



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير



مذكرة نيل شهادة الماستر في إقتصاد تسيير مؤسسات بعنوان :

٩

## دور نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين

تحت إشراف الأستاذ:

- إعداد الطالب:

المشرف: أ. العشعاشي مصطفى

- بولنوار نور الدين

مساعد المشرف: أ. العكلي الجيلالي

لجنة المناقشة:

الصفة	الأستاذ (ة)
الرئيس	أ. حمداوي ضياء الدين
الممتحن	أ. محمود العوني

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ

امداد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين"

الحمد لله الذي هداني وسدّ خطاي، وأعانني على إتمام هذه المسيرة العلمية بنجاح.  
أهدي هذا الإنجاز إلى نفسي أولاً، ثمرة لسهر الليالي وعزيمة الأيام، ثم إلى كل من وقف  
بجانبي وساندني حتى رأيت ثمرة جهدي واقعاً مشهوداً.

إلى من زرع في حب العلم، وعلمني أن العلا ثال بالثابرة، إلى من رحل جسداً وبقيت ذكراه نبراساً ينير طريقى، والدى الغالى أسأل الله أن يجعل هذا العمل خطوة تقربنى من إرثك الطيب، وأن يجعنى بك فى جنات الخلد.

إلى سendi المتن، ونبض قلبي، أمي الحنونة، لولا دعاؤك وصبرك وحنانك لما اجترأْ  
هذه الطريق الوعرة، فشكراً لقبك الذي احتوى تعبي، وشكراً لصبرك الذي لا ينضب.  
إلى كل من مدّ لي يد العون، ولو بكلمة طيبة، أو نصيحة مخلصة، أو دفعة أمل صادقة،  
شكراً لأنكم كنتم جزءاً من هذه الرحلة.

والى مدير الجامعة المحترم ، وعميد الكلية الفاضل، وأساتذتي الأجلاء الذين نهلت من علمهم واستفدت من توجيههم، أرفع أسمى آيات الشكر والتقدير.

وأخيراً، كل الحمد والشكر لله وحده، الذي وفقني وأعانني حتى بلغت مشارف التخرج،  
فالحمد لله رب العالمين.



---

## فهرس المحتويات

---



# فهرس المحتويات

---

I .....	إهادء .....
I .....	فهرس المحتويات.....
III .....	فهرس الجداول والأشكال والملحق.....
أ .....	مقدمة:.....
1 .....	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و التاريخي لنظام الحوافر.....
1 .....	المبحث الأول: مفهوم الحوافر و أنواعها.....
2 .....	المطلب الأول: تعريف الحوافر .....
2 .....	المطلب الثاني : أنواع الحوافر (مالية و غير مالية).....
4 .....	المبحث الثاني: أهمية الحوافر في بيئة العمل .....
5 .....	المطلب الأول: دور الحوافر في تحفيز العاملين.....
6 .....	المطلب الثاني: علاقة الحوافر بالتحفيز و الرضا الوظيفي.....
7 .....	المبحث الثالث: تطور أنظمة الحوافر .....
7 .....	المطلب الأول: تاريخ تطور أنظمة الحوافر في المؤسسات.....
8 .....	المطلب الثاني: نظريات الحوافر.....
19 .....	المبحث الرابع: العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافر.....
19 .....	المطلب الأول: العوامل الفردية.....
20 .....	المطلب الثاني: العوامل التنظيمية.....
22 .....	خلاصة الفصل:.....
25 .....	الفصل الثاني : تحليل نظام الحوافز التحليل على أداء العاملين.....
25 .....	المبحث الأول : مفهوم و أبعاد أداء العاملين .....
25 .....	المطلب الأول: تعريف أداء العاملين.....
27 .....	المطلب الثاني: أساليب وطرق قياس أداء العاملين.....
28 .....	المبحث الثاني : تأثير الحوافز المالية على أداء العاملين .....
28 .....	المطلب الأول: مفهوم الحوافز المالية ودورها في بيئة العمل.....
29 .....	المطلب الثاني: أثر الحوافز المالية على الإنتاجية والرضا الوظيفي.....
29 .....	المبحث الثالث : تأثير الحوافز غير المالية على أداء العاملين.....
29 .....	المطلب الأول: مفهوم الحوافز غير المالية.....
30 .....	المطلب الثاني: أثر الحوافز غير المالية على الأداء والإنتاجية والرضا الوظيفي .....
31 .....	المبحث الثالث : دراسة تطبيقية على نظام الحوافز.....
31 .....	المطلب الأول: تجارب ناجحة في تطبيق أنظمة الحوافز.....

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه نظام الحوافز.....	33
خلاصة الفصل:.....	35
الفصل الثالث: مدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز.....	37
المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.....	38
المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته.....	39
المطلب الثاني: عناصر وعوامل الرضا الوظيفي.....	44
المطلب الثالث: أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي.....	52
المبحث الثاني: قياس الرضا الوظيفي .....	56
المطلب الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي.....	57
المطلب الثاني: كيفية حدوث الرضا الوظيفي والبرامج الداعمة له .....	59
المطلب الثالث: آثار ونتائج الرضا الوظيفي وإرشادات تحسينه.....	65
المطلب الأول: علاقة الحافز بالرضا والأداء .....	71
المطلب الثاني: العلاقة بين الدافعية والرضا والأداء.....	72
المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء وبالإنتاجية.....	74
خلاصة الفصل:.....	77
خاتمة : .....	79
قائمة المراجع:.....	83



---

## فهرس الجداول والأشكال والملحق

---



# **فهرس الجداول والأشكال والملاحق**

---

## **قائمة الجداول**

الجدول رقم 1 أثر العدالة المدركة في الإنتاج.....16

## **قائمة الأشكال**

الشكل رقم 1 سلم ماسلو للحاجات.....10
الشكل رقم 2 يمثل نموذج بورتو ولوتر .....14
الشكل رقم 3 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي .....51
الشكل رقم 4 الرضا عن العمل وعوامله الفرعية.....51
الشكل رقم 5 نموذج بورتر ولوتر للعلاقة بين الرضا والأداء .....73



---

## مقدمة

---



### مقدمة:

يعتبر العنصر البشري من أهم مقومات النجاح لأي مؤسسة اقتصادية أو خدمية، إذ يمثل المورد الرئيسي الذي تعتمد عليه المؤسسات في تحقيق أهدافها ومواجهة التحديات المختلفة. ومع تطور الفكر الإداري الحديث، أصبح واضحاً أن تحفيز العاملين يعدّ عاملاً جوهرياً في رفع مستويات الأداء، وتعزيز الإنتاجية، وتحقيق الرضا الوظيفي، مما يعكس إيجاباً على أداء المؤسسة ككل. ومن هذا المنطلق، تزايد اهتمام الباحثين والمديرين بآليات إدارة الموارد البشرية، وعلى رأسها نظم الحوافز، باعتبارها أدوات استراتيجية تسعى إلى إشباع حاجات العاملين النفسية والمادية وتحفيزهم نحو تقديم أفضل أداء ممكن.

لقد تطور مفهوم الحوافز عبر المراحل التاريخية المختلفة للمدارس الإدارية، من النظرة التقليدية التي كانت تقتصر على الحوافز المادية، إلى التوجهات الحديثة التي تدمج بين الحوافز المادية والمعنوية معاً، إدراكاً لأهمية الحاجات النفسية والاجتماعية في حياة العاملين. فالحوافز لا تقتصر فقط على الرواتب والمكافآت، بل تشمل أيضاً التقدير المعنوي، فرص الترقية، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، والاهتمام ببيئة العمل. وعليه، فإن نجاح نظام الحوافز لا يُقاس فقط بمدى سخاء المكافآت المالية، بل بمدى عدالته، وشفافيته، وارتباطه المباشر بمستوى الأداء الفعلي للعاملين.

كما أن التحفيز السليم يُساهم في تخفيض معدلات الغياب والتسرب الوظيفي، ويزعزع روح الولاء والانتماء للمؤسسة، مما يجعل من دراسة العلاقة بين نظام الحوافز وأداء العاملين موضوعاً ذات أهمية عملية وأكاديمية بالغة، خاصة في ظل بيئات العمل التنافسية المتغيرة.

### إشكالية البحث:

رغم الأهمية البالغة لأنظمة الحوافز، إلا أن العديد من المؤسسات لا تزال تُعاني من ضعف نتائج هذه الأنظمة، إما بسبب سوء تصميمها أو قصور في تطبيقها أو عدم ملاءمتها لاحتياجات العاملين.

ما مدى تأثير نظام الحوافز المطبق في المؤسسات على أداء العاملين ومستوى رضاهم الوظيفي؟

ويترقب عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما هو مفهوم الحوافز وأنواعها وأهدافها؟
- كيف تؤثر الحوافز المالية على الأداء الوظيفي؟
- إلى أي مدى تساهمن الحوافز المعنوية في رفع مستوى الرضا الوظيفي؟
- ما هي أبرز العوامل التنظيمية والفردية التي تؤثر في فعالية نظم الحوافز؟

### أهمية الموضوع:

## مقدمة

تتمثل أهمية هذا البحث في كونه يسلط الضوء على واحدة من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، وهي وظيفة التحفيز، ويبين تأثير الحوافز على سلوك الأفراد داخل بيئة العمل، سواء من حيث رفع الكفاءة الإنتاجية أو تحقيق الرضا الوظيفي. كما يساهم في إبراز مدى الحاجة إلى أنظمة تحفيز مدروسة ومتكاملة تتناسب مع طبيعة العاملين وتوقعاتهم، مما يمكن المؤسسات من تحقيق التميز والاستدامة في أدائها.

### أهداف البحث:

- التعرف على مفهوم الحوافز وأنواعها المختلفة.
- دراسة أثر الحوافز المالية وغير المالية على أداء العاملين.
- تحليل العلاقة بين نظام الحوافز ودرجة الرضا الوظيفي.
- تقديم توصيات حول كيفية تحسين نظم الحوافز لتعزيز الأداء المؤسسي.

### منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعدّ الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية وتحليل العلاقات القائمة بينها. فقد تم استخدام هذا المنهج لوصف نظام الحوافز بمختلف أبعاده، وتحليل مدى تأثيره على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المؤسسات.

### تقسيم الدراسة :

تضمن هذا الفصل أربعة مباحث رئيسية، تناول أولها مفهوم الحوافز وأنواعها من خلال عرض التعريف المختلفة وتوضيح التمييز بين الحوافز المالية وغير المالية، بينما حُصص المبحث الثاني لدراسة أهمية الحوافز في بيئة العمل، من خلال إبراز دورها في تحفيز العاملين وتعزيز الرضا الوظيفي. أما المبحث الثالث ف تعرض لتطور أنظمة الحوافز عبر المدارس والنظريات الإدارية المختلفة، مستعرضاً أهم النظريات التي تناولت موضوع التحفيز، مثل نظرية ماسلو وهيرزبرغ وفروم وغيرهم. وفي المبحث الرابع، تم تحليل العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز، سواء العوامل الفردية المرتبطة بالموظفين أنفسهم، أو العوامل التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل وسياسات المؤسسة.

أما الفصل الثاني فقد حُصص لتحليل أثر نظام الحوافز على أداء العاملين، حيث تضمن ثلاثة مباحث رئيسية، تناول المبحث الأول منها مفهوم وأبعاد أداء العاملين وأساليب وطرق قياسه، في حين حُصص المبحث الثاني لدراسة تأثير الحوافز المالية على الأداء الوظيفي ومستوى الرضا، مع تحليل طبيعة العلاقة بين المكافآت المالية والإنتاجية. بينما تناول المبحث الثالث تأثير الحوافز غير المالية على أداء العاملين، مبرزاً الدور الذي تلعبه الحوافز المعنوية في رفع مستويات الرضا والانتماء المؤسسي وتحسين الأداء الفردي والجماعي.

## مقدمة

أما الفصل الثالث، فقد تناول مدخلاً للرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز، حيث تم تخصيص المبحث الأول لتعريف الرضا الوظيفي وأهميته وعوامله الأساسية، مع بيان أنواعه ومظاهره المختلفة. بينما تطرق المبحث الثاني إلى طرق قياس الرضا الوظيفي وكيفية حوثه والبرامج الداعمة له، مع تحليل آثاره ونتائجها على الفرد والمؤسسة. وفي المبحث الثالث، تم التعمق في دراسة العلاقة الثلاثية بين الحافز والرضا الوظيفي والأداء، مع توضيح كيف تؤثر الدافعية والرضا على الإنتاجية العامة، مما يسمح بفهم أعمق لدور التحفيز في بناء بيئة عمل مستقرة ومحفزة.

واختتمت الدراسة بخاتمة تضمنت أبرز النتائج التي توصلت إليها، والتوصيات المقترحة لتحسين نظم الحوافز بما يخدم أهداف المؤسسات ويعزز من أداء ورضا العاملين.

### الدراسات السابقة :

1 .أحمد بن سعيد بن سالم ميلكان المشيخي. (2012). الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم. رسالة ماجستير، جامعة نزوى، كلية العلوم والآداب.

تناولت هذه الدراسة موضوع الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبيان على عينة من الموظفين الإداريين بمختلف المستويات. سعت الدراسة إلى قياس أبعاد الرضا الوظيفي المختلفة (مثل الرضا عن الأجر، ظروف العمل، العلاقات الإنسانية، التقدير المهني) وتحليل الفروق بين المستجيبين حسب متغيرات ديمografية. أظهرت النتائج أن الرضا العام كان بمستوى متوسط، مع تسجيل تدنٍ نسبي في رضا العاملين عن نظام الأجر والحوافز مقارنة بباقي الأبعاد. وأوصى الباحث بضرورة تحسين الحوافز وتحقيق العدالة الداخلية في المكافآت لتحقيق رضا وظيفي أعلى.

أهمية هذه الدراسة بالنسبة لدراستنا: تبرز أهمية هذه الدراسة لدراستنا في كونها تؤكد العلاقة المباشرة بين نظم الحوافز ومستوى الرضا الوظيفي، مما يدعم أحد المحاور الأساسية لدراستنا التي تسعى لفهم أثر الحوافز على الأداء والرضا. كما أن تركيزها على تحليل أبعاد الرضا بشكل منفصل يوفر إطاراً مرجعياً لمناقشة العوامل المتعددة المؤثرة في الرضا ضمن بحثنا.

## مقدمة

2 بوزيد، نادية. (2019). دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين. مذكرة ماجستير، جامعة باتنة.

ركزت هذه الدراسة على استكشاف دور الحوافز بأنواعها المختلفة (المالية والمعنوية) في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بجامعة باتنة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي مع استبيان لقياس مستوى الرضا وعلاقته بالحوافز المقدمة. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين الحوافز والرضا الوظيفي، مع الإشارة إلى أن الحوافز المعنوية (مثل التقدير، فرص الترقية، بيئة العمل الإيجابية) كان لها تأثير بارز يفوق في بعض الأحيان أثر الحوافز المالية. وقد أوصت الباحثة بضرورة تنوع أنظمة الحوافز وعدم الاقتصار على البعد المالي.

أهمية هذه الدراسة بالنسبة لدراستنا: تكتسي هذه الدراسة أهمية خاصة لدراستنا كونها تسلط الضوء على الحوافز المعنوية كعامل حاسم في تحقيق الرضا الوظيفي، وهو ما ينقطع مع أحد أهداف دراستنا في التمييز بين أثر الحوافز المالية وغير المالية على أداء ورضا العاملين. كما أن نتائجها تدعم الفرضية التي تتبعها دراستنا بشأن تعددية تأثير أنواع الحوافز.

3 بوقرة، نوال. (2017). أثر الحوافز على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر أنظمة الحوافز على أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة استبيانات موجهة إلى الموظفين لرصد تقييمهم لواقع الحوافز وعلاقتها بمستوى أدائهم. وقد توصلت الدراسة إلى أن الحوافز - وخاصة تلك المرتبطة بالأداء الفردي- تلعب دوراً كبيراً في تحسين الالتزام الوظيفي وزيادة الإنتاجية، حيث أكدت النتائج أن وجود حوافز عادلة ومنصفة يؤدي إلى رفع الأداء المهني والولاء التنظيمي.

أهمية هذه الدراسة بالنسبة لدراستنا: تُعد هذه الدراسة ذات أهمية مباشرة لدراستنا، إذ إنها تتناول موضوع تأثير الحوافز على الأداء المهني، وهو صلب الإشكالية التي نبحثها. كما توفر

## مقدمة

الدراسة نتائج ميدانية داعمة لفكرة أن الربط بين الأداء الفردي والمكافآت يعزز من الفاعلية المؤسسية، مما يثير التحليل الذي سنقدمه حول أثر الحوافز على الأداء الوظيفي.

4. بوك رش، بسمة. (2012). **سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة أسيلور ميتال عنابة.**. رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار، عنابة.

تناولت هذه الدراسة أثر سياسة التحفيز على تنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة "أسيلور ميتال" بعنابة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت إلى أن وجود سياسة تحفيزية فعالة لا يساهم فقط في تحسين الأداء الفردي، بل يؤثر كذلك إيجابياً على مناخ العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، مما يعزز الانسجام والتعاون بين العاملين والإدارة. وأكدت الدراسة أن الحوافز ليست مجرد أدوات مادية بل وسائل لخلق بيئة عمل إيجابية تحفز التفاعل الإيجابي.

أهمية هذه الدراسة بالنسبة لدراستنا: تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تربط بين الحوافز وتحسين المناخ التنظيمي، مما يضيف لدراستنا بعداً إضافياً يتمثل في أن تأثير الحوافز لا يقتصر فقط على الأداء الفردي بل يمكن ليشمل العلاقات البينية والثقافة التنظيمية. وهو ما سيساعد في دعم الإطار التحليلي لدراستنا وتوسيع دائرة التحليل لنشمل بيئة العمل ككل.

5. سعيداني، فاطمة. (2018). **دور الحوافز في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك.** مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الحوافز في تحسين أداء العاملين داخل مؤسسة سوناطراك، وهي من أكبر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة الاستبيان والملاحظة لجمع البيانات. وقد أظهرت النتائج أن الحوافز، سواء كانت مالية أو معنوية، لها تأثير إيجابي كبير على الأداء، كما شددت على أهمية وضوح معايير منح الحوافز وعدالتها. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة تحفيزية مدققة ومتقدمة لضمان تحقيق أقصى قدر من الكفاءة الإنتاجية.

أهمية هذه الدراسة بالنسبة لدراستنا: تعتبر هذه الدراسة مهمة لدراستنا لأنها تقدم نموذجاً تطبيقياً يثبت تأثير الحوافز المتقدمة على الأداء الوظيفي، كما تؤكد ضرورة تبني أنظمة حوافز

## **مقدمة**

---

تقوم على العدالة والشفافية، وهو ما يتقاطع مع أهداف دراستنا الرامية إلى تحليل علاقة نظام الحوافز بالأداء والرضا الوظيفي.



---

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي و التاريخي لنظام الحوافز

---



### الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و التاريحي لنظام الحوافز

تمهيد:

تُعد الحوافز من أبرز الأدوات الإدارية التي تلجأ إليها المؤسسات الحديثة لتحفيز العاملين وزيادة مستويات أدائهم، نظراً للدور الكبير الذي تلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة ورفع إنتاجيتها. وقد حظي موضوع الحوافز باهتمام متزايد من قبل الباحثين والممارسين الإداريين، نتيجةً لتزايد الوعي بأهمية العنصر البشري باعتباره محور العملية الإنتاجية وأساس نجاح أي تنظيم.

ويهدف هذا الفصل إلى بناء إطار نظري متكامل حول مفهوم الحوافز وأنواعها المختلفة، مع التركيز على تطورها التاريخي عبر المدارس والنظريات الإدارية المتعاقبة، كما يتناول أهمية الحوافز في بيئة العمل وتأثيرها المباشر على السلوك التنظيمي للعاملين. ولتحقيق ذلك، سيتم التطرق إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة بالحوافز، تصنيفها إلى حوافز مادية ومعنوية، واستعراض أبرز النظريات العلمية التي تناولت هذا الموضوع، بالإضافة إلى بيان أثر الحوافز في تعزيز الدافعية وتحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات.

### المبحث الأول: مفهوم الحوافز و أنواعها

لقد احتل موضوع نظام الحوافز مكاناً بارزاً منذ بدء الاهتمام بـ بحث الأفراد على العمل بكفاءة مما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة، و تظهر أهمية البيئة الإدارية الجيدة من خلال قدرها على توفير المناخ الوظيفي المناسب و الهدف لزيادة كفاءة الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي للعمال،

## **الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و التاريخي لنظام الحوافز**

### **المطلب الأول: تعريف الحوافز**

تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز و هي بذلك لا تمثل جزءا مكملا للأجور و المرتبات، فالإداء الذي يستحق الحافز هو إداء غير عادي. 1

الحوافز هي بالتحديد العوامل التي تدفع إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد و التي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجات الإنسانية، هذا و تعتبر الحاجات الإنسانية المصدر الأساسي لدافع الأفراد و المحدد الرئيسي لسلوكهم في المنظمة وبما أن الدافع تتبع من داخل الفرد فإن الحافز عوامل خارجية تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه، أي بمعنى آخر فإن الحافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته و رغباته. 2

وفي تعريف آخر نجد أن الحوافز هي : هي كل شيء يخفف من الحاجة و يقلل من مفعول الدافع، وفي مجال العمل فهي كل ما يتلقاه الفرد من عوائد مادية و معنوية مقابل أدائه للعمل (رواتب، مكافآت، ترقيات، تقدير و غيرها ...). 3

### **المطلب الثاني : أنواع الحوافز (مالية و غير مالية)**

تنوع الحوافز التي تقدمها المنظمة لمواردها البشرية، فقد تكون هذه الحوافز مادية و معنوية ، أو حوافز سلبية و ايجابية ، أو حوافز جماعية و فردية .

#### **الحوافز المادية:**

تشمل الحوافز المادية إلى جانب الأجور و المرتبات أي صور نقدية أخرى مجعة أو مجزأة على دفعات، يقصد المجموعة الحوافز التي تتبع احتياجات الأفراد المادية فقط دون غيرها مثل: الأجر الإضافي و العلاوات الدورية و الاستثنائية و المنح بأنواعها و المكافآت التشجيعية .

و الروح المعنوية تعني أن الفرد يؤدي عمله و يكون متحفزا لأداء هذا العمل لاعتقاده بأنه سيحصل في المقابل على ما يريد، ولكن في الوقت نفسه فإن الفرد يريد من هذه الحوافز قدر على تأمين حاجاته الأساسية ، وتشمل الأجور و ملحقاتها و ديمومة العمل و الظروف المادية للعمل .

#### **الحوافز المعنوية:**

هي التي تخاطب في الفرد حاجات نفسية و اجتماعية و ذهنية، ويقصد إنها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم و تشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة، بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية، و أمام الإدارة

1 بشار الوليد.المفاهيم الإدارية الحديثة.الطبعة 1.دار الرأي للنشر و التوزيع عمان 2009، ص 89.

2 منير بوزي .فريد كورتل .إدارة الموارد البشرية .الطبعة الأولى.مكتبة اونتعم العربي للنشر و التوزيع .عمان2010، ص 270.

3 بوك رش بسمة،"سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المؤسسسة"، دراسة ميدانية بمؤسسة اسيلورميتسال، عناية رسالة ماجستير تخصص علاقات عامة،جامعة باجي مختار، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية2011.2012، ص 148.

## **الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و التاريخي لنظام الحوافز**

تشكيلة من الحوافز المعنوية على رأسها الوظيفة المناسبة للفرد و الإثراء الوظيفي من خلال فرصة الترقية والتقدم في العمل والتناوب والمشاركة في اتخاذ القرارات ومناخ الإشراف مناخ الجماعة، صورة المنظمة، طبيعة العمل، فلسفة المنظمة تجاه أفراد التنظيم والتدريب والمهارات وجداول العمل المرنة والقيادة الفعالة للأفراد.<sup>1</sup>

### **الحوافز الفردية :**

تقوم خطط التحفيز على مكافأة الأداء الفردي و تشمل المداخل الشائعة لهذا النوع كلا من الأجر الموضوعي، الأجر حسب القطعة، و حواجز توفير الوقت و العمولات.<sup>2</sup>

### **الحوافز الجماعية:**

يمكن استخدام الحوافز الفردية (المذكورة أعلاه) على أساس جماعي، أي يمكن الدفع للموارد البشرية استنادا إلى أدائهم المختلط، وتفضل الحوافز الجماعية عندما تكون واجبات الموارد البشرية متربطة و معتمدة و تتطلب التعاون.

### **الحوافز الاجتماعية :**

ومن الأمثلة عليها "كتب الشكر و الثناء ، وتقدير الأداء المرتفع ، وكيل المديح للموارد البشرية أمام الزملاء، و توجيه دعوات لحضور حفلة غداء أو عشاء في مطعم فاخر، و طلب اقتراحات من الموارد البشرية، و الجوائز ، و إقرار رسمي أو غير رسمي بالإنجاز".<sup>3</sup>

### **الحوافز الإيجابية:**

هذا الحافز يترك هامشا لروح المنافسة في جميع أنواع الجماعات العاملة، حيث أن الحد المطلوب للتحفيز يتحقق بعد حساب متوسط جهد المجموعة و هذا يتطلب من العاملين بذل أقصى جهد للحصول على الحافز، ويتحقق هذا المبدأ مع شروط التحفيز الناجح فهو يحقق توافق التحفيز مع الجهد المبذول وعدالة الحافز و شعور العاملين بذلك، و توجيهه الحوافز للأداء الجيد وتجديد فاعلية الحافز.

### **الحوافز السلبية:**

وتعني معاقبة المعلم المذنب أو المهمل ماديا و معنويا، ويرى بعض العلماء أن البشر مختلفون في سلوكياتهم و تكوينهم النفسي و العقلي، فهناك من يمكن حفظه و تشجيعه باستخدام أسلوب الحوافز الإيجابية، وهناك من لا يمكن حفظه إلا عن طريق أسلوب الحوافز السلبية لأن يخصم

1 علي محمد عبد الوهاب، "إستراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز"، الأمل للتجهيزات الفنية، القاهرة، 2000، ص.54.

2 غني دحام الزبيدي و آخرون، "إدارة الموارد البشرية" ، مفاهيم وتوجهات معاصرة ،دار حامد للنشر و التوزيع عمان ،2018،ص294.

3 نفس المرجع السابق ص195.

## **الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و التاريحي لنظام الحوافز**

من راتبه، أو يتم توجيهه لفت نظر أو إنذار إليه بهذه الأساليب يمكن ضبط تصرفاته و دفعه لأداء عمله بشكل صحيح و جيد .<sup>1</sup>

### **المبحث الثاني: أهمية الحوافز في بيئة العمل**

للحوافز أهمية كبيرة وتشير إلى مجموعة الأغراض والمكافآت والنتائج التي تتحققها المنظمة خصوصاً إذا تم التحفيز وفق أسس ومعايير عادلة وهذه المكافآت تتمثل فيما يلي:

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتفكير: طالما أن العمل السيئ سريعاً ما ينال صاحبه الجزاء والعقاب والتوبیخ والخصم والفصل أحياناً، لذا يجب الاعتراف حق من بذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار كما يمكنه الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.
- أداء للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير تجاهها استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم، وإشباعاً لغرائزهم في حب الاستطلاع.
- الدعم المالي: يمثل أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادي.
- تحمل المسؤولية: يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والأفراد

<sup>1</sup> سعد عامر، أبوشندى. "إدارة الموارد البشرية" مفاهيم وتوجهات معاصرة، ط1، دار أسماء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص150-158.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والتاريخي لنظام الحوافز

يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: دور الحوافز في تحفيز العاملين

تُعدّ الحوافز من أبرز الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحفيز العاملين ورفع أدائهم. وهي مجموعة من المزايا أو المكافآت التي تمنحها الإدارة للعاملين استجابةً لأدائهم الجيد أو لتشجيعهم على تحسين سلوكهم الوظيفي. وتصنف الحوافز عادةً إلى نوعين رئيسيين: الحوافز المادية كالأجور والمكافآت والمنح، والحوافز المعنوية كالتقدير، والترقيات، والشهادات المعنوية، والمكانة داخل المؤسسة.

وقد أثبتت الدراسات الحديثة أن الحوافز تلعب دوراً فعالاً في خلق بيئة عمل محفزة، تُنمّي الولاء التنظيمي وتدفع العاملين لبذل جهد أكبر. فالعامل الذي يشعر بأن جهده مقدر ومكافأ، سواء بشكل مادي أو معنوي، يكون أكثر التزاماً وتحفيزاً، مما يعكس مباشرة على الإنتاجية. كما تساهم الحوافز في تقليل نسبة الغياب والتغيب، وتُخفّف من معدلات الدوران الوظيفي داخل المؤسسة، وهي مؤشرات حساسة لقياس استقرار بيئة العمل وجودتها.<sup>2</sup>

غير أن فعالية الحوافز ترتبط بعدة شروط أساسية، أهمها العدالة في التوزيع، وربط الحافز بمستوى الأداء الحقيقي، وضمان الشفافية في المعايير المعتمدة. فغياب العدالة أو وجود تمييز بين العاملين في تقديم الحوافز، قد يؤدي إلى نتائج عكسية تتمثل في الإحباط، وانخفاض الدافعية، وتفشي التذمر داخل بيئة العمل.

ومن المهم كذلك مراعاة الاختلافات الفردية بين العاملين، حيث لا يستجيب الجميع لنفس الحوافز. فالبعض قد تحفّزه المكافآت المالية المباشرة، بينما يرى آخرون في الترقية أو الاعتراف الرمزي أو التقدير العلني ما يدفعه لبذل المزيد من الجهد. وهنا تبرز أهمية المرونة في تصميم أنظمة الحوافز، لتكون شاملة وقدرة على استهداف مختلف فئات العاملين.

وقد أكدت الباحثة نوال بوقرة في دراستها حول أثر الحوافز على أداء الموارد البشرية، أن "نجاح نظام الحوافز يتوقف على مدى ارتباطه بأهداف المؤسسة، وبتوقعات العاملين في أن واحد، حيث يؤدي عدم التوافق بين هذين الجانبين إلى فشل النظام مهما كانت موارده".<sup>3</sup>

إن الحوافز، باختصار، ليست مجرد وسيلة لتحفيز العاملين فحسب، بل هي استراتيجية إدارية تُسهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية، وتدعم استقرار المؤسسة وقدرتها على التكيف مع

1 محمود بوطي، "حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية على المؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة الوادي)"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 12.04.2020 بدون ذكر التوقيت، ISSN: 2170.1121.

2 سعيداني، فاطمة. دور الحوافز في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك. الجزائر: جامعة ورقلة، 2018، ص 45.

3 بوقرة، نوال. أثر الحوافز على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2017، ص 88.

## **الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و التاريخي لنظام الحوافز**

التحديات. فهي أداة مزدوجة تُستخدم لتحفيز الفرد من جهة، وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

### **المطلب الثاني: علاقة الحوافز بالتحفيز و الرضا الوظيفي**

تعتبر الحوافز من أهم الأدوات التي تعتمد其 المؤسسات لتعزيز التحفيز الداخلي لدى العاملين، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على مستوى الرضا الوظيفي لديهم. فالتحفيز لا ينبع فقط من داخل الفرد، بل يتأثر بمجموعة من العوامل الخارجية، أبرزها الحوافز التي تقدمها المؤسسة مقابل الجهد المبذول، والتي تلبي بدورها جزءاً من الحاجات النفسية والمادية للموظف.

عندما يشعر العامل أن جهده مُقدّر، وأن المؤسسة تكافئ الأداء الجيد، فإن ذلك يعزز إحساسه بالقيمة، ويؤدي إلى ارتفاع في درجة الرضا عن وظيفته، كما يدفعه إلى الالتزام بالعمل وتحقيق نتائج أفضل. فالحوافز تسهم في تغذية الدوافع الإيجابية وتوجهها نحو الأهداف التنظيمية، كما أن غيابها أو عدم عدالتها يؤدي إلى الإحباط، وتراجع الرضا، وقد ينتج عنه انخفاض في الأداء أو حتى انسحاب من العمل<sup>1</sup>.

وقد أظهرت الدراسات أن هناك علاقة طردية بين نظام الحوافز ودرجة الرضا الوظيفي، خاصة إذا كانت الحوافز متعددة (مادية ومعنوية)، ومتكررة، ومرتبطة مباشرة بالأداء. ويؤكد الخبراء أن المؤسسات التي تعتمد نظام حوافز فعال ومنصف تُسجل مستويات عالية من الولاء التنظيمي والاستقرار المهني<sup>2</sup>.

كما أن الحوافز تؤدي دوراً هاماً في إشباع الحاجات العليا في هرم ماسلو، كالاحترام والتقدير وتحقيق الذات، وهي حاجات لا تقل أهمية عن الحاجات المادية. وعندما يتمكن الموظف من إشباع هذه الحاجات، يشعر بالرضا، ويصبح أكثر اندماجاً في محیط العمل.

وفي دراسة ميدانية أجريت في عدد من المؤسسات العمومية الجزائرية، تبين أن نسبة كبيرة من العاملين يشعرون بأن غياب الحوافز أو عدم وضوح معايير منحها يؤدي إلى ضعف التحفيز، وتدني الرضا، و يؤثر سلباً على مستوى الإنتاجية، خاصة في المؤسسات التي يغلب عليها الطابع الروتيني.

1 بوزيد، نادية. دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين. مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2019، ص 57.  
حمودي، سليم. التحفيز كأداة لتحقيق الرضا الوظيفي. الجزائر: دار الهدى، 2020، ص 102.

2 زروقى، فتيحة. "أثر نظم الحوافز على الرضا الوظيفي داخل المؤسسات العمومية الجزائرية"، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد 15، 2021، ص 34.

## **الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و التاريخي لنظام الحوافز**

وعليه، فإن العلاقة بين الحوافز، والتحفيز، والرضا الوظيفي هي علاقة تكاملية، حيث تؤدي الحوافز الجيدة إلى تحفيز فعال، ينتج عنه رضا وظيفي، وهو ما يعزز من أداء العامل ويخدم أهداف المؤسسة على المدى الطويل.

### **المبحث الثالث: تطور أنظمة الحوافز**

#### **المطلب الأول: تاريخ تطور أنظمة الحوافز في المؤسسات**

تعتبر الحوافز من أكثر الوظائف الإدارية تأثيراً على السلوك الإنساني في تحقيق أهداف و من الناحية التاريخية يوجد ثلات مراحل سائدة بالنسبة لزيادة الحوافز في المؤسسات والشركات وفيما يأتي شرح لهذه المراحل:<sup>1</sup>

##### **1- المرحلة الأولى (المدرسة التقليدية)**

تمثل هذه المرحلة المدرسة التقليدية في الإدارة التي ترى أن المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها مع البيئة الخارجية و هدفها تعظيم الأرباح فقط و تمثل في بداية

الثورة الصناعية بأروبا حيث رأى أصحاب هذه المصانع و المديرون المهنيون على وضع سياستها بأن العامل كسول و لا يحب العمل ، و العمل الشاق، و العامل غير طموح و أنه يتتجنب المسؤولية و العامل يحب الإشراف المباشر الذي يعيشه من المساءلة و بناءً على ذلك فإن ما يبذله من طاقة و جهد يرتبط ارتباطا سلبيا مع مستوى الأجرة ، وقد بنو رأيهما على أن هذا الأساس أن العلاقة بـ بين الأجر و الجهد المبذول تكون موجبة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد حتى يصل العامل بالإنتاج إلى حد معين يرى العامل أنه بعد هذا الحد لا تكون هناك منفعة في الدخل تعادل ما يبذله من جهد في ساعات إضافية أخرى بعد هذا الحد، والمقصود بذلك أنه بعد هذا الحد تصبح العلاقة بين الأجر و الجهد الذي يبذله العامل علاقة سلبية و معنى ذلك أن ارتفاع الأجر بعد هذا الحد يصبحه زيادة في في تفضيل العامل لوقت الفراغ على الجهد المبذول ووفقاً لهذه المرحلة تقوم الإدارة في الإنفراد بالقرارات دون الرجوع إلى أحد و تهيمن

<sup>1</sup> أحمد، عبد العزيز. (2010). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الفكر العربي.

## **الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و التاريخي لنظام الحوافز**

على سير العمل وكل خطوة تتم في العمل تحت إشرافها و لا تثق إلا بنفسها و تسعى الإدارة لتحقيق أهدافها بكل الوسائل و لا تقبل كلمة نقد توجه إليها لذلك اقتصرت الحوافز في هذه المرحلة على الأمور المادية فقط مثل الأجر و ملحقاته من المكافآت .

### **2 - المرحلة الثانية (المدرسة الإنسانية):**

نظرت هذه المرحلة للعمال على أنهم مبدعون في حين توفر الفرصة المناسبة و عليه فإن الإدارة يكون عملها كالتالي: حيث تكون القرارات بالتشاور مع العاملين بالإنتماء للعمل كما تساعدهم على التطور و تشجعهم على العمل الجماعي، كما حددت العلاقة بين الأجر و الجهد المبذول في شكل علاقة موجبة مستقيمة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد المبذول.

و من الواضح أن المدرسة التقليدية ركزت على الحوافز المادية فقط، و أهملت الحوافز المعنوية لذلك نجد أن الإدارة في المرحلة الثانية تقدم حوافز منوعة فإلى جانب الحوافز المادية فهناك حوافز معنوية كالتقدير و الاحترام<sup>1</sup>.

### **3 - المرحلة الثالثة (المدرسة المعاصرة) :**

و تتجسد هذه المرحلة الفكر الإداري السيد حاليا ، حيث تطورت النظرة إلى المنظمة و الفرد و الحوافز إلى حد بعيد و أصبحت تعكس الواقع بشكل أكثر من السابق، و الفرد أو الموظف هو جوهر المنظمة و ركيزتها الأساسية في تحقيق مختلف أهدافها نظرا لتمتعه ببطاقات إبداعية منوعة و لأنه إنسان ناضج فإن الإدارة تتوقع منه أن يكون رقيبا على نفسه دون الحاجة إلى رقيب خارجي و الأفراد بعد ذلك متباينون في خصائصهم و دوافعهم و حاجاتهم و إبداعاتهم ، لذلك لابد من الوقوف عليها بالدراسة العملية الميدانية لغرض استخدامها و تطويرها و توجيهها نحو الإتجاه السليم، فالحوافز في هذه المرحلة المعاصرة متنوعة و متباينة و مقتربة من أداء الفرد و مدى تحقيقه لأهدافه الخاصة به.

#### **المطلب الثاني: نظريات الحوافز**

##### **1- نظرية الإدارة العلمية -تايلور (1911) .**

ركزت هذه النظرية على أهمية الحافز المادي الذي يقف وراء إنتاج الألف ارد وأهملت دور العوامل النفسية والجذبات الاجتماعية التي تدفع الألف ارد إلى عمل ما أو أداء معين، وقد

<sup>1</sup> يوسف حبيب الطائي ، مؤيد عبد الحسين الفصل ، هاشم فوزي العبادي ، إدارة الموارد البشرية من مدخل استراتيجي متكامل مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1 2006 ص 405

## **الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و التاريحي لنظام الحوافز**

اعتقد تايلور أن الوظيفة الأساسية للإدارة هي الحصول على أكبر انتاج ممكن بأقل تكلفة ممكنة، ولهذا فإن ظاهري النوع الجيد والاقتصاد كانتا وارء آراء في الفاعلية الإدارية التي يمكن تحقيقها بفضل الاش ارف الدقيق والرقابة المستمرة لتحقيق مستويات اداء محددة واضحة، ويرى بعضهم أن هذه النظرية متشائمة تعتقد ان العاملين كسالى بطبعهم لا يرغبون في العمل ويتميزون بالأنانية والسلبية وطموحاتهم ضئيلة، والحوافز التي تقدمها هذه النظرية لا تخرج عن كونها حوافز مادية من حيث أن العامل مخلوق اقتصادي تتحصر حاجاته في الحاجات المادية وعليه فإن الانتقادات الأساسية التي توجه لهذه النظرية أنه لم يكن هناك اتفاق على مدى قوة المال في الدافعية وتأثيره، إضافة أن المال ليس كل شيء في حياة الإنسان، إذا قد يكون المال عملا هاما في دافعية الأفراد وتحفيزهم ولكن هناك عوامل ومبادئ أخرى هامة تؤثر في دافعية الفرد للعمل.<sup>1</sup>

### **2- نظرية العلاقات الإنسانية – ليكرت (1930)**

ترى هذه النظرية أن الإنسان كائن اجتماعي يعطي أهمية كبيرة للعضوية في الجماعة ولأسلوب التعامل معه، لذلك فإن تعزيز العلاقات بين العاملين وإتاحة المجال للعلاقات غير الرسمية تعد حواجز لمزيد من العمل لا تقل أهمية عن الحافز الاقتصادي، وقد أعطى التوضيح الأفضل لنظرية العلاقات الإنسانية وصنف الدوافع الأساسية في العمل إلى دوافع اقتصادية، دوافع الأمان، ودوافع ذاتية ودافع الفضول ودافع الرغبة في الإبداع.

وتقوم هذه النظرية على أساس أن المؤسسة هي مجتمع إنساني يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة ويشترك في تحقيقها جميع العاملين وتعتمد درجة قدرتهم على تحقيق هذه الأهداف على كثافة العلاقة بينهم أي أن الانتاج في المؤسسة يكون عاليًا إذا كانت هناك علاقات مبنية على الاحتقار والود والتفاهم بين العاملين والعكس صحيح.

يمكن القول أن هذه النظرية كان لها أثر كبير في إبراز أهمية العلاقات الإنسانية في المؤسسات وأهمية الحوافز المعنوية التي غابت في نظرية الإدارة العلمية التي اهتمت فقط بالحوافز المادية حيث لا تقل المعنوية أهمية عن الحوافز المادية في تحقيق الانتماء عند العمال وتحفيزهم نحو العمل والإنجاز أكثر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد، عبد العزيز. (2010). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الفكر العربي. ص 120

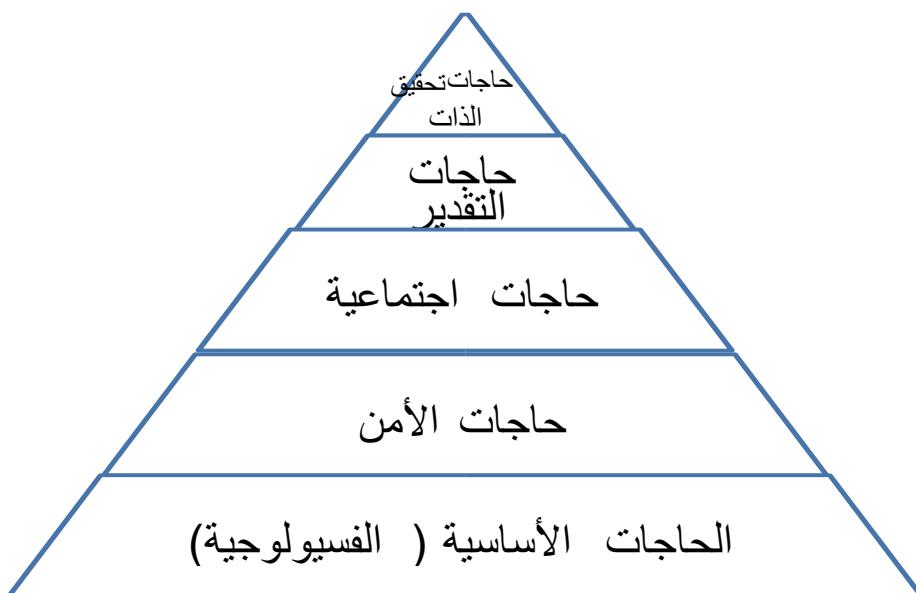
<sup>2</sup> بوقرة، نوال. (2017). أثر الحوافز على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و التاريخي لنظام الحوافز

### 3- نظرية الحاجات - ماسلو- Maslow: (1943)

وفق نظرية ماسلو تقسم هذه الحاجات إلى خمسة أنواع تتقاوت من حيث أهميتها:

الشكل رقم 1 سلم ماسلو للحاجات



انطلاقاً من محتوى نظرية ماسلو التي تقدم للإدارة فرصة معرفة مجمل الحاجات ومحاولة إشباعها بالمعايير التحفيزية الضرورية حتى تتمكن المؤسسة من التنسيق بين الأهداف الخاصة بالأفراد والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتطبيقيها لتنفيذ خطط التنمية، فإنها مدخلاً أساسياً لتنمية العلاقات العامة على مستوى النسق الداخلي للمؤسسة ومت ثم يجري إشباع الروح المعنوية العالية وإحلال مبدأ التعاون بين الأفراد مهما كان تركزهم في الهرم التنظيمي للمؤسسة.<sup>1</sup>

### 4- نظرية ERG الدريفير (1961)

جرى تطوير هذه النظرية عن نظرية ماسلو في تسلسل الحاجات لجعلها أكثر انسجاماً مع نتائج البحث العلمية مقتصرة فقط على تسلسل ثلاثة حاجات وهو الوجود (البقاء) والارتباط (الانتماء) والنمو (التطور) ولذلك أطلق عليها اختصار ERG وهي الأحرف الأولى من أسماء هذه الحاجات الثلاث:<sup>2</sup>

ولا تفرض هذه النظرية تسلسلاً صارماً في الانتقال من حاجة أدنى إلى حاجة أعلى، كما هو الحال في نظرية ماسلو ومن الملاحظ أن النظرية (ERG) تأخذ في الحسبان التباينات التي بين الأفراد من حيث الثقافة والمنبه الأسري والبيئة الحصرية والتي تعدل القوى الدافعة

<sup>1</sup> إبراهيم، سامر. (2014). الدافعية في بيئة العمل. دمشق: دار اليقظة العربية.

<sup>2</sup> إبراهيم، سامر. (2014). الدافعية في بيئة العمل. دمشق: دار اليقظة العربية. ص 111

## **الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و التاريخي لنظام الحوافز**

لدى الإنسان، ففي اليابان مثلاً توضع الحاجات الاجتماعية قبل الحاجات الفسيولوجية في الأهمية وفي البلاد العربية مثلاً قد توضع الكارمة فوق مبدأ آخر وعموماً يمكن القول أن هناك

دراسات تدعم هذه النظرية وهناك دراسات أخرى تعارضها ونظرية (ERG) تمثل تحسناً بالمقارنة بسلسلة الحاجات لمسلو.

إذ قدمت نظرية ألدريفير أسلوباً أكثر واقعية للتحفيز من نظرية ماسلو إذ بينت أن الحاجة التي لا يجري إشباعها تزداد قوة وأن هناك ارتباطاً بين الأنواع المختلفة للحاجات كما أنها تساعده على فهم السلوك البشري في المؤسسات على نحو أوضح، وذلك لشمولها على عنصري الرضا والتقدم وبهذا نقول أن هذه النظرية لا تقدم أنواع الحاجات فقط بل تحدد أيضاً مكونات الحاجة وهي إشباع الحاجة وقوة الرغبة وعموماً يمكن أن نقول أن رؤية ألدريفير للتحفيز لا تختلف كثيًراً عن ماسلو.

**5- نظرية الحاجة للإنجاز – ماكيلاند: (1961)** تقوم هذه النظرية على ثلاثة أنواع من الحاجات:<sup>1</sup>

- 1- الحاجة للإنجاز: أي الاندفاع في الإنجاز، النجاح، الوصول والتحقيق
  - 2- الحاجة للانتماء: أي الحاجة للصدقة والعلاقات الطيبة ولحميمة والقبول والارتباط.
  - 3- الحاجة للقوة: أي الحاجة لجعل الآخرين يتصرفون كما يريد الفرد بطريقة مختلفة تتمثل في حب الهيمنة والسيطرة والرقابة والتحكم. (الصرن، 2004، ص 279)
- ويذهب ماكيلاند وآخرون إلى أن ذوي الإنجاز ازت العالية يتصرفون بالخصائص والصفات التالية:
- يميلون إلى حالات والمواقف التي تعطى لهم فيها المسؤولية الشخصية في تحليل المشاكل وإيجاد الحلول لها.
  - يميلون إلى المخاطرة المتوسطة بدلاً من المخاطر العليا أو الدنيا.
  - يرغبون بالتجدد العكسي لإنجازهم ليكونوا على علم بمستوى إنجازهم.

إن فهم الحاجات الثلاث التي ذكرها ماكيلاند وإدراكها مهمان للإدارة في المؤسسات الاقتصادية حتى تستطيع تنظيم أعمالها لتعمل بطريقة جيدة لأن أي مؤسسة أو وحدة إدارية تمثل مجموعات من الأفراد تعمل معاً لتحقيق أهداف معينة ولذلك فإن إدراك هذه الحاجات

<sup>1</sup> مرجع سابق ص 111

## **الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و التاريخي لنظام الحوافز**

الثلاث عامل هام في المساعدة على حفز الألف ارد لتحقيق هذه الأهداف واستعمال حواجز ملائمة لذلك.

### **6- نظرية X لماكريجور: (1960)**

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى Mc Gregor Douglas الذي حاول القريب بين المؤسسة وأفرادها وإحداث التكامل بين أهداف الطرفين وخلق الظروف الملائمة لتحقيق إشباع حاجات الألف ارد من خلال عملهم في مؤسساتهم، وبذلك يشعر الألف ارد بأنهم مرتبطين بهذه المؤسسات، لهذا فهم يسعون إلى تطويرها وتحسينها باستثناء لضمان بقائها.<sup>1</sup>

#### **\* نظرية X: تقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:** <sup>2</sup>

- إن الفرد بطبيعته يكره العمل وسوف يتتجبه أو يتهرب منه إذا كان في استطاعته - بسبب الخاصية السابقة والخاصة بكره العمل يجب إجبار الكثير من الألف ارد على العمل وتوجيههم ومراقبتهم وتهديدتهم بالعقاب مدخلاً لدفعهم للعمل وإنجاز الأهداف التنظيمية بطريقة ملائمة.

- يفضل الفرد المتوسط التوجيه ويتجنب تحمل المسؤولية ولديه القليل من الطموحات ويرغب في الإحساس بالأمان فوق كل شيء.

وبذلك نرى أن الإداري الذي يؤمن بهذه النظرية لا بد أن يكون تسلطياً في إدارته وعلاقته بأفراد المؤسسة حتى يستطيع أن يدفع الألف ارد إلى القيام بأعمالهم على أكمل وجه.<sup>3</sup>

\* نظرية Y: تخالف النظرية الأولى على أساس إيمانها بدوافع العمل واحتاجات العاملين وتقدم فرضيات أخرى معاكسة للأولى أهمها:

- إن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل سواء أكان جهداً بدنياً أو جهداً عقلياً أمر طبيعي والعمل هو مصدر رضا الفرد لذلك فهو ينجزه طواعية وليس التراكم كما أن العمل يمكن أن يكون مصدر للعقاب وبذلك يحاول الإنسان تجنبه لأنه موضع عقاب.

- الرقابة الخارجية المتزمتة وللتهديد بالعقاب ليسا الوسائلتين الوحيدةتين اللتين تدفعان العاملين لبذل ما يلزم من جهد لتحقيق أهداف المؤسسة إذ أن الفرد العامل سوف يقوم بمهام الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي لإنجاز ما الرزم به.

- يتقبل الإنسان المسؤولية برضى ويبحث عنها.

<sup>1</sup> سعيداني، فاطمة. (2018). دور الحواجز في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك. مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة. ص 99

<sup>2</sup> مرجع سابق ص 101

<sup>3</sup> بوقرة، نوال. (2017). أثر الحواجز على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3. ص 88

## **الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والتاريخي لنظام الحوافز**

- يعمل الإنسان عادةً أملًا في الحصول على المكافأة وليس خوفاً من العقوبة وأهم مكافأة لـ الإنسان هي التي تحقق الانتماء وإشباع حاجات تحقيق الذات لديه.

يمكن القول في أري ماكريجور لا تشكل نظريتي (X.Y) است ارتيجيات وإنما هي بمنزلة اعتقادات أساسية عن الطبيعة البشرية التي تؤثر في المديرين و يجعلهم يتذكرون مع إحدى الاست ارتيجيات.<sup>1</sup>

### **7- نظرية الأuze للداعية:**

وفقاً لتطبيق مفهوم الاعز في مجال الداعية فإن الفرد ينظر إلى سلوكه من عمليات إداركية ذاتية، فعلى أساس هذه الإدارات يرجع الفرد استجاباته السلوكية إلى عوامل داخلية كامنة في ذاته، لأن يرجع حصوله على مكافأة إلى بذله لجهد أكبر في العمل، أو قد يرجع استجاباته السلوكية إلى عوامل خارجية، لأن يرجع سبب رضاه إلى حصوله على علاوة أو ترقية، وبناء على ذلك فإن الفرد يحدد نوع الحوافز التي يرغب في الحصول عليها في المستقبل، وفقاً لإدراكه للعوامل الداخلية أو الخارجية بعدها مسببات تحفيزه.

ومع قلة الأبحاث في مجال تطبيق نظرية الاعز في مجال الداعية إلا أن هناك مؤشراً تر أن محاولة تحفيز الألف ارد الذين يحبون عملهم (محفزين داخلياً) بوساطة مكافآت (حوافز خارجية تؤدي إلى تخفيض حبهم لعملهم، كما تشير النتائج إلى أهمية الدور الذي تؤديه نظرية الاعز في التأثير في داعية الألف ارد في العمل، لذلك لابد من تحفيز الألف ارد بوساطة نوع الحوافز التي تتلاءم مع طريقة إعازتهم لمسببات استجاباتهم السلوكية (داخلية، خارجية)<sup>2</sup>

### **8- نظرية التوقع أو التفضيل لفروم: (1964)**

ترى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستتبعه نتائج معينة، كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج، أي إن فروم يذهب إلى أن الداعية هي نتاج لرغبة الإنسان في شيء ما، وتقديره لاحتمال أن عملاً ما سيتحقق له ما يريد و بكلمات بسيطة يمكن القول إن الداعية تعني قوة الدافع نحو عمل ما، وقوة الرغبة تعني شدة رغبة إنسان في شيء ما، والتوقع يعني احتمال حصول ذلك الإنسان على الشيء من عمل معين، وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعات الفرد:<sup>3</sup>

**- التوقع الأول: إن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب.**

<sup>1</sup> مرجع سابق ص 89

<sup>2</sup> سعيداني، فاطمة. (2018). دور الحوافز في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك. مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة.

<sup>3</sup> فاروق عبد فليه، محمد عبد الحميد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والتاريخي لنظام الحوافز

- التوقع الثاني: إن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من الفرد، والتي تشبع حاجته، ومن ثم تتحقق الرضا له.

تعد نظرية التوقع ضمناً وسيلة لتحقيق غاية، فقد نجد أن النتيجة التي حصل عليها الفرد ليست هدفاً في ذاته، وإنما تكون وسيلة أو وسيطاً لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها، فمثلاً قد يرغب الفرد في الترقية في وظيفته، ليس بهدف الترقية، وإنما يسبب إداركه واعتقاده بأن الترقية هي السبيل لتحقيق حاجة التقدير، والاحترام، والحصول على المردود المادي من أجور ورواتب.

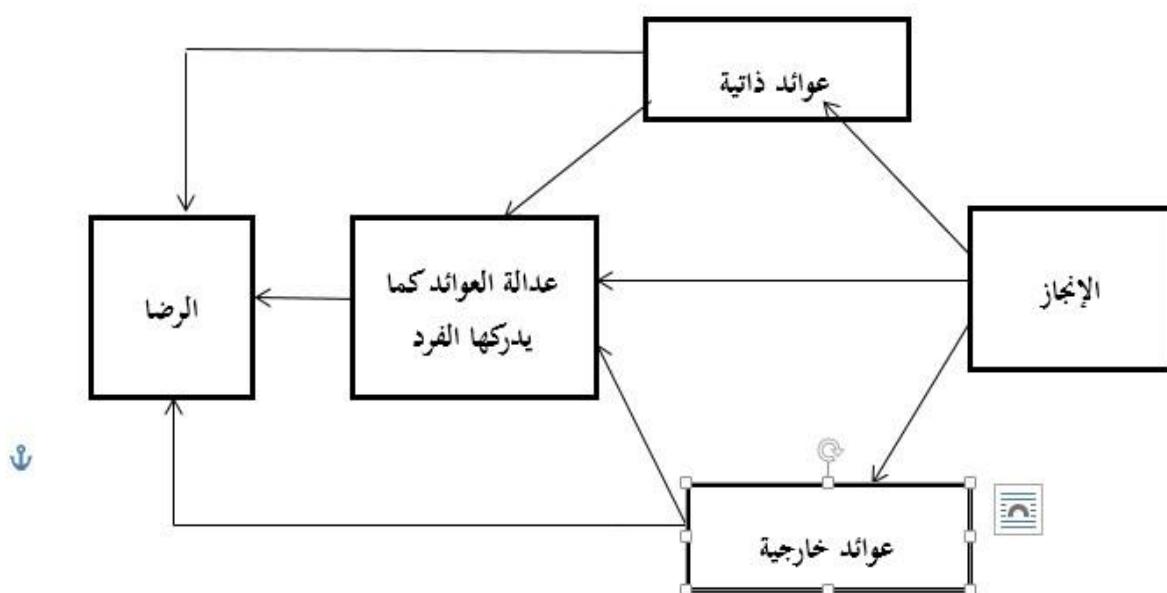
نموذج بورتر ولوولر: طور بورتر ولوولر<sup>1</sup> عام (1968) نموذج فروم، وقد ربطا الرضا بكل من الإنجاز والعائد، فهم يضعون حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا، وهي العوائد.

لذلك فإن من أبرز ما أضافه نموذج بورتر ولوولر إلى نظرية فروم هو المفهوم الذي يشتمل عليه نموذجهما بأن استمرار الأداء يعتمد على قناعة العامل ورضاه، وأن القناعة والرضا تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية، التي جرى الحصول عليها، وما يعتقد الفرد، وقد بين بورتر ولوولر<sup>1</sup> أن هناك نوعين من العوائد:

- عوائد ذاتية: هي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع، وهذه تشبع حاجات العليا عند الفرد.

- عوائد خارجية: هي التي يحصل عليها الفرد من المؤسسة الإشباع حاجاته الدنيا كالترقية والأجور والأمن الوظيفي.

الشكل رقم 2 يمثل نموذج بورتو ولوولر



(العميان، 2010 ص 294 - 295)

<sup>1</sup> فاروق عبد الله، محمد عبد الحميد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

## **الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و التاريخي لنظام الحوافز**

ومما لا شك فيه أن نظرية "بورتر ولوتلر" تعطي مساعدات هامة لتحقيق فهم أفضل لتحفيز العمال، ودراسة العلاقة بين الأداء والرضا، ولكن ليس لهذه النظرية أثر كبير في الممارسة العملية لإدارة الموارد البشرية.

### **9- نظرية تحديد الهدف - لوك - (1968)**

تفترض هذه النظرية أن الإصر على تحقيق الهدف هو أساس التحفيز، وأن الهدف يخبر العامل بما يجب عليه أداؤه، وكمية الجهد التي عليه أن يبذلها لتحقيقه وتدعيم البحث العلمية أهمية الأهداف في التحفيز، حيث يمكن القول إن الأهداف المحددة تزيد الأداء، وإن الأهداف الصعبة تحفز أكثر من الأهداف السهلة.

وقد حدد لوك الخصائص الأساسية التي تتسم بها العمليات العقلية لوضع الأهداف في :<sup>1</sup>

**1. تحديد الهدف:** أي درجة دقة الهدف ووضوحه.

**2. صعوبة الهدف:** أي درجة الأداء الذي يسعى إليه الفرد.

**3. كثافة الهدف:** أي تحديد كيفية الوصول إلى الهدف.

ومن الناحية التطبيقية تقترح النظرية على المديرين أن يشجع العاملين ويساعدون على وضع أهداف محددة وطموحة لأنفسهم، وأن يساعدون ويخذلهم على تحقيقها. (حرير، المرجع السابق، ص 142)

### **10- نظرية العدالة أو المساواة لـ آدمز: (1960)**

تقوم نظرية العدالة لآدمز على مسلمة أساسية وبسيطة، هي رغبة الأفراد في الحصول على معاملة عادلة، وترى النظرية أن الفرد يكون مدفوعاً في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة، وهذا الشعور كما يؤكد آدمز هو شعور وجاذبي عقلي، يجري التوصل إليه من مجموعات العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاكل الدالة على العدالة من عدمه، وفيما يلي عرض لل فكرة الأساسية لهذه النظرية:

<sup>1</sup> مرجع سابق 66

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و التاريخي لنظام الحوافز

- إن الفرد كائن مدفوع لأن يحدث لديه حالة من التوازن بين ما يقدمه من مساهمات، وما يحصل عليه من عوائد من المؤسسة التي يعمل فيها.
  - يجري وضع هذه المقارنة في نسبة، بسطها العوائد التي يحصل عليها الفرد مثل الأجر والترقية، والمعاملة الحسنة، والحوافز المادية، والشكر، وغيرها، أما المقام فهو إسهامات الفرد التي تتكون من جهود وأداء، وخبرة، وتعليم، وكمية العمل.
  - يتحدد شعور الفرد بالعدالة من عدمه من مقارنة النسبة السابقة التي تخصه بنسبة أخرى للأفراد داخل المؤسسة، يكونون صالحين للمقارنة.
- وهنا يكون الشعور بعدم العدالة هو المؤدي إلى القدرة الدافعة، إلى حماسة الفرد لسلوك معين وفي جانب آخر تؤدي العدالة إلى الشعور بالاتزان والاستقرار، وبأن الأمور تسير في نصابها.<sup>1</sup>

الجدول رقم 1 أثر العدالة المدركة في الإنتاج

أساس أجر على القطعة	يشعر العامل أن مستوى أجراه منخفض	يشعر العامل أن مستوى أجراه مرتفع
أجر ثابت	يخفض الجودة وكمية الإنتاج من دون تغيير أو يرفعها	الكمية كما هي أو يخفضها ويرفع الجودة
	يخفض الكمية والجودة	يرفع الكمية والجودة

(بدر، 1995 ، ص61)

فإذاً عدم المساواة يخلق نوعاً من التوتر الداخلي داخل الأشخاص، يحرضهم على إعادة التوازن إلى ميزان العدالة، وأكثر الطرق المستخدمة في تخفيض حالة عدم المساواة شيئاً ما يلي:<sup>2</sup>

- **تغيير المدخلات:** حيث يختار الشخص زيادة مدخلاته إلى المؤسسة أو إنقاذهما، فمثلاً الأفراد الذين يعتقدون أنهم يحصلون على أجر أقل مما ينبغي، قد يخفضون الجهد المبذول

<sup>1</sup> سعيداني، فاطمة. (2018). دور الحوافز في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك. مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة.

<sup>2</sup> سعيداني، فاطمة. (2018). دور الحوافز في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك. مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة.

## **الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و التاريخي لنظام الحوافز**

أو يزيدون أيام الغياب، والألف ارد الذين يقضون أكثر من غيرهم يحاولون بذل المزيد من الجهد في العمل.

- **تغيير المخرجات:** هنا يقوم العامل بتغيير مخرجاته، فمثلاً الفرد الذي يحصل على أقل مما يعتقد أنه يستحقه، يطالب بزيادة مرتبه أو الحصول على مكتب واسع.
- **ترك العمل:** هنا يفضل الف رد ترك العمل بدلاً من المعاناة الناجمة عن عدم المساواة أمالاً في الحصول على العدالة المفقودة في العمل الجديد.

وبناءً على هذه النظرية يمكن القول إن حصول الألف ارد داخل المؤسسة على الحوافز نفسها مقارنة بالآخرين من المستوى نفسه فإن ذلك سوف يحسن علاقة الفرد بالمؤسسة، وينعكس ذلك في رضاه عن العمل وشعوره بالاستقرار والمعنويات العالية، وحفظ المؤسسة لحقوق الفرد وانصافه حين يبذل جهوداً كبيرة ينمي إحساسه بالانتماء لتلك المؤسسة لأنها تحرص على تطبيق مبدأ العدالة بين الألف ارد فيما يخص الحوافز، وهذا يجعلها قبلة لاستقطاب أحسن الكفاءات، أي إن هذه النظرية توجه المؤسسات إلى وضع أنظمة حواجز منصفة وعادلة لتحقيق إنتاج أكبر.

### **11- النظرية اليابانية (Z) لوليم أوشي: (1981)**

تقوم نظرية (Z) على أساس الاهتمام بالمجال الإنساني للعامل، حيث لاحظ "وليم أوشي" أن قضية إنتاج العامل لن تحل من خلال بذل المال أو الاستثمار في البحث والتطوير، فهذه الأمور لا تكفي وحدها من دون تعلم كيفية إدارة الألف ارد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة بفعالية، وبهذا استند في وضع معلم النظرية إلى ثلاثة مراتك ازت أساسية من أجل تحديد سمات المؤسسة اليابانية، التي توحى بطرق تحفيز العاملين، وهذه المراتك ازت هي (الثقة، والمهارة، والمودة).<sup>1</sup>

ومن خلال هذه المراتك ازت التي تختص بها المؤسسة اليابانية، يقوم أوشي بعرض المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة اليابانية وشرحها، والتي لها علاقة بتحفيز العاملين:<sup>2</sup>

- **الوظيفة مدى الحياة:** إن أهم خاصية، تتميز بها المؤسسة اليابانية، هي توظيف العاملين بها مدى الحياة، وهذه هي القاعدة التي يقوم عليها الكثير من أوجه الحياة، وينعكس أثرها في نواحي العمل المختلفة.

<sup>1</sup> فاروق عبد فليه، محمد عبد الحميد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. ص

133

<sup>2</sup> مرجع سابق 98

## **الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و التاريحي لنظام الحوافز**

- **التقييم والترقية البطيئة:** لا تجري الترقية في معظم المؤسسات اليابانية إلا كل عشر سنوات، وهذا الإجراء يطبق على جميع العاملين في المؤسسة.
- **عدم التخصص بالمهنة:** تفضل المؤسسات اليابانية عدم التخصص الدقيق بالمهنة، فالفرد يمارس أكثر من مهنة، وينتقل من قسم إلى آخر، وذلك للاستفادة به في خدمة جميع أقسام المؤسسة التي يعمل بها، وهذا التنقل من قسم لآخر يكسب العامل تجربة ثرية يجعله معاداً للترقية.
- **عملية المراقبة الضمنية:** تعتمد الرقابة في المؤسسات اليابانية على الحذق والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية، وهي تمارس على نحو وثيق ومنتظم في آن واحد، وهذا شبه معروفة، وهي لا تختلف عن أساليب الرقابة الإدارية المستخدمة في مؤسسات الدول الغربية.
- **اتخاذ القرارات الجماعية:** تعتمد المؤسسات اليابانية على العمل الجماعي المشترك، فعندما يرد اتخاذ قرار مهم في مؤسسة يابانية، يجري إشارة كل الذين سيتأثرون بهذا القرار في اتخاذهم بغض النظر عن نوع هذا القرار، وهذا سيدفع العاملين إلى الإنتاج ويشعرهم بالأهمية.

ويعتقد أوشي أن تطبيق نظرية (Z) في المؤسسات الأمريكية كما هو الحال في مؤسسات اليابان سوف ينتج عنه تحقيق أهداف الارتكاب العاملين وأهداف المؤسسة على السواء.

- في الأخير يمكن القول أن هذه النظريات تختلف باختلاف الباحثين، فمنهم من يركز على التحفيز المادي، ومنهم من يعتمد على التحفيز المعنوي، ومنهم من يعتمد على التحفيز الإيجابي والسلبي وسيلة ملائمة لتحفيز الأداء، وكذلك جميع هذه النظريات تتضمن شروطاً قد تتحقق في مجموعة عاملين في مؤسسة معينة، بينما قد لا تتحقق لمجموعة أخرى تعمل في مؤسسة أخرى، فكل مؤسسة سياق خاص بها، وظروف خاصة بها، إضافة إلى طبيعة الأداء من حيث التعقيد والتغيير، لذا يجب على كل إدارة ومؤسسة دراسة دقة لسلوك الأداء وأفعالهم ودوافعهم، ومن ثم القيام بتحفيزهم.

### المبحث الرابع: العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز

#### المطلب الأول: العوامل الفردية

هناك عوامل كثيرة تؤثر في اتخاذ قرار سياسية التحفيز ، منها ما يدخل ضمن إطار المنظمة الواحدة، ومنها ما هو خاص بالسياسة العامة للدولة كما يلي<sup>1</sup> :

**على مستوى المؤسسة:** ستتأثر نظام الحوافز بثلاث عوامل :

- نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه .

نوع العاملين بالمؤسسة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي .

حجم الدائرة ونوع النشاط وفعاليته ومردوده على الاقتصاد الوطني .

**على مستوى الدولة:** يتتأثر نظام الحوافز بعاملين<sup>2</sup> :

سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية التي تمثلها القوانين التي تطبقها مختلف إدا ارت الدوائر .

القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد الذي يتتأثر به أفراد المجتمع و يحدد رغباتهم وحاجاتهم .

و سواء وضع النظام على مستوى الدولة أو على مستوى المؤسسة فإنه يتتأثر بمجموعة من العوامل الأخرى هي:

#### 1- الأسلوب الإشرافي :

إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للعاملين وتوجيههم يؤثر تأثيراً كبيراً في عملية التحفيز فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير بسلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضاء وارتياح وليس عن خوف من العقاب والمفهوم الإداري لذلك أن تكون القيادة ديمقراطية .

#### 2- الاتصال المباشر :

لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسه دون أن يوفر لهم نظاماً مناسباً من الاتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف الواجبات والأعمال المطلوب منهم

<sup>1</sup> فاروق عبد فلبيه، محمد عبد الحميد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.ص

120

<sup>2</sup> مرجع سابق 110

## **الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و التاريخي لنظام الحوافز**

تنفيذها كما أن نظام الاتصالات الملائم في ذاته الوسيلة الفعالة التي يمكن أن يقيم من خلالها جهود مرؤوسه ويكشف أخطائهم وي العمل على تصحيحها وفي ذات الوقت فإنه يقرر من خلال المعلومات المتوافرة لديه المكافآت أو الحازمات التي يجب أن تمنح للمرؤوسين .<sup>1</sup>

### **3- ظروف العمل :**

للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل وتوفير الحاجيات الضرورية لحماية العاملين من أخطار الحرائق وإصابات العمل وغير ذلك مما يجب أن لعمل الإدارية على تحسينه فإن ذلك يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين، فكلما كانت ظروف العمل مريحة كلما كان ذلك حافزاً للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والارتباط به.<sup>1</sup>

### **4- طبيعة العمل :**

يمكن القول أن طبيعة العمل تعد حافزاً لفرد العامل على زيادة جهده وإجادته للعمل إذا توافر ما يلي<sup>2</sup> :

- ملائمة العمل للميول والقدرات الفردية
- الخبرة التي يحصل عليها الفرد العامل من عمله وتشبع حاجته أو تتيح له فرص الاستقادة الفردية .
- توافق العمل مع الحاجات الخاصة بالصحة الجسمية والنفسية لفرد .

### **5- الحوافز المالية :**

تعدد أنواع مصادر الدخل لفرد من عمله وتصب جميعها فيما يمكن تسميته بالدخل العام للوظيفة وبذلك تقاوالت الحوافز المالية من وظيفة إلى أخرى، ويمكن تقييمها ومقارنتها وفقد لما يلي من أنواع الدخل المالي للوظيفة: المرتب- اضافات المرتب للأعمال خارج الدوام- والمكافآت- والبدلات التي تصرف وفق طبيعة العمل ومهامه .

### **المطلب الثاني: العوامل التنظيمية**

تعتبر العوامل التنظيمية من المحددات الأساسية لفعالية نظم الحوافز داخل المؤسسات، حيث تشكل الإطار الذي يعمل فيه الأفراد ويتعاملون مع بيئه العمل. وتشمل العوامل التنظيمية

<sup>1</sup> بوزيدي، نادية. (2019). "الحوافز غير المالية وأثرها على الأداء الوظيفي". مجلة العلوم الاقتصادية، 3(2)، 203-215.

<sup>2</sup> إبراهيم، سامر. (2014). الدافعية في بيئة العمل. دمشق: دار اليقظة العربية.

## **الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و التاريخي لنظام الحوافز**

مجموعة من السياسات والهيئات التي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على تحفيز الأفراد وأدائهم. ويمكن توضيح هذه العوامل بالتفصيل كما يلي<sup>1</sup>:

### **1. سياسات الأجور والتعويضات**

تلعب سياسات الأجور دوراً محورياً في تحفيز العاملين، إذ ترتبط بشكل مباشر بإشباع حاجاتهم الأساسية من خلال توفير الدخل اللازم لتلبية متطلباتهم المعيشية. وتعتمد فعالية سياسة الأجور على مدى:

- عدالة التوزيع بين العاملين.
- مقارنة الرواتب مع مثيلاتها في السوق الخارجية.
- الربط بين الأجر والأداء، حيث تؤدي الأجور التحفيزية إلى رفع الكفاءة المهنية.
- وضوح المعايير التي يتم على أساسها تحديد الرواتب والعلاوات.

### **2. الهيكل التنظيمية**

يؤثر الهيكل التنظيمي للمؤسسة بشكل جوهري على فعالية نظم الحوافز، حيث أن:

- الهيكل الهرمي الصارمة قد تحدّ من قدرة الأفراد على التعبير عن احتياجاتهم وتطلعاتهم، مما يضعف شعورهم بالرضا والتحفيز.
- بينما الهيكل المرنة والمسطحة تشجع المشاركة، والابتكار، والتواصل المباشر بين مختلف مستويات الإدارة والموظفين.
- كما أن وضوح الأدوار والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي يُعزز الإحساس بالاستقرار والثقة، مما يدعم فاعلية الحوافز.

### **3. المراكز الوظيفية وفرص الترقية**

- تصميم الوظائف، وطبيعة المسؤوليات المنوطة بكل وظيفة، يحدان إلى حد كبير دافعية الفرد للعمل.
- كما أن وجود فرص للترقية والارتقاء الوظيفي يعتبر من أقوى الحوافز التنظيمية؛ فالعامل الذي يرى طريقاً واضحاً للنمو الوظيفي يكون أكثر التزاماً وإبداعاً.
- برامج التطوير المهني المرتبطة بالمراكز الوظيفية (مثل الدورات التدريبية وبرامج الإعداد القيادي) تدعم هذه العملية.

---

<sup>1</sup> زاهر، ديري. (2011). السلوك التنظيمي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. ص 89

### 4. سياسات وإجراءات العمل

- تساهمن سياسات العمل المنظمة والواضحة في خلق بيئة مستقرة وآمنة للعاملين، مما يشجعهم على العمل بجدية أكبر.
- مرونة الإجراءات فيما يخص أوقات العمل، الإجازات، العمل عن بعد، وغيرها من التسهيلات، تعزز من رضا الموظفين.
- بالمقابل، فإن التعقيد الإداري وكثرة الإجراءات الروتينية قد يؤديان إلى الإحباط وتقليل فاعلية الحوافز.

### 5. أسلوب الإدارة والقيادة

- تعتمد الحافزية التنظيمية بدرجة كبيرة على أسلوب الإدارة السائد داخل المؤسسة.
- الإدارة التشاركية التي تعتمد على الانفتاح، الحوار، التقويض، والاعتراف بالجهود المبذولة تعزز الحوافز الداخلية والخارجية.
- أما الإدارة التسلطية القائمة على الأوامر والرقابة الصارمة فتؤدي غالباً إلى قتل المبادرة وتنبيط الهمم، مهما كانت الحوافز المادية المتوفرة.

إن العوامل التنظيمية تمثل البيئة الداخلية التي تتفاعل فيها الحوافز مع سلوك الأفراد.

وكلما كانت هذه العوامل متكاملة، مرنّة، عادلة، ومحفزة، انعكس ذلك إيجاباً على فاعلية نظم الحوافز، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء والإنتاجية، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة.

ولهذا السبب يجب على المؤسسات أن تراجع باستمرار سياساتها وهياكلها وإجراءاتها الإدارية، وأن توأكب التغيرات الحديثة في بيئات العمل، بما يضمن مواءمة العوامل التنظيمية مع حاجات العاملين وتعلقاتهم<sup>1</sup>.

خلاصة الفصل:

<sup>1</sup> مرجع سابق ص 111

## **الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و التاريحي لنظام الحوافز**

---

ما يمكن استنتاجه من هذا الفصل بأن الحوافز هي مثيرات خارجية تستخدم لتحريك دوافع العاملين والتأثير في سلوكياتهم مما يدفعهم إلىبذل جهد أقصى وزيادة الأداء مما يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة ككل وقد قامت بدراسة عدة نظريات ووصلوا إلى هدف محدد بأن الحوافز لها الدور البالغ والأهمية الكبيرة في تقويم سلوك العامل في المؤسسة لأنها الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائيه المتميز وعمله المتقن وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، فهي الوسيلة الفعالة التي تستعملها المؤسسة لدفع وحث عمالها على تحسين أدائهم وزيادة انتاجيتهم ما أمكن لذلك من سبيل وذلك بجانب توافر الامكانيات المادية للمؤسسة وخبرة العاملين بالمؤسسة كلا في مجاله.

ولكي يكون نظام الحوافز فعالا يجب اتباع الخطوات المتتبعة قبل وأثناء وبعد وضع نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه وقواعد وخصائصه وكذلك مراحله ومن تم تقييمه إن كان ناجحاً أو لا، فكلما زادت الحوافز تحسن أداء العامل مما يؤدي مباشرة إلى تحسين أداء المؤسسة.



---

## الفصل الثاني: تحليل نظام الحوافز التحليل على أداء العاملين

---



## **الفصل الثاني: تحليل نظام الحوافز التحليلي على أداء العاملين**

### **الفصل الثاني : تحليل نظام الحوافز التحليلي على أداء العاملين**

#### **تمهيد**

بعد تناول الإطار النظري لمفهوم الحوافز وأهميتها في بيئة العمل، يأتي هذا الفصل ليقدم تحليلًا معمقاً للعلاقة بين نظام الحوافز وأداء العاملين. إذ أن نجاح أي مؤسسة لا يرتبط فقط بتوفير الحوافز، بل كذلك بكيفية تصميمها وتطبيقها ومدى ارتباطها بتحقيق الأهداف الوظيفية والتنظيمية.

ويركز هذا الفصل على دراسة الأداء الوظيفي كمتغير أساسي يتأثر مباشرةً بالحوافز الممنوعة، مع إبراز مختلف أبعاده وأساليب قياسه. كما يناقش الفصل أثر الحوافز المالية وغير المالية على الإنتاجية ومستوى الرضا الوظيفي، مستعرضاً الأدلة النظرية والتجريبية التي تؤكد أهمية نظام الحوافز كأداة لتعزيز الالتزام المؤسسي وتحقيق التميز في الأداء.

وبذلك يشكل هذا الفصل مرحلة مهمة في البحث، حيث ينتقل من الجانب المفاهيمي إلى الجانب التحليلي الذي يوضح الدور المحوري للحوافز في تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسات.

#### **المبحث الأول : مفهوم و أبعاد أداء العاملين**

تهتم كل المؤسسات بالأداء وذلك كون هذا الأخير يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة كما يعتبر من أهم العوامل مساهمة في تحقيق هدفها الرئيسي وهو البقاء والاستمرارية.

#### **المطلب الأول: تعريف أداء العاملين**

## **الفصل الثاني: تحليل نظام الحوافز التحليلي على أداء العاملين**

### **1- مفهوم أداء العاملين:**

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمها، يمكن إعطاء بعض التعريفات التي أعطيت إلى هذا المفهوم:

الأداء هو انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها<sup>1</sup> واقتصر مفهوم الأداء لدى الكثير من الباحثين على إسهامات المورد البشري دون غيره من الموارد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة إليهم، حيث يعتبر الأداء عند البعض قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وعليه فكل عامل يعطي الأداء الذي يتتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله<sup>2</sup>

ويعرف كذلك على أنه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها ، كما يعتبره آخرون على أنه البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن ، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم<sup>3</sup>

### **2- المفاهيم المرتبطة بالأداء:**

تتمثل أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء في ما يلي:

#### **2-1- الفعالية :**

وهي درجة بلوغ الأهداف أي مقارنة بين النتائج المحققة والمراد تحقيقها أي الأهداف، وحسب شبر وايت فإن قياس الفعالية يكون من منطق داخلي والذي هو ضمن البيئة الداخلية وتقييم على أساس درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها مثل حجم المبيعات، أما المنطق الخارجي فهو ضمن البيئة الخارجية التي تقاد على أساس قوتها التنافسية مثل درجة قبول منتجاتها ودرجة استيعابها للتطور التكنولوجي ومدى تحسبها للتقلبات الاقتصادية.

#### **2-2- الكفاءة:**

العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل بأقل تكلفة و بما عنصرتين متكاملتين لا نجاح المؤسسة في الأداء ويكون من خلال بلوغ الأهداف أي الفعالية وكذلك من ناحية تدنّى مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف أي الكفاءة

#### **3-2- الإنتاجية:**

حسب الوكالة الأوروبية للإنتاجية فإن مفهومها يتمحور في اتجاهين:

-تعبر عن درجة فعالية استخدام كل عنصر من عناصر الإنتاج؛

1 الحسن، كمال. إدارة الموارد البشرية المعاصرة. عمان: دار وائل، 2016، ص. 147.

2 منصور، وليد. "الحوافز وعلاقتها بالإنتاجية في المؤسسات العامة". مجلة الاقتصاد والتنمية، 5، عدد 1 (2015): 110.

3 مرجع سابق ص 115

## **الفصل الثاني: تحليل نظام الحوافز التحليلي على أداء العاملين**

- موقف يقوم على البحث الدائم للتطور بقناعة راسخة من أن أداء اليوم أفضل من أداء أمس وأداء الغد أفضل من أداء اليوم.

### **2-الربحية:**

تقيس الربحية كفاءة المؤسسة في تشغيل أموالها ليس التركيز فقط على الوفرة في النقد بل التركيز كذلك على تلبية حاجات الزبائن بشكل أفضل عن المنافسين لأن هذا يزيد الفرص.

### **5-التنافسية:**

القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب أي تلبية حاجات ورغبات المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين، وهذا بدون مساعدة الدولة والنجاح في الأسواق الدولية وتقاس بمستوى الربحية ونسبة الصادرات من إجمالي الإنتاج وكذلك حصة المؤسسة في الأسواق الدولية.<sup>1</sup>

## **المطلب الثاني: أساليب وطرق قياس أداء العاملين**

يعرف قياس الأداء بأنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً.

كما يعرف كذلك بأنه طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمة الصناعية وغير الصناعية.

ويعتبر نظام قياس الأداء ضروري من أجل اكتشاف الأخطاء و، تحقيق الرقابة على العمليات بغرض تحسينها. كما أن قياس الأداء يوفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المحكمة حول ما تقوم به المنظمة و، تجدر الإشارة إلى أن مقياس الأداء يتكون من رقم ووحدة قياس، فاما الرقم فيبيين الجانب الكمي، وأما الوحدة فتعطي لذلك الرقم معنى معين.

### **2-أهمية قياس الأداء:**

من الضروري أن تقيس المنظمات نتائج أعمالها حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن، حيث أن عدم قدرة المنظمة على قياس نشاطها يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة عليه، وبالتالي لا يمكن إدارته (ما يمكن قياسه يمكن إدارته والعكس بالعكس)، ولهذا تحتاج المنظمة لقياس أدائها للأسباب التالية<sup>2</sup>:

- **الرقابة:** قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل؛

- **التقييم الذاتي:** يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها؛

<sup>1</sup> سعيداني، فاطمة. (2018). دور الحوافز في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك. مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة. ص40

## **الفصل الثاني: تحليل نظام الحوافز التحليلي على أداء العاملين**

- **التحسين المستمر:** يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، اتجاهات العمليات، منع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات وفرص التحسين؛

- **تقييم الإدارة:** بدون قياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية.<sup>1</sup>

### **المبحث الثاني : تأثير الحوافز المالية على أداء العاملين**

#### **المطلب الأول: مفهوم الحوافز المالية ودورها في بيئة العمل**

تُعد الحوافز المالية من أبرز أدوات التحفيز التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق أهدافها ورفع كفاءة الأداء الوظيفي. ويقصد بالحوافز المالية تلك المبالغ أو المزايا النقدية التي تُمنحك للعاملين مقابل جهودهم، أو لتحقيق أداء متميز يفوق التوقعات أو يتجاوز الحدود المعتادة للعمل. وقد تشمل الحوافز المالية الرواتب، العلاوات، المكافآت، العمولة، أو حتى التغطية المالية لبعض الاحتياجات الاجتماعية مثل التأمينات والمنح.<sup>2</sup>

وتتبع أهمية الحوافز المالية من كونها وسيلة مباشرة لتلبية حاجات الفرد المعيشية، ما يجعلها أحد المحفزات الفعالة في تعزيز الرضا والتحفيز الداخلي. ويرى العديد من خبراء الإدارة أن الحافز المالي يؤثر على سلوك الموظف المهني، فيدفعه نحو المزيد من الالتزام والإبداع وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر.<sup>3</sup>

كما تؤدي الحوافز المالية دوراً مزدوجاً: فهي من جهة تعزز دافعية العاملين وتشعرهم بأهمية مساهماتهم، ومن جهة أخرى تُمكّن المؤسسة من التحكم في أدائها العام من خلال توجيه الموارد البشرية نحو الأولويات الاستراتيجية. وفي هذا السياق، يشير بعض الباحثين إلى أن تصميم نظام حوافز فعال يُعدّ من العناصر الجوهرية في إدارة الموارد البشرية الناجحة، إذ يربط بين الأداء الفردي وبين المكافأة بطريقة تضمن العدالة وتحفز على التطور المهني المستمر.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سعيداني، فاطمة. (2018). دور الحوافز في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك. مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة. ص 55

<sup>2</sup> أحمد، عبد العزيز. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الفكر العربي، 2010، ص. 132.

<sup>3</sup> الطائي، حسام. "أثر نظم الحوافز على أداء العاملين". المجلة العراقية للعلوم الإدارية 7، عدد 2 (2011): 55-66.

<sup>4</sup> أبو خليل، سامي. علم النفس الصناعي والتنظيمي. عمان: دار المسيرة، 2009، ص. 187.

### المطلب الثاني: أثر الحوافز المالية على الإنتاجية والرضا الوظيفي

يشكل الأداء الوظيفي أحد المحاور الأساسية في نجاح المؤسسة، وهو يتأثر بشكل مباشر بعدة عوامل من بينها نظام الحوافز المالية. فكلما ارتفعت قيمة الحوافز وتنوعت وفقاً للجهود المبذولة، زادت مستويات الإنتاجية لدى العاملين. وتؤكد الدراسات الحديثة في مجال علم الإدارة أن هناك علاقة إيجابية قوية بين الحوافز المالية وتحسين جودة الإنتاج، سواء من حيث الكم أو النوع.<sup>1</sup>

من جهة أخرى، فإن الحوافز المالية تعدّ من أبرز العوامل المؤثرة في تحقيق الرضا الوظيفي. فعندما يشعر العامل بأن جهده مقدر ومكافأ، فإن ذلك ينعكس على سلوكه الإيجابي تجاه العمل، ويقلل من معدلات التغيب والتسرب الوظيفي، بل قد يعزز روح الانتماء لدى الموظفين.<sup>2</sup> وقد أثبتت نظريات التحفيز أن المكافآت المالية تلعب دوراً رئيسياً في تلبية الحاجات الاقتصادية الأساسية للأفراد، كما ترتبط بال الحاجات النفسية العليا مثل التقدير الاجتماعي وتحقيق الذات.<sup>3</sup>

ويمكن القول إن تحسين أداء العاملين من خلال الحوافز المالية ليس مجرد مسألة زيادة في الأجور، بل هو عملية استراتيجية متكاملة تهدف إلى المواءمة بين أهداف المؤسسة ومتطلبات الأفراد. فكلما كان النظام التحفيزي مدروساً ومنصفاً، كانت نتائجه أكثر فعالية على المدى البعيد.

### المبحث الثالث : تأثير الحوافز غير المالية على أداء العاملين

#### المطلب الأول: مفهوم الحوافز غير المالية

لا يقتصر التحفيز في المؤسسات على الحوافز ذات الطابع المالي، بل تعتبر الحوافز غير المالية من الركائز الأساسية التي تستند إليها المؤسسات الحديثة لتحسين جودة الأداء الوظيفي وتحقيق الاستقرار المهني وال النفسي للعاملين. ويقصد بالحوافز غير المالية تلك الوسائل الرمزية أو المعنوية التي تمنح للعاملين تقديرًا لجهودهم، دون أن تتخذ طابعاً مادياً مباشراً.<sup>4</sup>

وتشمل الحوافز غير المالية مجموعة متنوعة من الأساليب، من أبرزها: التقدير المعنوي، فرص الترقية، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب والتقويم المستمر، منح أوسمة التميز والشهادات الرمزية، تحسين بيئة العمل، والمرونة في نظام العمل.<sup>5</sup>

وهذه الحوافز تهدف إلى إشباع الحاجات المعنوية والنفسية للعامل، خاصة تلك المرتبطة بمستويات عليا من سلم ماسلو مثل التقدير والانتماء وتحقيق الذات.<sup>6</sup>

1 عبده، فاطمة. تحفيز الموارد البشرية وأثره في تحقيق الأداء المتميز. الجزائر: دار الهدى، 2018، ص. 98.

2 منصور، وليد. "الحوافز وعلاقتها بالإنتاجية في المؤسسات العامة". مجلة الاقتصاد والتنمية، 5، عدد 1 (2015): 110.

Maslow, Abraham H. Motivation and Personality. New York: Harper & Row, 1954, p. 92.3

4 الحسن، كمال. إدارة الموارد البشرية المعاصرة. عمان: دار وائل، 2016، ص. 147.

5 بوزيدي، نادية. "الحوافز غير المالية وأثرها على الأداء الوظيفي". مجلة العلوم الاقتصادية، 3، عدد 2 (2019): 203-215.

6 إبراهيم، سامر. الدافعية في بيئة العمل. دمشق: دار اليقظة، 2014، ص. 90.

## **الفصل الثاني: تحليل نظام الحوافز التحليلي على أداء العاملين**

ومن بين هذه الحوافز، يبرز التقدير كأحد أهم الوسائل المعنوية في التأثير على العاملين، ويقصد به الاعتراف الصريح أو الضمني بجهود الموظف، سواء عبر عبارات الشكر، شهادات التقدير، أو حتى مجرد الإشادة العلنية داخل الفريق أو المؤسسة. وقد أثبتت الدراسات أن شعور الموظف بأنه محل تقدير يرفع من روحه المعنوية ويعزز لديه الانخراط في العمل بشكل إيجابي.

أما الترقية، فهي شكل من أشكال الحوافز الهيكيلية، تُمنح للموظف عندما يُظهر كفاءة عالية أو التزاماً ممِيزاً، وتُعرف بأنها انتقال الموظف من منصب أدنى إلى منصب أعلى في السلم الإداري، سواء من حيث الصلاحيات أو المسؤوليات أو المكانة التنظيمية. وتعزز الترقية وسيلة فاعلة لبناء الثقة بين العامل والمؤسسة، وتشعر الموظف بوجود مسار مهني واضح يمكن بلوغه من خلال الجهد والتميز.

إن الحوافز غير المالية، وإن كانت لا تلبي الحاجات المادية بشكل مباشر، إلا أن لها أثراً عميقاً على الجانب النفسي للموظف، وتعتبر أداة استراتيجية لبناء بيئة عمل صحية تشجع على الالتزام والولاء. كما أن هذه الحوافز تعزز من روح الفريق، وتقلل من معدلات الاحتراق الوظيفي والتسرب المهني، وترسّخ الثقافة التنظيمية الإيجابية داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

### **المطلب الثاني: أثر الحوافز غير المالية على الأداء والإنتاجية والرضا الوظيفي**

تؤثر الحوافز غير المالية بشكل مباشر على أداء العاملين، إذ تساهم في رفع مستوى الالتزام والولاء، وتعزيز الشعور بالمسؤولية لدى الموظف. وقد أكدت العديد من الدراسات في حقل الإدارة أن الحوافز غير المالية تُعدّ محركاً أساسياً لسلوكيات العمل الإيجابية، كالتعاون، المبادرة، والإبداع

من ناحية أخرى، فإن هذه الحوافز تُسهم في تقوية الرضا الوظيفي من خلال تلبية الحاجات النفسية والاجتماعية للعامل، لا سيما حاجات التقدير والانتماء والتطور المهني. فمثلاً، عندما يُمنح الموظف فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار أو يُكلف بمهام تنم عن الثقة في قدراته، فإن ذلك يُشعره بالاندماج والدور الفعال في المؤسسة<sup>2</sup>

وعلى الرغم من أن أثر الحوافز غير المالية قد لا يكون فوريًا أو ملحوظاً مثل الحوافز المالية، إلا أن مفعولها غالباً ما يكون أكثر عمقاً واستمرارية. إذ تساعد في خلق ثقافة عمل إيجابية قائمة على التحفيز الداخلي، ما يُنتج بيئة مهنية محفزة ذاتياً، و يؤدي إلى تحسن الإنتاجية وجودة الأداء على المدى البعيد.

1 عثمان، علي. السلوك التنظيمي. القاهرة: دار الصقرة، 2010، ص. 210-211.

2 إبراهيم، سامر. الدافعية في بيئة العمل. دمشق: دار البقعة، 2014، ص. 88.

### المبحث الثالث : دراسة تطبيقية على نظام الحوافز

يعد نظام الحوافز أحد الأدوات الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحفيز العاملين وتعزيز إنتاجيتهم وأدائهم. تلعب الحوافز دوراً مهماً في تحسين بيئة العمل وزيادة الرغبة في الإنجاز، سواء كانت حواجز مالية أو غير مالية. من خلال تحفيز الأفراد، يمكن للمؤسسات تحقيق أهدافها الإستراتيجية بشكل أكثر فعالية.

يتتنوع مفهوم الحوافز حسب السياقات والأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وقد يكون الهدف منها تحفيز الموظفين على العمل بشكل أكثر كفاءة أو تحفيز روح الابتكار والتطور في بيئة العمل. كما أن اختيار نوع الحوافز يعتمد على خصائص الأفراد داخل المؤسسة وكذلك نوع النشاط الاقتصادي الذي تقوم به.

#### المطلب الأول: تجارب ناجحة في تطبيق أنظمة الحوافز<sup>1</sup>

##### 1. تجربة شركة Google الولايات المتحدة

###### • القطاع: التكنولوجيا

نظام الحوافز: مزيج بين الحوافز المالية (مثل المكافآت والأسهم) وغير المالية (مثل حرية العمل، بيئة مرنة، خدمات مجانية).

###### • النتائج:

- زيادة الإنتاجية بنسبة كبيرة.
- تصنيف الشركة كواحدة من أفضل أماكن العمل عالمياً.

###### • الدروس المستفادة:

- أهميةربط بين الحوافز وبيئة العمل الإبداعية.
- الحواجز المعنوية تؤثر بعمق على الرضا الوظيفي.

<sup>1</sup> محمود بوطي. (2020). "حواجز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية". مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ISSN: 2170-1121، (12) أبريل)، 12.

## **الفصل الثاني: تحليل نظام الحوافز التحليل على أداء العاملين**

### **2. تجربة الحكومة الماليزية (برنامج KPI)**

#### **• القطاع: القطاع الحكومي**

**نظام الحوافز:** ربط المكافآت بتحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) لكل وزارة.

#### **• النتائج:**

- رفع كفاءة الأداء الحكومي.
- تعزيز ثقافة المساءلة والنتائج.

#### **• الدروس المستفادة:**

- إمكانية تطبيق أنظمة حوافز في القطاع العام.
- ضرورة وجود مؤشرات أداء دقيقة.

### **3. تجربة شركة Toyota اليابان**

#### **• القطاع: صناعة السيارات**

**نظام الحوافز:** نظام مكافآت جماعية بناءً على الأداء الجماعي وجودة الإنتاج، مع دورات تدريب مستمرة.

#### **• النتائج:**

- تحفيز العمل الجماعي.
- تقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة.

#### **• الدروس المستفادة:**

- الحوافز الجماعية تعزز روح الفريق وتقلل التنافس الفردي السلبي.

### **4. تجربة مؤسسة أرامكو – السعودية**

#### **• القطاع: النفط والطاقة**

**نظام الحوافز:** حوافز مالية متميزة، إلى جانب منح دراسية، تدريب دولي، وسكن راقٍ.

#### **• النتائج:**

- جذب أفضل الكفاءات.
- رفع الولاء المؤسسي.

#### **• الدروس المستفادة:**

- الحوافز المتكاملة (مالية ومعنوية وخدمية) فعالة جداً في بيئة العمل الصعبة.

## **الفصل الثاني: تحليل نظام الحوافز التحليلي على أداء العاملين**

### **5. تجربة وزارة التربية في الأردن (برنامج الحوافز التربوية)**

#### **• القطاع: التعليم**

**نظام الحوافز: مكافآت للمعلمين المتفوقين، دعم برامج التطوير المهني.**

#### **• النتائج:**

- تحسن الأداء التربوي في بعض المدارس.

- تحفيز المبادرات الفردية في التعليم.

#### **• الدروس المستفادة:**

- يمكن أن تكون الحوافز وسيلة لتجديد الحماس في القطاعات التقليدية مثل التعليم.

### **المطلب الثاني: التحديات التي تواجه نظام الحوافز**

هناك عدة أسباب تؤدي إلى فشل نظم التحفيز، يمكن ذكر أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>

1. الأجر المحفز لا يعد بديلاً للإدارة الجيدة والفعالة فمكافأة الفرد عن مستوى أدائه يفترض أنها تقوم بتحفيزه على بذل المزيد من الجهد، ولكن ليس الحافز هو المتهم في كل الأحوال، فقد تكون هناك أسباب أخرى تكون الإدارة

هي الوحيدة المسئولة عنها مثل غموض التعليمات، عدم وضوح الأهداف عدم الثقة، الأخلاقيات، الصراعات، عدم العناية بسياسات الاختيار والتدريب.

2. التركيز فقط على ما يمنح الحافز من أجله، حيث يشير علماء النفس إلى أن الأفراد يبذلون أقصى ما لديهم من جهد إذا عرفوا أنهم سوف يكافتون عليه، ولكن هذه الجهود غالباً ما تركز على ناحية معينة دون الأخرى، فلو أن الحافز سوف يمنح على أساس عدد الوحدات المنتجة فسوف يبذل الفرد أقصى ما لديه من جهد لإنتاج أكبر عدد من الوحدات بغض النظر عن مستوى الجودة.

3. إن الأجر ليس الحافز الوحيد، حيث أشار عالم النفس Fredrick Herzberg (فريدريك هيرزبرغ) إلى أن المال يحقق حالة من الهدوء والاستقرار المؤقت لدى الفرد وسرعان ما يزول تأثير هذا الحافز ولذا فهو يرى أن تقديم المزيد من الأموال لن يزيد من دافعية الفرد ولذلك يقترح هذا العالم هيرزبرغ أن تقدم المنظمة قدر ملائم من الحوافز المالية بالإضافة إلى مجموعة من الحوافز غير المادية مثل زيادة فرص إحساس الفرد بالإنجاز وتحقيق النجاح النفسي في وظيفته.

<sup>1</sup> محمود بوطي. (2020). "حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية". مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 12(أبريل)، ISSN: 2170-1121.

## **الفصل الثاني: تحليل نظام الحوافز التحليلي على أداء العاملين**

4 . مكافأة المخطئ، فالبعض ينظر إلى المكافأة والعقاب على أحدهما وجهان لعملة واحدة، ولذلك فإن العبارة التالية: "افعل هذا وسوف تحصل على ذلك لا تختلف كثيراً عن عبارة: "افعل هذا أو لماذا لم تحصل على ذلك".

5 إن المكافآت قد تمزق العلاقات بين الأفراد ولذلك فهي تقلل من فرص تشكيل فرق العمل بسبب تركيز الفرد على تحقيق مصلحته الخاصة.

6. قد يؤدي منح المكافآت إلى إعاقة الأداء، حيث يشير بعض الخبراء إلى أن تحقيق التمييز قد يسبر في أحد الاتجاهات والمكافآت تسير في اتجاه آخر، حيث يتم إخبار الأفراد بأن دخلهم سوف يعتمد على الإنتاجية أو نتائج تقييم الأداء، ومن ثم زيادة عدد الوحدات المنتجة بغض النظر عن مستوى الجودة، وقد يسلكون سلوكاً لا أخلاقياً في سبيل تحقيق المعايير الموضوعة.

7. قد تقلل المكافآت من درجة استجابة الأفراد، نظراً لأن التركيز الأساسي لديهم هو تحقيق أهداف معينة مثل حفظ التكلفة، ولذلك فإن حدوث أية تغييرات يعني صعوبة تحقيق هذا الهدف، وبالتالي يلعب الحافز دوراً وسبطاً بين حدوث التغيير ودرجة استجابة العاملين.

8. قد تقلل المكافآت الحافز الداخلي لدى الفرد، ونظراً لأنها تشعره بأنه لا يستطيع الأداء الجيد لواجباته وظيفته اختيارياً.

9. أن الأفراد يرغبون في الحصول على حوافز معنوية إضافة إلى الحوافز المادية، فالفرد يرغب في أن يستمتع بعمله وأن يشعر بقيمة وهو يمارس واجباته وظيفته، ولذلك فإن التركيز على الحوافز المادية فقط سوف يقلل من درجة ولاء العاملين للمنظمة.

بناءً على ما سبق يمكن استنتاج أو إعطاء حصيلة استنتاجية على نظام الحوافز كما يلي:<sup>1</sup>

- يجب تصميم : نظاماً موضوعياً وعادلاً ومنصفاً للتحفيز ؟

- التوازن بين ثقافة المنظمة ونظام التحفيز المستخدم ؟

- عند تصميم نظام الحوافز من قبل الإدارة يجب معرفة والالتزام بما يلي:

- البساطة أن يكون النظام مختصرًا واضحاً ومفهوماً لدى الجميع ؟

- ربط الحوافز بالأداء بمعنى أن الفرد يشعر بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين ؛ - التفاوت: ومعناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح ؛

- المشاركة: أي على الإدارة الأخذ بآراء واقتراحات وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز ؛ التنويع: تنويع الحوافز ؛

- الهدف: أن يكون للحافز هدفاً معروفاً ومعيناً ؛

## **الفصل الثاني: تحليل نظام الحوافز التحليلي على أداء العاملين**

- العلانية وهي إعلان الجزاء إيجابياً كان أم سلبياً على كافة العاملين ؛
- تدريب المشرفين: وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام ؛
- الشمولية بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل العاملين في المنظمة كل حسب وظيفته ؛
- أن يكون مناسباً بمعنى أن يكون الحافر متناسباً مع حاجات كل فئة من الأفراد ؛
- الوقتية: ظهور الحافر وقت ظهور الحاجة إليه.

### **خلاصة الفصل:**

يتضح من خلال هذا الفصل أن نظام الحوافز يعد من أهم الآليات التي تعتمد عليها المؤسسات لتحفيز العاملين ورفع مستويات أدائهم. إذ بينت الدراسة أن الأداء الوظيفي يتأثر بشكل مباشر بفعالية نظام الحوافز المعتمد، سواءً كانت هذه الحوافز مالية أم غير مالية. وقد أظهرت الأدلة النظرية والتطبيقية أن وجود نظام حافر عادل وشفاف يسهم في تحسين الإنتاجية، وزيادة الولاء التنظيمي، وتعزيز الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة واستدامتها.

كما أبان الفصل أن الحوافز المالية تلبّي الحاجات الاقتصادية الأساسية للعاملين، بينما تلعب الحوافز المعنوية دوراً بالغ الأهمية في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية وتحقيق الانتماء وتحفيز الطاقات الإبداعية. ومن جهة أخرى، بين التحليل أن تصميم نظام الحوافز يجب أن يكون قائماً على ربط المكافأة بمستوى الأداء الحقيقي، مع مراعاة العدالة والمرونة في تطبيقه.

ختاماً، فإن فعالية نظم الحوافز لا تعتمد فقط على قيمتها المادية أو الرمزية، بل على مدى ملاءمتها لاحتياجات العاملين، وعلى قدرة المؤسسة على خلق بيئة عمل محفزة تُسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي في آنٍ واحد.

## **الفصل الثاني: تحليل نظام الحوافز التحليل على أداء العاملين**

---



---

## الفصل الثالث: مدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز

---



### **الفصل الثالث: مدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز**

**تمهيد**

تساهم الإدارة في تحفيز العاملين ودفعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، كما أن اهتمام الإدارة بالفرد ومساعدته ومساندته في العمل وحسن المعاملة معه، والأخذ بمشاعره وطموحاته ورغباته، ذات تأثير إيجابي واضح على الفرد، وهذا بدوره يحفزه على التعامل بكفاءة وفاعلية مع المهام الملقاة على عاتقه، لهذا جاءت أهمية ربط عملية التحفيز والدافع والرضا الوظيفي ببعضها البعض.

وموضوع الرضا الوظيفي بدأ الاهتمام به لأول مرة في مجال الصناعة، وهناك عادة دراسات له وفي مختلف الميادين لما له من أهمية وكذلك كونه موضوعاً يتناول مشاعر الأفراد العاملين تجاه المؤثرات الداخلية في العمل أو المؤثرات الخارجية في البيئة المادية المحيطة، فهو من الركائز الأساسية الذي يوفر الاستقرار الوظيفي والبيئة المناسبة للعامل التي تساعده على أداء عمله على أكمل وجه وبأعلى فعالية ممكنة، فرضاً الفرد العامل من طموحات واهتمامات كل منظمة مهما كان نوعها، فالكل يسعى لإرضاء عامليه، خصوصاً في ظل وجود بيئه معقدة وتغيرة باستمرار وكذلك نقص الكفاءات والمهارات البشرية الرفيعة للتعامل والتصرف مع هذه البيئة، وكذلك التطورات التي عرفها الفرد في الحياة الوظيفية والعملية بعدما كان عامل ثم موظف فمتعاون، فأهم ما يميز المنظمات حالياً هو العمل الجماعي من خلال العمل في شكل فريق، فالفريق الراضي عن عمله يكون لديهم روح الفريق في العمل الجماعي والارتباط بالزملاء والتعاون والانسجام مع الرؤساء فالعلاقات الطيبة بين هذه العناصر تترك أثراً طيباً في نفسية الفرد ورفع الروح المعنوية وتزيد من انتمائه إلى بيئه العمل.

### **المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي**

بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي منذ أول مرة في مجال الصناعي وهو من الاتجاهات الخاصة بالعمل، ومن أكثر الظواهر التي نالت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والعلماء السلوكيين مثل إلتون مایو، ماسلو، مارك غريغور حيث أن المنظمات تعتمد بشكل عام في

نجاجها على مدى فاعلية الأفراد في أدائهم لأعمالهم، والتي تتوقف بدورها على درجة رضائهم ومستوى حماسهم للعمل، الأمر الذي يؤكد أهمية العنصر البشري في حياة واستمرار المنظمات مع ضرورة الاهتمام به، فالإدارة تساهم في تحفيز الموظفين ودفعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته فاهتمام الإدارة بالفرد وتعاملها معه والأخذ بمشاعره وطموحاته، تحفزه على التعامل بكفاءة وفاعلية مع المهام الملقاة على عاتقه، لذا نتناول في هذا المبحث مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته، عناصره وعوامله، أنواعه ومظاهره.

### **المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته**

لقد اختلفت المفاهيم المقدمة لمصطلح الرضا الوظيفي وذلك من خلال ارتباطه بمشاعر الأفراد التي يصعب تفسيرها، لأنها في تغيير مستمر وهذا حسب المواقف والظروف، وعليه فمفهوم الرضا الوظيفي متعدد الجوانب والأوجه والأبعاد، فهو يختلف من باحث إلى آخر كل حسب نظرته وموقفه.

#### **أولاً- مفهوم الرضا الوظيفي :**

يعتبر الرضا الوظيفي من المفاهيم التي لم يتم الاتفاق على تعريفها من قبل الباحثين والمهتمين في هذا المجال كما أنه من الصعب إيجاد تعريف شامل وموحد له، فهناك تعاريف كثيرة للرضا الوظيفي وكثيراً ما يختلط مفهوم الرضا الوظيفي بمفهوم الروح المعنوية، ولهذا الغموض والإشكال كان علينا أن أوضح هذا بإعطاء مفهوماً للروح المعنوية قبل الدخول في مفهوم الرضا الوظيفي. 1

الروح المعنوية Morale: عرف البعض الروح المعنوية العالية بأنها: "الرغبة عند الفرد في أن يكرس وقته وجهده من أجل تحقيق أهداف المنظمة، كما عرفت بأنها التزام أدبي من قبل الفرد ببذل الجهد اللازم لتأييد سياسات المنظمة وتحقيق أهدافها، ويقصد الروح المعنوية في العمل أو المنظمات الاقتصادية ذلك الاستعداد الوجداني الذي يساعد الأفراد على زيادة الإنتاج وإجادته، دون أن يعرّيه مزيد من الإجهاد والتعب، إنه ذلك الاستعداد الذي يهيئ الفرد والإقبال بحماس على التعاون و يجعله أقل استعداداً للعميل من المؤثرات الخارجية. كما يعرف البعض الآخر بأنها "مجموعة المشاعر المتصلة والمتعلقة بالروح أو الحماس والتي تشير إلى الجو العام لدى العاملين". 2

1 - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 104.

2 - مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008. ص 358.

### **الفصل الثالث: مدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز**

- ويرى البعض الآخر أن الروح المعنوية تعبر عن الشعور السائد بين الأفراد ومدى الحماس تجاه الأداء والمشاركة في تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>
- أما الرضا الوظيفي فهناك عدة تعاريفات ومفاهيم يمكن توضيحها وإبرازها فيما يلي:<sup>2</sup>
- يعرف الرضا الوظيفي على أنه "الدرجة الأولى التي تتسم بها تلبية احتياجات العمل والإنجاز الذي يحققه العاملون".
- ويعرف على أنه "تفصيل الأفراد لعملهم أو عدم تفضيلهم له، ويعبر عن مدى التوافق بين توقعات الفرد عن عمله من جهة، وما يحصل عليه من جوائز ومكافآت من جهة أخرى".
- وكما يعرف الرضا عن العمل بأنه "درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل ويتحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه، اعتراف بواسطة الآخرين".
- وكذلك يعرف بأنه "الاتجاه العام للفرد نحو وظيفته، وعادة ما يؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا، ويكون الفرد راضيا بدرجات متقاومة عن الجوانب المختلفة في عمله مثل: العمل ذاته، والأجور، والترقيات، وظروف العمل وشروط العمل، وسياسة المنظمة".
- ويعرف أيضا أنه "يتكون من عدد الاتجاهات والمشاعر نحو الوظيفة، والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يعتقد الفرد أنه يحصل عليه من عمله، وأنه كلما كان اعتقاد الفرد إيجابياً كانت مشاعره إيجابية ودرجة رضاه عالية".
- ويعرف أيضا أنه "عبارة عن إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية من خلال العمل، ويعتبر الرضا هو الاتجاه الإيجابي الذي يعمل الفرد نحو عمله، وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي أثر في هذا الشعور النفسي بالارتباط على أداء الإنسان وولائه وانتمائه للمنظمة التي يعمل بها، وقد دلت كثير من الدراسات على وجود علاقة جدلية بين الرضا عن العمل ومستوى تطور المنظمة وتقدمها".

كما يعرف رضا العاملين بأنه "عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وأنه ينتج عن إدراكيهم لما تقدمه الوظيفة أو العمل لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم (أعمالهم)، وعليه

1 - المرجع نفسه، نفس الصفحة.

2 - أحمد بن سعيد بن سالم ميلكان المشيخي، الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم رسالة ماجستير، جامعة نزوى، كلية العلوم والأداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية، فرع إدارة تعليمية، 2011/2012، ص 28-29.

### **الفصل الثالث: مدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز**

فإنه كلما قلت الفجوة بين الإدراكيين **كلما زاد رضا العاملين**، كما أنه محصلة لاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل في المنظمة<sup>1</sup>.

- يقصد بالرضا الوظيفي الحالة الشخصية للفرد العامل والتي تعبّر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل، ودرجة الرضا عن العمل □ ذا المعنى تمثل سلوكاً ضمنياً يكمن في وجдан الفرد وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفس الفرد، وقد تظهر في سلوكه الخارجي، ويتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس بها اتجاهاتهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجي، ويمكن القول بصفة عامة أن قوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثر في درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي، فكلما كانت مشاعر الاستثناء من العمل قوية كلما زاد احتمال ظهور هذه الاستثناء على سلوك الفرد ببحث عن كل عمل آخر بزيادة نسبة غيابه أو زيادة معدل تأخيره، وكلما تراكمت هذه المشاعر السلبية لفترة طويلة زاد هذا من احتمالات قيامه بالسلوك المذكور آنفاً.<sup>2</sup>

ومن خلال التعاريف التي تم استعراضها سابقاً فنلاحظ بأنه هناك العديد من المصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، وهناك مثلاً الروح المعنوية وهنا يجب التأكيد أن مفهوم الروح المعنوية مرتبط بالجماعة، باعتبارها ولاة يربط أفراد الجماعة ويدفعها إلى إنجاز عملها على أكمل وجه بينما مفهوم الرضا الوظيفي أمر يتعلق بالفرد، فهو حالة يصل فيها الفرد إلى التكامل مع عمله من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه من خلال تحقيق أهداف العمل ذاته، وهناك أيضاً مصطلح الاتجاه النفسي نحو العمل، الرضا عن العمل وغيرها، ويمكن أن هذه المصطلحات تعددت في اللفظ واختلفت في تفاصيل

مدلولاتها إلا أنها تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو عمله والذي يعبر على مدى رضاه أو عدم رضاه عن العمل.

- وفي ضوء التعاريف السابقة توجد هناك صعوبة في تحديد تعريف شامل لمفهوم الرضا الوظيفي لارتباطه بالجانب الوجداني في حياة الإنسان، الذي يصعب الوصول له من طرف الإنسان نفسه، مع عجزه عن التعبير عنه في كثير من الأحيان، إضافة إلى قدرة الإنسان على إخفاء مشاعره مما يصعب تحديد الرضا لديه.

1 - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 110.

2 - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 273.

## **الفصل الثالث: مدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز**

هناك تأثير متداول بين الفرد والبيئة التي ينشط فيها (تأثير وتتأثر)، فمثلاً عالم النفس هوبك "Hoppock" يرى بأن الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية، التي تدفع الفرد على القول بصدق: "إنني راضٍ عن وظيفتي".

وبناءً على ما سبق من تعارف ومفاهيم يمكن محاولة إعطاء تعاريف شاملة للرضا الوظيفي:

1

1. الرضا الوظيفي هو شعور العامل بالارتياح النفسي والمادي والمعنوي والاجتماعي وهذا نتيجة لتحقيق حاجاته المادية والمعنوية أثناء القيام بالعمل داخل المنظمة، والذي يمكن التعرف والتأكد من ذلك من خلال بعض المؤشرات مثل ارتفاع مستوى إنتاجية العامل، انخفاض معدلات الغياب، عدم ميله لترك العمل أو تغيير الخدمة، المحافظة على ممتلكات المنظمة ...

2. الرضا الوظيفي هو مجموعة المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرد لفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه له، وكلما كان الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، وفي هذا الصدد يرى هيرزبرغ Herzberg أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنتطوي عليه الوظيفة بما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسؤولية، أما عدم الرضا فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئه العمل المتمثلة بسياسة المنظمة وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار والأمن في الوظيفة والمركز الاجتماعي والأجور وأسلوب الإشراف.

3. هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل وبيئة العمل، ومن العوامل البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالفرد العامل.

4. هو حصيلة موسعة من العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي، والتي تقيس أساساً بقبول الفرد لذلك العمل بارتياح ورضا النفس وفاعلية في الإنتاج وهذا نتاج للشعور الوجداني الذي يمكن الفرد من القيام بعمل دون حرج وملل وضيق.

وفي الأخير يتم التأكيد بأن الرضا الوظيفي ظاهرة معقدة مرتبطة مباشرة بالسلوكيات والتصيرات والاتجاهات والميولات والرغبات والمشاعر، كون بعض هذه المتغيرات خفية أي باطنية (كامنة) ومع تعدد آراء ووجهات نظر الباحثين إلا أنهم قد توصلوا إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بالرضا الوظيفي:

- من غير الممكن تجاهل دراسة سلوك العاملين ومدى رضاهما الوظيفي ؛
- إدراك المشاعر الشخصية يجب أن يتم في ضوء الموقف الكلي لسلوك الفرد ؛

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

## **الفصل الثالث: مدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز**

- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات الناتجة عن الوظيفة ؛

- الرضا هو تفاعل الفرد مع العمل نفسه وبيئة العمل والشعور بالثقة والولاء والانتماء له.

### **ثانياً- أهمية الرضا الوظيفي:**

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

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

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

- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المنظمات المختلف ؛

- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المنظمات المهنية المختلفة ؛

- إن الفرد ذو درجات الرضا المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة ؛

- إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل ؛

- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك لزيادة الإنتاج ؛

- دراسة الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة، فمن طريقة دراسته تتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية، ويتم من خلال ذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة علاجها وتقاديهما، ويتم أيضاً معرفة المشكلات التي نهم العمال لوضع الحلول المناسبة التي تساعد المنظمة على التقدم وزيادة الإنتاجية.

ويعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعًا للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة ومسيرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري في العمل وذلك لأسباب

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

## **الفصل الثالث: مدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز**

متعددة فما يرضى عنه الفرد حاليا قد لا يرضيه مستقبلا، وأيضا لتأثير رضا الفرد بالتغيير في مراحل حياته.

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

### **المطلب الثاني: عناصر وعوامل الرضا الوظيفي**

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

#### **أولا- عناصر الرضا الوظيفي:**

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

1. **الأجر:** يعتبر الأجر بمثابة مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا، وأن توافره لا يسبب الرضا أو السعادة وإنما يمنح فقط مشاعر الاستثناء من أن تستحوذ على الفرد، ومضمون هذا القول هو أن الأجر لا يمثل عنصرا هاما من عناصر الإشباع في مجتمع يتتوفر للعاملين فيه مستوى أجر يوفر لهم الاحتياجات الأساسية للعيش.

2. **مستوى العمل:** رغم أن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضاه عن عمله، إلا أن الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثا نسبيا، فالمتغيرات المتصلة بمحنوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل، وطبيعة أنشطة العمل، وفرص الإنجاز التي يوفرها، والنمو الذي يتتيحه الفرد وأيضا تقدير الآخرين تمثل المتغيرات المسيبة لمشاعر الرضا وأهم هذه المتغيرات هي:

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

ب- **درجة السيطرة الذاتية المتوفرة للفرد:** تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل، ويمكن أن نفترض هنا أنه كلما زادت الحرية في اختيار طرق أداء العمل واختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل وتدل الشواهد على أن زيادة الحرية في هذا المجال تتيح له تكيف الأداء بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية العمل.

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

دـ خبرات النجاح والفشل في العمل: فتحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل، وتحقيقه لمستوى أداء يزيد على مستوى طموحه أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح وأثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقديره واعتراضه بذاته.

**3. فرص الترقية Promotional Opportunities:** إن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلاً كلما قل رضاه عن العمل والعكس، ويمكن القول بأنّ أثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة، والعكس فعدم حصول فرد كان توقعه للترقية كبيراً يحدث له استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة.

**4. نمط الإشراف Style of supervision:** حيث إنه بالدرجة التي يكون المدير حساساً لاحتياجات مرؤوسيه ومشاعرهم فإنه يكسب ولائهم له ورضاه عن عملهم، ويجب أن نورد تحفظاً صغيراً هنا وهو أن تأثير المدير على رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه ويتوقف على الخصائص الشخصية للمرؤوسيين أنفسهم، فوسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرته تزيد من تأثير سلوك المدير تجاه مرؤوسيه على رضاه عن العمل، فالمدير الذي يفوض سلطات وحربيات واسعة لمرؤوسيين يفضلون الاستقلالية في العمل ويتمتعون بقدرات عالية، تشيّع احتياجاتهم وتحقق رضاه عن العمل، أما المدير الذي يفوض تلك الحرفيات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتباكاً وتوترًا لدى مرؤوسيه ويشير بذلك إلى استيائهم تجاه العمل.

**5. العمل الجماعي Work Group:** تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي يمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له، فتفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم أما إذا كانت جماعة العمل مصدراً لرضا الفرد أو العامل عن عمله وكان تفاعل الفرد مع زملائه يخلق توترًا لديه أو يعيق إشباعه لاحتياجاته أو وصوله لأهدافه اعتبار ذلك جماعة العمل مسبباً لاستيائه من عمله، وهذا بالإضافة إلى أنّ أثر جماعة العمل له أثر قوي في التفاعل مع جماعة العمل على درجة الرضا كبيرة، فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضاً كبيراً عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية، أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإنّ أثر منافع أو التعامل مع جماعة العمل عليه يكون ضعيفاً.

6. **ساعات العمل Hours Work:** يمكننا أن نفترض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت، بالقدر الذي يزيد به الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة والحرية في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل، وتتجدر الإشارة إلى تأثير ساعات العمل على الإجهاد، فإطالبة وقت العمل يؤدي إلى الإجهاد وبالتالي انخفاض معنوي عن العمل ومن الطبيعي أن كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمن كلما كان أثر وقت العمل على الإجهاد وعلى درجة الاستياء أكبر.

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

### ثانياً- عوامل الرضا الوظيفي:

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

#### أ- العوامل المساهمة في الرضا الوظيفي:

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

- **عمل ينطوي على تحدي ذهني Mentally challenging Work:** إن مثل هذا النوع من العمل أو الوظائف يختبر قدرات ومهارات العاملين، ومن ثم يساهم في زيادة الرضا الوظيفي لبعض العاملين، وبالتالي هناك البعض الآخر من العاملين الذين يميلون إلى الأعمال التي لا تتطوّي على التحدي بل على الروتينية، كما أن زيادة درجة التحدي التي ينطوي عليها العمل قد تؤدي إلى الفشل في أداء العمل ومن ثم الشعور بعدم الرضا الوظيفي.

- **الأجر المرتفع High Pay:** هناك علاقة طردية بين الأجر والرضا الوظيفي، حيث أن مستويات عالية من الأجر تؤدي إلى مستويات عالية من الرضا، ولكن يلاحظ أنه ليس جميع الأفراد في المنظمات يرغبون في الحصول على أجر أكبر مقابل العمل الإضافي

أو عمل ينطوي على مسؤوليات أكبر، ومن ثم فإن رضاه عن العمل يتأثر بذلك أي يشعرون بالرضا عند القيام بوظائف لا تتطوّر على مسؤوليات أكبر أو ساعات عمل أطول، وبالرغم من أن الأجر الذي يحصلون عليه من هذه الوظائف أقل.

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

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

### بـ العوامل المحددة للرضا الوظيفي:

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

- خصائص ومحفوظ العمل ؛

- ظروف وشروط العمل ؛

- نظم وفرص الترقية ؛

- الأنظمة الإشرافية والرقابية والتغذية العكسية ؛

- خصائص جماعات العمل ؛

- أنظمة الدفع وهيكل الأجر ونظم التحفيز.

وهناك من يضيف عوامل أخرى مثل:

• **عوامل ذاتية:** متعلقة بالأفراد أنفسهم مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، الدافعية ؛

1 - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 359.

## **الفصل الثالث: مدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز**

- **عوامل تنظيمية:** محتوى العمل والرضا عنه، أساليب وإجراءات العمل، العلاقات مع الرؤساء والزملاء ؛
- **عوامل بيئية:** منها الانتماء الاجتماعي، الثقافي، الديمغرافي، تقدير المجتمع ونظرته للعمل .

### **جـ العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:**

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

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

- أن العاملين في الوظائف الإدارية والمهنية المتخصصة أكثر رضا عن العمل من مجموعة العاملين في الوظائف اليدوية ؟
- أن الناس الأكبر سنا بوجه عام أكثر رضا عن عملهم بالمقارنة مع صغار السن ؟
- أن الأفراد الذين لديهم خبرة أكثر في العمل أكثر رضا من هم أقل خبرة.

العمر: تبين وجود علاقة ارتباطه إيجابية بين العمر ودرجة الرضا الوظيفي، أي كلما زاد عمر الفرد كلما زادت درجة رضاه عن العمل. وقد يكون السبب في ذلك ربما يكون في أن طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة، وبالتالي لا يقابلها في أغلب الحالات الحاجات التي يشبعها في الواقع الفعلي للوظيفة، ويتسق ذلك في عدم الرضا الوظيفي ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتتحفظ درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي، ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي.

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

- أن يقابل كل سنة إضافية في العمل زيادة في العائد المادي والمعنوي مثل الراتب والنقد الموظفي ؟

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

- زيادة في القيمة التي يحظى بها العامل والتقدير الذاتي والتقدير من قبل الآخرين في الوظيفة ؟

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

**درجة التعليم:** بين أن العامل الأكثر تعلماً يكون أقل رضا عن العمل من العامل الأقل تعلماً ربما يرجع السبب في ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعلماً مرتفعة، والأفراد الذين يقارنونفسه معهم يحتلون وظائف مختلفة وهي بالعادة مرتفعة إدارياً، وهذا قد لا يجده في عمله، وبالتالي تقل درجة رضاه، مقارنة بالعامل الأقل تعلماً.

**المركز الوظيفي:** بالنسبة للوظيفة التي يشغلها الفرد فلها تأثير على الرضا الوظيفي، فأصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالباً ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري. وهناك عوامل تتعلق كذلك بمستوى الدافعية لدى الفرد، ومدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد، وهذه بصفة عامة يلاحظ أنه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية واستخدامها لتحسين درجة الرضا الوظيفي للفرد، إنما تكون فائدتها عند اختيار الفرد للوظيفة.

### **2 عوامل تنظيمية:** <sup>1</sup>

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

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

- **الرضا عن الأجر:** حيث يعد الأجر وسيلة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح، ويتضمن تناسب الأجر مع العمل، وتناسب الأجر مع تكلفة المعيشة وإتباع سياسات المكافآت التحفيزية والمتكررة، فيما يعرف بعدالة العائد التي وضحتها آدمز صاحب نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بدخلاته (مهاراته، قابلية، خبراته، مستوى تعليمه..) مع معدل عوائد العاملين معه قياساً بدخلاتهم، وأن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم

1 مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 359 .

## **الفصل الثالث: مدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز**

العدالة وتكون النتيجة الاستثناء وعدم الرضا، وبعض الكتاب قد أفرد الحوافر في تصنيف منفرد عن الأجر في تأثيره على الرضا، وتأخذ الحوافر تأثيراً مختلفاً على الرضا الوظيفي، وذلك أن الحوافر تتخذ مجموعة متنوعة من الأشكال بالإضافة إلى المكافآت المتنوعة.

- **الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف:** إن إدراك الفرد بمدى وجودة الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايته لهم.

- **الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي:** حيث أن المنظمة التي تنتج للأفراد وفقاً للكفاءة وجود سياسة واضحة لخطيط المستقبل الوظيفي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا، نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف، توافر التأهيل المناسب للعاملين.

- **الرضا عن مجموعة العمل:** ويتضمن الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة، تقارب درجة الثقافة والناحية العلمية والفكرية للمجموعة.

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

### **3 عوامل نظمية (بيئة):**

وهي عوامل ترتبط بالبيئة وتتأثر بها التنظيم على الموظف بالصورة التي تؤثر في رضائه عن وظيفته وعمله ومن هذه العوامل نذكر:

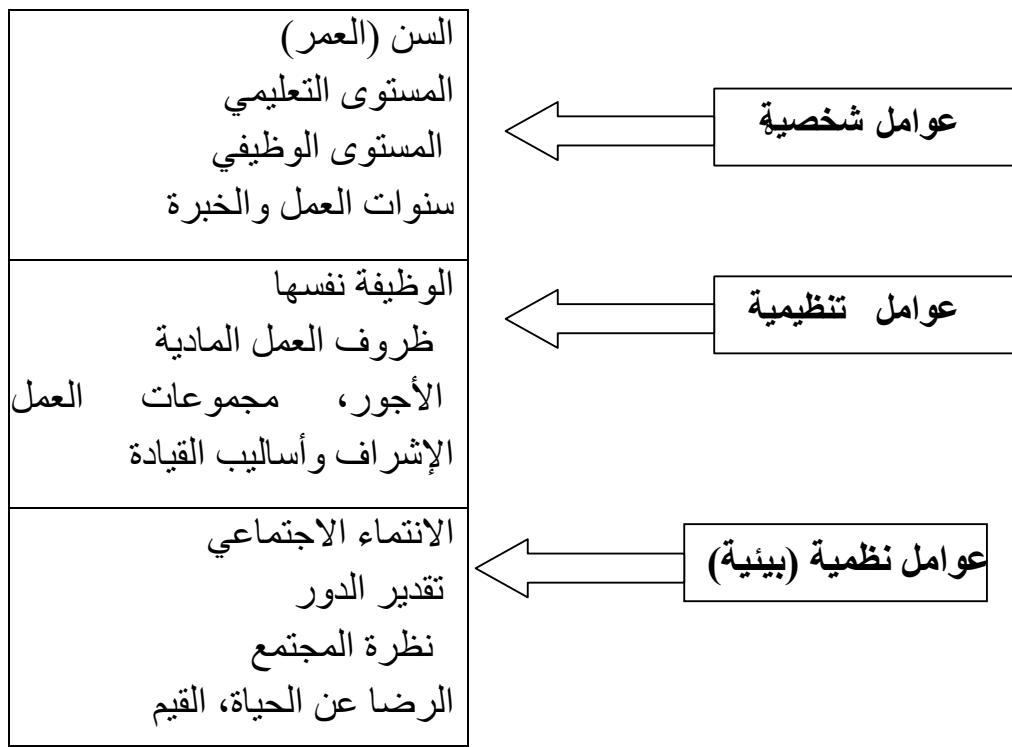
- **الانتماء الاجتماعي:** أن قدرة الموظف على التكيف مع وظيفته واندماجه فيها كان أحد العوامل المحددة لرضاه الوظيفي وأن الانتماءات كان لها أثر واضح على درجة تكيفهم واندماجهم في العمل، الأمر الذي صار الاعتقاد معه بأن الإطار البيئي والثقافي للموظف وظروف نشأته لهما أثر على التجاوب السلوكى والعاطفى للموظف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

- **نظرة المجتمع المحلي للموظف:** مدى تقديره لدوره وما يسود هذا المجتمع بمنظماته ونظمه من أوضاع وقيم وكل ذلك ينعكس تأثيره إيجابياً وسلبياً على اندماج الموظف وتكامله مع وظيفته.

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

## **الفصل الثالث: مدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز**

**الشكل رقم 3 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي**



**المصدر: من إعداد الطالب**

وبناءً على ما سبق من عناصر وعوامل الرضا الوظيفي يمكن القول بأن الرضا عن العمل عام يمثل محصلة عوامل فرعية كما يلي.<sup>1</sup>

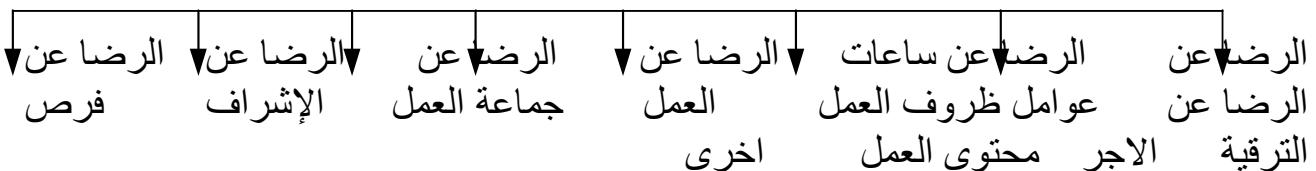
يمكننا أن نعتبر الرضا عن العمل كعامل أو متغير يمثل محصلة مختلفة المشاعر التي تكونت لدى الفرد أو العامل تجاه عمله، ولهذا نستطيع أن نشير إلى درجة الرضا التي يشعر به اتجاه عمله بصفة عامة، ودرجة الرضا العام تعبر عن الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصرف بها العمل الذي يشغله، ويمكننا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

**الشكل رقم 4 الرضا عن العمل وعوامله الفرعية**

**الرضا العام عن العمل**

<sup>1</sup> فاروق عبد فلية، مرجع سابق ذكره، ص 261.

## **الفصل الثالث: مدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز**



المصدر: فاروق عبده فليه وآخرون، ص 261.

يتضح من الشكل السابق أن الرضا العام عن العمل والذي يمثل عامل عام هو محصلة لرضا الفرد عن أجره، محتوى عمله، فرصته في الترقى، رئيسه، الجماعة التي يعمل فيها، ساعات العمل، وظروف هذا العمل.

ويمكنا الآن أن نتصور أن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الناظر أن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديداً مسترثدين بالعوامل الفرعية للرضا التي احتواها الشكل السابق.

$$\begin{aligned} \text{الرضا عن العمل} = & \text{الرضا عن الأجر} + \text{الرضا عن محتوى العمل} + \text{الرضا عن فرص} \\ & \text{الترقي} + \text{الرضا عن الإشراف} + \text{الرضا عن جماعة العمل} + \text{الرضا عن ساعات العمل} \\ & + \text{الرضا عن ظروف العمل}. \end{aligned}$$

ويلاحظ أن الرضا عن العمل يمثل الإشبعات التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها، وبالتالي فيقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشبعات له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة، ويزداد وبالتالي ارتباطه بها.

### **المطلب الثالث: أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي**

بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل، سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف العمل، وبما أنه أيضاً هناك اختلافات في درجة

## **الفصل الثالث: مدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز**

الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية فإنه يمكن تقسيم الرضا إلى عدة أنواع وفقاً لعدة اعتبارات ومعايير.

### **أولاً- أنواع الرضا الوظيفي:**

الرضا الوظيفي متعدد الأبعاد والأوجه وعليه توجد عدة أنواع لتصنيفه وهذا وفقاً للمعايير الآتية:<sup>1</sup>

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

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

الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محیط العمل مثل المدير، زملاء العمل، طبيعة وننمط العمل.

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

#### **2. أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:** وفق هذا المعيار تدرج ضمنه الأنواع التالية:

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

الرضا الوظيفي الفعلى: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يتحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.

وهناك من يصنف الرضا الوظيفي إلى قسمين أو نوعين وهما:

الرضا الكلي: يمثل رضا الموظف عن جميع الجوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى

درجة الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوافق في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها ، لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة وبالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

الرضا الجزئي: يمثل شعور الفرد الوج다كي عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل درجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لازال الاستياء موجوداً لكن لا زال يؤدي أعماله.

<sup>1</sup> زاهر ديري ،السلوك التنظيمي ،دار المسيرة للنشر والتوزيع،الأردن ،2011، ص 45.

### ثانياً. مظاهر الرضا الوظيفي:

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

1. زيادة معدل الأداء: لمعدل الأداء أنواع، فهناك المعدلات الكمية وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الخدمات التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والזמן المرتبط بهذا الأداء، وهناك معها دلالات نوعية وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان، وهناك معدلات كمية ونوعية وهذا المعدل هو مزيج من النوعين السابقين إذ بموجبه أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان وقد حدد الفكر الإداري أن هناك اتجاه يرى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء، وهناك اتجاه آخر يرى أن الأداء يؤدي إلى الرضا، واتجاه ثالث يرى أن الرضا هو نتيجة لحصول العامل على مكافآت عادلة التي هي بدورها نتيجة لربط الحصول على المكافآت بضرورة القيام بأداء معين.

ومن هنا يمكن القول بأن الزيادة في معدل الأداء لدى العاملين هي مظهر هام من مظاهر الرضا عن العمل أو الرضا الوظيفي، فالعامل عندما يرضى عن عمله يؤثر ذلك بالإيجاب على معدل الأداء لديه.

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

الرضا العام عن الحياة: يعتبر الرضا عن العمل أحد المؤشرات المحددة للرضا العام عن الحياة، أي أن هناك انعكاسات للرضا عن العمل على الرضا العام عن الحياة، والأدلة التجريبية تشير

1 فايزه رجب بعمسي، الرضا الوظيفي للعاملين، دار الوفاء لنطباً الطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص 43، 41.

### **الفصل الثالث: مدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز**

---

إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين ، وأن متغير الرضا عن العمل يمكن اعتباره أحد مكونات الرضا العام عن الحياة .

ولبيان طبيعة العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الحياة، يمكن افتراض وجود علاقة تبادلية بين المتغيرين، بمعنى أن الرضا عن العمل يؤثر في الرضا العام عن الحياة كما يتأثر به أيضاً، وينبغي التمييز بين الرضا العام عن الحياة وبين ذلك الرضا الذي يكون مصدره العمل، وذلك الذي يكون مصدره الخبرات الأخرى في الحياة، ورغم افتراض أن هناك علاقة تأثير متبادلة بين المتغيرين، إلا أن تأثير الرضا عن العمل في الرضا العام عن الحياة قد لا يتعادل بالضرورة مع تأثير الرضا العام عن الحياة في الرضا عن العمل.

ومما سبق يمكن القول حتى في حال عدم التأكيد من وجود علاقة مباشرة بين الرضا عن العمل والإنتاجية فالرضا عن العمل له تأثير على عناصر أخرى مثل معدل الغياب والتفاهم مع العاملين وقلة المشكلات الاجتماعية مما ينعكس بشكل أو باخر على إنتاجية الفرد وكذلك يساعد على خلق مجتمع أفضل ذي نظرة محببة ومتقاللة للحياة.

بالإضافة لهذه المظاهر هناك مظاهر أخرى تدعى بمظاهر عدم الرضا الوظيفي ونذكر منها:<sup>1</sup> **التغيب عن العمل:** ويقصد به التخلف عن أداء العمل الموكول به العامل بدون سابق إنذار وما يترتب عليه من إرباك للعمل الذي يؤثر على الإنتاجية في مجال العمل، وهناك عوامل كثيرة تؤدي إلى تغيب العامل

---

<sup>1</sup> فايزه رجب بهنسى، مرجع سبق ذكره، ص 44-45.

## **الفصل الثالث: مدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز**

عن عمله إما عدم ملائمة قدراته الجسمية مع نوع العمل أوإصابة العامل بمرض أو عجز أو عدم ملائمة مهارات العامل مع متطلبات العمل أو سوء معاملة الرؤساء والزملاء أو سوء بيئه العمل بالنسبة للعامل.

ويؤثر التغيب عن العمل بدوره على معدل ساعات العمل المفقودة، فالنسبة يمثل مظهراً من مظاهر عدم الرضا عن العمل وأن هناك علاقة بين الرضا عن العمل أو عدم الرضا عنه وتغيب أو حضور العامل إلى العمل والذى بدوره يؤثر على آراء العامل وإنتاجيته.

**سوء التوافق المهني:** إن سوء التوافق المهني يعد من المظاهر الخاصة بعدم الرضا الوظيفي وهو أحد المشكلات التي تؤثر بالسلب على العمل وذلك بدوره يؤثر على الإنتاج، فالعامل عندما يتعرض لسوء التوافق المهني فذلك يعرضه إلى اللامبالاة وسوء العلاقات وبذلك يؤثر بدوره على أدائه لمهامه والأعمال التي توكل إليه، وذلك يؤثر على معدل إنتاجيته.

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

### **المبحث الثاني: قياس الرضا الوظيفي**

بما أن الرضا الوظيفي يمثل مشاعر وأحاسيس غير محسوسة، فإن القدرة على معرفتها والوصول إليها يعتبر عملية ليست سهلة، ولقد استفادت مقاييس الرضا الوظيفي من التقدم الذي حدث في مجال علم النفس من حيث أدواته وتقنياته لدراسة الشخصية والاتجاهات وغيرها من

## **الفصل الثالث: مدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز**

الجوانب النفسية وهناك طرق ومقاييس مختلفة لقياس الرضا الوظيفي، حيث هذه الطرق تختلف في مدى فاعليتها على ما توفره من الدقة والشمولية.

### **المطلب الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي**

تعني بقياس الرضا الوظيفي إعطاء دلالة أو مؤشر على وجود مستوى معين مقبول من الرضا عن العمل ويفيد في عملية رسم السياسات بغرض تنمية الرضا الوظيفي للعاملين، وعليه فقد كان تطوير قياس الرضا الوظيفي هدفاً جوهرياً لبحوث العلوم السلوكية، أما المديرون فهم يهتمون بقياسه باعتباره مؤشراً للكفاءة التنظيمية، وهناك طرق عده تستعمل لقياس الرضا الوظيفي ونذكر منها:

#### **1. قياس الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم:**

ولمعرفتها يتم استخدام الاتجاهات التالية:

التصنيف الأحادي الشامل: ويشمل إعطاء استجابات لسؤال معين من قبل الموظفين، والاستجابات تتراوح بين خمسة درجات، تبدأ بـ راضي تماماً إلى عدم الرضا بشدة، وهذا الأسلوب المهم يسمى بنظام تسجيل النقاط التجميعية، حيث يتم سؤال الموظف عن مشاعره تجاه العوامل الأساسية في العمل.

حيث يمكن سؤال العاملين سؤالاً معدلاً كالتالي: "هل أنت راض عن العمل؟" ، وتكون الإجابة بنعم أو لا وقد يطرح السؤال بطريقة أخرى كالتالي: "ما مدى رضاؤك عن العمل؟" .

راضي تماماً	راضي	متوسط الرضا	غير راضي	غير راضي بالمرة
1	2	3	4	5

أداة مؤشر الوصف الوظيفي: يتم قياس الرضا الوظيفي باستعمال هذه الأداة لسميت وزملائه، حيث تتكون من خمس خانات فرعية خاصة بالرضا الوظيفي، وهذه المقاييس الفرعية تخص كلاً من الرئيس والعمل والراتب والترقية وعلاقة الزملاء في العمل، وتعد هذه من الاستبيانات ذات المقاييس المقنة وهي من أشهر المداخل لقياس الرضا الوظيفي.

مقياس مينيسوتا (MSQ) : وهو مقياس شائع الاستخدام، حيث يعبر الفرد في هذا المقياس عن مدى رضاه عن بعض النواحي المتعلقة بالعمل مثل الأجر وفرص الترقية،

## **الفصل الثالث: مدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز**

ويعتبر رضا العاملين واحداً من أكثر المقاييس الوصفية أهمية (هي الفوائد أو الأضرار المرتبطة مباشرةً ببرنامج الموارد البشرية والتي لم يتم تحويلها إلى قيم مالية).

### **أسلوب الأحداث الهامة:**

يتم قياس الرضا عن العمل بسؤال العاملين عن الأحداث البارزة المتعلقة بالعمل التي خلقت لديهم الإحساس بالرضا أو عدم الرضا عن العمل.

### **بيانات مسح الاتجاهات:**

يرتبط الرضا الوظيفي للعاملين بالتغيب ومعدل الدوران الذي يرتبط ببعض برامج الموارد البشرية ويعود ضمن تحليل ظواهر العمل المتعلقة بتبيان المشاعر التي يحملها الموظف تجاه العمل، وبتحليل مثل هذه المؤشرات يمكن الحكم إلى حد ما على درجة رضا العاملين.

### **طريقة قياس الالتزام التنظيمي:**

وهي من الطرق الهامة التي تساعد على فهم دافعية العاملين وغالباً ما ترتبط المستويات المرتفعة للالتزام التنظيمي بالمستويات المرتفعة للإنتاجية والأداء (ونعني بالالتزام التنظيمي مدى الولاء تجاه المنظمة ككل واحترام الفرد لانت茂نه للمنظمة واعتزازه بالعمل فيه).

### **بيانات مسح المناخ:**

تعد أكثر عمومية وتركز على مجموعة من القضايا المتعلقة بمكان العمل والعوامل البيئية الدافعية والمعيقية ويقصد بمسح المناخ هو الكشف عن التغير في مناخ العمل مثل الاختلاف في الاتصالات والانفتاح والثقة.

### **6- إتباع أسلوب المقابلة:**

بسؤال العمال مباشرةً عن مدى رضاهم أو عدمه، كذلك استخدام الملاحظة المباشرة لسلوكيات الموظفين إلا أن هذه الطريقة لا تأتي بفائدة كلها بالصورة المطلوبة، إذ أنه من الوارد أن يخفى الموظف مشاعره الحقيقية تجاه وظيفته، خاصةً إذا تبين له أن ذلك سيلحق به أذى وهي أكثر فعالية في معرفة الرضا عن العمل، وخاصةً إذا كان حجم المنظمة صغيراً.

### **تكميلة الجمل:**

## **الفصل الثالث: مدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز**

حيث تقدم جملة ناقصة للمبحوث ويطلب منه إكمالها، ويفترض في مثل تلك الحالة أن طبيعة المضمون الذي تستكمل به الجملة سيعكس رضاه عن عمله، مثل: إن عملي ..... (قد يكتب العامل أنه ممل أو ممتع أو مسلٍ).

### **استخدام قائمة الأسئلة:**

حيث أن هذه القائمة تحتوي على أسئلة عن عوامل مثل طبيعة أو نوع العمل، ساعات العمل، ظروف العمل ، الترقية، اتجاهات الإدارة، حرية التعبير ، الأجر ، الإشراف وزملاء العمل وغيرها.

وبصفة عامة فإن هذه المقاييس والطرق تهدف إلى:

- معرفة كيف تختلف مؤشرات ومحددات الرضا الوظيفي بين جماعات أو أقسام العمل المختلفة في المنظمة ومن ثم التوصل لمتوسط عام للرضا بين المجموعات على مستوى المنظمة.
- محاولة الربط بين مستوى الرضا وبعض السلوكيات والظواهر السلوكية في المنظمة كالالتغيب وترك العمل.

وتعتبر الطرق سالفة الذكر كوسيلة تستعملها الإدارة لمعرفة عناصر الرضا الوظيفي المناسب للعاملين ومعرفة آثار عوامله عليهم، من أجل تحسين حالة الرضا لديهم، وذلك باختيار الطريقة المناسبة لطبيعة المنظمة مع مراعاة مزايا وعيوب كل طريقة.

ومن خلال ما تم استعراضه من طرق ومقاييس للرضا الوظيفي يمكن القول بأنه هناك نوعان من مقاييس الرضا الوظيفي، المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية.

فبالنسبة للمقاييس الموضوعية فإنها تقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية مثل الغياب وترك الخدمة، وباستخدام وحدات قياس موضوعية لمعرفة السلوك ومن خلاله يمكن التعرف على المشكلات الخاصة برضاء الأفراد.

أما المقاييس الذاتية: مرتبطة بالذات، تتم عن طريق أسئلة موجهة للأفراد عن مشاعرهم واتجاهاتهم تجاه جوانب العمل، حاجاتهم، وهذه المقاييس أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا أو من عدمه وتستعمل طريقة الملاحظة المباشرة لسلوك العاملين، المقابلات الشخصية، قوائم الاستقصاء من خلال استقصاءات واستبيانات أعدت بدقة ومن أشهرها مينيسوتا للرضا الوظيفي المذكور سابقاً.

**المطلب الثاني: كيفية حدوث الرضا الوظيفي والبرامج الداعمة له**

## **الفصل الثالث: مدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز**

تسعى المنظمات في الوقت الحالي للوصول إلى التوازن بين الموارد البشرية والأهداف الاقتصادية التي تسيطرها لأن كل خلل في هذه المعادلة سوف يؤدي إلى مشاكل، بينما حدوث التوازن يؤدي إلى تحقيق الأهداف والأغراض والمصالح، فالفرد والمنظمة كلاهما يعملان بغية الوصول لأهداف معينة وتنتائج معينة.

### **أولاً- كيفية حدوث الرضا الوظيفي:**

يعمل الأفراد لكي يصلوا إلى أهداف معينة، وينشطون في وظائفهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم الأهداف ومن ثم فإن بلوغهم إليها س يجعلهم أكثر رضا عما هم عليه، وحين نظرنا للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي تتحقق بها والعوامل التي تسبقه تعد مسؤولة عن حدوثه والرضا يحدث نتيجة نسق من التفاعلات هي كما يلي:<sup>1</sup>

**ال حاجات:** لكل فرد حاجات يريد أن يسعى إلى إشباعها، ويعود العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة.

**الدافعية:** تولد الحاجات قدرًا من الدافعية تحت الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقعة لإشباع تلك الحاجات من خلالها.

**الأداء:** تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد وبوجه خاص في عمله، اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة إلى إشباع حاجات الفرد.

**الإشباع:** يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.

**الرضا:** إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفيف في عمله يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي يتمنى من خلاله إشباع حاجاته.

### **ثانياً- البرامج الداعمة:**

سوف نعرض الآن مجموعة من البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي ، حيث أن هناك مجموعة من البرامج تستهدف التأثير في السلوك الإنساني للعاملين بالمنظمات بما يحافظ على المستوى المطلوب من درجة رضائهم ويدفعهم باتجاه تحقيق أهداف تلك المنظمات ومن أهم هذه البرامج ما يلي:<sup>2</sup>

**برامج صيانة القوى العاملة:**

تمثل تلك البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تأكل مهارات وخبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع والابتكار، ومن أمثلة تلك البرامج،

1 - أحمد بن سعيد بن سالم ميلكان المشيخي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

2 - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 276-281.

## **الفصل الثالث: مدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز**

البرامج الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية وكذا البرامج الخاصة بإعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز.

**برامج تحسين بيئه وظروف العمل:** ويشتمل ذلك البرنامج عادة على الإجراءات التالية:

- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهدئة والرطوبة والأثاث ؛
- معالجة حالات التعب والإرهاق وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل، وذلك من خلال الابتعاد عن الأنماط التقليدية واللجوء إلى الاعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة وتحديد النشاط فقد تلجأ المنظمة مثلاً إلى استخدام ساعات العمل المرن أو أسبوع العمل ؛
- تقليل مصادر الضوضاء وذلك عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات المزعجة ؛
- التقليل من رقابة الأعمال وذلك من خلال اللجوء إلى برامج الإثراء أو التوسيع الوظيفي.

**برامج الرفاهية الاجتماعية:**

وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي ودار الحضانة وتوفير وسائل مريحة للمواصلات وبناءات سكنية مميزة للعاملين، فهذه الإجراءات وغيرها سوف تدفع العاملين نحو الأداء الأفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من قبل العاملين أنفسهم، كما يشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة و شاملة لأكبر عدد من العاملين.

**برامج الأمان والسلامة المهنية:**

وهذه البرامج تكون في المنظمات الصناعية ذات الأعمال الخطيرة والمعرضة لكثير من الحوادث ويتم تصميم هذه البرامج وفقاً للخطوات التالية:

**تجزئة العمل:** ويقصد بجزئية العمل هنا دراسة وتحليل كل عمل على حدة منذ بدايته وحتى نهايته بكامل جزئياته، وذلك تهدف التعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزئية والخطورة المصاحبة لأداء كل منها.

**تحديد مصدر الخطر:** فعلى نتائج الخطوة "تجزئة العمل" يمكننا تحديد ومعرفة مصادر الخطر والتي إما أن تكون:

بيئة العمل المادية وظروفها ؛ بيئة العمل النفسية والاجتماعي ؛ الفرد نفسه كضعف مستوى خبرته أو ضعف قدراته أو ضعف تدريبه.

### تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها:

وهنا يمكننا أن نصنف المخاطر المهنية إلى فئتين:

**الفئة الأولى:** وتضم الحوادث والإصابات الفسيولوجية التي يتعرض لها العمال الصناعيون خلال ممارستهم لأعمالهم كالجروح بأنواعها وهذه الحوادث والإصابات يكون مصدرها عادة ظروف العمل المادية ويمكن الوقاية من هذه الحوادث والإصابات بوسائل متعددة منها:

- مراعاة النظافة والترتيب في مكان العمل ؛
- توفير الإضاءة والتهوية والحرارة المناسبة في مكان العمل ؛
- وضع أجهزة إنذار في مكان العمل وتزويد الآلات بها ؛
- تغيير كلى لطريقة العمل التي تشكل خطر على الفرد ؛
- استخدام أجهزة ضبط الكترونية بحيث تتوقف الآلة عن العمل عندما يقع الفرد في خطأ عند أدائه العمل.

**الفئة الثانية:** وهي تضم الأمراض المهنية التي يصاب بها الأفراد وناتجة عن الأعمال الممارسة وتنقسم إلى:

- أمراض مصاحبة للعمال الصناعيين والعاملين في المخابر على اختلاف أنواعها ؛
- أمراض مصاحبة لأعمال المديرين والوظائف الكتابية.

هذا ويمكن الوقاية من هذه الأمراض من خلال إلزام العاملين باستخدام الكمامات والألبسة الواقية وكذلك إلزام المديرين بأخذ إجازات للراحة وزيادة عدد فترات الراحة للأعمال الروتينية المملة.

**تدريب العاملين:** والتدريب الذي نقصد هنا مكون من أربعة أقسام هي:

**القسم الأول:** ويختص بزيادة مهارة الفرد في العمل على اعتبار أن هناك علاقة مباشرة بين خبرة الفرد في العمل واحتمال تعرضه لإصابات العمل ؛

**القسم الثاني:** ويختص بتدريب الفرد على كيفية حماية نفسه من أخطار عمله واستخدامه لوسائل الوقاية والأمن ؛

**القسم الثالث:** ويختص بتوعية الأفراد على كيفية وحسن التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم لإصابات العمل ؛

## **الفصل الثالث: مدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز**

**القسم الرابع:** ويختص بشرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية للعاملين وكيفية تلافيها.  
**سجلات حوادث وإصابات وأمراض المهن:**

حيث يتم هنا تنظيم سجلات تحتوي على بيانات تفصيلية على كل حادثة وأسبابها والمتضررين فيها والإجراءات التي اتخذت حيالها، وذلك تهدف المساعدة في تقييم إجراءات الأمن والحماية التي تتبع في العمل.

### **المتابعة والرقابة:**

وهنا ينبغي أن تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية متابعة ورقابة مستمرة للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها.

### **برامج الرعاية الصحية:**

وهنا يلاحظ أن التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض التزام صحي على المنظمة تلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعاملين كما أن الاعتبارات الإنسانية تقضي بضرورة وقوف المنظمة الصناعية إلى جانب الفرد العامل المريض وهذا ينبغي الإشارة إلى أن مثل هذه البرامج تتباين بتباين نوع وطبيعة أعمال المنظمات الصناعية كما يلاحظ أن المنظمات الصناعية التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي وأفضل إنتاجية أعلى.

### **برامج فرق العمل المداربة ذاتيا:**

وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال في قاعدة الهرم التنظيمي وهم مسؤولون عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة وتسعى هذه الجماعات إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها وهي تركز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس لها أي علاقة بالجوانب الإدارية، كما أن طبيعة عملها متحركا وليس ثابتا، ومثل هذه الجماعات تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وتقليل التكالفة.

### **حلقات الجودة:**

يقصد بحلقات الجودة فرق عمل تشكل بشكل تطوعي وإرادي من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة ، حيث يمكن لأي عضو في المنظمة أن ينضم إليها بغض النظر

### **الفصل الثالث: مدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز**

عن وظيفته ومنصبه الإداري وتسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلولاً لها كما أن عملها لا يقتصر على مجال معين. وهناك العديد من الأهداف التي يمكن لبرنامج حلقات الجودة تحقيقها ومن بين هذه الأهداف هي:

- تطوير شخصية العاملين المنتسبين للحلقة ؛
- تحسين الروح المعنوية للعاملين ؛
- تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين ؛
- رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة ؛
- تطبيق ومتابعة الأفكار الجديدة التي سبق أن اعتمد بها الإدارة.

#### **برامج الجودة الشاملة:**

يقصد بالجودة الشاملة القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء.

لقد باتت المنظمات الحديثة تتميز بمجموعة من الصفات التي تعرقل سير العمل الإداري بها وأهمها:<sup>1</sup>

- غياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة ؛
- زيادة الاجتماعات غير المنتجة ؛
- عدم معالجة الشكاوى بالرغم من زيادتها ؛
- طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات ؛
- عدم الاهتمام بالمعلومات وعدم تحديتها ؛
- ضعف عملية الرقابة والمتابعة بالرغم من زيادتها ؛
- ضعف الثقة بالعاملين وعدم الاستماع لآرائهم ؛
- تسرب العاملين الأكفاء ؛

الافتقار إلى النظرة الشاملة والانشغال بالجزئيات والتفصيلات.

ولمواجهة تلك الظواهر والتي تسبب بلا أدنى شك في انخفاض الروح المعنوية للعاملين ومن ثم انخفاض درجة الرضا الأمر الذي ينعكس سلباً على الإنتاجية، لذا لا بد من اللجوء إلى ما يعرف بالجودة الشاملة التي تقوم بتحسين وتطوير المنظمة والعاملين بشكل مستمر وتحقيق مستويات عالية من الرضا.

<sup>1</sup> هبة سلام سالم غواش، مرجع سبق ذكره، ص ص 18-19 .

### المطلب الثالث: آثار ونتائج الرضا الوظيفي وإرشادات تحسينه

على الرغم مما يظهر من أن الرضا الوظيفي قد لا يقود إلى تشجيع الإنتاجية الأعلى، فإن هناك عدداً من الإيجابيات الأخرى التي يتحققها، فالاتجاهات الإيجابية للأفراد ترتبط بانخفاض دوران العمل وتقليل ظاهرة التغيب، ويسهل الأفراد من ذوي الأداء العالي بوجه خاص نحو ارتفاع الدوران المذكور إذا انخفض رضاه الوظيفي، بسبب قدرتهم على إيجاد فرص بديلة لعملهم، وللرضا الوظيفي نتائج عديدة تعود على الفرد والمنظمة ككل وكذلك تختلف درجات الرضا من عامل آخر، فهناك عاملين ذو رضا مرتفع وعاملين ذو رضا منخفض، الأمر الذي يقود إلى وضع إرشادات وإجراءات لتحسينه.

#### أولاً- آثار الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي محل اهتمام الكثير من الباحثين والعلماء، خصوصاً المدراء في المنظمات بشتى أنواعها فهم يركزون ويهتمون بالرضا الوظيفي لأنه يؤثر مباشرة على الأداء الكلي للمنظمة، وللرضا الوظيفي عدة آثار ويمكن حصر هذه الآثار فيما يأتي: 1

#### 1. آثار الرضا على الدوران الوظيفي (ترك العمل):

بمعنى هل الرضا الوظيفي العالي للموظف يؤدي إلى دوران منخفض، وهل يحتفظ الرضا الوظيفي المرتفع بانخفاض في الدوران ولكنه يساعد على ذلك، ومن جهة أخرى إذا كان هناك عدم رضا وظيفي ملحوظ فمن المرجح أن يكون هناك ارتفاع في الدوران.

ويرتبط الرضا الوظيفي بالدوران الوظيفي علاقة سلبية غالباً، لكن هذه العلاقة التبادلية أقوى من العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والتغيب.

وهناك عوامل أخرى تلعب دوراً هاماً في العلاقة بين الرضا والدوران الوظيفي:

- الأشخاص لا يتخيّلون أنفسهم يعملون في أي مكان آخر وبالتالي يستمرون في المنظمة بغض النظر عن شعورهم بعدم الرضا؛
- وكذلك عامل الاقتصاد، فعندما تسير الأمور على خير ما يرام في الاقتصاد، وانخفاض في معدل البطالة إجمالاً سيكون هناك زيادة في الدوران الوظيفي (ترك)، لأن الأفراد

## **الفصل الثالث: مدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز**

سيتطلعون إلى فرص أفضل في منظمات أخرى ، حتى إذا كانوا راضين سيرغب الكثير منهم بترك العمل إذا كانت الفرص في مكان آخر أفضل ومن جهة أخرى إذا كان من الصعب الحصول على وظيفة، فإن الموظفين غير الراضين سيبقون في عملهم ؟

- ومن العوامل الأخرى التي تحكم العلاقة بين الدوران الوظيفي والرضا الوظيفي أيضا مثل ظروف سوق العمل والتوقعات حول فرص العمل المتعددة والمدة التي يقضيها الموظف في المنظمة منذ التثبيت بعد فترة الاختيار إلى وقت التسريح من الوظيفة.

### **تأثير الرضا على التغييب:**

هناك علاقة إرتكازية بين الرضا والتغييب، عندما يكون الرضا عاليا يتوجه الغياب نحو الانخفاض وعندما يكون الرضا منخفضا يصبح الغياب مرتفعا ومع ذلك مثل العلاقات الأخرى مع الرضا، هناك متغيرات وسيطية بينهما مثل درجة شعور الأفراد بأهمية وظائفهم، ينبغي التذكير بأنه في حين ليس بالضرورة أن يؤدي الرضا الوظيفي المرتفع إلى انخفاض الغياب، فإن الرضا الوظيفي المنخفض من المرجح أن يؤدي إلى تغييب أكبر.

### **آثار انخفاض الرضا الوظيفي:**

عندما تنخفض درجة رضا الفرد يؤدي ذلك لآثار سلبية على الأداء وكذا على معدل دوران العمالة وتتنوع هذه الآثار السلبية لتشمل ما يلي: 1

- الاستمرار في الخدمة أو الوظيفة لكن دون أداء فاعل مثل :
- الاستمرار في العمل لكن بسلوك سلبي أو معاكس يؤثر سلبا على فاعلية الأداء الفردي والجماعي :
- ترك العمل مما يسهم في رفع معدل الدوران.
- بالإضافة لهذه الآثار السلبية هناك بعض المشكلات المرتبطة بعدم الرضا الوظيفي.

### **المشكلات المرتبطة بعدم الرضا الوظيفي:**

يرتبط بعدم الرضا الوظيفي الكثير من المشكلات التي لها آثارها السلبية ويمكن أن نحدد بعض هذه المشكلات التي تتماشى مع عدم الرضا، ويمكن تحديد هذه المشكلات في الآتي: 2

- عدم الرضا عن نوع العمل ؛
- عدم الرضا عن الأجر ؛

1 - أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية معاصرة، مطبوع الدار الهندسية، مصر، ط2، 2008، ص 472

2 - فايزة محمد رجب [انتهى] ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 56-59.

## **الفصل الثالث: مدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز**

- عدم الرضا عن العلاقة بالرؤساء ؛
- عدم الرضا عن العلاقة بالزماء .

وسوف يتم تناول هذه المشكلات الأربع كما يلي:

**نوع العمل:** يؤثر نوع العمل على مستوى الرضا الوظيفي لفرد باعتباره الأساس الذي يبني عليه العلاقات وهناك متطلبات حتى يتحقق الرضا عن العمل وهي:

- المتطلبات التشريعية ؛
- الزماء في العمل.
- درجة ومستوى المخاطر ؛
- السياسات التنظيمية والتي تؤثر على مستوى الأداء.

هذا ويجب الإشارة إلى نوع العمل قد لا يتاسب مع طبيعة مؤهلات الأفراد أو قد يسند إليهم أعمال بعد قيامهم بالعمل لا تتماشى مع طبيعة مؤهلاتهم، بالإضافة إلى أن نوع العمل وطبيعته قد لا يوفران لفرد الشعور بالأمن والاستقرار، حيث أن عملهم مرهون بمدة محددة قد تنتهي في أي وقت، كل هذه أمور قد تجعل الفرد غير مطمئن ضعيف الإنجاز، قليل الانتماء، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف الرضا الوظيفي لديه.

**الأجر:** يعد الأجر أحد العوامل وأكثرها تأثيراً على مستوى الرضا الوظيفي فالحصول على الثواب أساس الإنجاز والدافعية في الحصول على الاحتياجات والتدريم وتحقيق الانتماء بجماعات العمل والتي تعطي جميعها مستوى الإشباع والرضا يأتي من خلال الحصول على الأجر أو المرتب الذي يتقاضاه العامل من العوامل الهامة والتي تؤثر في الرضا الوظيفي وعلى درجة الأداء في المنظمات، ومن العوامل التي قد تؤثر على مستوى الرضا عند الفرد وعلى مدى انتماهه وإنجازه وهو ضعف الأجر الذي يحصل عليه والذي قد لا يفي بمستلزمات العمل واحتياجات أسرته.

### **العلاقات بالرؤساء:**

العلاقة بين القائد وجماعات العمل تتوقف على مجموعة من العوامل التي ترتبط بالعلاقات الشخصية وجماعات العمل، فمثل هذا النوع من العلاقة هو انعكاس لطبيعة الممارسة، كما وان تحقيق أهداف المنظمة و سياستها يرتبط بالجانب الإشرافي والعلاقة مع رؤسائها ومدى المعلومات المتاحة عن طبيعة ونوع العمل.

### **العلاقة مع الزماء:**

## **الفصل الثالث: مدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز**

تعتبر العلاقة مع الزملاء من أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للفرد فكما كانت هذه العلاقة طيبة وحسنة يزيد ذلك من ارتباط الفرد بالعمل وبالمنظمة ويقوى انتمائه إليها ويسعى لتحقيق إنجاز الأعمال المطلوبة منه وعكس ذلك قد يؤثر بشكل سلبي على مستوى الرضا الوظيفي ويقل انتماءه سواء للعمل أو المنظمة التي يعمل بها ويصبح معيق لأي أعمال مطلوب إنجازها.

### **ثانياً- نتائج الرضا الوظيفي:**

اعتماداً على ما درست فإن الرضا الوظيفي لديه النتائج التالية:

- بذل الأفراد العاملين قصار جدهم وقدراتهم ؛
- الاطمئنان والسعادة والارتياح النفسي ؛
- الإخلاص والتفاني في العمل وتحقيق معدلات كبيرة من الإنجاز ؛
- غياب تضارب المصالح ؛
- تفادى الإضرابات والاحتجاجات وتقليل الشكاوى ؛
- تحقيق النجاح والذات والرضا العام عن الحياة ؛
- الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين ؛
- أخلاقيات المهنة ؛
- اندماج وتكييف العمال داخل المنظمة ؛
- حسن المعاملة والتعاون والانسجام بين العاملين ؛
- تحقيق أهداف وطموحات الفرد في النمو وأهداف المنظمة في الربحية والإنتاجية ؛
- تخفيف الصراعات والمشاكل بين العمال ؛
- تقليل معدلات دوران العمل والغيابات ؛
- الحفاظ على المهارات والكفاءات البشرية التي ترسخت فيها السياسات والاستراتيجيات ؛
- المحافظة على ممتلكات المنظمة وتقليل التكاليف ؛
- تجنب حوادث العمل والأمراض المهنية ؛
- تفجير طاقات الابتكار والإبداع لدى العاملين ؛

### **ثالثاً- إرشادات تحسين الرضا الوظيفي:**

### **الفصل الثالث: مدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز**

هناك بعض الإرشادات لتحسين مستوى الرضا عن العمل ويمكن تحقيق الرضا الوظيفي في الحالات التالية:<sup>1</sup>

- في مجال أوضاع الموظفين أي ما يمر بالموظف من مراحل في حياته المهنية، وتشمل التعيين والنقل والتدريب ،وكذلك التقارير المكتوبة عن الموظف لقياس كفاية أدائه من قبل مرؤوسيه، والتي تستخدم لقياس وتقدير الأداء وكفايته ؛
- وكذلك في مجال حقوق الموظفين، وتتضمن الرواتب والعلاوات والبدلات والمكافآت التشجيعية والترقيات والإجازات والمعاشات والمكافآت القاعدية ؛
- أيضاً يجعل العمل مسلية، كثير من الأعمال خاصة الروتينية منها تثير الضجر والملل مما يضفي الكآبة على جو العمل، ويخلق الإحساس بعدم الرضا ؛
- العدالة في الأجور والمكافآت: حينما يعتقد الناس أنهم يحصلون على أجور ومكافآت غير عادلة فإن ذلك من شأنه أن يخلق لديهم إحساس بعدم الرضا، لذا لا بد أن تحرص المنظمة على بناء نظام الأجر والمزايا الإضافية يستشعر معه الأفراد بالعدل في المعاملة ؛
- تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم: فكلما كان هناك شعور قوي لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم كلما كانوا أكثر رضا عن عملهم ؛
- تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لدى الأفراد لأن الفرد يكون أقل رضا عن عمله إذا كان مملأ ؛
- احترام العاملين والسماح لهم باتخاذ القرارات في مجال عملهم، فإن مستوى الرضا الوظيفي يتحسن كثيرا.
- بالإضافة إلى كل هذا، هناك بعض الإجراءات والسياسات لزيادة الرضا الوظيفي.

#### **الإجراءات والسياسات لزيادة الرضا الوظيفي:**

هناك العديد من الإجراءات والسياسات التي يمكن إتباعها لزيادة الرضا الوظيفي عند الأفراد ومنها:<sup>2</sup>

- زيادة الأجور والمميزات لتتلاءم مع أسواق العمل الخارجية ؛
- إثراء الوظيفة وجعلها أكثر تشويقاً للموظف وذلك عن طريق العمل الجماعي والتنوع في المهام ؛

1 - هبة سلامه سالم غواش، مرجع سبق ذكره، ص23.

2 - بسيوني محمد البرادعي، «مهارات تخطيط الموارد البشرية، إنترال للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص ص 59 - 60.

## **الفصل الثالث: مدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز**

---

- تدريب الموظفين للحصول على مهارات وقدرات جديدة ؟
- تحسين ظروف وبيئة العمل ؟
- العدالة في السياسات والمعايير لكل الموظفين .
- إعطاء الفرص للموظفين للتطوير من خلال الترقيات .
- زيادة الاتصالات الفعالة في المنظمة ما بين الإدارة والموظفين .
- الاستخدام الفعال للتحفيز المادي .

وأهم من ذلك كله يجب أن تدقق المنظمة في اختيار المديرين الذين لديهم القدرة على التعامل مع العاملين وإسناد المهام لهم وتحفيزهم وتشجيعهم وتغيير طاقات الابتكار والإبداع لديهم.

### **المبحث الثالث: علاقة التحفيز ببعض المتغيرات الأخرى**

لقد سبقت الإشارة إلى الوسائل بين التحفيز والأداء والرضا الوظيفي، والأخير هو مفهوم متعدد الأبعاد والأوجه، يتضمن اتجاهات الفرد نحو أبعاد مهمة مثل المنظمة والإشراف المباشر والمكافآت المادية والزملاء في العمل ،وتصميم الوظيفة، وليس من الضروري أن تكون جميع هذه الاتجاهات وفي آن واحد إيجابية أو غير إيجابية ،وسوف نحاول في هذا المبحث إلى توضيح بعض المتغيرات التي لديها علاقات بالتحفيز على سبيل المثال، علاقة

## **الفصل الثالث: مدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز**

الحافز بالرضا وبالأداء، العلاقة بين الدافعية والرضا والأداء، علاقة الرضا الوظيفي بالأداء وبالإنجاجية.

### **المطلب الأول: علاقة الحافز بالرضا والأداء**

من الواضح توجد علاقة توضح مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين أو بعبارة أخرى التحفيز له دور أو يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

#### **أولاً - علاقة الحافز بالرضا:**

اعتماداً على ما درست يمكن القول بأنه توجد علاقة وتأثير بين التحفيز والرضا الوظيفي، فالمنظمة التي تقوم بعملية التحفيز تسعى إلى أغراض ومكاسب تتحققها، ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال ما يلي:

هناك علاقة ارتباط بين التحفيز والرضا الوظيفي باعتبار الحافز تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدم الإشباع المطلوب بدرجات متقاربة للحاجات الناقصة، وعليه فإن توافر أنظمة حوافز مناسبة وملائمة ومتعددة بين الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، فكلما كان مستوى الإشباع للحاجات كبير كلما زاد الرضا الوظيفي ؛

التحفيز له تأثير على العمل نفسه يؤدي إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وذلك بتحسين أحواله المعيشية وظروف العمل والحياة ؛

التحفيز يحقق الرضا عن العمل كنتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية:

- ارتباط الأداء بمكافآت العمل وحوافزه، وشعور الفرد بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواافق مع الأهداف المحددة ؛
- إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له، وإدراكه بالعدالة التنظيمية والعدالة في التوزيع بالنسبة للحوافز والعوائد، ومبادئ الإنصاف والمكافآت العادلة بمعنى هناك تناسب مع تقدمه من عمل المنظم إن لفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل وهذه الحاجات تختلف درجات الإشباع فيها من شخص لأخر وتبعاً لنوع الحاجة التي تتتوفر من خلال العمل، فكلما كان هناك توفر لهذه الحاجات وإشباع مناسب كلما ارتفعت لديه نسبة الرضا عن العمل.

وعليه فالتحفيز بمختلف أنواعه ومتغيراته له تأثير في الرضا الوظيفي وهذا من خلال:

- إذا كان الفرد أو العامل يحس ويشعر ويدرك بالعدالة في التحفيز والمكافآت وأن التحفيز يتم وفق أسس ومعايير عادلة موضوعية ومنطقية، فهنا نقول أن التحفيز يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

## **الفصل الثالث: مدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز**

- إذا كان العامل يشعر ويرى أن التحفيز لا يتم وفق أسس ومعايير عادلة وموضوعية ولا توجد هناك عدالة في التحفيز وهذا بدوره يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي ويخلق توتر وقلق.
- وفي الأخير يمكن القول أنه كلما أشبعت حاجات الفرد في مجال العمل، وقدم له مزج من الحوافز المناسب ساهم ذلك في رضاه وساعد على إثارة دافعيته أي حثه وحفزه نحو الأداء الفاعل، حيث يعد الرضا عن العمل محصلة لكل من قيمة الحوافز المشبعة ومدى إدراك الفرد لعدالتها.

### **ثانياً- علاقة الحافز بالأداء:**

يعتقد الكثيرون في تأثير الحوافز على أداء الأفراد بالمنظمات، ويتبين ذلك من خلال دراسة دور الحافز في تخفيض معدل دوران العمل والغياب والمساهمة في جلب العناصر الفعالة للالتحاق بالمنظمة، كذلك دورها في إشباع الحاجات، وأهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك .

### **المطلب الثاني: العلاقة بين الدافعية والرضا والأداء**

إن المحور الرئيسي لأي دراسة في مجال الدافعية هو التساؤل التقليدي " ما هي العلاقة التي تربط كلا من الأداء والرضا بالدافعية؟، ما هي العلاقة بين هذه المتغيرات؟ وقد كان للتساؤل عن العلاقة بين الأداء والرضا أثر كبير في إظهار العديد من البحوث والدراسات، فقد اعتقد العلماء السلوكيين لمدة طويلة من الزمن أن الرضا يقود إلى مستوى عال من الأداء.

ويمكن التفصيل أكثر لتوضيح العلاقة بين الدافعية والرضا والأداء كما يلي:1

اعتبر الرضا عاملاً تابعاً بدلاً من كونه عاملاً مستقلاً، ومن هذا المنطق حاول بورتر ولوлер " Porter et Lawler " وتفسير العلاقة بين الجهد والأداء والنتائج ولا بد من الإشارة إلى ثلاث ملاحظات مهمة في نموذج بورتر ولوлер الذي يمكن توضيحه لاحقاً.

---

1 كامل محمد المغربي ،السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، طبعة 3، 2006، ص ص 130، 131.

### **الفصل الثالث: مدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز**

الجهد أو الدافعية هي نتيجة لجاذبية المكافأة من ناحية ولكيفية إدراك الفرد للعلاقة بين الجهد والمكافأة ؛ من أجزاء النموذج المهمة هي العلاقة بين الأداء والمكافأة، ففي بعض المنظمات لا ترتبط المكافآت الخارجية كالرواتب والترقيات مباشرة بـأداء العمل، فالزيادة في الراتب ترتبط عادة بـطول الوقت الذي يقضيه الشخص في العمل إضافة إلى علامة معنوية صغيرة، أما المكافآت الداخلية فإذا تأتي على شكل تقدير الآخرين أو الشعور الذاتي بأنه تم إنجاز العمل على أعلى مستوى، فهي مكافآت داخلية لـفرد نفسه ؟

وأهم أجزاء النموذج العدالة، فمن الضروري أن يشعر الناس بأن المكافآت توزع على أساس عادل.

ويمكن توضيح العلاقة بمعنى آخر (علاقة الدافعية والأداء والرضا)

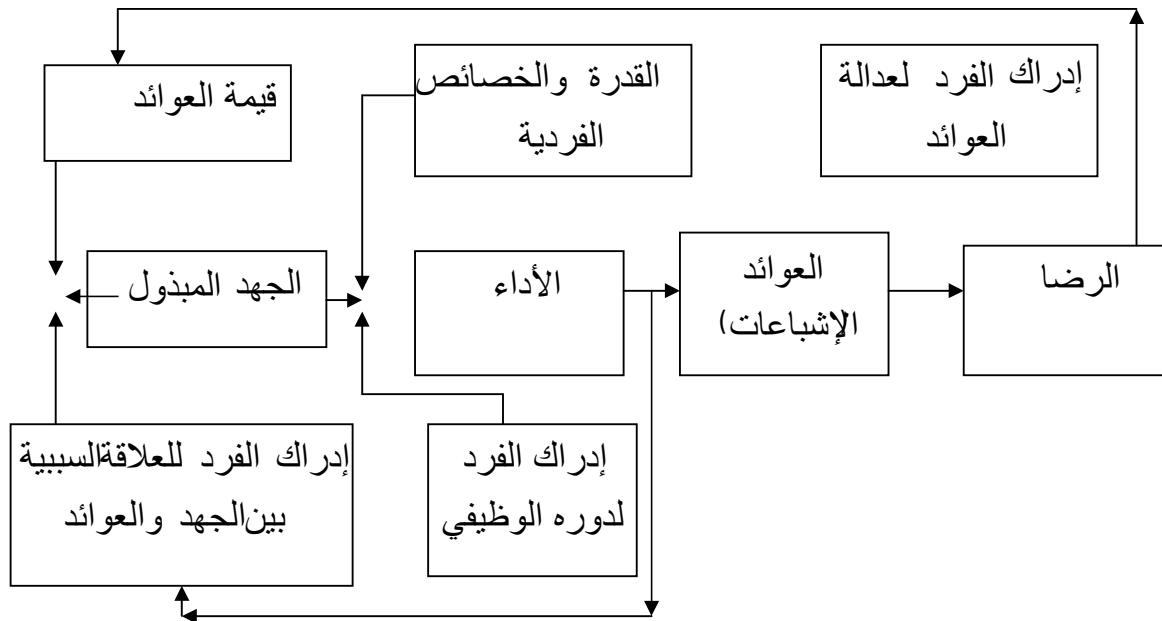
أن المحرك الأساسي لــ الدافعية للأفراد لأداء العمل هو درجة رضائهم عن العمل، أي أنه بقدر ما تزيد العوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته بقدر ما يزيد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل فــزيادة دافعية الفرد لأداء العمل هو نتاج لــشعور بالسعادة والرضا عن العمل فإذا كان الإشباع الذي تحققه عوائد معينة والرضا الذي يتحقق فيها من واقع خبرات الفرد السابقة يؤثر على تقييم الفرد لــقيمة ومنفعة العوائد بناءاً على هذه الخبرات السابقة فإن الرضا يتــحدد بناءاً على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد، أما العوائد التي يحصل عليها الفرد فهي تــحدّد على أساس ما يتحققه الفرد من أداء .  
1

ولقد قدم بورتر ولوتلر نموذجاً للعلاقة بين الرضا والأداء يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 5 نموذج بورتر ولوتلر للعلاقة بين الرضا والأداء

1 محمد الصيرفي، مرجع سبق نكره، ص 271.

## الفصل الثالث: مدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز



المصدر : محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 272.

من خلال الرسم يلاحظ أن تعبير الجهد المبذول استخدم ليعبر عن الدافعية للأداء، وهذه الدافعية تتحدد في النموذج بتفاعل قيمة العوائد مع إدراك الفرد لاحتمال تحققها، هذا ولأن من الإشارة هنا إلى ثلاثة ملاحظات مهمة في هذا النموذج هي: 1

الجهد المبذول هو نتيجة لجاذبية المكافأة من ناحية وكيفية إدراك الفرد للعلاقة بين الجهد والمكافأة ؛

من أجزاء النموذج المهمة العلاقة بين الأداء والمكافأة ؛

العدالة: يجب أن تكون المكافأة موزعة على أساس عادلة.

### المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء وبالإنتاجية

من بين المشكلات التي تستقطب الاهتمام في التحفيز مدى العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء وكذلك بالإنتاجية، ومن المنطقي أن نتوقع مسبقا وجود علاقة إيجابية وقوية بين الاثنين، غير أن الواقع يشير إلى أن الفرد السعيد والمقبول في مجتمع المنظمة قد يقضي جزءاً مما في وقته ليس في العمل الجاد وإنما في ترتيب روابط علاقاته الاجتماعية فيها، وبعبارة أخرى فإن الشواهد العلمية ما تزال قاصرة عن إثبات كون الفرد السعيد هو دائماً الفرد الأنشط في العمل وإنتاجية أعلى.

#### أولاً - علاقة الرضا الوظيفي بالأداء:

1 - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 272.

## **الفصل الثالث: مدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز**

إن من البديهي أن نفترض أن هناك علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء، فالعامل الراضي يفترض أن ينتج أكثر وأن يؤدي عمله بشكل أكثر اتقاناً من العامل غير الراضي.

ويمكن توضيح علاقة الرضا الوظيفي بالأداء من خلال ما يلي:

إذ تشير الدراسات المعاصرة إلى أن كلاً من الرضا الوظيفي والأداء يرتبط بالمكافآت بهذه الأخيرة للعامل أو المرؤوس الرضا، إذا كان هو يقيم المكافآت المعينة، وإذا كانت المكافآت تقدم بالقدر المطلوب غير أنه لا يتحمل أن تؤثر المكافآت في الأداء إلّا إذا أدرك المرؤوس أن جهده سيؤدي إلى الأداء الأعلى وإن ذلك الأداء سيحظى بالمكافآت المرغوبة، فلو أن المرؤوس ضعيف الأداء يحقق نفس الزيادات في الراتب التي يتحققها المرؤوس على الأداء، فإن الأخير قد يكون راضياً عن المكافأة، ولكن ليس من المتوقع تحقيق أي تحسين في مستوى أدائه، أن من سمات منظومة الحوافز السليمة أنها لا ترضي الفرد ضعيف الإرادة لأنها لا تعطيه المكافآت التي يتغير بها، وهنا تصبح مسؤولية المدير في مساعدته على ترجمة عدم رضاه إلى تحسين جهده وفي أدائه.<sup>1</sup>

ومن جهة أخرى يزداد رضا المرؤوسين من ذوي الأداء العالي كلما اتسمت مكافأة أدائهم بالوضوح والعلنية بينما ينخفض رضاهم عندما لا ترتبط المكافأة بالأداء، وفي الحالات النادرة لا تأخذ فيها منظومة المكافأة بعين الاعتبار مستوى الأداء فإن حالة المنظمة ستؤول إلى وجود أفراد من ذوي الأداء المنخفض الراضيين عن مكافأتهم وأفراد من ذوي الأداء العالي غير الراضيين عن مكافأتهم، وسوف تبحث المجموعة الأخيرة باستمرار عن منظمات أخرى تكافئ الأداء المتميز وذلك لانتفاء إليها.<sup>2</sup>

### **ثانياً - علاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية:**

في هذه العلاقة يطرح تساؤل وإشكال ألا وهو: هل يؤدي رضا الفرد لزيادة إنتاجية؟ هل العلاقة طردية بين تزايد الرضا وتزايد الإنتاجية؟

قد تبدو الإجابة للوهلة الأولى بنعم، ولكن الأمر ليس بهذه السهولة والبساطة.

لنتأمل الآن الحالات التالية التي يمكن أن تحدث في هذا الصدد وهي كما يلي:<sup>3</sup>

- قد يزيد الرضا ولا تزيد الإنتاجية: وهذا يعود للأسباب التالية:
  - تواضع وضعف الولاء والانتماء للمنظمة ؛

1 خليل محمد حسن الشمام، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، الأردن، ط5، 2007، ص 247.

2 - المرجع نفسه، ص 248.

3 أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق ذكره، ص ص 471-472.

### **الفصل الثالث: مدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز**

- انخفاض مستوى القدرات بالنسبة لمتطلبات العمل ؛
- انخفاض فاعلية القيادة بالمنظمة بشكل عام، وكذلك نظم العمل.

وفي هذه الحالة حتى ولو قامت المنظمة بزيادة التحفيز والأجور والكافآت فإن الإنتاجية لن تزيد.

- قد ينخفض الرضا الوظيفي لكن الإنتاجية تزيد: وتعد أهم أسباب هذه الحالة إلى ما يلي:
  - يقظة ضمير الموظف ؛ كون هذه الوظيفة هي الوظيفة الوحيدة المتاحة للعامل ولا توجد أمامه خيارات أخرى.
  - قد يزيد الرضا الوظيفي وتزيد الإنتاجية: وذلك عندما يؤدي الرضا الوظيفي المرتفع إلى زيادة ولاء العامل للمنظمة وشعوره بالانتماء لها، وتقرب أهدافه مع أهداف المنظمة.
  - قد ينخفض الرضا وتتنخفض الإنتاجية: وذلك عندما يؤدي انخفاض الرضا لانخفاض دافعية الأفراد للعمل ،ويزيد الأمر سوءاً إذا اقترن ذلك بتواضع فرص التدريب أو سوء نمط القيادة.

بالإضافة لهذه الحالات الأربع لا بد من الإشارة إلا أن العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية في بعض الحالات لا تكون مباشرة، وإنما تكون من خلال عوامل وسيطة مثل الأجور والكافآت، فقد يكون الموظف غير راض عن أجره مثلاً أو أساليب العمل، قواعد وإجراءات العمل، لكنه راض بصفة عامة عن عمله والعكس صحيح ،وعليه أقول بأن العلاقة بين الإنتاجية والرضا معقدة وغير واضحة وهذا راجع إلى تناقض نتائج الأبحاث والدراسات حول هذه العلاقة ومثال على ذلك: أوضح بورتر ولوولر هذه العلاقة كما يلي: " إذا افترضنا أن المكافأة تسبب الرضا ،وفي بعض الحالات يؤدي الأداء للحصول على المكافآت وبالتالي من الممكن أن تكون العلاقة التي وجدت بين الأداء و الرضا الوظيفي قد نتجت بسبب عامل ثالث وهو المكافأة.

### **خلاصة الفصل:**

الرضا الوظيفي قضية لها أهميتها في حياة الأفراد والجماعات، ذلك أن رضا الفرد عن عمله يعد أساساً لتوافقه النفسي والاجتماعي ويرتبط ذلك بالنجاح في العمل ويعكس مكانة الفرد داخل مجتمعه ولا شك أن تحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي أمر مهم بالنسبة للمنظمة، نظراً لأن تأثيراته الواضحة على مستوى الطموح والإنتاجية والأداء ومعدل الغياب والحوادث.

وعليه فالمنظمة تنتهج ميكانيزمات ووسائل لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها، مثل مساعدة ومساندة العامل في الوظائف الصعبة والغامضة، توفير وتحسين ظروف العمل، توفير جو يسوده الاتفاق والتعاون والثقة والعدالة والمساواة، للوصول للأهداف المشتركة مما يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهما الوظيفي وأيضاً معالجة مشاكل العاملين مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي وبالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

فإذا أشبعت الحاجات لدى الفرد فإنه يتولد لديه الشعور بالرضا والاطمئنان ومن ثم بالانتماء والولاء، وينشأ الرضا الوظيفي من إدراك الفرد لفارق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه وكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، وعدم الرضا الوظيفي قد يرجع لأسباب متعددة منها ما يرتبط بعدم الرضا عن الأجر أو عدم رضاه عن نظرة المنظمة له، عدم الرضا عن العلاقة مع الزملاء، بالرؤساء وغيرها وعليه عدم الرضا عن العمل يؤثر على أداء المنظمات مثل ترك الخدمة، الغياب، ضعف المردودية، الإنتاج، ضعف الانتظام في العمل، تكاليف تحملها المنظمة.



## خاتمة



## خاتمة

### خاتمة :

في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع نظام الحوافز وعلاقته بالأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين، يتأكد لنا أن الحوافز، باعتبارها إحدى أهم أدوات الإدارة الحديثة، تلعب دوراً محورياً في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز مستوى كفاءة وفعالية مواردها البشرية. ومن خلال المعالجة النظرية والتحليلية للفصول السابقة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج المهمة التي يمكن عرضها على النحو التالي:

أولاً، تبين أن الحوافز بجميع أشكالها – سواء كانت مادية أو معنوية – تساهم بشكل أساسي في تحفيز العاملين علىبذل المزيد من الجهد وتحسين أدائهم الوظيفي. وقد أظهرت مختلف الدراسات والنماذج النظرية أن وجود نظام حوافز فعال وعادل يعتبر عاملاً حاسماً في رفع الإنتاجية وتحقيق جودة أعلى في العمل.

ثانياً، كشفت الدراسة عن أن الحوافز لا تؤثر فقط على الأداء المهني للعاملين، بل تلعب أيضاً دوراً أساسياً في تحقيق الرضا الوظيفي. إذ كلما شعر الموظف بأن جهوده مقدرة وأن المؤسسة تعرف بإنجازاته، زادت درجة رضاه عن عمله، مما ينعكس إيجابياً على استقراره المهني، وولائه للمؤسسة، ورغبته في التطوير المستمر.

ثالثاً، أظهرت النتائج أن الحوافز المعنوية تحتل مكانة لا تقل أهمية عن الحوافز المالية، بل إن آثارها يكون أحياناً أكثر دواماً وعمقاً، خاصة فيما يتعلق بإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين مثل الحاجة للتقدير، والاحترام، وتحقيق الذات. وعليه، فإن الاعتماد على الحوافز المالية وحدها لا يكفي لتحقيق الأداء العالي أو الرضا الوظيفي الكامل.

رابعاً، تبيّن أن عدالة نظام الحوافز وشفافيته تُعدّان شرطين أساسيين لضمان فاعليته. فحين يشعر العاملون بوجود تمييز أو غياب للعدالة في توزيع الحوافز، ينخفض مستوى الرضا وتظهر سلوكيات سلبية مثل ضعف الالتزام، وتزايد معدلات الغياب والتسرب الوظيفي.

خامساً، من النتائج البارزة كذلك أن فعالية نظام الحوافز تتأثر بمجموعة من العوامل الفردية (مثل احتياجات العاملين، طموحاتهم، توقعاتهم) والعوامل التنظيمية (مثل سياسات الموارد البشرية، بيئة العمل، أسلوب القيادة)، مما يتطلب من المؤسسات تبني مقارب مرنّة وشخصية عند تصميم أنظمة الحوافز.

سادساً، أكدت الدراسة على أهمية الربط الواضح والمباشر بين الأداء الفعلي للعاملين ومستوى الحوافز الممنوحة، مما يحفز روح المبادرة والاجتهاد، ويجعل من نظام الحوافز أداة فعالية لدفع المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

## **خاتمة**

واستناداً إلى هذه النتائج، يمكن استنتاج أن الاهتمام بتطوير نظام حوافز متوازن، يجمع بين البعد المادي والمعنوي، ويراعي الاختلافات الفردية بين العاملين، يمثل ركيزة أساسية لأي مؤسسة تطمح إلى تحقيق التميز المؤسسي وضمان استدامة أدائها.

### **آفاق مستقبلية للبحث:**

بناءً على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، تبرز مجموعة من الآفاق البحثية المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تعزيز الفهم حول موضوع الحوافز وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي. من أبرز هذه الآفاق:

#### **1. دراسة تأثير الحوافز في قطاعات اقتصادية مختلفة:**

يمكن توسيع البحث لدراسة أثر نظم الحوافز في قطاعات متعددة مثل القطاع الصناعي، الصحي، التربوي، والخدماتي، لمعرفة مدى اختلاف تأثير الحوافز باختلاف طبيعة العمل وطبيعة العاملين.

#### **2. تحليل تأثير الحوافز في ظل التحول الرقمي:**

مع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا والعمل عن بعد، سيكون من المفيد دراسة كيفية إعادة صياغة نظم الحوافز لتناسب مع بيئات العمل الرقمية، وكيفية تحفيز العاملين في سياقات افتراضية.

#### **3. دراسة العلاقة بين الحوافز والثقافة التنظيمية:**

يمكن البحث في كيفية تأثير القيم والثقافة السائدة داخل المؤسسة على فاعلية نظم الحوافز، وهل هناك أنماط ثقافية تعزز أو تضعف أثر الحوافز على الأداء والرضا الوظيفي.

#### **4. تطوير نماذج جديدة لأنظمة الحوافز:**

فتح آفاق لدراسات تطبيقية تهدف إلى ابتكار نماذج متكاملة للحوافز تجمع بين الأبعاد المادية والمعنوية، وتأخذ في الاعتبار اختلاف الأجيال داخل بيئة العمل (مثل الجيل الجديد الذي يعطي أهمية كبيرة للمرونة والاعتراف المعنوي).

#### **5. بحث أثر العدالة التنظيمية على فاعلية نظم الحوافز:**

من المفيد دراسة مدى تأثير شعور العاملين بالعدالة والإنصاف في توزيع الحوافز على مستوى أدائهم ورضاهما الوظيفي، خاصة في المؤسسات الكبرى.

#### **6. دراسة الأثر النفسي والاجتماعي للحوافز:**

يمكن التوسع في دراسة التأثيرات النفسية والاجتماعية طويلة المدى لنظم الحوافز على العاملين، مثل تحسين جودة الحياة الوظيفية، وتقليل مستويات التوتر، وتعزيز الانتماء المؤسسي.

#### **7. دراسات مقارنة دولية:**

## **خاتمة**

---

قد يكون من المفيد إجراء دراسات مقارنة بين نظم الحوافر المطبقة في بلدان مختلفة لمعرفة الفروقات الثقافية والاقتصادية وأثرها على نجاح أو فشل أنظمة التحفيز.



---

## قائمة المراجع

---



### قائمة المراجع:

#### I. الكتب العربية

1. إبراهيم، سامر. (2014). الدافعية في بيئة العمل. دمشق: دار اليقظة العربية.
2. أبو خليل، سامي. (2009). علم النفس الصناعي والتنظيمي. عمان: دار المسيرة.
3. أحمد، عبد العزيز. (2010). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الفكر العربي.
4. بسيوني محمد البرادعي. (2004). مهارات تخطيط الموارد البشرية. القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر.
5. بشار، الوليد. (2009). المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان: دار الرأي للنشر والتوزيع.
6. الحسن، كمال. (2016). إدارة الموارد البشرية المعاصرة. عمان: دار وائل.
7. خليل، محمد حسن الشمام. (2007). مبادئ الإدارة. عمان: دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع.
8. زاهر، ديري. (2011). السلوك التنظيمي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
9. سعد عامر، أبو شندي. (2011). إدارة الموارد البشرية: مفاهيم وتوجهات معاصرة. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
10. عثمان، علي. (2010). السلوك التنظيمي. القاهرة: دار الصفو.
11. علي محمد عبد الوهاب. (2000). إستراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز. القاهرة: الأمل للتجهيزات الفنية.
12. غني دحام الزبيدي وأخرون. (2018). إدارة الموارد البشرية: مفاهيم وتوجهات معاصرة. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
13. فاروق عبد فلية، محمد عبد الحميد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
14. فايزه رجب بهنسى. (2011). الرضا الوظيفي للعاملين. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع.
15. كامل، محمد المغربي. (2006). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع. (ط.3)
16. مغربي، مصطفى محمود. (1993). دوافع الإنجاز في العمل. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
17. منصور، وليد. (2015). "الحوافز وعلاقتها بالإنتاجية في المؤسسات العامة". مجلة الاقتصاد والتنمية، 1(5)، 110.
18. يوسف حليم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفصل، هاشم فوزي العبادي. (2006). إدارة الموارد البشرية من مدخل استراتيجي متكامل. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

## **قائمة المراجع**

### **II. المقالات العلمية العربية**

1. بوزيدي، نادية. (2019). "الحوافز غير المالية وأثرها على الأداء الوظيفي". مجلة العلوم الاقتصادية، 3(2)، 203–215.
2. زروقي، فتيحة. (2021). "أثر نظم الحوافز على الرضا الوظيفي داخل المؤسسات العمومية الجزائرية". مجلة الاقتصاد والإدارة، 15، 34.
3. الطائي، حسام. (2011). "أثر نظم الحوافز على أداء العاملين". المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 7(2)، 55–66.
4. محمود بوطي. (2020). "حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية". مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 12 (أبريل)، ISSN: 2170-1121.

### **III. الرسائل الجامعية والمذكرات**

1. أحمد بن سعيد بن سالم ميلكان المشيخي. (2012). الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم. رسالة ماجستير، جامعة نزوى، كلية العلوم والآداب.
2. بوزيد، نادية. (2019). دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين. مذكرة ماجستير، جامعة باتنة.
3. بوقرة، نوال. (2017). أثر الحوافز على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3.
4. بوك رش، بسمة. (2012). سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة أسيلور ميتال عنابة. رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار، عنابة.
5. سعيداني، فاطمة. (2018). دور الحوافز في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك. مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة.
6. هبة سلامه سالم غواش. (2008). الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة. مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة.

### **IV. المراجع الأجنبية**

1. Alderfer, Clayton P. (1972). Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings. New York: Free Press.
2. Herzberg, Frederick. (1959). The Motivation to Work. New York: John Wiley & Sons.

## **قائمة المراجع**

---

3. Maslow, Abraham H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
4. McGregor, Douglas. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
5. Ouchi, William G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
6. Porter, Lyman W., & Lawler, Edward E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL: Dorsey Press.
7. Vecchio, Robert P. (1982). *Organizational Behavior*. Chicago: Dryden Press.
8. Vroom, Victor H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.

