركة في اجتماعات الجمعية العامة للشركة.
- حق التصويت .

المساواة بين جميع المساهمين:

أي المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية ، و التصويت في الجمعية العامة بالإضافة إلى حقهم في الاطلاع ومعرفة كل ما يتعلق بالمعاملات .

دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة:

إيجاد آلية قانونية تسمح للمساهمين مشاركتهم في الرقابة الفعالة على الشركة و حصولهم على حقوقهم القانونية و التعويض عن أي انتهاك لتك الحقوق و حصولهم على المعلومات المطلوبة ويقصد بذلك أصحاب المصالح البنوك والعاملين و حملة السندات والعملاء و الموردين.

الإفصاح و الشفافية:

و تتناول الإفصاح عن كافة أعمال الشركة بما في ذلك الوضع المادي والأداء والملكية, حيث يتم الإفصاح بطريقة عادلة بين جميع المساهمين.

مسؤوليات مجلس الإدارة :

تحديد مهام وواجبات مجلس الإدارة وأسلوب اختيارهم ومهامهم ودورهم في الإشراف على إدارة الشركة.

معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية:¹

- ◀ وضع موثيق شرف بين المؤسسات لتحقيق وتطبيق التصرفات الجيدة بين هذه المؤسسات.
- ◀ وضع استراتيجية للشركة بمشاركة ومساهمة الأفراد فيها .
- ◀ تحديد وتوزيع المسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار بين أفراد المجلس .
- ◀ إيجاد نظام يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة.
- ◀ إيجاد صيغ واليات تبين نوع وشكل التعاون بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات.
- ◀ إيجاد نوع من المراقبة لمراكز المخاطر مثل (كبار المساهمين والإدارة العليا) .
- ◀ تطبيق العدالة والمساواة عند توزيع الحوافز المادية والإدارية سواء بين المديرين أو الموظفين سواء كانت الحوافز مادية أو ترقيات أو إدارية .

◀ ضمان توفير وتدفق المعلومات المناسبة.

معايير مؤسسة التمويل الدولية IFC²

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 قواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:

- 0 يجب أن تكون الممارسات جيدة ومقبولة.
- 0 إيجاد خطوات جديدة تضمن الحكم الجيد الجديد .
- 0 اسهامات أساسية لتطوير وتحسين الحكم الجيد محلياً .
- 0 القيادة الجيدة.

¹ د. مناور حداد "المؤتمر العلمي الأول" بعنوان "حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي" لعام 2008 ص 9 .

² عدنان بن حيدر بن درويش مرجع سابق .

المبحث الثاني: قيادة الأفراد.

المطلب الأول: ماهية قيادة الأفراد.

للم تعريف قيادة الأفراد: عُرِفَت قيادة الأفراد على أنها:

- عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارها.¹
- القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة. فهي إذن مسؤولية تجاه المجموعة المقادة للوصول إلى الأهداف المرسومة.²
- ومن خلال هذه التعريفات نستنتج أن القيادة عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد و التابعين، ويجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه، وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين دون الانتكال على سلطاته القانونية من خلال الإقناع وإتباع أساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي اجتمع من أجلها الجميع.

للم أهمية قيادة الأفراد

تعتبر القيادة العنصر الأساسي لنجاح أي مشروع أو فشله³ و تكمن أهميتها⁴ في:

1. أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات .
3. تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان .
4. السيطرة على مشكلات العمل و حلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

¹ صلاح هادي الحسيني "القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية" رسالة ماجستير العراق 2009 ص50.

² ahm_assaf@yahoo.com

³ محمد بن سعيد آل لوتاه "القيادة الرشيدة" الإمارات العربية المتحدة 2006 ص7.

⁴ أحمد بن عبد المحسن العساف مرجع سبق ذكره ص 5.

5. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .

6. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

7. أنها تسهل على المؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

المطلب الثاني: متطلبات قيادة الأفراد و عناصرها

⚡ متطلبات قيادة الأفراد هي:

- (أ) التأثير: القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما .
- (ب) النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو منعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.
- (ج) السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع.

⚡ عناصر قيادة الأفراد هي:

- أ. وجود مجموعة من الأفراد.
- ب. الاتفاق على أهداف للمجموعة تسعى للوصول إليها.
- ت. وجود قائد من المجموعة ذو تأثير وفكر إداري وقرار صائب وقادر على التأثير الإيجابي في سلوك المجموعة.

⚡ الفرق بين قيادة الأفراد و الإدارة¹

- الحديث عن القيادة قدس قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة.
- تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، الرقابة.

¹ صلاح هادي الحسيني مرجع سبق ذكره ص 58.

➤ تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:

أ- تحديد الاتجاه و الرؤية.

ب- حشد القوى تحت هذه الرؤية.

ج- التحفيز وشحن الهمم .

➤ القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.

➤ تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل "

➤ يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير و أسس معينة.

المطلب الثالث: أنماط و واجبات قيادة الأفراد

من الضروري أن تتوفر لدى القائد الإداري معرفة وخبرة بأنماط القيادة وطرق التعامل بها واستخدام كل

نمط منها وفق متطلبات الحالة العامة للعمل ونوع المشكلة، من خلال ما يتبعه المدير القائد من نمط سلوكي في

قيادته للآخرين وقد لا يكون القائد معتمداً على نمط واحد من أنماط القيادة بل يتعداه إلى أكثر من ذلك حسب

مقتضيات الضرورة فأن كانت الحالة لا تحمل التأخير وتحتاج إلى السرعة في اتخاذ القرار نرى أن الأسلوب

الدكتاتوري كما يسمى أفضل في حسم النزاعات واختلاف وجهات النظر أما إذا كان الموضوع متعلق بتطوير

الأداء وزيادة فعالية العمل مثلاً يسعى المدير إلى التشاور والمشاركة في اتخاذ القرار وهكذا . وهذا ما يجب أن

يمتلكه (القائد الإداري الفاعل) والذي يمكن أن نعرفه على أنه القائد الذي يمتلك القدرة على الانتقال بين الأنماط

القيادية حسب مقتضيات الحالة الظرفية بغية الوصول إلى تحقيق أهداف التنظيم وتنفيذ استراتيجيته الآنية

والمستقبلية والبديلة.

١- أنماط قيادة الأفراد

يمكن أن نوضح بعض أهم الأنماط القيادية السائدة من وجهات نظر متعددة:¹

أ- وفق الدوافع: تقسم القيادة إلى:

➤ **القائد الإيجابي:** يدفع مجموعته إلى العمل ويزيد من كفاءتهم عن طريق إثارة حوافزهم الذاتية واقتناعهم بالهدف وكسب تعاونهم.

➤ **القائد السلبي:** يدفع أفراد مجموعته إلى العمل باستعمال العنف والشدة واستخدام الحوافز القائمة على الخوف و التهديد.

ب- وفق مصدر السلطة:²

➤ **القيادة الرسمية :** تتواجد عندما يقود المدير من خلال ممارسة السلطة الرسمية من خلال تلك التصرفات - مثل تحديد الواجبات و المهام- يتبع من المركز الرسمي للمدير داخل هيكل السلطة للمنظمة و نجد أن أي موظف في موقع إداري لديه الفرصة والمسؤولية لممارسة القيادة الرسمية في علاقته بالمساعدين وبذلك فهم معنيون بالتأكد من أداء المساعدين.

➤ **القيادة غير الرسمية:** تظهر عندما يكون الشخص بلا سلطة رسمية ويؤثر في توجيه سلوك الآخرين، والقادة غير الرسميين هم أولئك الذين يتحملون المسؤولية في مواقف المجموعات، ورغم أنهم لا يعينون رسمياً أو لا ينتخبون فإنهم قادة من خلال تصرفاتهم أو جاذبيتهم الشخصية، كما نجد أن القيادتين الرسمية وغير الرسمية تتعايشان في معظم مواقف العمل وقد يتصرف المديرون أحياناً كقادة رسميون في بعض المواقف وكقادة غير رسميون في مواقف أخرى وعندما يتصرف كقائد رسمي فإن المدير يتبع خط السلطة ويمارس

¹ مؤيد سعيد السالم "نظرية المنظمة الهيكل والتصميم" وائل للنشر الطبعة الثانية 2005 عمان ص 139 .

² صلاح هادي الحسيني مرجع سبق ذكره ص 63.

التأثير في اتجاه هبوطي في الهيكل التنظيمي وذلك من المدير إلى التابعين ولكن عندما يتصرف كقائد غير رسمي فإن المدير يؤثر على العاملين خارج التنظيم الرسمي والمطلوب هو قوة إقناع لتحقيق القيادة غير الرسمية نظراً لأن القائد غير الرسمي يفتقد إلى السلطة الرسمية.¹

ج- وفق مركزية السلطة: يمكن تقسيم القيادات إلى:²

➤ **قيادات لامركزية**: تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين، لاتخاذ الكثير من القرارات مع الحفاظ بالرقابة على الموضوعات المهمة والضرورية.

➤ **قيادات مركزية**: تعتمد على تركيز السلطة في يدها، والمركزية في اتخاذ القرارات وتلج إليها القيادة عندما تكون الأخطاء التي ترتكبها المستويات الإدارية الأدنى مكلفة جداً تجنباً لذلك، أو لأنها تريد أن تقدم صورة متكاملة عن الموقف أو تحاول أن تتفهم الموقف بصورة عامة.

د- وفق البعد السلوكي:

➤ **القائد الأوتوقراطي (حكم المكتب)**: يعتمد على السلطة المركزية و التشريعات و المكافآت و القوة الشرعية.... الخ ويطلق عليه أحياناً الدكتاتور أو الاستبدادي ويحاول التأثير على سلوك مرؤوسيه، وأن يظهر دائماً بمظهر القوة.

➤ **القائد الليبرالي**: القيادة التسلية هي تلك التي لا تتدخل في مجريات الأمور، ولا تلعب دوراً يذكر في تسيير شؤون المجموعة أو إقرار أساليبها وتحديد أهدافها وهي قيادة تتخلى عن دورها الريادي وتسير وفق ما تمليه عليها الظروف، ولا تلعب دوراً يذكر في استغلال طاقات الأفراد والاستفادة الكاملة من الإمكانيات.³

¹ محمد سويلم "الإدارة" دار الهاني الطبعة الاولى مصر 1994 ص 30 .

² مؤيد سعيد السالم مرجع سبق ذكره ص 139.

³ صلاح هادي الحسيني مرجع سبق ذكره ص 65.

- **القائد الديمقراطي:** يتسم سلوك هذا النمط من القادة بتشجيع مشاركة الآخرين وتحويلهم الصلاحيات الضرورية لتسهيل تنفيذ المهمات وهو يهتم بترسيخ الاعتقاد لدى المرؤوسين أنهم جزء مهم في القرارات الصادرة إذ يعتمد الخبرة وقوة الاستشارة في إدارة الآخرين وتحفيزهم على العمل وروح الفريق بالشكل الذي يضمن ولائهم ويزيد دافعيتهم في الانجاز والسعي لتحقيق الأهداف بتعاون جماعي¹.
- **القائد المرن:** أي النمط المزيج أو المختلط ومن صفاته نمط سلطوي يقرر السياسة ويتحفظ بالرقابة على المرؤوسين و يتخذ القرارات ويسوقها للأخير و يعوق أفكاره ويطلب الأسئلة عليها و ديمقراطي يسمح للمرؤوسين باتخاذ القرارات.²
- **القائد الحر أو غير الموجه:** القائد هنا لا يمارس دوراً أو عملاً قيادياً يذكر فهو موجود بجسمه غائب من حيث تأثيره وتوجهه وقيامه بدور إيجابي في قيادة الجماعة و لا يصدر قراراً مستقلاً و لا يوجهه و ولا يفصل و ولا يأمر ولا ينهي و لا يكاد يُحس بوجوده على الإطلاق و يترك عنان الأمور في أيدي التابعين الذين قد تتعارض رغباتهم وتصرفاتهم.³

¹ صلاح عبد القادر النعيمي "المدير القائد والمفكر الاستراتيجي" أثراء للنشر والتوزيع الطبعة الاولى 2008 ص 103-104.

² صلاح هادي الحسيني مرجع سبق ذكره ص 65-66.

³ أحمد بن عبد المحسن العساف مرجع سبق ذكره ص 10-11.

للواجبات القيادة.

- ✓ ويل أهداف المجموعة إلى نتائج و إنجازات.
- ✓ حفز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة و بلوغ أهدافهم الشخصية.
- ✓ قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة و الأفراد.
- ✓ استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بأهداف المؤسسة و خططها و أفرادها.
- ✓ دعم عناصر وظائف الإدارات الأربع.
- ✓ إعداد جيل جديد من قادة المستقبل.
- ✓ اعتماد الجرأة والتحدى لتبني الأفكار و الأساليب والتغيرات التي تصب في صالح المؤسسة.

المطلب الرابع : قيادة الأفراد و الحوكمة

تساهم الحوكمة في إقامة ديمقراطية قوية، إن جمعيات الأعمال والجمعيات المحترفة غالباً ما تكون في طليعة الساعين لتحديث الصناعة، وصياغة المعايير النموذجية والمبادئ المثالية، وتوفير فرص العمل والتدريب والتعليم ، وتحسين أخلاقيات العمل وتوفير نماذج للقيادة السليمة، ولكي تستطيع المنظمات القيام بهذا الدور المهم يجب عليها تنفيذ عناصر الحوكمة في عملياتها اليومية، من خلال تطبيق أفضل الممارسات و الخبرات العالمية الفعالة.¹

¹ ميشيل اولسن "القيادة من خلال الحوكمة " ترجمة عن *Leading through Good Governance* مركز المشروعات الدولية الخاصة ص

خاتمة الفصل:

يتضح لنا من هذه الدراسة أن للقيادة دوراً هاماً في الإدارة، يبرز من خلال مسؤوليتها في تحقيق التكامل بين مختلف الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية، وتوفير الفاعلية للإدارة لتمكينها من تحقيق أهدافها .

فقيادة الأفراد بمفهومها الحديث ليست وليدة فكر معين أو بيئة دون الأخرى، ولكن تطورها جاء عبر مراحل متعددة في الفكر الإداري، كما أن جذورها تمتد إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في التنظيمات الاجتماعية .

يمكن تلخيص ما سبق في كون القيادة هي التأثير في الآخرين من أجل توجيههم لأداء ما هو مطلوب منهم بكفاءة كبيرة، وينبغي على القائد أن يتمتع بقوة الشخصية والقدرة على الاتصال والإقناع وكذا إيجاد فن المعاملة وغيرها من الخصائص التي تجعله قادراً على تسيير المجموعة بتحسين أساليب ومعدات الإنتاج.

مقدمة الفصل:

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج، ونظرا لأهمية دوره في نجاح أي منظمة (اقتصادية، صحية، أمنية) فتم به القيادات اهتماماً رئيسياً من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين سلباً أو إيجاباً، ويسعى المسؤولون عن إدارة شؤون الأفراد في المنظمات إلى أن يصل العاملون في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة، ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الإدارات على توفير العمالة الجيدة المؤهلة سواء عند اختيارهم لشغل الوظائف أو الحرص على تدريبهم وإكسابهم المهارات المختلفة من أجل رفع المقدرة على الأداء لديهم ، ولكن المقدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل ، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما: المقدرة على العمل والرغبة فيه ، وتتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات، التي يكتسبها الفرد بالتعليم والتدريب و الخبرة العملية، بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم و التدريب، أما الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة.

وتتمثل الحوافز في العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والتميز، وتؤدي إلى زيادة رضاه وولائه للمؤسسة وبالتالي إلى زيادة أدائه وإنتاجه .

ويتناول هذا الفصل عملية التحفيز ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي، الذي يعتبر من المتغيرات الهامة، وحتى يتحقق الرضا الوظيفي فلا بد أن ندرس العوامل المؤثرة فيه والأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى حدوثه.

وفي الأخير سنتطرق إلى علاقة الرضا الوظيفي بالأداء.

المبحث الأول: التحفيز

المطلب الأول: ماهية الحوافز؟

تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز وتعريفها ، ولكن مما يجدر بنا التنويه له أن ذلك الاختلاف بين العلماء والباحثين في تحديد مفهوم الحوافز يظهر بصورة شكلية، حيث يمكن ملاحظة الاتفاق الواضح في المضمون، فمنهم من يعرفها بأنها الأجر الذي يحصل عليه العامل مقابل ما ينجزه من أعمال، ومنهم من اعتبرها أنها مجموعة العوامل التي تهيئها المؤسسة للعاملين فيها لإشباع دوافعهم ،وهناك من عرفها على أنها مشيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد ،وقد عرفها آخر بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية.¹

تعريف التحفيز:²

لغة: نقول حفز حفزا أي حثه وحركه، ونقول تحفز أي تهيأ للمضي فيه.

اصطلاحا: هو العملية التي تشجع وتوجه السلوك.

تعريف الحوافز: الحوافز هي:

* مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد، وبالتالي في تحديد مستوى وشكل سلوكه وذلك بإتاحة

الفرصة أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه.³

¹ عبدالله حمد محمد الجساسي مرجع سبق ذكره ص 22.

² محمد الحسن التيجاني يوسف "التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي" رسالة ماجستير. مكة المكرمة ص 15-16 .

³ إياد حماد "أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين دراسة ميدانية في المشافي" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. دمشق 2008-2009 ص 3.

* مجموعة العوامل التي تهيئها الادارة للعاملين لتحريك قدراتهم الانسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أفضل ، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم وبما يحقق ايضا أهداف المؤسسة التي يعملون فيها.¹

❖ عناصر الحوافز :

هنالك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز، وهي :

❖ **القدرة :** فالشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلاً.

❖ **الجهد :** الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي، فالطبيب المؤهل فعلاً يجب أن يبذل جهداً وينفق وقتاً ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.

❖ **الرغبة :** إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أدائه فعلاً.²

¹ عبدالله حمد محمد الجساسي مرجع سبق ذكره ص 16.

² محمد الحسن التيجاني يوسف مرجع سبق ذكره ص 20.

لأهمية الحوافز:

يعتبر التحفيز شيء لا غنى عنه في المؤسسات لأن هنالك فارقاً كبيراً بين الأداء للفرد المحفز وعن أدائه عندما لا يكون محفزاً، فالحوافز ذات أهمية كبرى وتأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية، فإذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فهذا لا يؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية فحسب بل سترتب على ذلك إشباع حاجات العاملين المختلفة. إذن عملية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستغلال العنصر البشري بعدالة، ومن جهة أخرى يهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة¹.

وبوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن في الآتي²:

- زيادة الإنتاج كما وكيفا.
- تحقيق رضا العاملين و إشباع حاجاتهم الضرورية والنفسية و الاجتماعية ورفع روحهم المعنوية .
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتوجيهه وتعزيزه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة و العاملين .
- ❖ المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياساتها وقدرتها التنافسية وتعزيز قدرات العاملين وميولهم وطاقاتهم الإبداعية بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها.
- تلعب الحوافز دوراً اقتصادياً واجتماعياً في نفس الوقت فتؤدي لزيادة الناتج الوطني القومي للمجتمع وزيادة دخل الفرد لتحقيق مستوى أفضل للمعيشة والرفاهية³.

¹ الزغي فائزة و عبيدا محمد إبراهيم "أساسيات الإدارة الحديثة" دار المستقبل عمان 1997 ص 161.

² عارف بن ماطل الجريد رسالة ماجستير بعنوان "التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف" المملكة العربية السعودية 2007 ص 19.

³ محمد الحسن التيجاني مرجع سبق ذكره ص 22.

المطلب الثاني: أهداف الحوافز، أنواعها ومتطلباتها.

لـ أهداف الحوافز:

عند وضع نظام للحوافز في منظمة ما لا بد من الأخذ بعين الاعتبار المهدفين الرئيسيين التاليين:¹

أ - الهدف الاقتصادي: حيث أن وضع نظام للحوافز في منظمة ما يجب أن يعود بالفائدة على المنظمة

والعاملين لديها حيث تسعى المنظمة عن طريق الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية وتحسين منتجاتها ونوعيتها التي تعود بالفائدة عليها أولاً، وكذلك على العاملين لديها.

ب- الهدف المعنوي: وهو المتعلق بالعامل مباشرة حيث أنه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج و المتحكم في

العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز ولا بد لهذا النظام من المساهمة في إشباع بعض رغباته وأحاسيسه ومشاعره واحتياجاته التي لا بد من فهمها للتعامل معه.²

لـ أنواع الحوافز

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في

مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني

للعاملين، وأهمها هذه التقسيمات:³

¹ عبدالله حمد محمد الجساسي مرجع سبق ذكره ص 29.

² عبدالله حمد محمد الجساسي مرجع سبق ذكره ص 30.

³ عارف الجريد مرجع سبق ذكره ص 22.

من حيث طبيعتها أو قيمتها:

أ - حوافز مادية:

و هي الحوافز ذات الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي و هو التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل ، وتجنيد ما لديهم من قدرات ، والارتفاع بمستوى كفايتهم¹ ، ومن هذه الحوافز الرواتب و المكافآت التشجيعية والعلاوات ، والمشاركة في الأرباح ، والمكافآت عن الاقتراحات.²

وبصفة عامة يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيرا في اندفاع الفرد برغبة وبإخلاص للعمل، متى كانت تلك الأجور مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد، وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة للعمل، الذي لا يلي مطالب العامل وحاجاته عامل هام في إهمال العامل لعمله وتدني كفاءته الإنتاجية.³

وللحوافز المادية أشكال مختلفة منها:⁴

1. الأجر: ويعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيرا كان له دور كبير في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر.

2. المكافآت: التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها.

3. مكافآت العمل الإضافي: بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.

4. المشاركة في الأرباح: حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عامليها أسهمًا في شركاتها لتحفيز العاملين.

¹ حبيب سميج خوام رسالة ماجستير بعنوان "الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي" 2008 الدوحة قطر ص 26.

² الطيب محمد رفيق "وظائف التسيير التقنية" ديوان المطبوعات الجامعية 1995 الجزائر ص 26.

³ محمد الحسن التيجاني مرجع سبق ذكره ص 23-24.

⁴ علاء خليل محمد رسالة ماجستير بعنوان "نظام المكافآت والحوافز وأثره في تحسين الأداء الوظيفي" فلسطين 2007 ص 11.

5. الترقية: لها دور كبير في تحفيز العاملين وتعد حافزا ماديا لأنها غالباً ما تتضمن زيادة الأجر كما يمكن أن تكون حافز معنوي إذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر.
6. التأمين الصحي: يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعاملاتها وأسرهم ويعتبر تخفيف للأعباء المالية.
7. العلاوات الدورية و الاستثنائية: وهي من الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين لأداء أفضل.
8. السكن والمواصلات: حيث يعتبر في نظر العاملين حافزا جيداً لما فيه من تخفيف لعبء النفقات.
9. ربط الأجر بالإنتاج: وذلك لإيجاد علاقة طردية بين كل من الأجر والإنتاج فكلما زاد الإنتاج زاد دخل العامل.

10. الضمان الاجتماعي (التأمينات): وهو ضمان المستقبل بعد بلوغ سن التقاعد أو للظروف الصحية التي قد توقفه عن العمل وفي الحالتين يوفر الضمان الاجتماعي ضماناً مادياً لحياة كريمة.¹

ب- الحوافز المعنوية:²

- هناك حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية التي تساعد الإنسان على تحقيق إشباع لحاجاته النفسية والاجتماعية والذاتية كالحاجة للتقدير من حيث تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي، فتزيد من شعوره بالرضا في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه.
- وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقاً للظروف التي تمر بها الإدارة.³
- وهناك أنواع متعددة من الحوافز المعنوية مثل:⁴

1. الوظيفة المناسبة: حيث تنبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهداً للموظف كي يبرز طاقاته وإمكاناته.

¹ عبدالله محمد الجساسي مرجع سبق ذكره ص 82.

² ميرفت توفيق مرجع سبق ذكره ص 38.

³ محمد الحسن التيجاني يوسف مرجع سبق ذكره ص 23.

⁴ محمد الحسن التيجاني يوسف مرجع سبق ذكره ص 24.

2. الإثراء الوظيفي: وأسلوب الإثراء الوظيفي يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهارته بمقابلة هذه الأعباء والمسؤوليات.

3. المشاركة في اتخاذ القرارات: ويعني ذلك إشراك الموظف أو العامل عند اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال العاملين.

4. الترقية: تعتبر حافزا معنويا و ماديا، إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسؤولية وتأكيدا للذات.

5. الباب المفتوح: ويدخل ضمن الحوافز المعنوية التي تقدم لإشباع حاجات الذات واحترام الآخرين ويعني الباب الفتوح السماح للعاملين بتقديم المقترحات والآراء التي يرونها مباشرة إلى رؤسائهم.¹

6. لوحات الشرف: ويعني ذلك إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المنظمة مما يزيد ولائهم ويدفعهم للمزيد من الجهد.

7. المركز الاجتماعي: فالوظيفة التي تحقق للإنسان مركزا اجتماعيا مرموقا تعد حافزا إيجابيا وتمثل إشباعا لحاجات الإنسان، والمركز الاجتماعي هو كمية الأمور التي يسعى الفرد إلى اكتسابها والحفاظ عليها.

8. تسليم الأوسمة و الدروع: وهذا الحافز الإيجابي يمنح لمن كانت خدماته كبيرة أو جلية ويعد هذا الحافز دافعا للعاملين لإبراز قدراتهم وأحقيتهم بالتقدير والاحترام.

وتعتمد الحوافز المعنوية في إثارة وتحفيز العاملين على وسائل أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في الدائرة.²

كما أن نظام الحوافز (المعنوية) يجب أن يكون متجددا ومستمر وذلك لأن الحافز مهما كان نوعه وأهميته للفرد بمرور الزمن يفقد قيمته لدى الفرد.³

¹ أبو الكشك محمد نايف " الإدارة المدرسية المعاصرة " دار جرير للنشر والتوزيع عمان 2006 ص 137- 138.

² ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله مرجع سبق ذكره ص 40.

³ محمد الحسن التيجاني يوسف مرجع سبق ذكره ص 26.

من حيث أثرها أو فاعليتها:

أ- حوافز إيجابية:

وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك.

و هذه الحوافز تدخل فيها كافة المغريات وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تخلق مناخا صحيا مناسباً في ظروف العمل المحيطة.

و الهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه وهو خير مثال على هذا النوع من الحوافز هو:¹

- عدالة الأجور.
- منح الأكفاء علاوات استثنائية.
- ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله.

إن للحوافز الإيجابية أثر ملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل إنجازا متميزا وجيدا يؤدي إلى الاستمرار في تحقيق المزيد من الإنجاز في الأداء وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم يتوفر شرطان هما:²

✓ أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقفة على معدل الأداء الكمي ومستواه النوعي فكلما كان الإنتاج عاليا وجيدا يزداد تبعاً لذلك حجم الحافز.

¹ عبدالله محمد محمد الجساسي مرجع سبق ذكره ص 84-85.

² علاء خليل محمد مرجع سبق ذكره ص 15.

✓ أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجة معينة يشعر الموظف بضرورة إشباعها فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات والرغبة لدى الأفراد فإنه يفقد قدرته التحفيزية وتكون الفائدة شبه معدومة.

ب- حوافز سلبية:¹

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التكاسل والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية وتستخدم الحوافز السلبية العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به².

فالحافز السلبي يتضمن نوعاً من العقاب، وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة حافزاً لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة، ومن الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز الموظف إلى العمل وإنما هو يحذر ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الأداء وإنما يعلم كيف يتجنب العقاب، وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع في العقاب دون الامتناع عن العمل فالخوف من الفصل مثلاً وسيلة رقابة وتحكم غير سلبية من الناحية السيكولوجية ولا تؤدي إلى أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادة ما يؤدي العمل بالدرجة التي تعرضه للفصل. والحوافز السلبية تحدث توازناً في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحفظ الإدارة بذلك رهبتها وتضمن جدية العاملين.³

و من أمثلة الحوافز السلبية:

- الإنذار و الردع.
- الخصم من الراتب.

¹ الطيب محمد رفيق مرجع سبق ذكره ص32.

² محمد الحسن التيجاني يوسف مرجع سبق ذكره ص 28.

³ هاشم زكي محمود "الاتجاهات الحديثة في الإدارة" دار الكتاب الجامعي القاهرة 1995 ص 287.

• الحرمان من العلاوة.

• الحرمان من الترقية وغيرها.¹

✚ من حيث الأطراف ذات العلاقة:²

أ- حوافز فردية:

وهي تتمثل في كافة الحوافز المادية أو المعنوية والإيجابية أو السلبية الموجهة لموظف معين دون غيره وذلك لتصرف أو سلوك معين كالإنذار والمكافأة والحسم وغير ذلك، وتختص هذه الحوافز بالجهود الفردي للأفراد أي لا تشمل الجماعات مثلاً أن تمنح مكافأة مالية لأفضل موظف أو بتوجيه خطاب شكر لكل فرد حقق قدراً عالياً من الإنتاج أو الأداء وهذا النوع من الحوافز يخلق جواً من التنافس داخل أفراد المجموعة مما يدفعهم للمزيد من الأداء الجيد.

فالحوافز الفردية هي ما يحصل عليه الفرد مقابل إنجاز عمل معين ومن أمثلتها:

• الترقية.

• المكافآت.

• العلاوات التشجيعية.

وفي رؤياً أخرى الحوافز الفردية هي التي توجه إلى فرد واحد تشجعه وتغريه لزيادة أدائه وإنتاجه ومن أمثلتها:

• تخصيص مكافأة لموظف الشهر.

• تخصيص جائزة لأفضل موظف في الدائرة.

• إعطاء هدية لأفضل موظف في القسم.

¹ الحارثي درهوم بن عايش " رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية " رسالة ماجستير الرياض 1999 ص 39.

² علاء خليل محمد مرجع سبق ذكره ص 19.

إن الحوافز الفردية قد تؤثر سلبيا في تقليلها للعمل التعاوني و العمل بروح الفريق مما ينبه إلى ضرورة استخدام الحوافز الفردية والجماعية معا.¹

ب- حوافز جماعية:

هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها المزايا العينية ، والرعاية الاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد في وحدة إدارية أو قسم واحد أو إدارة واحدة لتحفيزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة و الإنتاجية ، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية مادية أو معنوية. فقد تصرف المكافأة التشجيعية لفريق من الموظفين مقابل قيامهم جميعا بعمل مشترك، وهنا توزع المكافأة عليهم بنسب معينة طبقا لدرجة مساهمة كل منهم في تحقيق الهدف.²

من حيث ارتباطها:

أ- حوافز داخلية:

وهي التي ترتبط بالعمل نفسه، وتشمل الإحساس بمسؤولية الفرد تجاه العمل ونتائجه وتتيح هذه العوامل للفرد استخدام مهاراته وقدراته في التطوير والتقدير كما توفر له المعلومات المرتدة عن أدائه.³

وفي رؤية أخرى فإن الحوافز الداخلية هي الحوافز التي تتحقق من خلال العمل ذاته ومنها:

- الاستقلالية في العمل .
- استخدام مهارات متنوعة.
- الحصول على معلومات مرتدة من العمل ذاته.

هذا وتتفاوت الحوافز الداخلية من وظيفة لأخرى ويكون تأثيرها غالبا في الأداء وفي الرضا الوظيفي.¹

¹ ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله مرجع سبق ذكره ص 43.

² محمد الحسن التيجاني يوسف مرجع سبق ذكره ص 30.

³ محمد الحسن التيجاني يوسف مرجع سبق ذكره ص 31.

ب- حوافز خارجية:

وهي لا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود على الفرد من مصادر أخرى في المنظمة وتتمثل الحوافز الخارجية في الحوافز المادية والمزايا الإضافية والمشاركة في الأرباح والحوافز التشجيعية وتقدير زملاء العمل والمهنة والترقيات والتعويضات المؤجلة.² غالبا ما يكون تأثيرها أقل من تأثير الحوافز الداخلية وتوجد ثلاثة أنماط رئيسية للحوافز الخارجية المتاحة أمام إدارة المنظمة هي:

• الأجر والمكافآت المالية الأخرى .

• الترقية .

• التقدير والثناء من جانب المشرفين والزملاء.³

متطلبات برنامج الحوافز:

العدالة و الشفافية هما أهم متطلبين أساسيين يمثلان هذه البرامج.

العدالة :

- يجب أن تكون الأهداف أو المعايير الموضوعية أمام الموظفين ممكنة التحقيق وإلا سيكون لبرنامج حوافر العاملين

اثر ضار على دوافع العاملين وادائهم بدلا من أن يحفزهم .

- يجب أن يحصل العاملون الذين يؤدون عملهم بطريقة أفضل من غيرهم على مقابل أعلى ن فيجب أن يفهم

جميع من في المؤسسة هذه الحقيقة .

- عندما يعمل الموظفون بجد أكثر ويأتون بنتائج أفضل يجب أن يحصلوا على مقابل أكبر .

- يجب أن يعكس نظام المكافأة المستويات الهرمية.⁴

¹ ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله مرجع سبق ذكره ص 44.

² هاشم محمود مرجع سبق ذكره ص 317- 318.

³ عبدالله حمد محمد الجساسي مرجع سبق ذكره ص 90.

⁴ ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله مرجع سبق ذكره ص 45- 46.

◀ الشفافية :

يجب أن تكون برامج حوافز العاملين بسيطة بقدر الإمكان حتى يمكن أن يفهمها كل من يتأثر بها ، فإن كان الجدول مثل (الصندوق الاسود) حيث أنه من المستحيل أن تحدد الآليات أو حساب ما يستحقه المرء فلن يقبل الموظفون هذا البرنامج ولن يقدروه ¹.

يجب أن يعتمد برنامج الحوافز بقدر الإمكان على مؤشرات موضوعية متنوعة لا على الأداء غير الموضوعي ، ربما يكون هذا الهدف صعب التحقيق ولكن استخدام التقلبات غير الموضوعية يقلل من شفافية النظام ².

المطلب الثالث: نظريات الحوافز.

❖ النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور:

وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريدريك تايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد وأساسها:

* يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج وإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ

العمل في زمن أقل وجهود محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.

* إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وإن الحوافز المادية هي الأساس لحفز

الأفراد وزيادة الإنتاج ³.

ولقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة

في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أو يقابلها أجر أعلى وهكذا،

¹ علاء خليل محمد مرجع سبق ذكره ص 23.

² الطيب محمد رفيق مرجع سبق ذكره ص 37.

³ د. كامل بربر "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي" المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر 1997 بيروت ص 103.

ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله.¹

وينتمي تايلور إلى علماء الإدارة الأوائل الذين اعتمدوا على نظرية بسيطة لدوافع العمل أدت إلى جعل الإداري لا يحتاج فهم هذه العملية النفسية المهمة.

و الذين افترضوا بأن الإنسان، أي إنسان يعمل فقط من أجل المال وتتحدد قوة اندفاعه بمبلغ هذا المال وفيما يلي الافتراضات الضمنية التالية:²

أ- الإنسان هو كائن اقتصادي فهو يعمل بسبب حاجة ودافع واحد هو الحصول على دخل يستخدم لإشباع حاجاته المختلفة.

ب- الإنسان هو كائن عقلاني أي أنه يسعى لتعظيم مدخوله من خلال الحصول على أعلى دخل ممكن كما يبذل الجهد المناسب مع الدخل الذي يحصل عليه.

ج- يكون الإنسان راضيا عن عمله إذا حقق دخلا عاليا.

هذه النظرية تجعل مهمة الإدارة في تحفيز العاملين هي مجرد تحديد السلوك والعمل الذي تريده ثم تحديد مبلغ الحافز المادي لأداء هذا العمل.

لذلك تسمى هذه النظرية بالنظرية الكلاسيكية لكونها اعتبرت الإنسان يعمل فقط لأسباب اقتصادية وككائن

اقتصادي يسعى لتعظيم المنفعة ومن أهم جوانب الخلل في النظرية هي أن الإنسان المعاصر لا يعمل من أجل

الدخل على الرغم من أهميته وأنه لا يستجيب دائما لمبلغه وحتى بالنسبة للحافز الاقتصادي فهو لا يستجيب له

كما هو بل غالبا ما يستخدم عقله في الحكم عليه وقد يقوم بفعل غير ما تريد الإدارة.³

¹ محمد الحسن التيجاني يوسف مرجع سبق ذكره ص 34.

² عبدالله حمد محمد الجساسي مرجع سبق ذكره ص 92.

³ ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله مرجع سبق ذكره ص 53- 54.

❖ نظرية $Y X$ لدوجلاس ماك جريجور:¹

يتقبل الكثيرون بعض الفرضيات الدفاعية على أنها حقيقة وثابتة بالكامل بالرغم من أنها لا تأتي إلا بجزء من الحل. ولقد فند "دوجلاس ماك جريجور" هذا النوع من الفرضيات تحت عنوان نظرية X التي وصفها بالنظرية التقليدية للتوجيه والضبط وهي:

- * الإنسان العادي بطبيعته يكره العمل ويحاول الابتعاد عنه كلما أمكنه ذلك.
- * هذه الكراهية تحتم تهديد معظم الناس بالعقوبة لجعلهم يدلون الجهد اللازم لإنجاز أهداف المؤسسة التي هي في تناقض مع أهدافهم.
- * الإنسان العادي طموحاته قليلة نسبيا ويحاول الحصول على قليل من المسؤولية فهو يفضل أن يوجه ولا يوجه ويبحث عن الأمان الاقتصادي قبل كل شيء.
- * وقد لاحظ ماك جريجور من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين منهم: الفئة الأولى من المديرين تطبق نظرية X والتي تنظر إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول لا يود العمل ولا يعمل إلا قليل لا طموح له ويكره المسؤولية أي أنه يفضل أن يقاد بدلا من أن يقود أضف إلى ذلك لأن الإنسان منغلق داخليا أي أنه لا يهتم أهداف المنظمة وكل ما يهتم ذاته فقط كذلك هو شخص قابل للتغير بطبيعته.²

هذه الافتراضات تتطلب التدخل النشط من طرف الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على أعمالهم وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة و إلا فإن الأفراد سوف يسودهم حالة من التراخي إن لم تكن معارضة لأهداف المنظمة،³ وحتى تستطيع الإدارة القيام بعملها فليس أمامها سوى أن تلبس ثوب القوة أو التشدد

¹ محمد الحسن التيجاني يوسف مرجع سبق ذكره ص 46.

² عبدالله حمد محمد الجساسي مرجع سبق ذكره ص 100.

³ علاء خليل محمد مرجع سبق ذكره ص 30.

في مواجهة سلوك الأفراد بما ينطوي على ذلك من عنف أو تهديد مستمر وأدوات الإدارة في هذا السبيل الإشراف والرقابة المباشرة وهذه فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية X وهي فلسفة "العصا والجزر" التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة، فالإدارة تملك التحكم في عملية التوظيف وأنظمة الأجور والمرتبات وملحقاتها وظروف العمل المادية الأخرى وهي جميعها لا تخرج من كونها الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله وبالتالي فإن التراخي في الأداء يحول هذه الوسائل إلى عصا يمكن للإدارة استخدامها للضغط على الأفراد واستخدام هذه العصا أمر مرهون بإرادة الإدارة وليس بإرادة الفرد¹.

ويعتقد ماك جريجور بأن الأبحاث الحديثة في علوم السلوك قد أوضحت أن الافتراضات البديلة فيما يسميه بنظرية Y قد تكون أكثر صحة من مبادئ نظرية X وهي كالاتي:

- بدل الجهد الجسماني والعقلي في العمل أمر طبيعي مثله مثل التعب والراحة.
- إن الضبط الخارجي والتهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة لتحسين الأداء اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة.²

¹ كامل بربر مرجع سبق ذكره ص 105.

² محمد الحسن التيجاني يوسف مرجع سبق ذكره ص 47.

جدول 01: جدول يوضح أوجه الاختلاف بين النظريتين X و Y .

عناصر الاختلاف	النظرية X الإتجاه التشاؤمي	النظرية Y الإتجاه التفاؤلي
النظرة إلى العمل	العمل غير مريح بالنسبة لمعظم الأفراد وشعارهم العمل لا بد منه.	العمل شئ طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت ظروف العمل مناسبة.
القدرة على الابتكار	معظم الأفراد يفتقرون إلى القدرة على الابتكار في حل المشكلات ويميلون إلى الحلول التقليدية في مواجهتها.	القدرة الابتكارية موزعة على الأفراد توزيعاً طبيعياً ومعظمهم لديه القدرة على الابتكار.
حجم العمل	معظم الأفراد يميلون إلى أداء الحد الأدنى من المطلوب إنجازه والذي يعفيهم من المساءلة عن عدم الإنجاز.	معظم الأفراد يحاولون بذل أقصى ما في وسعهم لأداء أكبر حجم ممكن من العمل.
الطموح وتحمل المسؤولية	معظم الأفراد غير طموحين وليسوا على مستوى المسؤولية ودائماً يحتاجون إلى من يراقب عملهم في كل خطوة.	معظم الأفراد يميلون إلى الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف باعتبار أنهم جديرون بالثقة.
مستويات التحفيز	يركز التحفيز على مستوى الحاجات الفسيولوجية والأمان (التحفيز المادي).	يركز التحفيز على مستوى الانتماء للمجموعة والتقدير وتحقيق الذات (التحفيز المعنوي).
التوجيه	لا بد من إشراف مباشر ودقيق و الضغط بالقوة لتحقيق الأهداف.	يقوم الأفراد بتوجيه أنفسهم والالتزام لديهم شيء مرتبط بشخصيتهم إذا تم تحفيزهم بشكل مناسب.

المصدر: عبدالله حمد محمد الجساسي مرجع سبق ذكره ص 101 - 102.

❖ نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو:

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث وجهت هذه النظرية اهتمامها للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل في داخل المنظمة.

وترى هذه النظرية أن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب أن لا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية.¹

وتقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أيا كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية، حيث تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط، ويحب العمل وطموح ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية والأمان بل تتعداها إلى حاجات نفسية واجتماعية.

وقد ساهم في هذه النظرية عدد من علماء الإدارة بقيادة "التون مايو" وتميزت هذه النظرية بعدد من القواعد والأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في دفع العاملين وتحفيزهم وتركز مجموعة الأساليب هذه على ثلاثة أنشطة إدارية رئيسية هي:

- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.

- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبر من التحدي لقدرات العاملين و من المشاركة

في نشاطات المنظمة .

- تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين.

وقد توصلت الأبحاث إلى أن العامل في المؤسسة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها وهي غالبا ما تنشأ دون

اعتراف أو تقدير من الإدارة.¹

¹ ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله مرجع سبق ذكره ص 54.

❖ نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو (الهرمية):

حدد ما سلو خمسة أنواع من الاحتياجات لكل الناس وحدد لها ترتيباً بمعنى أن الإنسان يبحث عنها بالترتيب المذكور. فعندما يتم تلبية الاحتياجات الأدنى نسبياً يبحث الإنسان عن المستوى الأعلى من الاحتياجات. هذه الأنواع الخمسة من الاحتياجات هي:²

* إحتياجات فسيولوجية **Physiological needs**: وهي الاحتياجات الأساسية التي يحتاجها

الإنسان ليحيا وهي المأكل والمشرب والهواء والسكن والملبس والأسرة، لذلك فإن المؤسسات تحتاج أن تلبى هذه الحاجات الأساسية بتوفير الدخل المادي الكافي أو بعض الدعم لموظفيها مثل قروض الإسكان.

* إحتياجات الأمان **Safety needs**: يحتاج كل إنسان أن يشعر بالأمان من المخاطر ومن التهديد فهو

يبحث عن العمل الآمن المستقر والسكن الآمن والصحة المستقرة، لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز موظفيها بتوفير وسائل الأمان في العمل وبتوفير الاستقرار والإحساس بعدم الخوف من الفصل وبتوفير بعض برامج العلاج المجاني أو المدعم وبرامج توفر ما يشبه المعاش بعد التقاعد.³

* إحتياجات اجتماعية **Social needs**: وهي الحاجة لتكوين صداقات والانتماء للمجتمع، لذلك فإن

المؤسسات يمكنها تحفيز العاملين بتوفير جو اجتماعي جيد وتنظيم لقاءات اجتماعية أو توفير الوسائل لها، هذه الاحتياجات تشمل الاحتياجات الاجتماعية خارج العمل بمعنى قضاء وقت مع الأسرة والأصدقاء والأقارب، فهذه احتياجات لا بد من تلبيتها من خلال وجود إجازات وتحديد أوقات العمل.⁴

* إحتياجات الإحترام **Esteem needs**(التقدير): بعد توفير الإحتياجات الأساسية ثم الأمان ثم

الإحتياجات الاجتماعية فإن الإنسان يبحث عن التقدير ممن حوله، فهو يبحث عن النجاح وعن تقدير

¹ محمد الحسن التيجاني يوسف مرجع سبق ذكره ص 36.

² ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله مرجع سبق ذكره ص 50.

³ محمد الحسن التيجاني يوسف مرجع سبق ذكره ص 48.

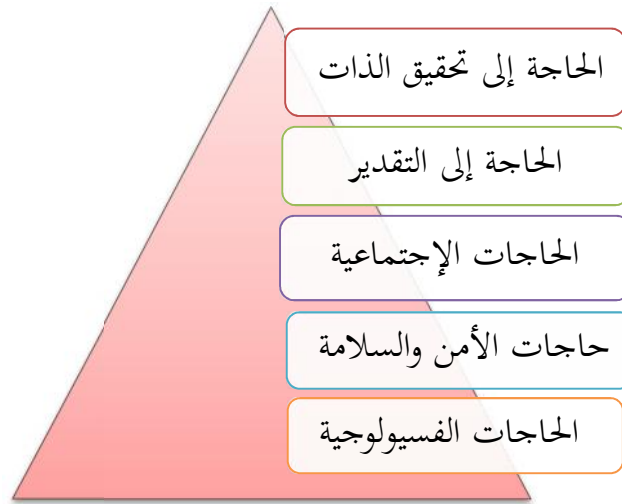
⁴ المرجع الذي سبق ذكره ص 40.

الناس لذلك والحصول على وضع متميز، لذلك فإن مكافأة العاملين وتقدير مجهودهم ماديا ومعنويا هو من الأمور المحفزة، فالإنسان يريد أن يقدره زملاؤه في العمل ومن يعرفونه خارج العمل، فهو يذهب لأسرته ليخبرهم بحصوله على جائزة التفوق في كذا أو أن مديره شكره لقيامه بمجهود أو تقديمه فكرة وهكذا. وهو يريد أن يشعر زملاءه بتقدمه في العمل فيريد مثلا أن يترقى لمراكز أعلى لكي يظهر نجاحه.¹

* **تحقيق الذات Self-Actualization needs**: بعد توفير كل هذه الاحتياجات فإن الإنسان يبدأ في البحث عن تحقيق الذات وهو أن يقدم أحسن ما عنده ويستغل كل طاقاته فيبدع ويتطور إلى حدود عالية جدا.

هذه النظرية شهيرة جدا وقد وفرت إطارا عاما للاحتياجات والتي يسعى الإنسان لتلبيتها ولذلك فإن المؤسسات تحاول مساعدة الموظفين في تلبية هذه الاحتياجات كوسيلة لتحفيز العاملين.

شكل 01: هرم ماسلو للاحتياجات الانسانية.



المصدر: عبدالله حمد محمد الجساسي مرجع سبق ذكره ص 95.

¹ الدكتور أنس عبد الباسط عباس و سليمان عبدالله حمادي مرجع سبق ذكره ص 137.

❖ نظرية العاملين لهرزبورغ:¹

قدم هذه النظرية العالم "فريدريك هرزبورغ" كمحاولة تفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وإنتاجيته أو جده لأداء الأعمال التي يكلف بها، تركز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين، وتهتم بتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع الإنتاجية، كما توضح هذه النظرية أهمية تصميم العمل بحيث يكون مُمتعاً للعاملين، فيعطيههم مجالاً للإبداع واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وتحقيق الإنجازات، و من الأشياء الجيدة التي تشرحها هذه النظرية هي ظاهرة عدم تحفز العاملين في بعض الأحيان بالرغم من ارتفاع الدخل المادي وتوفير فرص للترقية وذلك يحدث حين لا يكون العاملون راضين عن العمل نفسه.

فحسب هذه النظرية ارتفاع الدخل المادي والترقيات لا تعوض عن طبيعة العمل الممتعة التي يشعر فيها الإنسان أنه يحقق ذاته ويقوم بعمل رائع يقدره الآخرون.

❖ نظرية التوقع:

مؤسسها هو "فيكتور فروم" وتركز نظريته على عامل التوقع كأساس في حاجات ودوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنساني لذا فإن عنصر الترقب والتوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عاملاً قوياً في دفع الإنسان إلى اتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه فإذا توقع الإنسان أنه سيحصل على إشباع معين خلال فترة مستقبلية فإنه سيظل يعمل حتى يحقق هذه الرغبة أما إذا لم يتوقع الإشباع المطلوب من هذا السلوك لظروف معينة فإن ذلك قد يؤدي به إلى إلغاء هذا السلوك والتوقف عنه.²

¹ علاء خليل محمد مرجع سبق ذكره ص 35.

² مبرفت توفيق مرجع سبق ذكره ص 54.

شكل 02: نموذج نظرية التوقع.



المصدر: د. مزياني النحاس دراسة بعنوان "محددات الرضا الوظيفي وأثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية

والسلوكية" مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد الثاني جوان 2011 ورقلة الجزائر.

وتقوم نظرية التوقع على افتراض مفاده أن سلوك الفرد يعتبر مؤشرا على الدرجة التي يتوقع فيها أن هذا السلوك سيوصله إلى الأهداف والنتائج في المستقبل فهي عملية توقعية بأن السلوك الحالي سيؤدي به إلى نتيجة معينة في المستقبل فالدافع هناك ليس نابعا من داخل الفرد أو من بيئة العمل المحيطة به بل أنه يكمن في النتائج المتوقعة في المستقبل.¹

ويعتمد تطبيق هذه النظرية على تحقيق الشروط الآتية:²

- أن يتوفر لدى الفرد اهتمام بالمحفزات المالية، وهذا ما يمكن أن يتحقق لدى الأفراد العاملين الشباب.
 - اعتقاد الفرد بوجود ارتباط قوي بين الأداء والمردود، أي أن الأداء العالي يصاحبه مردود عالي.
 - اعتقاد الفرد بأن هناك احتمال قوي وكبير بأن الجهود التي يبذلها تقود إلى أداء ناجح.
- ولقد واجهت هذه النظرية عدة انتقادات حيث خضعت افتراضات "فروم" لعدة محاولات لفحصها وإمكانية التأكد من ثبوت صحتها وقد أوضحت تلك الدراسات أن النظرية لا زالت تواجه بعض المشكلات تتمثل في صعوبة قياس التوقع والمنفعة العائدة من السلوك كما أن تعدد وتعقد المتغيرات التي تشمل عليها النظرية يجعل

¹ محمد الحسن التيجاني يوسف مرجع سبق ذكره ص49.

² الطيب محمد رفيق مرجع سبق ذكره ص42.

من الصعب دراستها والتحكم بها ومعرفة مدى العلاقة بين هذه المتغيرات وتداخلها مع بعضها البعض مما يضع الصعوبات حول تفسير الدوافع الإنسانية بطريقة واضحة ومحددة¹².

ويعتمد تطبيق هذه النظرية على تحقيق الشروط الآتية:³

- أن يتوفر لدى الفرد اهتمام بالمحفزات المالية، وهذا ما يمكن أن يتحقق لدى الأفراد العاملين الشباب.
 - اعتقاد الفرد بوجود ارتباط قوي بين الأداء والمردود، أي أن الأداء العالي يصاحبه مردود عالي.
 - اعتقاد الفرد بأن هناك احتمال قوي وكبير بأن الجهود التي يبذلها تقود إلى أداء ناجح.
- ولقد واجهت هذه النظرية عدة انتقادات حيث خضعت افتراضات "فروم" لعدة محاولات لفحصها وإمكانية التأكد من ثبوت صحتها وقد أوضحت تلك الدراسات أن النظرية لا زالت تواجه بعض المشكلات تتمثل في صعوبة قياس التوقع والمنفعة العائدة من السلوك كما أن تعدد وتعقد المتغيرات التي تشمل عليها النظرية يجعل من الصعب دراستها والتحكم بها ومعرفة مدى العلاقة بين هذه المتغيرات وتداخلها مع بعضها البعض مما يضع الصعوبات حول تفسير الدوافع الإنسانية بطريقة واضحة ومحددة⁴.

❖ نظرية تدعيم السلوك لفريدريك سكينر:

تعتبر نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس "سكينر" عام 1969 حيث أكدت هذه النظرية أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء فإذا قام الفرد بفعل معين واتبع هذا الأخير بمكافئة تحقق له إشباع معين فسيحدث هذا تدعيماً وتثبيتاً لهذا الفعل أو السلوك وبالتالي استمراريته، أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافأة أو أتبع بعقاب وبالتالي حرمانه من الحصول على إشباع معين فالنتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك.

² عبدالله حمد محمد الجساسي مرجع سبق ص 98.

³ الطيب محمد رفيق مرجع سبق ذكره ص 42.

⁴ عبدالله حمد محمد الجساسي مرجع سبق ص 98.

و خلاصة القول أن الحوافز الإيجابية كالمكافآت التشجيعية، الترقية، الأجر، تلعب دور المدعمات الإيجابية للسلوك أي استمرار الفرد في القيام بالأعمال والتصرفات التي تقوده للحصول على هذه الحوافز، أما الحوافز السلبية فهي تلعب دور المدعم السلبي للسلوك حيث يتعلم الفرد أن قيامه بهذا السلوك هو وسيلة حدوث خبرات غير سارة له ومن ثم يحاول تفادي حدوث هذه الخبرات بتجنب السلوك المؤدي إليه.¹

❖ النظرية اليابانية:

قام "وليم أوشي" بتطوير منظور آخر للتحفيز، وتفترض هذه النظرية (Z) أن الإدارة الجيدة هي التي تحتوي وتحتضن العاملين في كل المستويات وتتعامل معهم، كما لو كانوا أسرة واحدة. وتدعو هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأدنى في هرم "ماسلو" من خلال الاهتمام برعاية العامل، كما أنها لا تؤدي إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار، هذا وبالإضافة إلى إشباع حاجات المستوى الأعلى من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية، ويعتقد المدراء الذين يتبنون النظرية (Z) أن العاملين الذين يتحلون بالشعور بالذات والشعور بالانتماء يراعون ضمائرهم أثناء أداء مهام وظائفهم، كما أنهم سيحاولون تحقيق أهداف المنظمة بحماس أكبر.²

المطلب الرابع: الصعوبات، العوامل المؤثرة و شروط نجاح نظام الحوافز

للصعوبات التي تعترض نجاح الحوافز :

هنالك بعض المشكلات والصعوبات التي يمكن ان تشكل عوائق وعقبات أمام تحقيق الهدف المنشود من الحوافز ومنها:³

1. عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز.

2. تطبيق نظم واحدة ونمطية في عدد كبير من المنظمات.

¹ محمد الحسن التيجاني يوسف مرجع سبق ذكره ص 50.

² ميرفت توفيق مرجع سبق ذكره ص 55.

³ ميرفت توفيق مرجع سبق ذكره ص 56.

3. غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم.

4. عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز في ضوءها.

5. عدم دقة تقويم أداء الأفراد.

6. عدم وضوح بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز.

7. سوء استخدام الحوافز من قبل بعض المديرين.

8. ارتفاع تكاليف الحوافز.

9. عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز.

10. قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فاعليتها.

11. فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز.

12. نقص المهارة لدى المدراء في تطبيق الحوافز.¹

العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز:²

يتأثر نظام الحوافز بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها عند التخطيط لأنظمة الحوافز.

1. على مستوى الدولة تتأثر الحوافز بعاملين أولهما سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والتي تمثلها القوانين التي

تطبقها إدارات الدوائر وثانيهما القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد

رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.

2. على مستوى المنظمة يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل أولهما نوع الجهاز الإداري وإمكانياته وتنظيمه وثانيهما

نوع العاملين بالمنظمة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي وثالثهما حجم الدائرة ونوع النشاط

وفاعليتها ومروده بالنسبة للاقتصاد الوطني.³

¹ محمد الحسن التيجاني يوسف مرجع سبق ذكره ص 53.

² الزغي فايزا و عبيدا محمد إبراهيم مرجع سبق ذكره ص 183.

³ محمد الحسن التيجاني يوسف مرجع سبق ذكره ص 55.

للشروط نجاح وفاعلية الحوافز:

لكي تحقق الحوافز الأهداف المتوقعة منها، فيجب أن تراعي الإدارة الشروط الهامة الآتية:¹

- إتفاق أهداف العمل وأهداف الأفراد.
- توافق الوظيفة مع ميول الفرد وقدراته.
- الجمع بين الجانبين المادي والمعنوي.
- تناسب الحافز مع الجهد المطلوب .
- مراعاة عنصر التكليف.
- ارتباط الحافز بالسلوك المطلوب وفورية التطبيق.
- عدالة الحافز وشعور العاملين بذلك .
- وضوح الحوافز وأسسها وشروط الحصول عليها.
- توجيه الحوافز للأداء الجيد .
- إشراك الأفراد في وضع خطة الحافز.
- تناسق الحوافز والتغلب على تناقض جزائها .
- تحديد فعالية الحوافز بإعلانها وتأكيد أهدافها وشرح أسسها.
- توفير القدوة الحسنة إذ انما اساس نجاح نظام الحوافز.²
- التعرف على رد فعل الأفراد واستطلاع آرائهم اتجاه الحوافز.
- تقويم نظام الحوافز وتطويره.³

وهناك شروط يجب مراعاتها او توفيرها لضمان نجاح نظام الحوافز¹

¹ الزغبى فايزا و عبيدا محمد إبراهيم مرجع سبق ذكره ص 180.

² عبدالله محمد الجساسي مرجع سبق ذكره ص 103.

³ محمد الحسن التيجاني يوسف مرجع سبق ذكره ص 54.

- * لابدّ من وجود صلة وثيقة بين الحافز و أهداف العمل.
- * أن ترتبط الحوافز بأهداف الأفراد و المنظمة معا.
- * اختيار الوقت المناسب للتحفيز و ضمان الوفاء بالالتزامات التي تقررها الحوافز.
- * ضمان العدالة والمساواة بمعنى عدم تعميم الحوافز بل تقنينها.
- * إدراك الأفراد للسياسة التي تنظم الحوافز فتوضع لهم ليكونوا على بينة وعلم بما.
- * أهمية تفهم الفرد للعلاقة بين الأداء المميز (وليس الأداء العادي) وبين الحصول على الحافز.
- * أن تتناسب الحوافز مع المخرجات ومقدار العائد.
- * أن يتفق الحافز مع الحاجات الملحة لدى الفرد.
- * الاستماع للطرف الآخر هو في حد ذاته يعتبر حافزا له ويشعره بأهميته.
- * كفاءة الرئيس تعد سببا لتحفيز المرؤوس فهذا العنصر يحفز على الإجابة من طرق التحفيز الإدارة بالأهداف بمعنى أن تكون هناك أهداف محددة لكل من الرئيس والمرؤوس.
- * أهمية تقبل الأفكار الجديدة لأن ذلك معناه قناعة الرئيس بالتطوير.
- * تنمية روح المبادرة في العمل.
- * التحفيز من خلال الكلمة الطيبة وما تشيعه من روح متفائلة تنعكس إيجابيا على العمل والأداء ويكون ذلك من خلال علاقة إنسانية ومهنية جيدة .
- * تنمية أهمية دور الفرد داخل الجماعة.
- * توفير التدريبات والدورات اللازمة لرفع كفاءة الأفراد.
- * إعطاء الحق في الحصول على ترقية .
- * عدالة الأجور.

¹ ميرفت توفيق مرجع سبق ذكره ص 57.

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

مفهوم الرضا الوظيفي:

الرضا في مصطلح علم النفس هو أحد محاور الرضا وكذلك أحد محاور التوافق النفسي للفرد. ولظاهرة الرضا أهمية في معرفة مدى توافق الإنسان في جوانب حياته المختلفة وبه الفرد يكون أكثر انتاجية وأكثر ايجابية في التوافق النفسي، فهو يصاحب بلوغ الفرد لغاية ما تعقب اشباع الحاجات وتحقيق الرغبات والأمني ، والرضا حالة شعورية في الحياة تصاحب لإقناع النفسي لما يحققه الفرد في أي مجال كان .¹

تعريف الرضا الوظيفي: يُعرف الرضا الوظيفي بأنه:

- * شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل.²
- * تجميع للظروف النفسية والفسولوجية والبيئية التي تحيط علاقة الموظف بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته والتي تجعله سعيداً بعمله.³
- * الحالة النفسية أو الانفعالية السارة التي يصل إليها الموظف ، عند درجة اشباع معينة، تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية، الاجتماعية، المهنية والمادية.⁴

¹ ميرفت توفيق مرجع سبق ذكره ص 60.

² محمد الحسن التيجاني يوسف مرجع سبق ذكره ص 58.

³ حبيب سميح خوام رسالة ماجستير بعنوان "الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي" الدوحة قطر 2008 ص 3.

⁴ سالم عواد الشمري دراسة بعنوان "الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي" جدة المملكة العربية السعودية 2009 ص 12-13.

أنواع الرضا الوظيفي :¹

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

✓ الرضا الجزئي: يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لازال الاستياء موجوداً لكنه لازال يؤدي أعماله.

أهمية الرضا الوظيفي:

لقد حظي الرضا الوظيفي باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وتوصلت بعض البحوث إلى أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديراً للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي، ويؤكد بعض الباحثين إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضين وظيفياً راضين عن حياتهم والعكس صحيح.²

ومن المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياساً لمدى فاعلية الأداء، وقد ذكر " ليكارت " أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا، كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة

¹ سالم عواد الشمري مرجع سبق ذكره ص 12.

² ميرفت توفيق مرجع سبق ذكره ص 67.

إلى تدني مستوى منتجاتها ومن ثم فإن ثمة نوعاً من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين.¹

المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي.

يمكن تحديد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

- تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.²
- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالباً ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.³
- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.⁴
- الرضا الوظيفي حالة من القناعة و القبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا

¹ محمد الحسن التيجاني يوسف مرجع سبق ذكره ص 60.

² ميرفت توفيق مرجع سبق ذكره ص 68.

³ عارف الجريد مرجع سبق ذكره ص 48.

⁴ محمد الحسن التيجاني يوسف مرجع سبق ذكره ص 61.

الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.¹

• للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل و النظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة

للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.²

• رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر

معين لا يمثل ذلك دليلاً كافياً على رضاه عن العناصر الأخرى كما أنه ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.³

المطلب الثالث: عوامل الرضا الوظيفي.

تنقسم عوامل الرضا إلى عدة عوامل وهي: عوامل داخلية أو خاصة بالفرد، وعوامل خاصة بمحتوى الوظيفة وعوامل خاصة بالأداء وعوامل خاصة بالإنجاز وعوامل تنظيمية.⁴

■ العوامل الخاصة بالفرد:

أ- حاجات الفرد: حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابلة الرضا المناسب.⁵

ب - اتفاق العمل مع قيم الفرد: توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة وإتقان العمل والإبداع.¹

¹ إيهاب محمود عايش الطيب رسالة ماجستير بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية" فلسطين 2008 ص 46.

² عارف بن ماطل الجريد مرجع سبق ذكره ص 48.

³ محمد الحسن التيجاني يوسف مرجع سبق ذكره ص 61.

⁴ عارف بن ماطل الجريد مرجع سبق ذكره ص 50.

⁵ ميرفت توفيق مرجع سبق ذكره ص 70.

ج - **الشعور باحترام الذات** : فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سوى كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة ومكانة المنظمة في المجتمع، وبالتالي يمكن أن يتم إشباع هذه الحاجة "الشعور باحترام الذات" من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي للمنظمة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.²

د - **خصائص شخصية الفرد وظروفه**: والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكاءه ومدى ولاءه وانتمائه للمنظمة وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي على الرضا.³

■ محتوى الوظيفة:

من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تحديد الرضا الوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ وربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.⁴

■ عوامل خاصة بالأداء:

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:⁵

✓ ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتلاءم مع الأهداف المحددة.

¹ إيهاب محمود عايش الطيب مرجع سبق ذكره ص 48.

² ميرفت توفيق مرجع سبق ذكره ص 70.

³ محمد الحسن التيجاني يوسف مرجع سبق ذكره ص 62.

⁴ عارف بن ماطل الجريد مرجع سبق ذكره ص 50.

⁵ إيهاب محمود مرجع سبق ذكره ص 49.

✓ إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة

للعوائد ومكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للدائرة بالنسبة للآخرين.

■ مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد:

وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أدائه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية والتسيب الوظيفي ودورات العمل، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا بصورة جيدة وأكبر.¹

■ العوامل التنظيمية:

وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل، وهذا ما يسمى بالفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.²

وقد أكدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسباً للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للترقية بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد.³

كذلك فإنه لا بد من مراعاة كافة الجوانب التنظيمية والفنية والإنسانية والبيئية إذا ما أرادت المؤسسة تحقيق الأهداف المرجوة.⁴

¹ ميرفت توفيق مرجع سبق ذكره ص 71.

² محمد الحسن التيجاني يوسف مرجع سبق ذكره ص 62.

³ إيهاب محمود مرجع سبق ذكره ص 50.

⁴ محمد الحسن التيجاني يوسف مرجع سبق ذكره ص 63.

كذلك يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يتشكل من عوامل الرضا التالية¹:

أ- الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة.

ب- الرضا عن الأجر و ملحقاته.

ج- الرضا عن علاقات العمل (الرضا عن زملاء العمل، الرضا عن الرؤساء، الرضا عن المرؤوسين).

د- الرضا عن أساليب الإشراف والتوصية و القيادة.

هـ- الرضا عن بيئة العمل المادية.

و- الرضا عن سياسات الأفراد (الرضا عن تقييم الأداء، الرضا عن نظام الترقية)

ز- الرضا عن طرق التحفيز وأساليبهم ومعاييرهم.

ح- الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين.

المطلب الرابع: العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء.

توجد ثلاث وجهات نظر فسرت العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وهي:

الأداء الوظيفي يتبع الرضا الوظيفي: أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا لدى العاملين، كلما ارتفع

مستوى الأداء الوظيفي ، فهناك علاقة طردية بين طرفين الأول مستقل وهو الرضا والثاني تابع وهو الأداء.²

الرضا يتبع الأداء : أي أنه كلما كان مستوى الأداء جيداً كلما شعر العامل برضا عن العمل، بالتالي

حسب هذا الرأي فإن الرضا الوظيفي ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل وهو الأداء الوظيفي على أساس أن

الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة

رضاه عن العمل.³

¹ عارف بن ماطل الجريد مرجع سبق ذكره ص 52.

² سالم عواد الشمري مرجع سبق ذكره ص 18.

³ ميرفت توفيق مرجع سبق ذكره ص 74.

المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والأداء : بني هذا الرأي على أساس المناخ التنظيمي باعتباره العامل الوسيط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي ، فقد اعتبر المناخ التنظيمي بأنه العاكس للانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمنظمة عن جميع العناصر الموضوعية فيها ، على أساس أن العاملين يعتبروا الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف ، بالتالي فإنه كلما كانت صورة المنظمة إيجابية لديهم كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية لديهم ، وهذا سينعكس إيجابياً على أدائهم ، ومن ثم أمكن القول أن المناخ التنظيمي هو عامل وسيط يربط بين الرضا الوظيفي.¹

¹ إيهاب محمود مرجع سبق ذكره ص 54.

المبحث الثالث: الأداء

المطلب الأول: ماهية الأداء.

❖ مفهوم الأداء:¹

يعد الأداء من بين المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، و لهذا سوف نحاول من

خلال إعطاء تعريف لغوي و اصطلاحي توضيح هذا المفهوم:

* المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن "الأداء مصدر الفعل أدى الشيء أي قام به".

* المعنى الاصطلاحي:

"الأداء هو تنفيذ الأمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة من الأفراد للقيام به".

❖ مفهوم الأداء الوظيفي: يشير مفهوم الأداء إلى:

"درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات

الوظيفة، و غالبا ما يحدث تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على

أساس النتائج".²

"قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله، و يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن

يقاس أداء الفرد عليها و هذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد و نمط الأداء"، تعبر كمية الجهد عن

الطاقة المبذولة من الفرد خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم

بالدقة و الجودة، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله".

¹ بوعطيط جمال الدين "الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي" مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة 2008، ص 72 .

² بوعطيط جمال الدين مرجع سابق ص 72 .

للأهمية الأداء الوظيفي: للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة نذكر منها:

- 1- يعتبر الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، حيث تكون المنظمة أكثر استقراراً و أطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزاً، وبالتالي فإن اهتمام إدارة المنظمة و قيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، ومن ثم يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة لا يعد انعكاساً لقدرات و دوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاسات لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة أيضاً.¹
- 2- و ترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة : مرحلة الظهور، مرحلة البقاء و الاستمرارية ، مرحلة الاستقرار ، مرحلة السمعة و الفخر ،مرحلة التميز ، ثم مرحلة الريادة) بالتالي فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة من مراحل النمو و الدخول في مرحلة أكثر تقدماً يعتمد أ يتوقف على مستوى الأداء بها.²
- 3- كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهميتها في نجاح خطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في الدولة.³

¹ حسن محمود حسن ناصر مرجع سابق ص 52.

² حسن محمود حسن ناصر مرجع سابق ص 53.

³ شامي صليحة مرجع سابق ص 65.

١١ عناصر الأداء الوظيفي:¹

- **المعرفة بمتطلبات العمل:** و يشمل المعارف العامة، المهارات الفنية و المهنية البراعة و القدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، و ما يمتلكه الفرد من خبرات العمل .
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة هذا الإنجاز.
- **المثابرة و الوثوق:** و تشمل الجدية ، التفاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين و تقييم نتائج عمله.

المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى و التفاعل بينهما، حيث نميز بين

ثلاثة محددات للأداء الوظيفي هي:²

- ✓ الجهد المبذول من طرف الفرد.
- ✓ قدرات الفرد.
- ✓ إدراك الدور أو المهمة.
- **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد من لأداء مهمته أو وظيفته و ذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
- **القدرات الفردية:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية الفردية التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

¹ شامي صليحة مرجع سابق ص65.

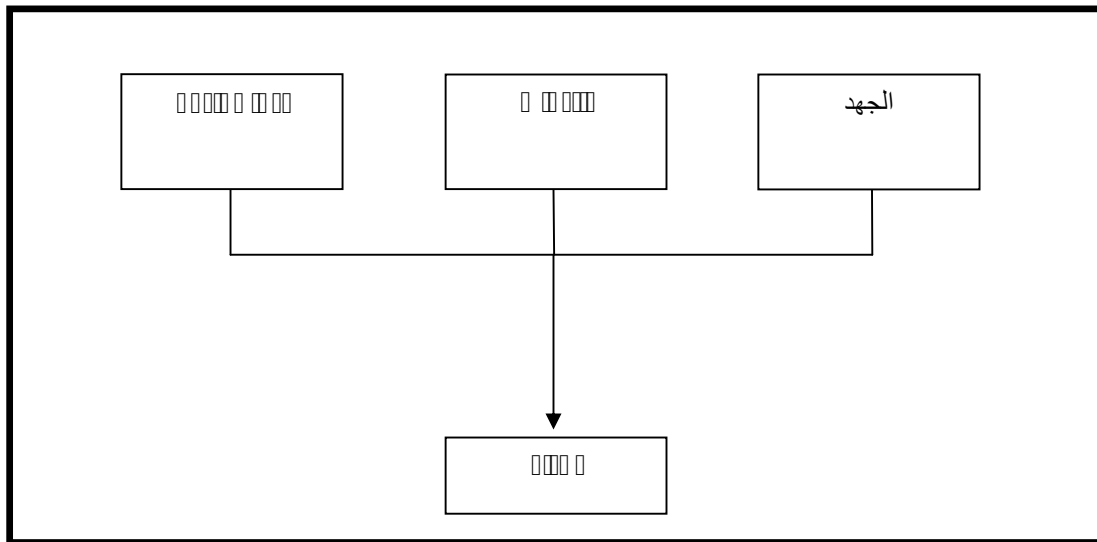
² شامي صليحة "المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين " مذكرة تخرج شهادة الماجستير جامعة بومرداس 2009 ص 68 .

- إدراك الدور أو المهمة: و يعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و الشعور بأهميته في أداءه.

و يمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية: الأداء = الجهد X قدرات الفرد X إدراك الدور.

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد ، القدرات و إدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع الآخرين .¹

الشكل 03: محددات الأداء الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبة

و رغم اختلاف الباحثين في التحديد الدقيق لمحددات الأداء الوظيفي و ذلك نظرا لارتباطه بالسلوك الإنساني المعقد إلا أنها تشترك في النقاط التالية:²

✓ **الموظف:** و ما يمتلكه من معرفة و مهارة و رغبة و اهتمام و قيم و دوافع يعد محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء.

¹ بوعطيط جمال الدين مرجع سبق ذكره ص 74 .

² حسن محمود حسن ناصر" الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال / إدارة الموارد البشرية 2010 ص 56.

✓ **الوظيفة:** و ما تتطلبه من مهام و واجبات و ما تفرض من تحديات ، وما تقدمه من فرص للنمو

الوظيفي تعد أيضا محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء.

✓ **الموقف:** بما يتضمنه من بيئة تنظيمية و ما توفره من موارد مالية، و هيكل تنظيم مرن أو جامد، و

أساليب الوقاية و أنماط القيادة يعد محددًا أساسيًا في تحديد مستوى الأداء.

أنواع الأداء:¹

1- حسب معيار المصدر: يمكن تقسيمه الأداء إلى نوعين الأداء الداخلي أو الأداء الخارجي.

أ. الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من

الموارد فهو ينتج أساسًا ماديًا:

✓ **الأداء البشري:** و هو أداء أفراد المؤسسة التي يمكن اعتبارهم موردًا استراتيجيًا قادرًا على صنع القيمة و

تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .

✓ **الأداء التقني:** و يتمثل في قدرة المؤسسة على استغلال استثماراتها بشكل فعال.

✓ **الأداء المالي:** و يكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب. الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن متغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة

لا تتسبب في إحداثه و لكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج

الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء

بالسلب أو الإيجاب.

2- حسب معيار الشمولية : حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الكلي و الأداء

الجزئي:

¹ بوعطيط جمال الدين مرجع سابق ص 77 .

أ. الأداء الكلي: يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية

للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن أن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، و يتجلى

ذلك من خلال بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية و الشمولية، الربح والنمو.

ب. الأداء الجزئي: و هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، و ينقسم بدوره إلى عدة

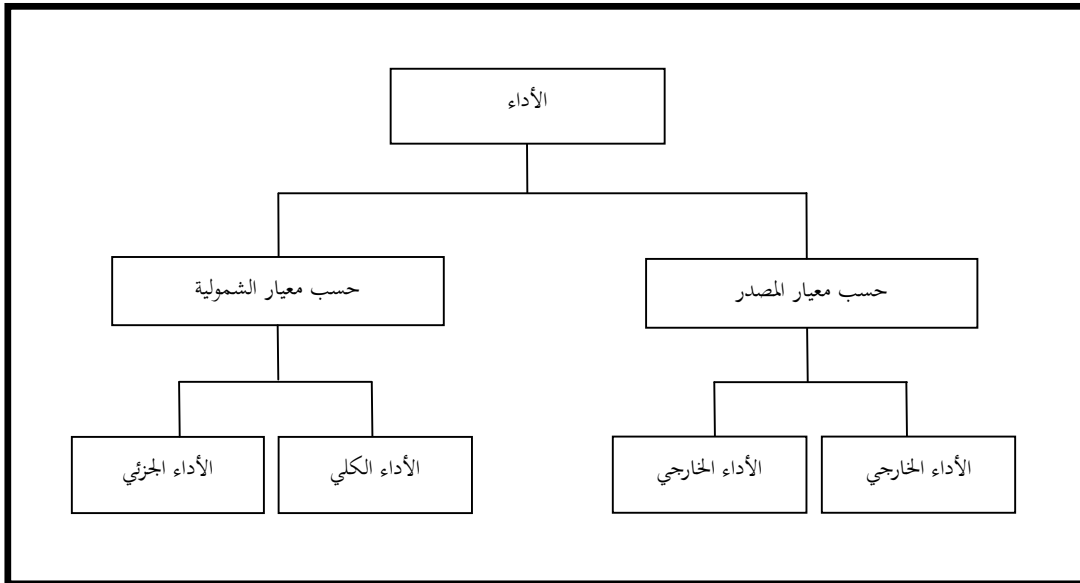
أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار

الوظيفي إلى:

أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

ويبين الشكل التالي أنواع الأداء:

الشكل 4: أنواع الأداء



المصدر: من إعداد الطلبة.

المطلب الثالث: معدلات و معايير الأداء الوظيفي و طرق تحسينه

للـ معدلات الأداء الوظيفي:¹

تتطلب عملية الحكم على الأداء أو تقييمه وصف معدلات الأداء و هذه العملية تتم من خلال عدد من الخطوات:

1. الاختيار: اختيار أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملا جديدا لم يسبق قياسه، أو تغير في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي جديد لم يسبق قياسه، أو شكاوي العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين .
2. التسجيل: تسجيل مختلف الحقائق و البيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل و الأساليب و عناصر النشاط التي يتضمنها العمل.
3. التحليل: تركز هذه الخطوة على اختبار البيانات المسجلة و مدى صحتها للتأكد من استغلال الوسيلة و الحركة الأكثر فاعلية، و عزل العناصر التي لا تساعد على الإنتاجية.
4. القياس: وتختص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة بكل عنصر، و بالوقت و الأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.
5. التحديد: تتم هذه الخطوة بتحديد سلسلة النشاطات، و تحديد طريقة و وقت التشغيل و الأساليب العينة التي تستخدم في أدائه.

¹ طلال عبد الملك الشريف "الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة" مذكرة للحصول على شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص 95 .

١- معايير الأداء:

يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء، بغرض

التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات و أوجه القصور، و تنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

❖ **الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان و جودة المنتج.

❖ **الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات و إمكانيات الأفراد و لا يتعداها، و في الوقت ذاته لا يقل عن

قدراتهم و إمكانياتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء.

❖ **الوقت:** ترجع أهمية الوقت كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض ، مما يحتم أهمية استغلاله بشكل أمثل

لأنه يمضي بغير رجعة فهو لا يقدر بثمن .

❖ **الإجراءات:** عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها.

٢- طرق تحسين الأداء الوظيفي: تعددت الأساليب و الوسائل التي تساعد في تحسين الانتاجية و الأداء

الوظيفي للعاملين بالمنظمة ، و تتضمن الوسائل الهيكل التنظيمي، العنصر البشري، الآلات و المعدات،

التكنولوجيا المستخدمة، و من تلك الوسائل التالي:

✓ تنمية القوى البشرية بالتدريب.

✓ المشاركة و العمل الجماعي.

✓ تصميم العمل (الوظيفة).

✓ إزالة العناصر غير المنتجة في العمل.

✓ استخدام أساليب عمل محسنة.

✓ الإدارة بالأهداف.

¹ شامي صليحة مرجع سابق ص73.

المطلب الرابع: تقييم الأداء الوظيفي.

لله تعريف تقييم الأداء الوظيفي:

- * هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين لأعمالهم.¹
- * يقصد بتقييم الأداء الوظيفي للعاملين دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم للقيام بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانية النمو و التقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر.²
- * و يمكن تعريفه أيضا على أنه قياس الأداء الفعلي (ما أدي من عمل) و مقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما يحدث و مدى النجاح في تحقيق الأهداف و تنفيذ الخطط بما يكفل اتخاذ الاجراءات الملائمة لتحسين الأداء.³

لله أهمية تقييم الأداء:

- يعد تقييم الأداء الوسيلة الأساسية للحكم على فعالية و كفاءة أداء العاملين من ناحية و على دقة البرامج و السياسات التي تتبعها المنظمة من ناحية أخرى، و يكن تلخيص أهمية الأداء الوظيفي في النقاط التالية:
- تحديد مدى كفاءة الفرد.
- المعاملة العادلة و حصول كل عامل على ما يستحقه (علاوات، ترقية، مكافآت،.....).
- خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس و المرؤوسين.
- زيادة مستوى الرضا.
- يرتبط التقدير و الاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد و طاقة في تأديته لعمله، بخلقه المناخ التنظيمي، العلاقات الحسنة و الروح المعنوية الدافعة للعمل.

¹ بوعطيط جمال الدين مرجع سبق ذكره ص 80

² حسن محمود حسن ناصر مرجع سبق ذكره ص 57.

³ طلال عبد الملك الشريف مرجع سبق ذكره ص 96.

- يؤدي شعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم، إلى الالتزام بتنفيذ المهام فضلا عن شعورهم بالمسؤولية تجاه أنفسهم و عملهم معا.
- ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في اختيار و تدريب العاملين .
- تساعد هذه العملية على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- الحكم على دقة السياسات و البرامج المتعلقة بالاستقطاب و الاختيار و التعيين.
- يعتبر تقييم الأداء أساسا لاتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات المتعلقة بالأجور و المكافآت و الحوافز بشكل يحقق مبدأ الدالة النسبية بالنسبة للأفراد.
- يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة تقييم جهود العاملين.

للح فوائده استخدام تقييم الأداء في المؤسسة:¹

على مستوى المنظمة:

- ✓ تحسين علاقات العمل في المؤسسة.
- ✓ تقويم سياسة التعيين و الاختيار، و الحكم على سلامتها.
- ✓ تخطيط سياسات و برامج الترقية و التدرج الوظيفي، من خلال ما يكشف عنه التقييم من مهارات قيادية و تنظيمية تؤهل أصحابها للنجاح في وظائف أعلى.
- ✓ رسم و تقويم سياسة التدريب و التطوير.
- ✓ رسم و تقويم سياسة الأجور أو الحوافز.
- ✓ إعداد سياسة جيدة للرقابة.
- ✓ تحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع.

¹ حسن محمود حسن ناصر مرجع سبق ذكره ص 59-60.

على مستوى المديرين:

- ✓ كشف ما قد يتواجد من قصور في مهارات الاتصال لدى الرؤساء إذا تبين قصور في فهم المرؤوسين للأهداف و مفهوم معايير التقييم و التوجيهات بشأن الطرق و الأساليب المخططة للأداء و التعامل.
- ✓ تعريف المديرين بطرق تدعيم و تشجيع سلوك و أداء الأفراد ، و مساعدتهم في تخطيط القوى العامة، و دعم ثقتهم بأنفسهم و بمرؤوسيهـم.

على مستوى المرؤوسين:

- ✓ مساعدة المرؤوسين موضع التقييم على التعرف على نقاط الضعف و مجالات التقدم، كما يساعدهم على التعرف على السلوك غير مقبول لدى العاملين و الذي يقلل من كفاءتهم من وجهة نظر الادارة.
- ✓ تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من الجهود التي بذلوها من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي ستخضع لعملية التقييم ، الأمر الذي يجعلهم يـجـتـهـدـون في العمل.

- ✓ تحسين إدراك الفرد و تطوير مفاهيمه المرتبطة بتقييم الأداء.

على مستوى الفرد (العامل):¹

- ✓ دفع العاملين إلى العمل باجتهاد و جدية و إخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.
- ✓ شعور العاملين بالعدالة و بأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.

¹ شامي صليحة "المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين " مرجع سبق ذكره ص 81.

١- طرق تقييم الأداء:

تنقسم طرق تقييم الأداء إلى:

1- الطريقة التقليدية: حيث يشكل الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء أساس الطرق التقليدية وتنقسم

إلى:

- طريقة الترتيب: وتلك الطريقة تتلخص ببساطة في أن يطلب من كل مشرف أن يقوم بترتيب الأفراد التابعين له ترتيباً تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ على أساس الأداء العام للعمل.
- طريقة المقارنة الشئانية: و فيها يقوم المقيم بمقارنة الموظف بكل موظف مع زملاءه، و يكون الترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقاً على الآخرين .

2- الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

هناك العديد من الطرق و الأساليب التي تحاول قياس مستوى أداء العامل و من أهم هذه الطرق:

طريقة الاختيار الاجباري:¹

تقوم هذه الطريقة علي تجميع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء العمل ، و يتم توزيع تلك العبارات في

ثنائيات كل منها تعبر عن صفتين ايجابيتين و الأخرى تعبر عن صفتين سلبيتين في الأداء مثال ذلك :

- ✓ سريع الملاحظة و الفهم (صفة ايجابية).
- ✓ لمّاح و حاضر البديهة (صفة ايجابية).
- ✓ يتردد في أوقات الأزمات (صفة غير ايجابية).
- ✓ يميل إلى تأجيل اتخاذ القرارات المهمة (صفة غير ايجابية).

حيث يتم إعداد شفرة خاصة بتحديد العبارة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية، و تلك الشفرة لا يعرفها المشرف

القائم بعملية التقييم، حيث يختار من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه.

¹ <http://www.hrdiscussion.com/hr6227.html>

3- طريقة الأحداث الحرجة:

الأساس في هذه الطريقة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل ، و يطلب إلى المشرف أن يلاحظ أداء الأفراد التابعين له و يقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم في أدائهم لعملهم ، و يتم تقييم أداء الفرد على أساس إعداد الوقائع التي حدثت في عمله و مدي خطورتها من حيث نجاح أو فشل العمل .

طريقة التقييم المشتركة:¹

تقوم على أساس كل فرد من الأفراد جماعة العمل بتقييم أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري ، و بدون أي اعتبار للمركز الإداري و تتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية:

- ✓ اشتراك الرؤساء و المرؤوسين و الزملاء في عملية التقييم.
- ✓ اشتراك القائمين في عملية التقييم في اختيار و تحديد الصفات موضوع التقييم.
- ✓ تعرف كل مشترك على نتائج التقييم، و الإفادة منها.
- ✓ رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

طريقة الإدارة بالأهداف:²

تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها و اتخاذ القرارات المناسبة لذلك، و تستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال اتباع خطوات تطبق هذا البرنامج في المنظمة و التي تتضمن ما يلي:

- ✓ يجتمع الرؤساء و المرؤوسين على وضع و تحديد الأهداف التي يمكن أن للمرؤوسين تحقيقها و التي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة.

¹ بوعطيط جمال الدين "التصال التنظيمي و علاقته بالأداء التنظيمي" مرجع سبق ذكره ، ص 92.

² شامي صليحة مرجع سبق ذكره ص 88.

✓ يشرف الرؤساء و المرؤوسين على وضع و تحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها ، و هذه الأهداف يجب أن تكون واقعية و يسهل قياسها.

✓ يجتمع الرؤساء و المرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية و تقييمهم لها.

للخطوات تقييم الأداء:¹

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء و من ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، و بعد ذلك قياس الأداء الفعلي و مقارنته بالمعايير الموضوعية ، و بعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك:²

أولاً: تحديد معايير الأداء

يقصد بمعايير تقييم الأداء " الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد و بالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً و مرضياً ، و إن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء ، حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة ، و توجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار لتطوي الأداء.³

ثانياً: نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة و توضيح ما يجب أن يعملوا ، و ماذا يجب أن يتوقع منهم .

¹ عمار بن عيشي "دور تقييم أداء العاملين في تقييم احتياجات التدريب" مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، علوم تجارية، 2006، ص 26-27.

² سهيلة محمد عباس "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 244.

³ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي "إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)" دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن 2003، ص 202.

ثالثا: قياس الأداء

و تكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، و هناك أربعة مصادر للمعلومات:

✓ ملاحظة أداء العاملين.

✓ التقارير الإحصائية.

✓ التقارير الشفوية.

✓ التقارير المكتوبة.

رابعا: مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة و الكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري و الأداء الفعلي و من الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية و صادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل، و قناعته بهذه النتيجة حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الفرد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية ، و على تواصلهم بالأداء المستقبلي .

خامسا: مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين

و ذلك من خلال مشاركة العاملين بنتائج التقييم ، و مناقشة كافة الجوانب السلبية و الايجابية بينهم و بين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل ، و بصورة خاصة الجوانب السلبية في أداءه ، كما أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي.

سادسا: الإجراءات التصحيحية

إن الإجراءات التصحيحية يمكن أن تكون على نوعين:

✓ النوع الأول مباشر و سريع ، إذ لا يتم البحث في الأسباب التي أدت لظهور الانحرافات في الأداء و إنما فقط

محاوله تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار.

✓ أما النوع الثاني هو الاجراء التصحيحي الأساسي ، حيث يتم البحث عن أسباب و كيفية حصول الانحرافات ، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، و هذا الأسلوب أكثر عمقا و عقلانية من الأسلوب الأول ، كما و أنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

خاتمة الفصل:

إن لنظام الحوافز الفعال أثر إيجابي على أداء العامل ورفع روحه المعنوية، كما أن له أثر ملحوظ على تحسن الأداء وزيادة الإنتاجية للعامل.

ومما لا شك فيه أن موضوع الحوافز موضوع طويل ومتشعب وأن لكل منشأة ظروفها الخاصة، لذا يجب على كل منشأة أن تدرس البيئة الداخلية والخارجية والنشاط الذي تمارسه لكي تستطيع وضع نظام حوافز خاص يفي بمتطلباتها ويؤدي للغرض الذي وضع لأجله.

إن عملية تحفيز العاملين غير سهلة وإنما تنطوي على كثير من العوامل التي مر ذكرها في هذا البحث ومن الضروري أن تعطي إدارة أي منشأة هذا الموضوع أهمية قصوى حتى تستمر المنشأة وتواكب متطلبات العصر فالتحفيز جزء أساسي في عملية التطور والنجاح.

فهو الوسيلة التي من خلالها تتحكم المؤسسة في أداء عاملها، إذ تتوقف كفاءة أداء أي منظمة و في أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية، و التي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية، وحتى تضمن المنظمات ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة و معقدة في نفس الوقت من وظائفها، ألا و هي وظيفة تقييم أداء العاملين، و هي وظيفة تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الأخيرة و من خلالها أهداف المؤسسة.

مقدمة الفصل

بعد تطرقنا من خلال الفصول السابقة إلى أثر التحفيز على الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء، سنحاول إسقاط هذه الدراسة النظرية على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مؤسسة الإسمت بسعيدة لذلك قسمنا هذا الفصل إلى مبحث أول خاص بتقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال التعريف بها وبنشاطها و هيكلها التنظيمي.

أما المبحث الثاني فنخصص لمنهجية البحث الميداني من خلال التعرف على عينة البحث وأدوات جمع البيانات و تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة.

المطلب الأول: لمحة عن الشركة.

تم تجسيد مشروع بناء مصنع الاسمنت في دائرة الحساسنة بسعيدة وقد أوكل إلى الشركة الوطنية لمواد البناء SNMC سنة 1974.

وفي سنة 1975 و بعد دراسة كلفة هذا المشروع التي بلغت حوالي 652 مليار دينار وقعت شركة SNMC

عقود دولية مع شركات أجنبية من أجل الشروع في عملية البناء وتمثلت هذه الشركات الأجنبية في:

– الشركة اليابانية KAWASAKI المتخصصة في مجال بناء مشروع المصنع و متابعة الأعمال.

– الشركة الإيطالية ACEC المتخصصة في انجاز المعدات الكهربائية.

وفي سنة 1979 بدأ الإنتاج، بعد الانتهاء من بناء المصنع، وفي سنة 1991 انقسم مركب الاسمنت و الجير

بسعيدة إلى وحدتين:

● وحدة الجير.

● وحدة الاسمنت

بعد التفرع استقرت كل واحدة منهما بقانون خاص و ذلك في 28 ديسمبر 1997 مع تحديد رأس المال الشركة

و أصبحت شركة مساهمة برأسمال يقدر بـ 105.000.000.000 دج وهي تابعة لمجمع GIC.ERCO

يسيرها مدير عام وهو رئيس مجلس إدارتها

مؤخرا تم ضم جميع شركات الاسمنت و مشتقاته بالـ تحت وصاية المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر

G.I.C.A ابتداء من الفاتح يناير 2010.

المطلب الثاني: الموقع الجغرافي لشركة الاسمنت.

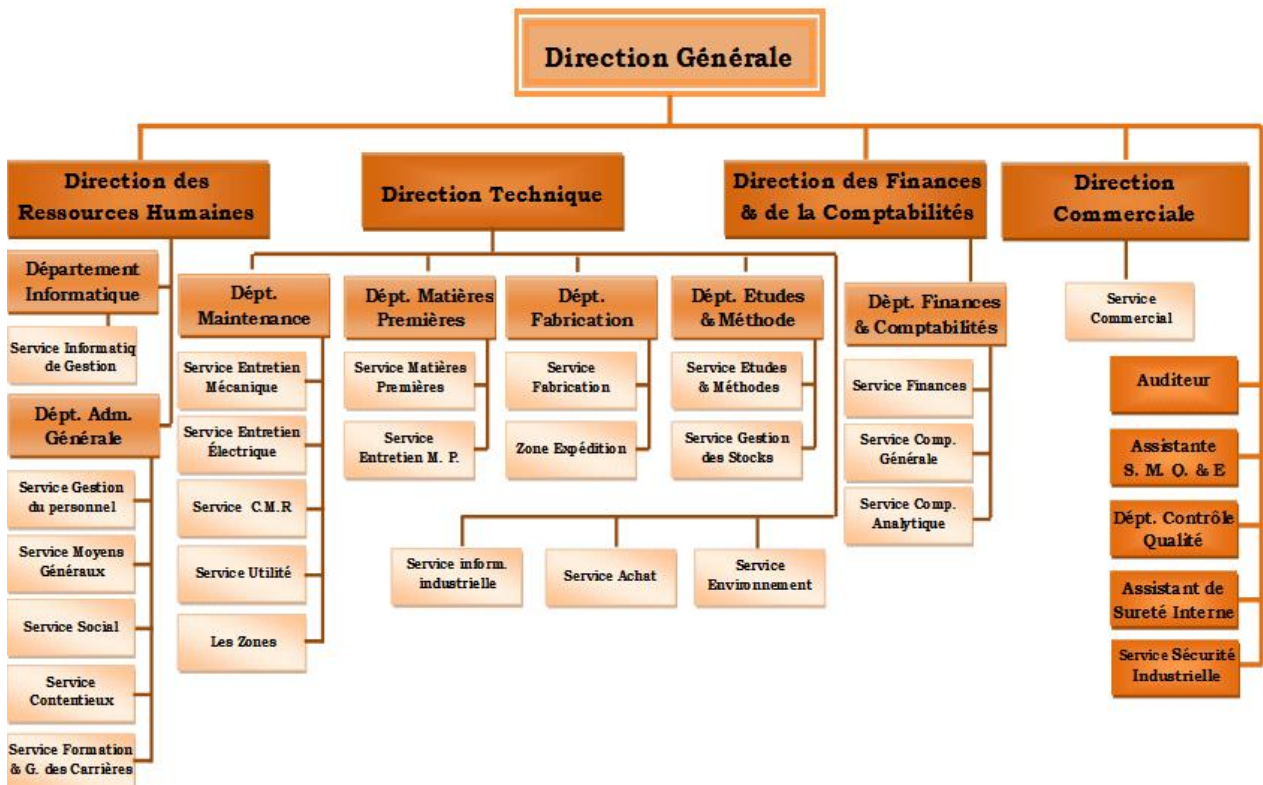
تقع شركة الاسمنت SCIS بولاية سعيدة بدائرة الحساسنة بلدية الحساسنة تبعد عنها حوالي 3 كلم أي 20 كلم عن ولاية سعيدة فهي بدورها تملك منطقتين للاستغلال واحدة للكلس تقع على بعد 1500 م عن الشركة والأخرى للطين تبعد 27 كلم جنوب الشركة، حيث تقدر المساحة الكلية حوالي 23 هكتار مقسمة كالتالي :

● 08 هكتار مبنية.

● 11 هكتار للاستغلال (للتفريغ).

● 4 هكتار مساحة خضراء.

الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت:



المبحث الثاني: الدراسة الاستقصائية

المطلب الأول: منهجية الدراسة وإجراءاتها

إشكالية الدراسة

إن الهدف من الاستقصاء هو تحديد أثر التحفيز على الرضا الوظيفي و الأداء في المؤسسة الوطنية للإسمت بسعيدة حيث استهدفت دراستنا عمال المؤسسة لدراسة أثر الحوافز و الرضا لديهم بالإضافة الى الرؤساء و تقييم أدائهم. إن الإشكالية التي سنحاول دراستها في البحث الميداني تتمثل في: حصر أثر التحفيز على رضا العمال و علاقته بأداء العاملين.

مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

حجم العينة: تم تحديد حجم العينة المناسب لمجتمع الدراسة و بلغت هذه العينة 50 عامل

في المؤسسة الوطنية للإسمت من موظفين و عاملين و تقنيين و رؤساء مصالح و رؤساء أقسام و أطر.

أدوات جمع البيانات

لقد تم جمع المعلومات من خلال استبيان تم تقديمه للعمال في المؤسسة محل الدراسة.

إعداد الاستقصاء

لقد تم تقديم الاستقصاء باللغة العربية حيث يحتوي على 34 سؤال.

المحور الأول

يشمل 15 أسئلة من خلالها يتم التعرف على الحوافز المقدمة في المؤسسة محل الدراسة.

المحور الثاني

يشمل 12 سؤالاً يمكن من خلاله معرفة مدى رضا العمال في المؤسسة محل الدراسة.

المحور الثالث

من خلال هذا المحور سنقوم بتقييم أداء العاملين و يحتوي على 7 أسئلة.

- لقد اعتمدنا على الأسئلة المغلقة لتسهيل عملية التحليل بالإضافة إلى استخدام

مقياس ليكارت الخماسي, أين يقوم المستقصى في ظله بإبداء درجة موافقته أو عدم موافقته على مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بالاتجاه نحو الجانب المطلوب.

متغيرات البحث

فيما يلي المتغيرات الواردة في تحليل الاستمارة و التي تم معالجتها في البرنامج التطبيقي Spss على النحو التالي:

الجدول رقم (02): متغيرات البحث

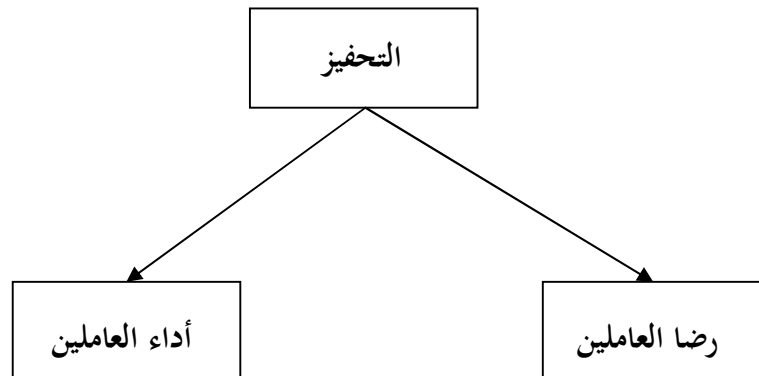
محاور البحث	الاسم	الأسئلة المقابلة	الصيغة
محور 1	الحوافز	من السؤال الأول إلى السؤال الخامس عشر	mean(q1 a q15)
محور 2	الرضا	السؤال السادس عشر إلى السؤال الثامن والعشرون	(mean(q16 a 27
محور 3	الأداء	السؤال الثامن والعشرون الى الرابع و الثلاثون	(mean(q28 a 34

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات SPSS

نموذج الدراسة المقترح

من اجل التحليل و اختبار الفرضيات تم صياغة إشكالية البحث حسب المخطط المبسط التالي:

الشكل رقم (05): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: إعداد الطلبة

المطلب الثاني: تحليل الاستقصاء

لقد تم تمرير 50 استمارة تم استرجاع 50 إجابة بمعدل رد قدره 100 % ، حيث تم تحليل الاستقصاء إحصائياً مستعملين في ذلك برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة 20 (S.P.S.20 S v).

1- صدق و ثبات الاستمارة

تم الاعتماد على مقياس معامل ألف كرو نباخ للحكم على صدق و ثبات الاستمارة فيما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة، أين وضحت النتائج أن هناك اتساق و ثبات بين محاور الاستمارة، و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03): معامل ألفا كرو نباخ

المعامل	ألفا كرو نباخ
المعدل	,790

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات SPSS

2- تحليل لبيانات الدراسة و نتائجها

1-2 التحليل الوصفي للإستمارة

نتعرض فيما يلي لإحصائيات وصفية تحدد خواص و طبيعة العينة المدروسة و المتمثلة في جنس العامل، مستواه الدراسي، وظيفته، خبرته العملية حتى يتسنى إعطاء فكرة أولية و وصفية لمتغيرات الدراسة المحددة بالنموذج أعلاه و التي تبقى غير كافية مما جعلنا نلجأ إلى التحليل الإحصائي للحصول على نتائج أكثر دقة.

1. الجنس

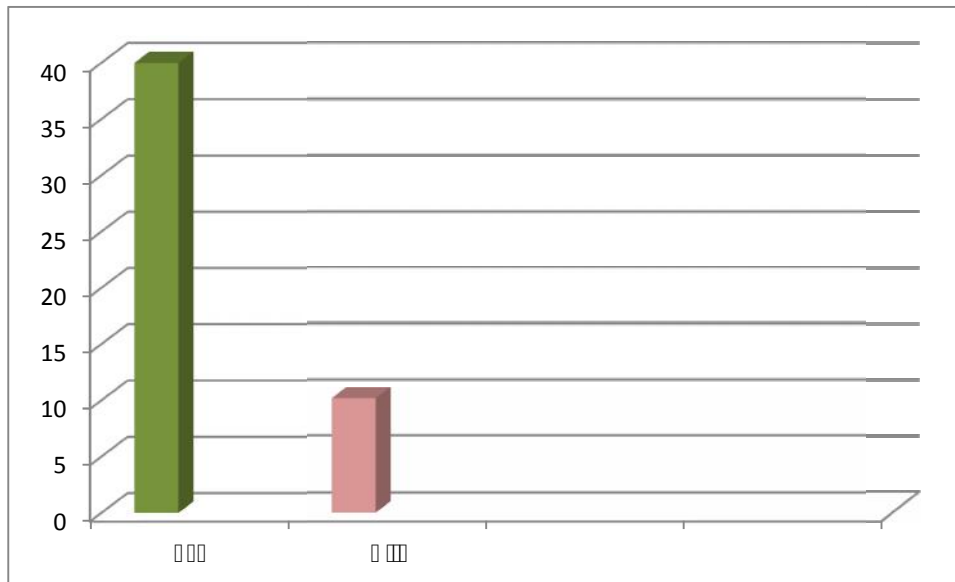
الجدول رقم (4): جدول البيانات الوصفية لجنس العينة

النسبة المئوية	التكرارات	جنس العينة المستجوبة
80%	40	الذكور
20%	10	الإناث
100%	50	المجموع

المصدر من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات SPSS

يبين هذا الجدول عدد أفراد العينة حسب الجنس في المؤسسة الوطنية للإسمت سعيدة الذي أجريت فيه الدراسة. و تقدر نسبة الذكور بـ 80% من مجموع العينة المدروسة، أما بالنسبة للإناث فهي قليلة جدا مقارنة مع نسبة الذكور و التي تقدر بـ 20%.

الشكل رقم (6): شكل البيانات الوصفية لجنس العينة



المصدر من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات SPSS

2. المؤهل العلمي

الجدول رقم (5): جدول البيانات الوصفية للمستوى الدراسي للعيينة

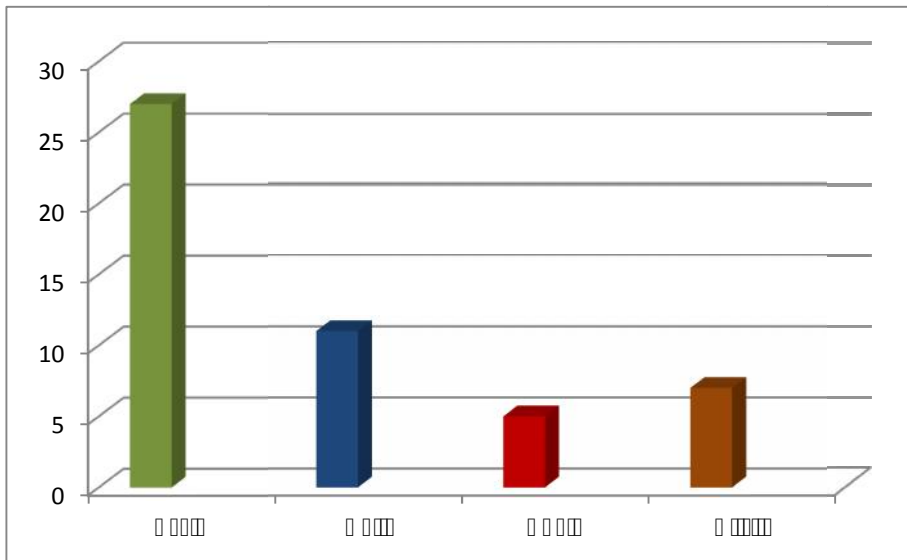
النسبة المئوية المترابكة	النسبة المئوية المؤكدة	النسبة المئوية	التكرارات	المستوى الدراسي للعيينة المستجوبة
%28	%14	%14	%7	ابتدائي
%74	%10	%10	%5	متوسط
%86	%22	%22	%11	ثانوي
%100	%54	%54	%27	جامعي
	%100	%100	%50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات SPSS

يبين الجدول (5) المستوى العلمي للأفراد العينة المدروسة داخل المؤسسة، وكما يوضح الجدول مستواهم العلمي جاء مقسم إلى أربع مراحل: ابتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي.

حيث تراوحت نسبة العاملين الذين مستواهم العلمي ابتدائي 14%، ومستوى المتوسط 10%، المستوى الثانوي 22%، أما العمال الذين مستواهم العلمي جامعي فقدرت النسبة المئوية لهم بـ 54% كأعلى نسبة.

الشكل رقم (07): جدول البيانات الوصفية للمؤهل العلمي للعيينة



المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات SPSS

3. الوظيفة

الجدول رقم (6): جدول البيانات الوصفية للوظيفية

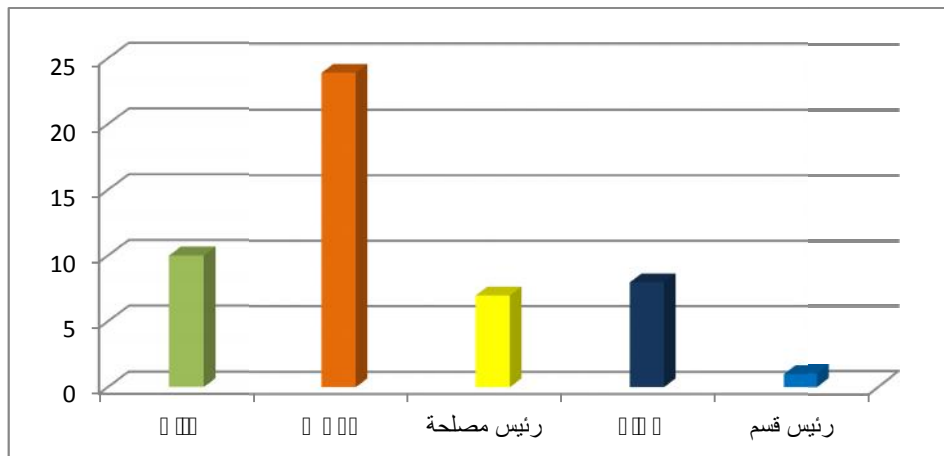
الخبرة	التكرارات	النسبة النسبة النسبة	النسبة المئوية المؤكددة	النسبة المئوية المترابكة
تقني	10	%20	%20	%28
موظف	24	%48	%48	%68
رئيس مصلحة	7	%7	%7	%82
إطار	8	%8	%8	%98
رئيس قسم	1	%1	%1	%100
المجموع	50	%100	%100	

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات SPSS

يبين الجدول المستوى الوظيفي للأفراد العينة المدروسة داخل المؤسسة جاء مقسما إلى موظف، تقني، رئيس قسم، رئيس مصلحة، إطار.

نسبة العاملين كتقنيين تقدر ب 20%، كموظفين تقدر ب 48%، العاملين كرؤساء مصالح تقدر ب 7%، العاملين كرئيس قسم ب 1%، كإطار 8%.

الشكل رقم (8): شكل البيانات الوصفية للمستوى الوظيفي للعينة



المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات SPSS

4. الخبرة

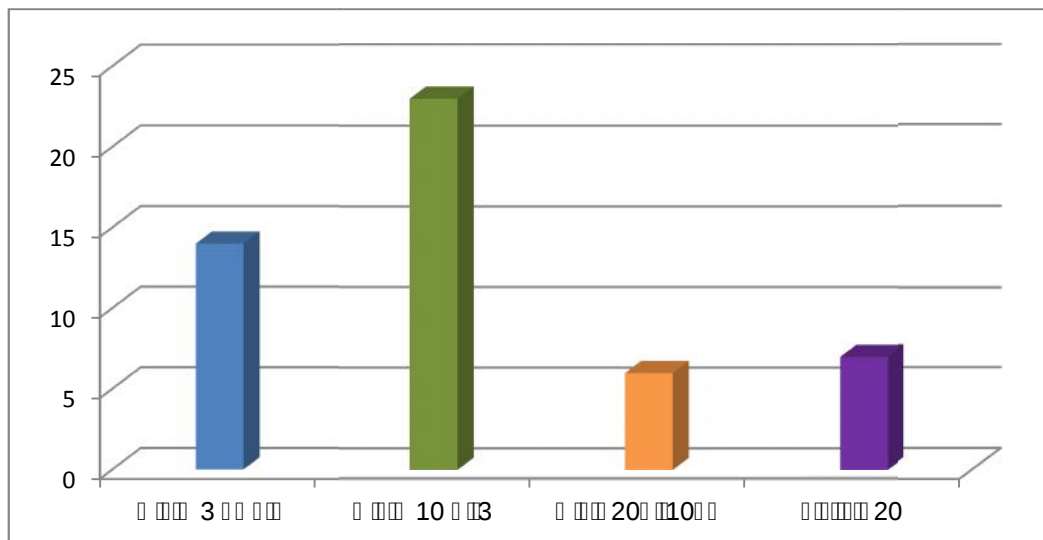
الجدول رقم (7): جدول البيانات الوصفية للخبرة

الخبرة للعينة المستجوبة	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المؤكدة	النسبة المئوية المتراكمة
أقل من 3 سنوات	14	28	28	28
3 إلى 10 سنوات	23	46	46	46
من 10 إلى 20 سنة	6	12	12	86
20 سنة فأكثر	7	14	14	100
المجموع	50	100	100	

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات SPSS

بلغت سنوات الخبرة من (أقل من 3 سنوات) على نسبة مئوية قدرها 14% لأفراد عينة الدراسة، ثم جاءت سنوات الخبرة (3 إلى 10 سنوات) بنسبة مئوية 46%، بينما حصلت سنوات الخبرة من (10 إلى 20 سنة) على نسبة مئوية 12% وأخيراً نسبة الخبرة من (20 سنة فأكثر) بنسبة 14%.

الشكل رقم (9): شكل البيانات الوصفية للخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات SPSS

2-2 التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

اختبار فرضيات الدراسة يمكن إجائها في مايلي:

➤ علاقات الارتباط

1- علاقات الارتباط بين التحفيز كمتغير مستقل ورضا العاملين كمتغير تابع

H₀: لا توجد علاقة إحصائية بين التحفيز و رضا العاملين.

H₁: توجد علاقة إحصائية بين التحفيز و رضا العاملين.

الجدول رقم (8): علاقة الارتباط بين التحفيز و رضا العاملين

مستوى المعنوية	الرضا	البعد المستقل
		البعد التابع التحفيز
,000	*0,752	

المصدر من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات SPSS.

يمثل مضمون هذه العلاقة السعي إلى مدى التحقق من صحة الفرضية التي مفادها "توجد علاقة ارتباط معنوية بين

التحفيز و الرضا العاملين"، إذ تشير معطيات الجدول إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التحفيز و رضا

العاملين بمعامل ارتباط بلغت قيمته 0,75 عند مستوى معنوية 0.00 وتشير هذه النتائج إلى قوة العلاقة بين

التحفيز و رضا العاملين.

2- علاقات الارتباط بين التحفيز كمتغير مستقل و أداء العاملين كمتغير تابع

0H: لا توجد علاقة إحصائية بين التحفيز و رضا العاملين .

1H: توجد علاقة إحصائية بين التحفيز و رضا العاملين .

الجدول رقم (9) : علاقة الارتباط بين التحفيز و أداء العاملين

مستوى المعنوية	التحفيز	المتغير المستقل
		المتغير التابع
,000	*576,	أداء العاملين

المصدر من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات SPSS

يمثل مضمون هذه العلاقة السعي إلى مدى التحقق من صحة الفرضية التي مفادها "توجد علاقة ارتباط معنوية بين التحفيز و رضا العاملين"، إذ تشير معطيات الجدول إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التحفيز و رضا العاملين بمعامل ارتباط بلغت قيمته 0,576 عند مستوى معنوية 0.00 وتشير هذه النتائج إلى قوة العلاقة بين التحفيز و رضا العاملين.

➤ علاقة التأثير

3- اختبار فرضية أثر التحفيز على الرضا الوظيفي

سنحاول اختبار الفرضية التي مفادها وجود تأثير دال إحصائي بين التحفيز لمؤسسة الاسمنت بسعيدة (SCIS) على

رضا العاملين معها حيث تكتب صيغة الفرضية على النحو التالي:

H0: لا يوجد تأثير دال إحصائي بين التحفيز و رضا العاملين.

H1: يوجد تأثير دال إحصائي بين التحفيز و رضا العاملين.

لغرض اختبار الفرضيتين أعلاه تم الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط (Régression) و كانت نتائج مخرجات

البرنامج التطبيقي SPSS v 20 موضحة على النحو التالي:

أولاً: من خلال نموذج الانحدار

الجدول رقم (10): تقديم نموذج الانحدار Récapitulatif des modèles

Erreur standard de l'estimation	R-deux ajuste	R-deux	R	Model
الخطأ المعياري لتقدير	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج
,56762	,566	,566	,752 (a)	طريقة المربعات الصغرى

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات SPSS

من النتائج يتضح إن معامل الارتباط 75% مما يدل على انه هناك ارتباط موجب بين التحفيز كمتغير مستقل و رضا

العاملين كمتغير تابع.

ثانياً: من خلال تحليل التباين ANOVA

الجدول رقم (11): جدول تحليل التباين ANOVA

Sig	F	Moyenne des carrés	ddl	Somme des carrés		Modèle
المعنوية	قيمة فيشر	المربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر	النموذج
(a)000,	62,539	20,149	1	20,149	الانحدار	Regression
		322,	48	14,465	الباقى	Résidu
			50	35,615	المجموع	Total

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات SPSS

- يوضح الجدول رقم (11) نتيجة اختبار الفرضية الصفرية التي تشمل على عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية

بين المتغير المستقل و هو التحفيز و المتغير التابع الذي يتمثل في رضا العاملين ، يمكن تفسير هذه الفرضية

من خلال استخدام الانحدار الخطي و الذي يبين أن قيمة (F المحسوبة = 62,539) لجميع المتغيرات أكبر

من (F الجدولية = 4.04) عند درجة الحرية 1.48 ، و قد بلغ مستوى الدلالة 0,00 أقل من 0,05 مما

يعني ان للتحفيز أثر معنوي على الرضا.

ثالثاً: من خلال معاملات نموذج الانحدار Coefficients

الجدول رقم (12): معاملات نموذج الانحدار Coefficients

Sig	t	A	Modèle	
المعنوية	قيمة ستيودنت	معاملات الانحدار	نموذج	
564,	362,	132,	الثابت	(Constante)
000,	7,908	906,	التحفيز	Moivation

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات SPSS

- يوضح الجدول رقم (12) نتيجة اختبار الفرضية الصفرية التي تشمل على عدم وجود تأثير

ذو دلالة احصائية بين المتغير المستقل و هو التحفيز و المتغير التابع الذي يتمثل في رضا العاملين يمكن

تفسير هذه الفرضية من خلال استخدام الانحدار الخطي و الذي يبين أن قيمة (T بالحسوبة = 7,908)

لجميع المتغيرات أكبر من (T الجدولية = 1.6772) عند درجة الحرية 1.48 ، و قد بلغ مستوى الدلالة

0,00 أقل من 0,05 مما يعني ان للتحفيز أثر معنوي على الأداء.

الخاتمة:

لقد شمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي تمت بمؤسسة الإسمنت والتي كان الهدف منها التعرف على أثر التحفيز على الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين، وقد أكدت نتائج التحليل أن هنالك أثر و ارتباط بين التحفيز ورضا العاملين فيمكن القول بأن التحفيز بمختلف أنواعه وعناصره يساهم في زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي رفع مستوى الأداء.

ونظرا لكون العنصر البشري أساس العملية القيادية فلا بد من توظيف كافة قدراته وجهوده للرفع من الأداء ولا يتحقق ذلك إلا بعملية التحفيز .

النتائج المستخلصة:

● هناك علاقة إرتباط بين التحفيز و الأداء.

● هناك علاقة تأثير بين التحفيز و الرضا.

الإقتراحات:

- على المنظمات أن تهتم بتحفيز عمالها، باعتبار العنصر البشري المحدد الرئيسي لبقائها، و ذلك بتصميم نظام حوافز قادر على كسب رضا العاملين لتحقيق المستوى المطلوب للأداء.

خاتمة :

يتضح لنا من هذه الدراسة أن للقيادة دوراً هاماً في الإدارة، يبرز من خلال مسؤوليتها في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعاملين، وتوفير الفاعلية للإدارة لتمكينها من تحقيق أهدافها. ولهذا فقد ركزنا اهتمامنا على إبراز المفاهيم الأساسية والتي تشمل مفهوم التحفيز والرضا والأداء ضمن عملية قيادة الأفراد وكذا قمنا بتوضيح المفاهيم المتعلقة بالحوكمة، كما سعينا جاهدين إلى إبراز المفاهيم التي تبنيتها المدارس السلوكية، والتي تنظر للعنصر البشري على أنه العامل الحاسم والفعال في القيادة. و لقد حاولنا التأكيد على ضرورة المقارنة بين الافتراضات النظرية وبين ما هو كائن فعلاً في التطبيق العملي، مع محاولة إجراء الملاءمة اللازمة بين الصورتين على ضوء المتغيرات والظروف المختلفة. وعليه تعد القدرة على تحفيز الأفراد ورسم أهداف واضحة لهم لتحقيق النتائج من خلالهم لب عملية القيادة، فالتحفيز هو القدرة على إقناع العاملين وتكوين فرق عمل فعالة لتحقيق الأهداف، في ظل متطلبات الإدارة الحديثة وتنامي الحاجة إلى رفع الأداء وعليه فإن هذه المهارة تعد اليوم مطلباً أساسياً و لازماً لكل قائد ومدير، فهي تساعد القائد على صياغة الأهداف بدقة والمشاركة الجماعية من جميع فريق العمل لتحقيق هذه الأهداف بفاعلية.

الملخص:

تم من خلال هذه الدراسة معالجة موضوع "قيادة الأفراد (التحفيز، الرضا، الأداء) كآلية من آليات الحوكمة" في مؤسسة الإسمنت لولاية سعيدة، مع العلم أن موضوع التحفيز موضوع مهم بالنسبة لأي منظمة وباعتبار أن للعمال دور كبير من خلال أدائهم الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة وجدنا أنه من الضروري الوقوف على طبيعة هذه العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي.

ولقد جاءت نتائج الدراسة كمايلي:

- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغير التحفيز ومتغير الأداء.

- وجود علاقة أثر معنوية بين متغير التحفيز ومتغير الرضا.

المصطلحات الإجرائية:

التحفيز، الرضا، الأداء، القيادة، الحوكمة.

Résumé

Il s'est effectuées a travers cette étude la résolution du sujet leadership des individués (motivation, la satisfaction, la performance) comme un mécanisme de gouvernance. dans une fondation de cimenterie de la wilaya de Saida, sachant que le sujet de motivation est un sujet important pour tous les fondation et les organisation on prenant pour considération que les employeurs ont un rôle très important a travers le constat de leurs objectifs de carrière professionnels dans leurs établissements. Ainsi qu'on a trouvé qu'il soit important de se tenir sur la nature de la relation entre les motivations et rendement de travail.

Les résultats de l'étude étaient les suivants :

- La présence d'une corrélation significative entre la variable de stimulation et le variable de performances
- L'existence d'une relation d'effet significatif entre la variable de stimulation et la variable de performance.

Terminologies procédurales :

La motivation ; la satisfaction ; la performance ; le leadership ;

La gouvernance.

Abstract:

Through this study was to address the issue of "the leadership of individuals (motivation, satisfaction, performance) as a mechanism of governance" in Cement Foundation in province of Saida. With the knowledge that the subject of motivation, an important issue for any organization, and as the major role of workers in the performance of their career in the achievement of the objectives of the institution we have found it necessary to stand on the nature of the relationship between incentives and functionality

The results of the study as follows:

- The existence of significant correlation between stimulus variable and performance variable.
- The existence of significant effect between the stimulus variable and satisfaction variables.

Procedural terminology

Motivation, Satisfaction, Performance, Leadership and Governance

المفهرس

الإهداء.....

الإهداء.....

التشكرات.....

الملخص.....

IV

الفهرس.....IV

قائمة الجداول.....IV

قائمة الأشكال.....IV

قائمة الملاحق.....IV

المقدمة العامة.....أ

الإشكالية.....ب

أهداف الدراسة.....ب

فرضيات الدراسة.....ب

أهمية الدراسة.....ج

منهجية الدراسة.....د

الفصل الأول: قيادة الأفراد و الحوكمة

01	مقدمة الفصل
02	المبحث الأول: الحوكمة
02	المطلب الأول: ماهية الحوكمة
05	المطلب الثاني: محددات الحوكمة
06	المطلب الأول: معايير الحوكمة
09	المبحث الثاني : قيادة الأفراد
09	المطلب الأول: ماهية قيادة الأفراد
10	المطلب الثاني: : متطلبات قيادة الأفراد و عناصرها
11	المطلب الثالث: أنماط و واجبات قيادة الأفراد
15	المطلب الرابع: قيادة الأفراد و الحوكمة
16	خاتمة الفصل

الفصل الثاني: أثر التحفيز على الرضا الوظيفي و علاقته بالأداء

17.....	مقدمة الفصل
18.....	المبحث الأول: التحفيز
18.....	المطلب الأول: ماهية التحفيز
21.....	المطلب الثاني: أهداف الحوافز، أنواعها و متطلباتها
24.....	المطلب الثالث: نظريات الحوافز
41.....	المطلب الرابع: الصعوبات، العوامل المؤثرة و شروط نجاح نظام الحوافز
45.....	المبحث الثاني: الرضا الوظيفي
45.....	المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي
47.....	المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي
48.....	المطلب الثاني: عوامل الرضا الوظيفي
51.....	المطلب الرابع: العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء
53.....	المبحث الثالث: الأداء
53.....	المطلب الأول: ماهية الأداء
55.....	المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي
59.....	المطلب الثالث: معدلات و معايير الأداء الوظيفي و طرق تحسينه
61.....	المطلب الثالث: تقييم الأداء الوظيفي
69.....	خاتمة الفصل

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

70.....	مقدمة الفصل
71.....	المبحث الأول : عموميات حول المؤسسة
71.....	المطلب الأول : لمحة عن المؤسسة
72.....	المطلب الثاني : الموقع الجغرافي للمؤسسة
73.....	المبحث الأول : الدراسة الاستقصائية
73.....	المطلب الأول : منهجية الدراسة و اجراءاتها
75.....	المطلب الثاني : تحليل الاستقصاء
85.....	خاتمة الفصل
86.....	الخاتمة العامة
87.....	قائمة المراجع و المصادر
91.....	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول يوضح أوجه الاختلاف بين النظريتين y و x .	34
02	متغيرات البحث	74
03	معامل ألفا كرو نباخ	75
04	جدول البيانات الوصفية لجنس العينة	76
05	جدول البيانات الوصفية للمستوى الدراسي للعينة	77
06	البيانات الوصفية للوظيفة	78
07	البيانات الوصفية للخبرة	79
08	علاقة الارتباط بين التحفيز و رضا العاملين	81
09	علاقة الارتباط بين التحفيز و أداء العاملين	82
10	تقديم نموذج الانحدار	83
11	جدول تحليل التباين	84
12	معاملات نموذج الانحدار	85

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	هرم ماسلو للاحتياجات الانسانية.	37
02	نموذج نظرية التوقع.	39
03	محددات الأداء الوظيفي	56
04	أنواع الأداء	58
05	نموذج الدراسة	74
06	البيانات الوصفية للجنس	76
07	البيانات الوصفية للمؤهل العلمي	77
08	البيانات الوصفية للمستوى الوظيفي	78
09	البيانات الوصفية للخبرة	79

✓ الكتب

- أبو الكشك محمد نايف " الادارة المدرسية المعاصرة " دار جرير للنشر والتوزيع عمان 2006.
- د. كامل بربر "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي " المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر 1997 بيروت.
- الزغبى فايذة و عبدا محمد إبراهيم "أساسيات الإدارة الحديثة" دار المستقبل عمان 1997.
- سالم عواد الشمري دراسة بعنوان "الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي" جدة المملكة العربية السعودية 2009 .
- صلاح عبد القادر النعيمي "المدير القائد والمفكر الاستراتيجي" أثراء للنشر والتوزيع الطبعة الاولى 2008.
- الطيب محمد رفيق "وظائف التسيير التقنية" ديوان المطبوعات الجامعية 1995 الجزائر.
- عارف بن ماطل الجريد رسالة ماجستير بعنوان "التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف" المملكة العربية السعودية 2007 .
- محمد بن سعيد آل لوتاه "القيادة الرشيدة" الإمارات العربية المتحدة 2006.
- محمد سويلم "الإدارة" دار الهاني الطبعة الاولى مصر 1994.
- مؤيد سعيد السالم "نظرية المنظمة الهيكل والتصميم" وائل للنشر الطبعة الثانية 2005 عمان.
- ميشيل اولسن "القيادة من خلال الحوكمة " ترجمة عن Leading through Good Governance مركز المشروعات الدولية الخاصة .
- هاشم زكي محمود "الاتجاهات الحديثة في الإدارة" دار الكتاب الجامعي القاهرة 1995.

٧ مذكرات التخرج

- الحارثي درهوم بن عايض " رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية " رسالة ماجستير الرياض 1999.
- إياد حماد " أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين دراسة ميدانية في المشافي " رسالة ماجستير في إدارة الأعمال دمشق 2008-2009.
- إيهاب محمود عايش الطيب رسالة ماجستير بعنوان " أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية " فلسطين 2008.
- بوعطيط جمال الدين "الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي " مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة 2008.
- حبيب سميح خوام رسالة ماجستير بعنوان "الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي " الدوحة قطر 2008.
- حسن محمود حسن ناصر " الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين " مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال / إدارة الموارد البشرية 2010.
- حسين عبد الجليل آل غزوي " حوكمة الشركات و أثرها على الافصاح في المعلومات المحاسبية " شهادة ماجستير في المحاسبة.
- د. مزياني الوناس دراسة بعنوان "محددات الرضا الوظيفي وأثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية" مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد الثاني جوان 2011 ورقلة الجزائر.
- صلاح هادي الحسيني "القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية" رسالة ماجستير العراق 2009.

- شامي صليحة "المناح التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين " مذكرة تخرج شهادة الماجستير جامعة بومرداس 2009.

- علاء خليل محمد رسالة ماجستير بعنوان "نظام المكافآت والحوافز وأثره في تحسين الأداء الوظيفي" فلسطين 2007.

- محمد الحسن التيجاني يوسف "التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي" رسالة ماجستير مكة المكرمة.

✓ الملتقيات

- أ.بركات سارة و أ.زايد حسنية عنوان المداخلة "الحوكمة الجيدة و محاربة الفساد و الرشوة شروط أساسية لتحقيق التنمية في الشرق الأوسط و شمال افريقيا " ص 2 " 06-07 ماي 2012.

- د. مناور حداد "المؤتمر العلمي الأول" بعنوان "حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي" لعام 2008.

- الدكتور مناور حداد دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية "المؤتمر العلمي الأول" حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي خلال الفترة (15-16 أكتوبر 2008) .

- عدنان بن حيدر بن درويش " حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة " 2007.

- طلال عبد الملك الشريف "الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة" مذكرة للحصول على شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

- محمد حسن يوسف "محددات الحوكمة ومعاييرها" مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر جوان 2007.

✓ مواقع الانترنت

ahm_assaf@yahoo.com

<http://www.hrdiscussion.com/hr6227.html>

http://www.noreed.com/7_407_

<http://bu.umc.edu.dz/opacar/theses/sociologie/ABEL2439.pdf>

<http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/04/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%A7%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9%82%D9%8A-%D9%88%D8%A3%D8%AB%D8%B1%D9%87-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%AA%D8%AD%D8%B3%D9%8A%D9%86-%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9-%D9%85%D8%AD%D9%85%D8%AF-%D8%B3%D9%84%D9%8A%D9%85%D8%A7%D9%86%D9%8A.pdf>

<http://www.webreview.dz/IMG/pdf/7-10.pdf>

http://bu.univ-ouargla.dz/master/pdf/bougaba_kwtar.pdf?idmemoire=2231

<http://eco.najah.edu/sites/eco.najah.edu/files/%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D9%85%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9%20%D8%B9%D9%84%D9%89%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%A1%20%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A%20%D9%81%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D9%8A%D8%A9.pdf>

<http://www.tassialgerie.com/vb/showthread.php?t=8722>

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان	91
02	متغيرات الدراسة	95
03	معامل كرونباخ	96
04	علاقات الارتباط	96
05	علاقات التأثير	97

ملحق 1: الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أخي الكريم/ أختي العزيزة..... "السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته"
نتوجه اليكم بالتحية و السلام و فائق التقدير و الاحترام آمليين حسن تعاونكم و تجاوبكم معنا لإنجاح هذه
الدراسة الميدانية ،تحقيقا لأغراض البحث العلمي في إكمال رسالة ماستر "حكامة المنظمات" على مستوى كلية
العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، و موضوعها: "قيادة أفراد المؤسسة كأداة من أدوات الحوكمة"
نضع بين أيديكم الاستبيان المرفق، راجين التكرم بتعبئتها بعد قراءة كل عبارة فيها بعناية تامة و من ثم وضع
علامة (X) بالمكان المناسب حسب وجهة نظرك الشخصية.
و نوجه عنايتكم أن المعلومات و الإجابات التي تدلون بها سوف تكون ان شاء الله موضع ثقة و سوف تعامل
بسرية تامة ، و لن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
شاكرين و مقدرين حسن تعاونكم معنا و تقبلوا منا خالص تحياتنا،

و شكرا.

البيانات الأولية (البيانات الشخصية و الوظيفية)

الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب:

1. الجنس

☐ ذكر ☐ أنثى

2. المؤهل العلمي

☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي

3. الوظيفة

☐ مدير ☐ رئيس قسم ☐ رئيس مصلحة ☐ موظف ☐ إطار ☐ تقني

4. الخبرة

☐ - أقل من (3) سنوات
☐ - 3 سنوات وأقل من 10 سنوات
☐ - 10 سنوات و أقل من 20 سنة
☐ - 20 سنة فأكثر

المحور الأول: الحوافز

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين أهم الحوافز التي تقدمها المؤسسة لتحسين الأداء، يرجى التكرم بتحديد درجة الموافقة و ذلك بوضع علامة (X) أمام العلامة التي تناسب اختيارك:

م	الأسئلة	راض جدا	راض	راض إلى حد ما	غير راض	غير راض على الإطلاق
1	الأجر					
2	المكافآت					
3	الترقية					
4	الإسكان					
5	المواصلات					
6	الإطعام					
7	القروض و السلف					
8	مكافآت العمل الإضافي					
9	<u>مكافآت مستحقات نهاية الخدمة</u>					
10	شهادات التقدير و خطابات الشكر					
11	تفويض السلطات و منح الصلاحيات					
12	الدعم و المساندة المعنوية عند الظروف الطارئة					
13	ترشيح المتميزين لدورات تدريبية					
14	ترشيح المتميزين للدراسات العليا					
15	التكليف بعمل قيادي					

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

يبين الجدول التالي "ما مدى رضاك عن الحوافز الموضحة في الجدول"، لذا يرجى منك التفضل بوضع علامة (X) في المكان الذي تراه مناسب:

الرقم	الأسئلة	راض جدا	راض	راض إلى حد ما	غير راض	غير راض على الإطلاق
16	ما مدى رضاك عن الوظيفة الحالية					
17	ما مدى رضاك عن علاقات العمل					
18	الاتصال و التواصل مع زملاء العمل					
19	ما مدى رضاك عن الرؤساء و المرؤوسين في مجال العمل					
20	ما مدى رضاك عن أسلوب الإشراف و القيادة و تقييم الأداء					
21	ما مدى عن طبيعة العمل و الخدمات و المزايا التي تقدم					
22	عن عدالة فرص الترقى و الامتيازات					
23	عن الأجر (عدالة الأجر الممنوح كوظيفة					
24	ما مدى رضاك عن أدائك الوظيفي					
25	ما مدى رضاك عن توافر طرق تحفيز معنوية مناسبة					
26	ما مدى رضاك عن توافر طرق تحفيز مادية مناسبة					
27	ما مدى رضاك عن توافر فرص التدريب و التأهيل					

المحور الثالث: الأداء

الرجاء التفضيل بمساعدتنا في تقييم أداء العاملين طبقا للعنا صر التالية، و ذلك بوضع علامة (X) بالمكان المناسب حسب وجهة نظرك الشخصية:

الرقم	العبارة	راض جدا	راض	محايد	غير راض	غير راض على الإطلاق
28	كمية العمل المنجزة من قبل العامل، وفق ما هو مخطط					
29	نوعية العمل المنجز من قبل العامل وفق ما هو مخطط					
30	الدقة و الانضباط					
31	سرعة الإنجاز					
32	الالتزام بالسياسات و الاجراءات المتبعة					
33	القدرة على التكيف مع ظروف العمل الجديدة و المختلفة.					
34	التعاون مع الآخرين لإنجاز العمل					

ملحق 02: متغيرات الدراسة

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
♀	40	80,0	80,0	80,0
Validé ♂	10	20,0	20,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
♂	7	14,0	14,0	14,0
♂	5	10,0	10,0	24,0
Validé ♂	11	22,0	22,0	46,0
♂	27	54,0	54,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الوظيفية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
♂	10	20,0	20,0	20,0
♂	24	48,0	48,0	68,0
Validé رئيس ♂	7	14,0	14,0	82,0
♂	8	16,0	16,0	98,0
رئيس ♂	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
♂ 3 ♂ 3	14	28,0	28,0	28,0
♂ 3 ♂ 10 ♂	23	46,0	46,0	74,0
Validé ♂ 10 ♂ 20 ♂	6	12,0	12,0	86,0
20 ♂	7	14,0	14,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

ملحق 03: معامل كرونباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,790	3

ملحق 04: علاقات الارتباط

Corrélations			
		المتغير 1	المتغير 3
المتغير 1	Corrélation de Pearson	1	,576**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	50	50
المتغير 3	Corrélation de Pearson	,576**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations			
		المتغير 1	المتغير 2
المتغير 1	Corrélation de Pearson	1	,752**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	50	50
المتغير 2	Corrélation de Pearson	,752**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ملحق 05: علاقات التأثير

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	١ ١١١١ ١ ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : ١ ١١١١ ١٢

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,752 ^a	,566	,557	,56762

a. Valeurs prédites : (constantes), ١ ١١١١ ١

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	20,149	1	20,149	62,539	,000 ^b
1 Résidu	15,465	48	,322		
Total	35,615	49			

a. Variable dépendante : ١ ١١١١ ١٢

b. Valeurs prédites : (constantes), ١ ١١١١ ١

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,132	,366		,362	,719
1 ١ ١١١١ ١	,906	,115	,752	7,908	,000

a. Variable dépendante : ١ ١١١١ ١٢