

بسم الله الرحمن الرحيم

المقدمة :-

قد بدأ الإهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين اذ يشير كثير من الباحثين الى ان العقود الثلاثة الاولى هي البداية بالرقم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضاء الوظيفي ، الا انه مازال هناك اختلاف حول تحديد تعريف او مفهوم واضح محدد لهذا المصطلح ، والسبب يرجع الى ارتباطه بمشارع الفرد التي غالبا يصعب تفسيرها لانها متغيرة بتغير مشاعر الافراد في المواقف المختلفة ، حيث ان النفس البشرية تميل للعمل فمادام هناك شخص يعمل فهو اما ان يكون راضيا عن عمله واما ان يكون غير راضي عن هذا .

فالرضا الوظيفي هو تجمع للظروف النفسية والفيسلوجية والبيئية التي تحيط علاقة الموظف بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته والتي تجعله يقول بصدق انا سعيد بعملى ، فكيف يتم هذا ؟ واين يتم ؟

انه لمن المؤكد والمحسوم ايضا ان معطيات الرضاء الوظيفي هو الشعور بالسعادة ، فرضاء الفرد عن وظيفته يؤدي الى الكفاءة الانتاجية العالية ، فالفرد الراضي عن وظيفته او مهنته يقبل عليها في همة ونشاط ويكون سعيدا بها مما يزيد من كفايته الانتاجية اما عدم الرضاء عن المهنة فينتج عنه سوء تكيف غير متوازن انفعاليا ويظهر الكثير من مظاهر الضجر والملل والاستياء والاحباط .

ان ميل الفرد لعمله او لجانب معين ، فيه المربود الايجابي على نفسيته وعلى عمله ، والرضاء يتحقق عندما تتحقق توقعات الفرد نحو ما يحصل عليه من العوائد المعنوية والمادية خاصة كما يعبر الرضاء عن حالة تكامل الفرد النفسية مع وظيفته ومدى استقلال العمل تعدداته وميوله واثبات وجوده وشخصيته اصف الى ذلك ان وصول الفرد لمستوي الطموح الذى حدده بنفسه يتحقق ذلك من خلال عمله ، وهذا بدوره لإشباع حاجته النفسية والشخصية ولا شك ان هناك عوامل مؤثرة في رضاء الفرد عن وظيفته ، بعضها يتعلق بذاتية الفرد نفسه وبعضها الاخر متعلق بالتنظيم الذى يعمل فيه الفرد ¹.

وهي بيئة العمل التى يعيشها كنوع العمل وطبيعته ووظيفته او مهنته كعمل روتيني او متنوع ابتكاري او عادي ، ولاشك ان العمل المتنوع ينتج عنه مستوي اعلى من الرضاء كما ان الظروف المحيطة ببيئة العمل من التهوية والاضاءة والادوات والاجهزة المستخدمة ، وكم العمل وحجم الادارة وكلما كان حجم الادارة صغيرا ذات التعاون بين الموظفين وازدادت

¹ الضبيعان محمد بن سليمان ، دوافع العمل وحوافزه واهميته في تحقيق الرضاء الوظيفي ، الاسكندرية ، ص ٣٤٥ - ص ٣٤٧

المبحث الأول

أولاً : مفهوم الرضاء الوظيفي :

الرضاء الوظيفي مصطلح علم النفس هو مايتضح من بعض المتغيرات المتعددة التي لها علاقة بالرضاء الوظيفي ومفهومه ، وهي متغيرات متنوعة ، كما أن مفهوم الرضاء الوظيفي لايدل عليه تعريف بذاته فهو متعدد المعاني ، ومن المعاني مايشير الى مفهوم الرضاء الوظيفي في الحياة بصيغ متعددة ومتنوعة وهي تدعونا الى التفكير المتأنى حول موضوع الرضا ، وقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي ، وذلك لاختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون والباحثون مفهوم الرضاء الوظيفي وهناك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد معني محدد للرضاء الوظيفي وعلى سبيل المثال ان الرضاء الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لاشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة ، وفي تعريف اخر يشير بلوك الى ان الرضاء الوظيفي هو اتجاه يعتبر محصلة العديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارته ويعرف الرضاء الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس اساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضاء نفس وفاعلية بالانتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن الفرد من القيام بعمله دون ملل او ضيق .

كما يعرف الرضاء الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح اثناء ادائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين مايتوقعه الفرد من عمله ومقدار مايحصل عليه فعلا في هذا العمل ، وان الرضاء الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والانتاج^١

ثانياً : أهمية الرضاء الوظيفي :

يعتبر الرضاء الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من من علماء النفس وذلك لان معظم الافراد يقضون جزء كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الاهمية بمكان ان يبحثوا عن الرضاء الوظيفي ودروه في حياتهم الشخصية والمهنية .

كما ان هناك وجهة نظر مفادها ان الرضاء الوظيفي قد يؤدي الى زيادة الانتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من اهمية دراسة هذا الموضوع وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن ان الافراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة اطول من الافراد غير الراضين وهم اقل عرضة للقلق النفسي واكثر

^١ جمال محمد مرسى ، الرضاء الوظيفي ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ٢٠٠٣ م ، ص ٢١

تقديرًا للذات ، واكبر قدرة على التكليف الاجتماعي ويؤكد البعض ان هناك علاقة وثيقة بين الرضاء عن الحياة والرضاء الوظيفي أي بمعنى ان الراضين وظيفيا راضين عن حياتهم والعكس صحيح .

ومن المسلم به ان الرضا الافراد اهمية كبيرة حيث يعتبر في الاغلب مقياسا لمدي فاعلية الاداء اذ كان رضاء الافراد الكلى مرتفعا فان ذلك سيؤدي الى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تتويها المنظمة عندما تقوم بدفع اجور عملها او بتطبيق برنامج المكافآت التشجيعية او نظام الخدمات .

ومن ناحية اخري : فان عدم الرضاء يسهم في التغيب عن العمل والى كثرة حوادث العمل ، والتاخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال الى مؤسسات اخري ويؤدي الى تفاقم المشكلات العالمية وزيادة شكاوي العمال من اوضاع العمل وتوجيههم لانشاء اتحادات عالمية للدفاع عن مصالحهم كما انه يتولد عن عدم الرضاء مناخ تنظيمي غير صحيح ' وقد ذكر انه يصعب تحقيق مستوي انتاج رفيع على مدي طويل من الزمن في ظل عدم الرضاء .

كما اشير الى ان الجمع بين زيادة الانتاج وعدم الرضاء في ان واحد لابد ان يؤدي الى تسرب العناصر الرفيعة المستوي في المنظمة اضافة الى تدني منتجاتها ومن ثم فان ثمة نوعا من الاتفاق من اوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوي الرضاء لدي العاملين .

الأسباب الداعية للاهتمام بالرضاء الوظيفي :

- ارتفاع درجة الرضاء الوظيفي تؤدي الى انخفاض نسبة غياب الموظفين .
- ارتفاع مستوي الرضاء الوظيفي يؤدي الى ارتفاع مستوي الطموح لدي الموظفين في المؤسسات المختلفة .
- ان الافراد ذوي درجات الرضاء الوظيفي المرتفع يكونون اكثر رضاء عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك اكثر رضاء عن الحياة بصفة عامة .
- ان الموظفين الاكثر رضاء عن عملهم يكونون اقل عرضة لحوادث العمل .
- هنالك علاقة مابين الرضاء الوظيفي والانتاج في العمل ، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضاء ادي ذلك الى زيادة الانتاج ^٢ .

ثالثاً : خصائص الرضاء الوظيفي :

^١ محمد عبدالغني حسن ، مهارات ادارة الصراع ، دار الكتب القاهرة ٢٠٠١ ، ص ١١٠
^٢ هشام محمد صبري ، الاساليب المختلفة لادارة الصراع التنظيمي واثره على درجة رضا العاملين ، القاهرة ، دار المعرفة ، ١٩٩٤م ، ص ٣٤٥

١. تعدد مفاهيم طرق القياس :

اشاد الكثير من الباحثين في ميدان الرضاء الوظيفي الى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضاء الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وارضياتهم التي يقفون عليها .

٢. النظر الى الرضاء الوظيفي على انه موضوع فردي :

غالباً ماينظر الى ان الرضاء الوظيفي على انه موضوع فردي فان مايمكن ان يكون رضاء لشخص قد يكون عدم رضاء لشخص اخر فالانسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر ، وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة .

٣. الرضاء الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الانساني .

نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الانساني تتباين انماطه من موقف لآخر ومن دراسة لآخري ، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضاء لانها تصور الظروف المتباينة التي اجريت في ظلها تلك الدراسات .

٤. الرضاء الوظيفي حالة من القناعة والقبول .

يتميز الرضاء الوظيفي بانه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعند اشباع الحاجات والرغبات والطموحات ، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الاداء والانتاج لتحقيق اهداف العمل وغاياته .

٥. للرضاء عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي حيث يعد الرضاء الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وارادته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي او الفشل في تحقيق الاهداف الشخصية وعلى الاساليب التي يقدمها للعمل ، وادارة العمل في سبيل الوصول الى هذه الغايات .

٦. رضاء الفرد عن عنصر معين لايمثل على رضاء للعناصر الاخري .

ان رضاء الفرد عن عنصر معين لايمثل ذلك دليل كافي على رضاءه عن العناصر الاخري كما ان ما قد يؤدي لرضاء فرد معين وليس بالضرورة ان يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الافراد وتوقعاتها .^١

^١ مرجع سبق ذكره ، ص ٣٤٥

المبحث الثاني

بما ان عنصر العمل هو العنصر الاكثر اهمية من بين عناصر الانتاج لذلك كان لابد من وجود ادارة متخصصة للعاملين هذه الادارة تعرف بادارة الموارد البشرية ، وهي ادارة متخصصة في ادارة شئون الافراد بالاسلوب العلمى ، هذه الادارة تتولى قيادة وتوجيه الافراد داخل الشركة معتمدة في ذلك علي الطرق العلمية ، وعلى هذا الاساس تقوم بتوزيع العاملين حسب تخصصاتهم مما يؤدي الى زيادة الدقة والكفاءة في انجاز العمل واضعة في اعتبارها أهمية التدريب لمواكبة كل ما هو جديد في هذا المجال ، كل هذا يدعمه محاسبة الانسان لنفسه من الناحية الاخلاقية والتفاني في العمل وشعوره بالمسئولية مما ينعكس ايجابيا على مايتخذه من اعمال .

فالانسان بطبيعته يميل الى تجنب الاخطاء ويسعى الى الاحترام من قبل رؤوسيه وهذا مايدفع ادارة شئون العاملين الى ضرورة الاستفادة من هذه الميزة في سعيها نحو تحقيق الرضاء الوظيفي للعاملين والذي يولد الولاء لديهم .

- أولاً : عوامل الرضاء الوظيفي الخاصة بالفرد

١/ حاجات الفرد :

حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة اشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل ، وكلما توفر الاشباع المناسب توفر في مقابله الرضاء المناسب .
أ. اتفاق العمل مع قيم الفرد :

توجد لدي الافراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل ، وبقدر تحقيقها يرتفع الرضاء الوظيفي ومن هذه القيم القيادة واتقان العمل والابداع .
ب. الشعور باحترام الذات :

فهو من الاشياء التي يسعى الانسان الى تحقيقها في اكثر من مجال ، ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي تشغله ، او طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة افراد المجتمع بقيمة هذه المكانة والمكانة الدائرة في المجتمع ، وبالتالي يمكن ان يتم اشباع هذه الحاجة (الشعور باحترام الذات) ومن خلال المركز الوظيفي او الاجتماعي الدائرة مما يؤدي الى الاحساس بالرضاء^١.

^١ صلاح عبدالباقى - الرضاء الوظيفي في المنظمات - الدار الجامعية الاسكندرية ٢٠٠٤ - ص ٣٢١

جـ. خصائص شخصية للفرد وظروفه :

والتي تمثل في ادراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكاءه ومدي ولاءه وانتمائه للدائرة ، وعمده الزمني وتجاربه ودخله الشهري ، ومدي ما تلعبه هذه الخصائص في انجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الايجابي عن الرضاء^١ /٢ محتوى الوظيفة :

من العوامل التي تلعب دورا هاما في تحديد الرضاء الوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه فبعض الاعمال تحتاج الى الدقة وسرعة التنفيذ ، وربما يكون مستوي الرضاء فيها منخفض. مقارنة بالاعمال التي يمكن للعامل ان يقوم فيها بمهام قدراته ويوجد فيها اثراء وظيفي وتمكنه من الاداء بطريقة فيها قدراته وامكاناته وخبراته. وابداعاته ، وكل ذلك ينعكس في شكل رضاء وظيفي عالي^٢ . /٣ عوامل خاصة بالاداء :

يتحقق الرضاء عن العمل نتيجة لادراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للاداء :
أ. ارتباط الاداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بان قدراته تساعد على تحقيق الاداء المطلوب بما يتواءم مع الاهداف المحققة .
ب. ادراك الفرد بان حوافز ومكافآت العمل ذات اهمية وقيمة له وادراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل ، أي انه يتناسب مع مايقدمه من عمل للدائرة بالنسبة للآخرين /٤ مستوي الانجاز الذي يحققه الفرد :

وهو مدي مايرتبط على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال ادائه لعمله والنتائج التي يتوصل اليها ، كالرضاء والانتاجية والتسبب الوظيفي ودورات العمل ، فبعض الافراد قد لا يكتفي باداء العمل فقط ، ولكنه قد يكون لديه رغبة في انجاز اعمال تتفق مع اهداف معينة ، وكلما كانت درجة الطموح مساوية او قريبة من الاهداف التي تم تحقيقها كان الرضاء بصورة جيدة واكبر /٥ العوامل التنظيمية :

وتشمل الانظمة والاجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة واساليب اتخاذ القرار ، والاشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك في بيئة وظروف ونوع العمل ، وقد اكدت الدراسات والابحاث ان الدخل المالي اذا كان مناسباً للفرد فانه قد يحقق درجة عالية من الرضاء وكذلك مركز الفرد التنظيمي ، ذلك المركز الذي يتيح له النمو

^١ مرجع سبق ذكره ، ص ٣٢١-٣٢٣

^٢ نجوي نعيم وآخرون ابور مضان ، التعرف على مستوي الرضاء الوظيفي للعاملين في الجامعات ، الجامعة الاسلامية ، ٢٠٠٤ - ص ٣٤

ويوجد فيه فرص للترقى ، بالإضافة الى نمط الاشراف السائد ودرجة الرقابة التى تفرض على اوجه المنشأة^١ .

ثانياً : الرضاء الوظيفي كمحرك للدافعية :

اختلفت المفاهيم المؤثرة لمفهوم الرضاء الوظيفي وهو غير محدد المعالم ، الا انه يمكن تفسير الرضاء بشكل مبسط على انه (تخفيف حدة التوتر الناتج عن الفجوة بين توقعات الفرد والحاجات غير المشبعة) .

عناصر الرضاء الوظيفي :

١. الرضاء عن الوظيفة ويتضمن :

- اتاحة الفرصة لابراز مهارات الفرد وقدراته .

- اتاحة فرصة للمبادرة والابتكار .

- توفير نظام للاشراف العام وليس الاشراف المباشر مما يزيد من خبرات العاملين .

- تتيح الوظيفة الفرصة للمكانة الاجتماعية المناسبة .

٢/ الرضاء عن الاجر ويتضمن :

- تناسب الاجر مع العمل .

- تناسب الاجر مع تكلفة المعيشة .

- اتباع سياسة المكافآت الحافزة والمتكررة .

- تفضيل الحوافز الجماعية عن الحوافز الفردية .

٣/ الرضاء عن النمو والارتقاء الوظيفي ويتضمن :

- وجود سياسة واضحة وتخطيط المستقبل الوظيفي .

- نمو الوظيفة التى يشغلها الموظف .

- توفير التاهيل المناسب للعاملين^٢ .

٤/ الرضاء عن اسلوب القيادة والاشراف ويتضمن :

- اظهار روح الصداقة في العمل .

- مساندة الرئيس ومروسيه عن طلب المعونة .

- الاعتماد على السلطة الشخصية بعيدا عن السلطة الرسمية .

- العدالة في معاملة المرؤوسين .

٥/ الرضاء عن مجموعة العمل ويتضمن :

- الانسجام الشخصى بين اعضاء المجموعة .

^١ مرجع سبق ذكره ، ص ٣٤
^٢ احمد صقر عاشور : السلوك الانساني في المنظمات ، القاهرة ، دار النهضة ، ص ١٤٠

- تقارب درجة الثقافة والناحية العلمية والفكرية للمجموعة^١
- النزعة الاجتماعية لدى اعضاء الجماعة .
- المشاركة في نوادى ومجموعات مهنية واحدة .
- ٦/ الرضاء عن النواحي الاجتماعية ويتضمن :
- بحث المشكلات الاجتماعية للموظف ومساعدته في حلها .
- توفير الرعاية الصحية ووسائل الانتقال المناسبة للعاملين .
- ٧/ العلاقة بين الرضاء الوظيفي والاداء :
- اختلفت وجهات النظر في ايجاد العلاقة بين الرضاء الوظيفي والاداء ومن أهمها :

١. الرضاء عن الاداء :

أي ان توفير الرضاء لدى العاملين يؤدي الى اداء مرتفع وهناك علاقة طردية بين ظرفين الاول مستقل وهو الرضاء التام والثاني تابع وهو الاداء وكلما زادت درجات الرضاء كلما ارتفعت معدلات الاداء .

٢. ويعني ان الرضاء ماهو الا تابع لمتغير مستقل وهو الاداء على اساس ان الاداء الجيد للموظف ومايعقبه من مكافآت يؤدي الى زيادة قدرته على اشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة رضاه .

٣. المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضاء والاداء :

يركز هذا الراي على المناخ التنظيمي باعتباره العامل الوسيط بين الرضاء والاداء، فالمناخ التنظيمي هو المرآة التى تعكس الانطباع الذى يكون لدى العاملين بالمنظمة عن جميع العناصر الموضوعية بها ، وبالتالي الارتقاء بادائه .

وبهذا يمكن القول ان المناخ التنظيمي هو العامل الوسيط الذى يربط بين الرضاء والاداء^٢.

^١ مرجع سبق ذكره ، ص ١٤٠
^٢ ايهاب محمود الطيب : المناخ التنظيمي على الرضاء الوظيفي ، الجامعة الاسلامية ، ص ٥٠ ، ٢٠٠٨

المبحث الثالث

لقد قدمت نظريات عدة لتفسير الرضاء الوظيفي عن الفرد اشهرها :

- نظرية الحركة والوقت :

ركز فريدريك تايلور في عام ١٩١١م على اهمية الحوافز المادية اذ ان الموظفين كسالى ولا يمكن تحفيزهم الا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط ، وللوصول الي نظام عادل للرواتب والحوافز اقترح تايلور ان يتم تجزئة العمل ، او الوظيفة الى اجزاء صغيرة ، ومن ثم دراسة هذه الاجزاء لايجاد افضل طريقة للقيام بها ، واخيرا دمج هذه الاجراءات بشكل فعال ، وهذه العملية كانت تسمى دراسة الحركة والوقت .

- نظرية العلاقات الانسانية :

في العشرينيات من القرن الماضي ظهرت حركة جديدة تسمى حركة العلاقات الانسانية : التي تركز على اهمية تحسن العلاقات في بيئة العمل مثل تحسين الاتصال بين الموظفين والمشرفين عليهم ، واتاحة مجال اكبر في التفاوض وابداء الاراء ، اذ ان هذه النظرية مبنية على دراسة اظهرت في نتائجها زيادة بمقدار ٣٠% من الانتاجية بعد تطبيق التغيرات المذكورة ، الا ان هذه النظرية انتقدت لانها ركزت على طريقة واحدة فقط كطريقة مثلى للتحفيز .

ففي عام ١٩٢٤ اجري هاوتورن دراسة كاحدي الدراسات الرئيسية في هذا المذهب ، ففي مصنع هاوتورن التابع لشركة westin Electric تم عزل مجموعة من النساء ووضعهن في غرفة خاصة بانتاج ادوات كهربائية لكنه في ظروف عمل جديدة وقام الباحثون بتقديم وجبات غذاء مجانية وساعات عمل اقل ، وفترات راحة اكثر وسمح للموظفين بالقيام بالعمل على شكل مجموعات صغيرة واجري تغير في نظام الحوافز المالية وتغيرات في نظام الادارة ، فاصبح المشرفون اجتماعيين واكثر تفهما ولاحظ الدارسون ان الانتاجية قد زادت بعد هذه التغيرات وكان الاستنتاج الاول ان (التغيرات المادية هي السبب) ولكن بعد عمل تغيرات سلبية كتنقيط الاضاءة او زيادة درجة حرارة الغرفة لدرجة يصعب العمل فيها ، ظلت الانتاجية في ارتفاع واستنتج الباحثون ان سبب زيادة الانتاجية ليست التغيرات في بيئة العمل وانما في طريقة ادارة العاملين وكلما زادت الروح الاجتماعية زادت الانتاجية .^١

نظرية ماسلو للحاجات :

ومن اشهر نظريات التحفيز نظرية ماسلو للحاجات ، وبعد عقدين من حركة العلاقات الانسانية حدد ابراهام ماسلو هراما للحاجات الانسانية يتكون من خمسة مستويات وهي :

^١ عبدالمعطي محمد عساف ، مبادئ الادارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة ١٩٩٣م ، ص ٥٦ - ٥٧

- فسيولوجي :

الحاجات البايولوجية الاساسية المهمة للبقاء .

الامن :

الحاجة للحماية ضد خطرهما .

- التقدير :

الحاجة لاحترام الذات والثقة والسلطة والاحترام للآخرين .

- ادراك ذات :

الحاجة للانجاز .

اعتقد ماسلو انه عند اشباع أي مستوى من الحاجات لا يعود هذا المستوى محفزا للفرد ، وسيطلب اشباع الحاجات التي في المستوى الاعلى ، وسيظل الافراد محفزين دائما اذا اشبعوا رغباتهم في المستوى تلو الآخر حتي يصلوا الى المستوى الاخير (ادراك الذات) ولذلك حتي يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم يجب عليهم اولاً ان يجدوا المستوى الذي يحتاجه الفرد ، ومن ثم اشباعه والارتقاء حتي الوصول الى اخر مستوي.

نظرية الاهداف :

في عام ١٩٧٩م اسس كل من ليثام ولوك نظرية اسمها نظرية الاهداف ، ومحورها يدور حول مشاركة العاملين في وضع الاهداف ، فان كان للموظفين اهداف محددة قاموا بالمشاركة في وضعها فان ذلك يحفزهم للعمل ، وزيادة على ذلك فان وجود تغذية راجعة مستمرة لاداء يساعد في بقاء الموظف في المسار الصحيح .

ان الهدف الاساسي لاي ادارة هو تعظيم الفائدة للمنظمات واستمرارية وجودها ، وتقديم افضل النتائج لها وذلك عن طريق رفع وتفصيل اداء فيها ، وهذا يتطلب توجيه سلوكه لتحقيق اهداف المنظمة بفعالية وكفاءة عالية ولتحقيق هذا الهدف لابد للادارة من فهم العنصر البشري وطبيعة سلوكه واسبابه ودوافعه واهدافه .

وتهتم وزارة التربية والتعليم برضاء العاملين الاداريين فيها اهتماما خاصا شأنها شأن الوزارات الاخرى في القطاعين العام والخاص وذلك باعتبارهم الاساس في التغيير والاصلاح والمسؤولين عن تنفيذ السياسات والبرامج التطويرية في الوزارة .

وقد بذلت الوزارة جهوداً كبيرة في هذا المجال من خلال توفير بيئات عمل جديدة تعمل على تحسين مستوى اداء العاملين فيها ، وتمثل ذلك في سن التشريعات والسياسات التربوية التي تحفظ حقوق العاملين الاداريين وتجعلهم راضين عن ظروف عملهم ، ومن هذا المنطلق سعت

^١ محمد الفاتح بشير المغربي ، مبادئ الادارة، الدار العالمية للنشر والتوزيع ، ص ٢٢٢-٢٢٣

الوزارة التي تقدم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين فيها ، تمثلت في تعزيز المبادرات الابداعية للعاملين ، وافادتهم لنيل الدرجات العلمية ، اضافة الى انها اهتمت بتحقيق الامن والاستقرار الوظيفي ، من خلال قروض الاسكان الوظيفي والوحدات السكنية ، وتوفير الحراك الوظيفي الى مواقع وظيفية متقدمة .

النظرية السلوكية (هيرسايمون)

جاءت هذه النظرية لتطور ما انتهت اليه نظرية العلاقات الانسانية حيث انها لم تكتفى بالتركيز على حاجات الافراد وعلاقات العمل ، وانما اهتمت ايضا بعلاقات الفرد في اطار الجماعة والمنظمة والمجتمع كما اهتمت باهمية البيئة العامة للمنظمة والعاملين ، ورات ان هذه العلاقات المختلفة هي التي تحدد سلوك العاملين وتجعله سلوكا فعالا او غير فعال وان المدير الاداري الجيد هو الذي يهتم بهذه العلاقات المختلفة ويعمل على تطويرها بما يتلاءم مع مصلحة الموظفين ومصلحة العمل .تركز هذه النظرية على اهمية توحيد او تجانس اهداف المنظمة مع اهداف العاملين فيها واعتبار ذلك كاساس لتحقيق مشاركة العاملين وبحث حافزيتهم .

تركز هذه النظرية على اهمية القيم في حياة المنظمات ، وان الادارة الجيدة هي التي تدرك عدم امكانية الفصل بين قيم العاملين وشخصياتهم او بين قيم العاملين وقواعد واصول العمل الاداري ، الامر الذي يحقق تآزر بعض الاداريين الذين يطالبون بتطبيق المبادئ والقواعد الادارية بحزافيرها لان امتزاج القيم مع قواعد الادارة ومبادئها لا يحقق مايسمى بالرشد التام في السلوك الاداري ويصبح الحديث عن افضل درجة ممكنة من الرشد وليس في الرشد التام تميز هذه النظرية بين مايسمى بالرجل الاقتصادي والرجل الاداري وذلك باعتبار ان الرجل الاقتصادي يكون كل همه في العمل هو تحقيق الكفاية الاقتصادية ، بينما نجد ان الرجل الاداري يهتم بالجوانب الاجتماعية والانسانية الى جانب الاهتمام بالجوانب الاقتصادية¹ نظرية الادارة العلمية :

مما لاشك فيه ان حركة الادارة العلمية قد اسهمت فعليا في تحقيق نتائج ايجابية وملموسة على مستوي رفع درجة الكفاية الاقتصادية ، الامر الذي خلق حماسا لها طوال فترة بدايات هذا القرن ، كما انه لاشك في انها خلقت اثارا مهمة في مجال ادارات الاعمال ومشاريعها حتي اليوم .

كذلك فان هذه الحركة قد مثلت دونما شك نقطة تحول اساسية في الفكر الاداري وبالقدر الذي جعلته متوازيا في نهضته وتطوره مع بقية العلوم الاجتماعية الاخرى .

¹ مرجع سبق ذكره ، ص ٧١-٧٢

ورغم ما لهذه الايجابية من التقدير العظيم الا ان هذه الحركة قد تعرضت لموجة قاسية من النقد وبصورة افقدتها كثيرا من بريقها واهم ما واجهته يتلخص في :

- أولاً : ان تركيز هذه الحركة على هدف (العلمية) يتجاهل الجانب غير العقلي في الشخصية البشرية وما يتصل بهذا الجانب من ابعاد قيمة وانفعالية ليس من السهل اخضاعها لاي منطق علمي ، لانه ليس ممكنا فهمها واكتشافها وقياسها بصورة عامة وبذلك فان ادعاء هذه النظرية بانها علمية يعتبر مرفوضا لانها لن تحقق ذلك .

ثانياً : تركيزها على مطلب الكفاية الاقتصادية وعلى الزاوية او الناحية المادية في العمل واهمالها عن عمد الناحية الانسانية المتمثلة في رغبات العاملين وحاجاتهم غير المادية والتي تمثل متغيرات اساسية في وجودهم وشخصيتهم وفي ذلك اهمال لجانب حيوي في أي منظمة ، ناهيك ايضا للبيئة الخارجية للمنظمة واهمية هذه البيئة على المنظمة ونشاطاتها وفعاليتها هذا بالاضافة الى ان في ذلك جهل ببعض الفرضيات الاساسية التي تم اثباتها فيما بعد من خلال تجارب هوتورن كما سنري ، والتي مفادها تحقيق الكفاية الاجتماعية والاهتمام بالجانب الانساني ، له صلة او رابطة طردية بهذه الكفاية الاقتصادية وفي هذا نفي للخاصية العلمية او على الاقل لدرجة صحتها كما دعتها الحركة العلمية في الادارة .

ثالثاً : ان تركيز هذه النظرية على ضرورة التزام العاملين في الادارة باللوائح والاجراءات والمواقف التي يتم تحديدها التزاما حرفيا وبصورة اوتوماتيكية يحمل الجانب الانساني للأفراد ويحولهم لمجرد الات تنفيذية وغير قادرة على تقديم أي مبادرات او ابداعات الامر الذي ينعكس سلبا على الكفاية¹.

¹ مرجع سبق ذكره ، ص ٥٩-٦٠

الفصل الثاني

الحوافز واثرها على الرضا الوظيفي

المبحث الاول : الرواتب الشهرية والبدلات

المبحث الثاني : الحوافز المادية

أ. حوافز البحث والتطوير

ب . حوافز الانتاج

المبحث الثالث : التحفيز المعنوي

المبحث الاول

الرواتب الشهرية والبدلات

البديل او التعويض المباشر هي مبالغ النقدية التي تدفعها المنظمة للعاملين لديها لقاء المساهمة التي يقدموها لها وبالتالي فقد سميت بالمباشرة لكون دفعها مرتبط بشكل مباشر بمستوي الاداء والجهد ، والنشاط المبذول في العمل ويشتمل التعويض على مايلي :

الاجر او الراتب الاساسي : ويمثل الجزء الاكبر من التعويض الذي يتقاضاه العاملون في المنظمة ، ويكون لقاء كمية الانتاج وجودة الانتاج او الاداء الذي يقدمه الفرد للمنظمة خلال عمله لديها ، ويدفع الاجر او الراتب الاساسي . اما على اساس الزمن الذي يمضيه الفرد في العمل ويسمى بالدفع على اساس الزمن ، او يدفع على اساس عدد ونوعية وحدات العمل المنتجة ، ويسمى بالاجر التشجيعي ، وقد يدفع في بعض الاحيان على اساس الزمن ، وكمية الانتاج ونوعيته بأن واحد .

الزيادات او العلاوات الدورية : تمثل مبالغ نقدية تدفع للعاملين كل فترة زمنية اضافة لرابتهم الاساسي ، وذلك لقاء قدرتهم وكفاءتهم في العمل .

التعويضات الاضافية المباشرة : وهي مبالغ نقدية تدفع للعاملين اضافة لرواتبهم واجورهم الاساسية وتشمل : الاجر الاضافي ، والمكافآت النقدية ، والبدلات وتدفعها المنظمة للعاملين لقاء اعمال اضافية تكلفهم بها او اعمال متميزة قاموا بها ، او صفات معينة تتميز بها اعمالهم عن باقي الاعمال الاخرى في المنظمة .

تعريف واهمية الرواتب والاجور :

يقصد بالراتب الاساسي ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للموظف او العامل لقاء عمله وجهده الذي يبذله في المنشأة ، وله وجهان : الاول ويمثل التكلفة التي تتحملها المنشأة وتحصل على مقابل لها على شكل انتاجية من الفرد ، والثاني يمثل الدخل الذي يحصل عليه العنصر البشري لسداد احتياجاته وذلك لقاء الجهد الذي يبذله في عمله بالمنشأة . اذا فالاجر او الراتب هو وسيلة الربط بين العنصر البشري من جهة والمنشأة من جهة ثانية في عملية بيع وشراء العمل ، الفرد يقوم ببيع عمله للمنشأة لقاء الاجر او الراتب والاخيرة تشتريه منه لقاءه ايضا .

تعتبر الاجور والرواتب من اهم العوامل التي تساعد على ايجاد علاقة وطيدة وحسنة بين العاملين والمنشأة ، فمن المعروف ان درجة رضا ورغبة الفرد عن عمله وحبه للمنشأة تتوقف الى حد كبير على مايعمل عليه ¹ من اجر او راتب . لذلك فان الاهتمام والعناية بوضع خطة

¹ ادارة القوي العاملة ، عمر وهفي عقيل ، كلية الاقتصاد ، جامعة العلوم التطبيقية ١٩٩٦ - دار زهران للنشر والتوزيع - عمان ت ٨٣١٢٨٩ - ص ١٥٩ ، ص ١٦٧

اجور ورواتب عادله وسليمه امر في غاية الاهمية لان معظم الاحصائيات تشير الى ان معظم الخلاقات العمالية مع الادارة سببها الاجر على اعتبار ان الاجر او الرواتب يتوقف عليه المستوي المعيشي والاجتماعي للعاملين .

يمكن القول بان الاجر او الراتب يمثل جانبا كبيرا من اهتمام العاملين والادارة معا . فهو يمثل بالنسبة للعاملين المصدر الرئيسي لرزقهم ومعيشتهم وبالنسبة للادارة فهو يمثل بندا اساسيا من بنود التكاليف له تاثير واضح في رقم الارباح السنوي للمنشأة فالاجر والراتب وسيلة لتحقيق اهداف كلا الطرفين العاملين ، حيث عن طريقه يمكن تحقيق رغباتهم وحاجاتهم ، ومستوي المعيشة الذي يرغبون فيها ، وفي نفس الوقت تحقيق اهداف المنشأة عن طريق بذل الجهود الجيدة من قبل العاملين ، اذ دلت الدراسات على ان الاجر او الراتب العادل من العوامل الهامة التي لها تاثير مباشر وقوي في حصر العاملين على العمل الجدي وارتفاع مستوي انتاجيتهم ، وانتاجية المنشأة عموما .

ماهو الفرق بين مدلول كل من مصطلح الراتب ومصطلح الاجر ؟ في الواقع ومن حيث المضمون فكلاهما تعويضا نقديا مباشرا يتقاضاه الفرد من المنظمة لقاء مساهماته التي يقدمها لها ، والتي تاخذ شكل الجهد والنشاط وكمية العمل . اما من حيث الشكل فقد جري العرف على ان مصطلح الراتب يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الاعمال الادارية والمكتبية والذين يطلق عليهم مصطلح اجنبي ترجمته "اصحاب الياقة البيضاء" حيث تدفع تعويضاتهم عادة على اساس الزمن ، ونسميهم بالموظفين اما مصطلح الاجر فهو يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الاعمال المصنعية والانتاجية ، الذين يطلق عليهم مصطلحا اجنبيا ترجمته "اصحاب الياقة الزرقاء" ونسميهم بالعمال حيث تدفع تعويضاتهم عادة على اساس كمية الانتاج او على اساس الزمن او الاثنين معا ، في بعض الحالات اذ الفرق بين مصطلح الراتب والاجر هو فرق في الشكل وليس في المضمون .

أسس دفع الرواتب والأجور : هنالك اساسين متعارف عليهما تتفرع عنهما كاة طرق دفع الرواتب هما : الراتب او الاجر المدفوع على اساس الزمن ، والراتب او الاجر المدفوع على اساس الانتاج والذي يطلق عليه البعض تسمية الاجور التشجيعية .

الراتب والاجر على اساس الزمن : بموجب هذا الاساس يتقاضى الفرد راتبه او اجره على اساس المدة الزمنية التي يقضيها في العمل الرسمي كالساعة او اليوم او السنة ولا يتغير الراتب او الاجر بتغير كمية الانتاج في الحياة العملية ،

الراتب والاجر على اساس الانتاج (الاجور التشجيعية) :

يتم دفع الاجور على اساس الانتاج في العادة للعاملين في الاعمال المصنعية ذات الانتاجية الملموسة وهؤلاء الذين اطلق عليهم اصحاب الياقة الزرقاء ، أي العمال الصناعيين وبالتالي

فتسمية الراتب هنا غير مناسبة على اعتبار ان هذا المصطلح يطلق على التعويض النقدي المباشر الذي يدفع للعاملين اصحاب اللياقة البيضاء يعملون في مجال الاعمال المكتبية والادارية والتي يكون انتاجها في الغالب غير ملموسة وبشكل عام يتقاضى الفرد اجره بموجب هذا الاساس على ضوء كمية ونوعية انتاجه ويتحمل عبء انخفاض انتاجه مع المنشآت ويتم الدفع هنا اما بتحديد اجر واحد للوحدة المنتجة ، او يكون التحديد في صورة وقت مسموح به لانتاج عدد معين من الوحدات . ويستخدم الاجر على اساس الانتاج عادة في الحالات التالية :

- اذا كانت كمية الانتاج يمكن تحديدها .
- اذا كان بالامكان تحديد مدي مساهمة الفرد في الانتاج .
- اذا كانت كمية الانتاج اهم من الجوده .
- عندما يكون صعبا وضع نظام دقيق لمراقبة الانتاج .
- اذا كان لا يوجد في العمل اية اعطال .
- مزايا الاجر على اساس الانتاج يمكن توضيحها فيما يلي :
- يعتبر حافزا قويا للعمل بكفاءة .
- يؤدي الى ارتياح الادارة من مسؤولية تحقيق الانتاج الامثل .
- يساعد على خلق روح الابتكار لدي العاملين وتحسين اسلوب عملهم وذلك لزيادة انتاجهم ، وبالتالي الاجر الذي يتقاضونه .
- في ظل هذا الاساس يمكن تقدير تكلفة العمل .
- يحقق هذا الاساس في دفع الاجور ان يتقاضى كل فرد عائداً حسب عمله وجهده .
- باعتبار هذا الاساس في الدفع حافزا على زيادة الانتاج فبالنظر الى سيساعد المنشأة على تخفيض حصة كل وحدة منتجة من التكاليف الثابتة على عدد كبير من الوحدات .^١
- لا شك ان طرق دفع الاجور التشجيعية تعمل على حفز العاملين على بذل الجهود لزيادة انتاجهم مما يحقق الفائدة للمنشأة وللعاملين فيها معاً ، الا ان تحقيق ذلك يتطلب تطبيق خطة اجور تشجيعية سليمة تاخذ بعين الاعتبار الشروط الاتية :
- الوضوح والبساطة : حتي تتمكن كافة الجهات المعنية من فهمها .
- ان تضمن حدا معيناً من الاجر لا يقل عن الاجر الذي يتقاضاه الفرد قبل تطبيق الخطة الجديدة .
- مشاركة العاملين في وضعها من خلال النقابة .

^١ مرجع سبق ذكره ، ص ١٦٢ - ١٦٣

- ان يتناسب فيها مقدار الاجر الذى يحصل عليه الفرد مع كمية الانتاج التى يقدمها تناسباً طردياً ، وبذلك يجب ان يزداد مقدار الاجر كلما استطاع ان يحقق انتاجاً وبالعكس .
- ان يستفيد منها اكبر عدد من العاملين .
- ان يكون مقدار المكافاة التشجيعية ملموساً حتي يشعر الفرد انه دافع كاف لزيادة مجهوده ورفع انتاجه .
- ان يكون في المجال فسيحاً بين الحد الاساسي للاجر الذى يتقاضاه الفرد ومقدار المكافاة التشجيعية التى يستحقها لو زاد انتاجه .
- استقرارها قدر الامكان : وذلك لضمان دخل ثابت للعاملين الاكفاء .^١

^١ مرجع سبق ذكره ، ص ١٦٦

المبحث الثاني

الحوافز المادية

تعريف الحافز :

يمكن تعريف الحوافز بأنها فرص او وسائل ومكافآت ، علاوة... الخ .
توفرها ادارة المنظمة امام الافراد العاملين ، لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من اجل السعي للحصول عليها ، عن طريق الجهد والعمل المتبع ، والسلوك السليم ، وذلك لاشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج الى اشباع ، يتضح من التعريف السابق ان هنالك فرقا بين الحافز والدافع ، فالحافز شئ خارجي موجود في البيئة توفره المنظمة للعاملين وهو تعبير عن حاجة ما ، تحثه على العمل والسلوك المرغوب فيه من قبل ادارة المنظمة للحصول على الحافز المتاحى اشباع الحاجة .

فاعلية الحوافز :

تعتمد فاعلية الحافز في اداء مهمته (المتتمثلة في افادة دافعية الفرد وحثه على العمل والسلوك السليم واشباع حاجته) على ناحية مهمة واساسية هي : انه كلما كان التوافق والتكامل بين الدافع الى العمل والحافز اليه مكتملا كانت فاعلية الحافز على اثارة السلوك المطلوب من الفرد اكبر ، مثال على ذلك مايلى لو كان الدافع الاساسي للعمل ورفع مستوي الانتاج هو تحسين الظروف المادية للعمل (كالرضاء والتهوية والتدفئة المناسبة) فيكون نوع الحافز المناسب هو الذى يجب ان توفر الادارة لاثارة الدافع لدى العاملين على تحسين ودفع المنتج المناسب هو العمل على توفير المناخ الصحي الجيد للعمل ، فلو تصورنا ان الادارة قدمت حافزا اخر غير تحسين بيئة العمل ، كان تخصص ثناءات وبعض المكافآت في هذه الحالة تكون الادارة فشلت في تحديد الحافز المناسب (التوافق) لاثارة الدافع على رفع الانتاجية وبالتالي ابتعدت عن التكامل والتوافق ما بين الحافز والدافع ، لذلك يمكن القول ان المنشأة التي تسعى أي رفع الروح المعنوية في العمل ورفع الانتاجية يجب عليها ان تدرس احتياجات العاملين لديها (دوافع العمل) واولويات اشباعها بالنسبة لهم وتضع الوسائل المناسبة الكفيلة لاثارة هذه الدوافع (حوافز العمل) لاشباع الحاجات عن طويق العمل ولا بد لنا هنا من توضيح ماذا يقصد بأولويات الحاجات ان لكل فرد مجموعه فى الحاجات المتنوعة والمتعددة تختلف في مدي اشباعها على ضوء مدي الحاجة اليه ، فالحاجة الى الطعام هي دائما قوية ومستمرة في قوتها وتحتاج الى اشباع قبل غيرها من الحاجات وبعد ان يرتب اولويات الحاجات يبدأ في اشباع حاجاته حسب الترتيب^١ الذى وضعه ومهمة الادارة هنا ان تعرف هذا الترتيب لتوفير

^١ د . ضيفي محمود سليمان ، الادارة منهج ذاتي ، دار الجامعات المصرية الاسكندرية ، ١٩٧٧ م ، ص ٣٠٤ - ص ٣٠٥

- الحوافز المناسبة التي يمكن للفرد ان يشبع حاجاته عن طريقها (التوافق والتكامل) وذلك على ضوء اولويات الاشباع التي حددها الفرد او العاملين لانفسهم .
- وبشكل عام يمكن القول ان فاعلية ونجاح الحافز في تادية مهمته مرتبط بعاملين هما :
 - وجود رغبة ودافع لدي الفرد للحصول على الحافز (تكامل وتوافق) .
 - ان يكون مرتبطا مباشرة بالانتاج ، أي ان الحصول عليه سيكون عن طريق الكفاءة والانتاج .

• حوافز الانتاج :

وتجدر الإشارة الى ان العامل الثاني المشار اليه سابقا ليس بالمطلق بمعنى ان هنالك حوافز مرتبطة بالانتاج مباشرة ، وحوافز غير مرتبطة به ، اذ تقوم المنشأة بتقديمها للأفراد كمنحة لاشباع بعض حاجاتهم ، والغاية هي ان تشعرهم بان الادارة تهتم بمصالحهم ، وتحرص على سلامتهم وان لهم دورا وصوتا مسموعا لدي ادارة المنشأة والهدف من وراء ذلك هو رفع روحهم المعنوية وبالتالي انتاجيتهم في العمل ، ومن هذه الحوافز على سبيل المثال وليس الحصر

الخدمات الطبية والثقافية ، والترفيهية .

اذ يمكن القول ان اشباع حاجات العاملين يكون مرتبطاً :

- - بالانتاج مباشرة ويتم عن طريق الحوافز المباشرة .
- - بالانتاج بشكل غير مباشر ويتم عن طريق الخدمات التي نوهنا عنها آنفاً . اذ تقدم من المنشأة كمنحة لاشباع الحاجات ، وبهدف رفع الروح المعنوية لدي العاملين وبالتالي انتاجهم بشكل غير مباشر وتسمى هذه الخدمات بالحوافز غير المباشرة .
- - تباين الحوافز تختلف الحوافز من حيث اتجاهها وقوتها واستمراريتها فمن حيث الاتجاه فهناك حوافز ايجابية ، وحوافز سلبية ، فالإيجابية يقصد بها تشجيع واثارة الفرد على ان يسلك سلوكا ترغب الادارة في ان يسلكه ، اما السلبية فيقصد بها ابعاد الفرد عن السلوك الذي لا ترغب الادارة في يسلكه ، كان نقول اذا سلك او تصرف الفرد السلوك الفلاني سيعاقب بخصم مبلغ معين من مرتبه فعقوبة الخصم هي حافز سلبي اثرنا به رغبة الفرد على الا يعترف او يسلك سلوكا ما ، وابعدناه عن السلوك غير المرغوب فيه من قبل الادارة .
- - انواع الحوافز : للحوافز نوعان حافز ايجابي وسلبي :
- والحوافز الايجابية انواع سناتي على شرح كل منها فيما يلي :

أولاً : الحوافز النقدية تعتبر من اهم الحوافز في البلدان النامية ، نظرا لفقرها وحاجة المواطنين فيها للمال لسد احتياجاتهم المعيشية^١ .

هنالك انواع متعددة للحوافز النقدية سنأتي على شرحها على النحو التالي:

الأجر : تتبع اهمية الاجر كحافز على الانتاج من انه يتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الاولى والاساسية كالمأكل والسكن وغيره ، ويمكن عن طريقه استقطاب العمالة الجيدة للعمل بالمنشأة ورفع الانتاج عن طريق ربطه بالانتاجية .

الزيادات الدورية : لايمكن القول ان الزيادات الدورية على الراتب هي حافز على العمل الا اذا ربطت بالانتاج أي يكون اساس منحها هو كفاءة ونشاط وانتاج الفرد . نبي عمله بهذه الحالة يعرف العاملون ان حصولهم على الزيادة لا يتم الا بالاداء الكفاء للعمل .

المكافأة : هي مبلغ من المال يعطي للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز بتحقيق مستوي معين من الانتاج .

ثانياً : الحوافز المعنوية : يقصد بها تلك التي لاتعتمد على المال في اثاره وتحفيز العاملين على الحمل بل على وسائل معنوية اساسها احترام العنصر البشري الذي له احساس واهم الحوافز المعنوية مايلي :

فرص الترقية : تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما اذا ربطت بالكفاءة والانتاج فاذا كان لدي العاملين رغبة او دافع لشغل منصب وظيفي اعلى من منصبتهم الحالي تحقيقا لنزعة او حاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية وبالتالي المكانة الاجتماعية في هذه الحالة ستكون الترقية حافزاً مشجعاً للعاملين على العمل والانتاج .

إشتراك العاملين في الادارة : يقصد بذلك ان يكون لدي العاملين صوتاً في مجلس الادارة يساهمون في المنشأة مساهمة فعلية عن طريق الاشتراك في رسم سياسات المنشأة واتخاذ قراراتها والهدف الاساسي من ذلك هو حفزهم على العمل عن طريق اشعارهم باهميتهم .

ضمان واستقرار العمل : ان الضمان والاستقرار الذي توفره الادارة للعاملين في العمل يعتبر حافزاً له تأثيراً كبير في معنوياتهم وبالتالي في انتاجيتهم لان العمل المستقر يضمن دخلاً ثابتاً للفرد يعيش به مع أسرته براحة واطمئنان ويكون احسن من حيث قدرته على العمل والعطاء دون خوف من الغنى .

^١ مرجع سبق ذكره ، ص ٣٠٦ - ٣٠٨

توسيع العمل : فتوسع العمل يسعى الى اضافة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الاصلى وذلك من اجل كسر حدة الملل والسام الذى قد يصاب به نتيجة التكرارية والروتين في اداء مهام بسيطة لاتشعر باهميته في العمل^١.

ثالثاً : حوافز الخدمات الانتاجية المتنوعة :

يطلق عليها البعض التعويضات او الحوافز غير المباشرة ويقصد بها تلك التى تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين وتشعرهم ان الادارة ترحي مصالحهم الشخصية وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة . ويشتمل هذا النوع خدمات تقدمها المنشأة للعاملين دون مقابل او بمقابل بسيط واهم تلك الخدمات مايلى :

- توفير مستلزمات المعيشة عن طريق انشاء جمعية تعاونية استهلاكية في المنشأة .
 - مساعدة العاملين في ايجاد المسكن المناسب ، وذلك عن طريق بناء مساكن خاصة وتأجيرها للعاملين .
 - انشاء صندوق للادخار يساهم فيه العاملون والمنشأة .
 - تقديم خدمات طبية للعاملين عن طريق انشاء مستشفى كما تشمل الخدمة الطبية الكشف الطبى الدورى للعاملين وخاصة المعرضين منهم للاصابات نتيجة اعمالهم .
 - توفير مرشد اجتماعي مهمته دراسة مشاكل العاملين الخاصة ومساعدتهم في التغلب عليها .
 - انشاء نادي للعاملين واسرهم يجتمعون فيه ايام العطلات للاستجمام والراحة .
 - إنشاء كافتريا تقدم المأكولات والمشروبات الباردة والساخنة في اوقات الاستراحة .
 - إقامة الحفلات في المناسبات الرسمية وتنظيم الرحلات السياحية للعاملين .
- ويمكن القول ان تقديم هذه الخدمات هو في الواقع حافز للعاملين على العمل والانتاج وذلك عن طريق التأثير في حالتهم المعنوية ، الامر الذى يزيد في حبهم وارتباطهم بالمنشأة وبالتالي غيرتهم على مصلحتها وكل ذلك سؤدي الى زيادة الانتاج^٢.

^١ مرجع سبق ذكره ، ص ٣٠٨ - ٣١١

^٢ مرجع سبق ذكره ، ص ٣١٣ - ٣١٤

المبحث الثالث

التحفيز المعنوي

الترقّيات والعلاقات : مفهوم الترقّية هو نقل الفرد من وظيفة ادني لوظيفة اعلى وشغله لها ، اذ بموجب هذا النقل يحصل النقل على مزايا وظيفية اكثر من المزايا التي كان يحصل عليها في وظيفته السابقة ، ومثال على هذه المزايا : الزيادة في الاجر ، سلطات جديدة ، مكانة اجتماعية ... الخ وتختلف هذه المزايا من حيث النوعية والعدد من وظيفة لآخرى ، ومن منشأة لآخرى حسب ظروفها الخاصة وطبيعة العمل فيها . ومقابل هذه المزايا سيتحمل الفرد اعباء وظيفية ومسؤوليات اكثر مما كان ملقى علي عاتقه في وظيفته السابقة .

يتضح مما تقدم النقاط الآتية :

تستوجب الترقّية نقل الفرد من وظيفة ادني لوظيفة اعلى وبالتالي ان تكون هناك وظائف شاغرة ، يوجد اختلاف في حجم ونطاق المهام والمسؤوليات والسلطات بين الوظائف ، يصاحب الترقّية زيادة في الاجر الا انه في بعض الحالات قد تكون هنالك ترقّيات لا يصاحبها زيادة مادية في دخل الفرد وتسمى بالترقّيات الجافة ، وهذا النوع له اهميته بالنسبة للأفراد في المستويات الادارية العليا ، الذين يعطون اهتمامهم الاول للمركز الادبي قبل زيادة دخلهم المادي .

- تعتبر الترقّية مكافأة للفرد المنتج النشط صاحب السلوك السليم .
- قد يحصل الفرد على عدة ترقّيات خلال حياته الوظيفية في المنشأة وهذا يتوقف على

كفاءته والشواغر الوظيفية المتاحة .

من خلال المفهوم يمكن ان نوضح الفرق بين الترقّية والترافع (العلاوة) فبموجب الترقّية يحصل الفرد على زيادة في الاجر ومزايا اخرى وزيادة في الاعباء الوظيفية ، ويشغل وظيفة اعلى ويمكن ان يحصل عليها اكثر من مرة اما بموجب الترافع فلا يحصل الفرد سوى على زيادة في الاجر ولا أكثر من مرة وبشكل عام يتوقف نجاح الترقّية على مايلي :

- توفير اكبر عدد ممكن من فرص الترقّية .

- إتاحة الفرصة لكافة العاملين للاستفادة من فرص الترقّية .

- ان تمنح الترقّية على اساس الكفاءة بشكل اساسي الى جانب الاقدمية .

- في وجود نظام سليم وموضعي لقياس الاداء من اجل تحديد افضل للمرشحين للترقّية .

- توضيح مسالك الترقّية عبر الهيكل التنظيمي في شكل مستويات وظيفية متدرجة محددة استنادا الى دراسة تحليلية لكافة الاعمال ، اذ عن طريق هذه الدراسة يمكن توضيح مساواة

وخطوط التقدم والترقي عبر الهيكل التنظيمي ، وتكشف الشروط الواجب توافرها في الفرد لشغل كل وظيفة تقع على مسار الترقيات .

- وضع الفرد المرتقى تحت الاختيار ، اذ مهما بلغت دقة وسائل اختبار^١ افضل المرشحين للترقية الى الوظائف الاعلى . فانها لاتضمن لنا بدرجة مطلقة وفي كل الظروف قدرة الفرد المرقى على الممارسة الفعلية لابعاء الوظيفة المرقى اليها ، فالشئ المتيقن لنا هو كفاءة الفرد في ممارسة اعباء وظيفته الحالية ، وتقوم وسائل الاختيار كلها على التنبؤ بصلاحية الفرد لممارسة اعباء الوظيفة المرشح اليها . وذلك استنادا الى صلاحيته في ممارسة اعباء وظيفته الحالية ، وعلى ذلك فالفيصل النهائي في الحكم على صلاحية الفرد انما يتأتى بتقليده الفعلي للوظيفة ، ذات المستوي الاعلى . والوقوف على مدي ممارسة اعبائها بتقليده الفعلي للوظيفة ذات المستوي الاعلى . والوقوف على مدي ممارسة اعبائها بنجاح لذلك يفضل وضع المرقى تحت الاختيار لفترة زمنية معينة تكفى للحكم على مدي قدرته وصلاحيته لشغل الوظيفة ذات المستوي الاعلى .

اهمية الترقية : تعد الترقية الان مصدرا هاما من مصادر القوي العاملة التي يمكن للمنظمات ان تعتمد عليه في تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية وبشكل خاص في تلبية متطلباتها من رجال الادارة للوظائف الشاغرة في مختلف المستويات الادارية لديها . ويمكن القول ان الاعتماد على المصدر الخارجي في شغل الوظائف داخل المنشأة بدلا من المصدر الداخلي (الترقية) هو استثناء وليس قاعدة فالاعتماد على المصدر الخارجي يكون في حالات خاصة ، مثل الحاجة الى مهارة من نوع خاص وذات مستوي عالى يتطلبها العمل ، لاتوجد داخل المنظمة او ان تفاجئ المنظمة بانه ليس لديها في الوقت الحاضر فائض في العماله المؤهلة التي يمكن الاعتماد عليها في تلبية الشواغر الوظيفية لديها . ان قيام المنشأة بتوفير فرص الترقية امام العاملين فيها . من الامور الحيوية لحفزهم على العمل بجد ونشاط ، وعلى تنمية قدراتهم ، فخلق الرغبة في العمل وتنمية القدرات يتوقف الى حد كبير على ايجاد فرصة الترقية امام الافراد . والترقية حافز لبقاء الكفاءات البشرية ، في المنشأة وعدم هروبها لمنشأة اخري عن فرص عمل افضل . وقد اصبح من التعارف عليه الان ان بواسطة الترقية يمكن للمنشأة اعداد صنف ثاني من الكوادر الادارية التي يمكن ان تعتمد عليها في المستقبل في شغل الوظائف الشاغرة فيها^٢.

لهذا السبب نجد ان معظم الآراء تجمع على ضرورة الاعتماد على المصدر الداخلي في شغل الوظائف وذلك بواسطة الترقيات .

^١ د . ذكي محمود هاشم ، الادارة العلمية للأفراد ، دار المعارف بمصر ، القاهرة ، ١٩٧٤ م ، ص ٢٥٧ - ٢٥٨

^٢ مرجع سابق ، ص ٢٥٩ - ٢٦٠

الرحلات الترفيهية :

هناك اربعة انواع من الرحلات الترفيهية التي تنظمها السلطة :

- رياضية
 - تعليمية .
 - مغامرات .
 - اساسية سنوية .
- تنظم سلطة منطقة عمان الحرة رحلات ترفيهية من اجل تحقيق الاهداف التالية :
- توفير الاجواء التي تشعر الموظفين انهم بالعناية والرعاية .
 - تعزيز الاتصال والتواصل وتعميق التعارف بين الموظفين .
 - تحقيق الاجهاد الناجم عن ضغوط العمل وكسر الروتين بمشاركة ترفيهية خارجية .
 - تحقيق الرضاء الوظيفي وضمان التوازن بين الحياة العملية والشخصية
- فيما يلي بعض مقاييس الرضاء الوظيفي :

التدريب والتطوير :

لاشك ان التدريب من العوامل الايجابية التي تجعل الفرد يشعر بالرضاء الوظيفي فمن خلاله يشعر الفرد بتطويره وتقدمه واكتسابه معارف ومهارات جديدة مما يزيد من تقديره الذاتي وثقته بنفسه وتلك الانشطة التدريبية التي يضعها الدكتور احمد ماهر (يسعى التدريب الى زيادة مهارات الافراد لاداء عمل محدد ومجموعة الانشطة التي تسعى الى هذا الغرض تمثل في مجموعة أنشطة التدريب) .

الاعتراف بمجهودات العاملين ومنح الشهادات التقديرية :

الحافز في العمل ومدي علاقته وتأثيره على اداء العامل حيث انه لا تخلو مؤسسة من وجود نظام او برنامج محدد ومدرّوس للحوافز وذلك ليساعد الموظفين على تقديم ' أفضل مآلديهم للعمل مما ينعكس بشكل ايجابي وتفعيل دور المنظمة داخل المجتمع وبالتالي تكون قادرة على تحقيق اهدافها .

اهتم الاسلام بقضية الحوافز على الافعال سواء كانت في الدنيا او في الآخرة فالحوافز المشجعة للاداء المتميز تحقق حاجات في الكيان البشري عميقة الاثر وتشعره بانه انسان له مكانته ، وانه مقدر في عمله ، فنجد ان الاسلام اهتم بالعمل واوضح اهميته بالنسبة للانسان وقدر العمل كالعبادة فهناك الكثير من الدلائل القرآنية التي تحث على العمل واهميته وكذلك

¹ محمد بن علي شيبان العامري ، ٦ مايو بواسطة Ahmed kory

التحفيز على العمل وجزائه عند الله سبحانه وتعالى ، لقوله : (وان ليس للإنسان الا ما سعى وان سعيه سوف يري ثم يجزاه الجزاء الاوفي) صدق الله العظيم .

الخدمات والترحيل :-

الخدمات الاجتماعية :

ان هذا النوع من الخدمات اوسع انواع الخدمات المقدمة من قبل المنظمة لافرادها العاملين وعائلاتهم ويقصد بالخدمات الاجتماعية تلك التي تشبه حاجات ذاتية لدي العاملين تشعرهم ان الادارة ترعي مصالحهم الشخصية وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة .
تساهم عملية تقديم المنظمة للخدمات الخاصة بالرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في رفع روحهم المعنوية وتوفير لهم ظروف عمل مستقلة ومناسبة مما يجعل الفرد يوفر كل قواه الجسدية والكفورية للمنظمة واداء الاعمال التي يكلف بها باندفاع ورغبة كبيرة حيث ان الفرد الذي يبذل كل ما لديه من جهد بشكل يومي متكرر ويقدم كل ماله من خبرة ومهارة وقدره للمنظمة ويقضي كل سنوات عمره في خدمتها يحتاج الى من يراعى اجتماعيا وصحيا والادارة اذا ما قامت بذلك فانها ستترك اثرا واضحا في نفس الفرد وتساهم في استقراره النفسي وتحسين حالته الصحية والاجتماعية ويكون مستعدا لاداء عمله بكفاءة وفعالية كما ان هذه الخدمات سوف تترك اثرا طيبا ص في نفسه فيكون محل احترام وتقدير من طرفه مما سيدفعه الى بذل جهود مضاعفة في الانتاج لكي يعكس للادارة بانه خبير . تمثل هذه الرعاية وان ماقدمته المنظمة من خدمات انعكس ايجابيا على ادائه وسلوكه العام في المنظمة .
ان هذه الخدمات اذا ما قدمت بالكيفية التي يرضي عنها العامل لاشك ان اندفاعه نحو العمل وبالاداء الذي ترغب فيه الجهة الموفرة لهذه الخدمات والنتيجة الحتمية لذلك ترتب هذه الخدمات حسب الاهمية كما يلي :

خدمات الاطعام :

تعتبر التغذية المصدر الرئيسي للطاخم العامل التي بواسطتها يمكنها ممارسة نشاطه بفعالية وعليه فادار العامل يرتبط بجزء منه في هذه الخدمة الذي شكلت موضوعاتها باهتمامات العاملين ورجال الصحة العمالية الذي اكدت على ان التعلق الايجابي بالعمل وعدم النفور منه يعود الى توفير هذه الخدمة في اماكن العمل فعلى ذلك اكدتها تشريعات العمل الدولية والتي الحث على توفيرها .

- الخدمات الصحية :

أن رضا العامل عن عمله وفاعلية ادارة تكمن في صحته وسلامته المهنية في توفير المحيط الصحي من شأنه ان يقود الفرد نحو الاداء الفعلى مرغوب فيه من طرق المنظمة ، هذا المحيط المشكل من مجموعة من العوامل التى تؤثر على صحة العامل بالدرجة الاولى ، وكانت الطريقة الاكثر استعمالا في دراسة هذه العلاقة المرتبطة بمفهوم الاجهاد واثار الاضطرابات النفسية والجسدية على سلوك واداء الافراد حيث ترجع بعض الاختلالات الصحية لبعض العمال الى عدم الوصول الى نتائج مقبولة من هذا الاداء المطلوب الامر الذى يحتم الى الفحص الجدي لمشاعر عدم الاطمئنان الشخصى الذى تستطيع ان تضايق العامل في عمله المتعلقة اساسا في صحته .

خدمات النقل :

ان توفير مثل هذه الخدمة من شأنه ان يضمن رفاهية العامل والاحتفاظ بقدرته على العمل فهو بذلك يتجنب التعب والارهاق ، ان لهذه الخدمة اهمية كبيرة في تأثيرها المباشر على نفسية العامل واداءه وهو تفاعل ديناميكي يعكس التأثير في هذا المجال ، وتكامل هذه الحاجات الجوهرية بالنسبة للعمل على شكل طبيعي من اتجاهات اخري ، وهذا ما يحسر اهتمام فسيولوجيا العمل لهذه الخدمة فان الراحة المطلوبة في هذا المجال تتفاعل مع هدف الفرد والمنظمة ، ان هداى المنظمة ان لا يحس العامل بشئ من الالم الصحي جراء التعب المتواصل لكي لا ينعكس ذلك عليه ويظهره في شكل اداء متدني ومبادرة محدوده .

خدمات الترقية والتثقيف :

تشكل الترقية عامل التوازن يقضي على النمط المتكرر للعمل ، ان اقتصاص الاوقات في الانتاج الصناعي اليوم ادى الى تقييم الدور الايجابي لنشاطات الترقية والتثقيف وتجنب الكثير من التفسيرات المعاكسة لدور هذه الوسائل ، اذا اريد الاعتراف بها كاساليب مؤكدة في تأثيرها على نشاط العمل ، ان هذا العنصر يساهم في التحول الايجابى باتجاه العمل ويزيد الرضاء عن شروط العمل الاخري .

فالعمال يدركون اهمية هذه الوسائل في تدعيم مشاركتهم الفعالة في الانتاج من خلال التوازن الذى تحدثه فقر المهمات التنفيذية التى يقومون بها ¹.

التأمين الاجتماعى والصحي :

التأمين الصحي عبارة عن اتفاق بين طرفين يتحمل فيه الطرف الاول النفقات المترتبة على الخدمات العلاجية المتقدمة للطرف الثانى مقابل مبلغ محدد يتم دفعه جملة واحدة او على هيئة اقساط ، ويقوم اساسا على مفهوم توزيع الخطر المتوقع الذى قد يواجهه الفرد مما يؤدي الى

¹ سبق ذكره ،

تخفيف الاعاء والتكاليف المترتبة عند معالجة الحالات المرضية التي يتعرض لها المؤمن عليهم ، وهو بذلك نظام اجتماعي يقوم على التعاون والتكافل بين الافراد لتحمل مايعجز عن تحمله احدهم بمفرده وشركات التامين تنظم الاستفادة من توزيع الخطر لقاء اجر معلوم .

صدرت اول وثيقة تامين صحي على مستوي العالم في المانيا ١٨٨٣م اما في العالم العربي فان اول وثيقة ظهرت في عام ١٩٥٧م في مصر بين الشركة المتحدة للتأمين وبنك الاسكندرية .

أهداف التامين الصحي :

- إزالة العائق المالي بين المرضي وحصوله على الخدمة الطبية .
- توفير خدمة طبية متكاملة للمواطن بجوده عالية وكفاءة مقبولة .
- رفع مستوي الرضاء الوظيفي والاطمئنان الاجتماعي لدي الفرد .
- تحسين مستوي الخدمات الطبية المقدمة من خلال توفير مصادر مالية ثابتة ومستمرة .
- الحث على مزيد من التنوع والمنافسة في تقديم الخدمات الطبية .

فوائد التامين للاطراف ذات العلاقة :

- أولاً : المؤمن عليه (سواء كان موظف او عامل او طالب او غيره) مع زيادة كلفة الخدمات الصحية اصبح المرض الذي يهدد كل واحد منا لايشكل هماً لما يحمله من معاناه جسدية بقدر ما يرافقه من اعباء مالية ينوء بحملها على الاغلبية العظمي من الموظفين لان مستوي الدخول تراجع بينما التكلفة تتزايد
- يكفل على اعلى حد ممكن من العدل والمساواة في تلقى الخدمات الصحية فبطاقة التامين التي يحملها مدير الشركة كذلك يحملها ابسط الموظفين كالسائق والحراس وغيرهم .
 - يكفل الاطمئنان الاجتماعي لدي العمال والموظفين .
 - عند تطبيق التامين التي يعد الموظف او العامل بحاجة للتزلف والمحابه لهذا وذاك حتي يتمكن من الحصول على حقوق بالمعالجة السليمة المنصفة فالمعالجة سترتبط بوجود المرض او عدمه وليس بمقدرة المرء على الاقتناع واختلاق الاعذار والامراض .
- ثانياً : لجهات العمل (حكومي - خاص - مختلط) :
- تستفيد جهات العمل من توفير التامين الصحي لموظفيها وعمالها برفع الانتاجية من خلال المحافظة على صحتهم وبالتالي رفع انتاجيتهم والحد من الخائر الناجمة عن الاقطاع عن العمل لجهة المرضي .

- تحقيق الرضاء لدي الموظفين والعمال وتعزيز ارتباطهم لجهات عملهم وشعورهم ان جهة عملهم لاتفى فقط بها لقدامة العاملون لجهة العمل انما تهتم ايضا باوضاعهم الصحية والاجتماعية .
- تطبيق التامين الصحي يساعد جهات العمل ان تؤدي بالتزامها نحو العاملين بشكل عادل ومرضى بعيدا عن اية محاباه وانتقائية حيث ان القيادات الادارية يصعب عليها احيانا التوفيق بين الصادقين والكانبيين في ادعائهم للمرض ، مما يؤدي الى صرف مخصصات لبعض المدعين دون وجهة حق بدافع الشفقة .
- بعض جهات العمل تصرف مبالغ محدوده سنوية او شهرية لمنتسبيها ولكنها تواجه مشكلة عند حدوث حالة مرضية كبيرة لاحد الموظفين او العمال وقد يلجأوا للجمع من كافة العاملين او محاولة البحث عن دعم من الزكاة او غيرها وبينما عند وجود التامين الصحي ستنتفى الحاجة لكل ذلك ¹.

¹ موقع سابق ذكره

الفصل الثالث

دراسة حالة ميدانية (شركة اسمنت بربر)

- المبحث الاول : نبذة عن الشركة**
- الدور الذي تقوم به ادارة شئون الافراد في تحقيق الرضا الوظيفي كهدف استراتيجي
 - دور العلاقات العامة في تحقيق الرضا الوظيفي
 - دور ضبط الجودة في تحقيق الرضا الوظيفي
 - دور قسم الانتاج في تحقيق الرضا الوظيفي
 - دور قسم الامن والسلامة في تحقيق الرضا الوظيفي

المبحث الثاني : اختبار الفرضيات

المبحث الثالث : النتائج والتوصيات والمقترحات

المبحث الاول

يشهد السودان طفرة تنموية كبيرة منذ انضمامه لمجموعة الدول المنتجة للنفط الامر الذي جعل الاسراع في انتاج مادة الاسمنت هدفا استراتيجيا للدول وكثيرا من شركات القطاع الخاص والمستثمرين الاجانب على حد سواء وذلك بغرض سد الفجوة المتزايدة بين الانتاج المحلي والاستهلاك وتحقيق عوائد مجزية على استثماراتهم وتمثل تكلفة الترحيل العالية نسبيا بسبب بعد المسافة بين الميناء البحري ومناطق كثافة الاستهلاك عاملا هاما في الاسعار المحلية من سلعة الاسمنت وسيترتب على اقامة الصناعة بالقرب من مناطق الاستهلاك كما هو الحال بالنسبة لمصنع اسمنت بربر اثرا مباشرا على تخفيض اسعار المستهلك

بذرة البداية :

بدات الفكرة لدي المساهمين السودانيين (دانفو ديو ومجموعة التقنية المتطورة) لتشييد مصنع بطاقة تتراوح ما بين ١٠٠٠-٢٠٠ طن في اليوم وبعد سلسلة من اللقاءات التي تمت مع شركة الاسمنت الوطنية بروبا والتي انتهت بتوقيع مذكرة تفاهم بينها وبين الاطراف السودانية تم الاتفاق بموجبها اللا تقل الطاقة الانتاجية عن ٤٠٠ طن في اليوم . وفي مرحلة لاحقة تم الاستعانة بخبرة شركة الاسمنت الوطنية في هذا المجال لاختبار شركة استشارية وتم اختيار شركة DCIL الهندية كشركة استشارية متخصصة لاعداد دراسة الجدوي ووضح تصور لدراسات المواد الخام المختلطة اللازمة لتلك الصناعة ولاحقا تحضير العطاء وطرحه وترسيته والاشراف على تنفيذ المصنع الذي تم بواسطة شركة (CNBM-HCRDI) الصينية والذي انطلق في نوفمبر من العام ٢٠٠٦ م^١. ومع تقدم العمل في مجال دراسة محاجر الخام واعداد دراسة الجدوي بدات الاتصالات بالشركة العربية للاستثمارات بالدخول كشريك في المشروع وقد كان لمبادرة الشركة العربية للاستثمار بدعوة الشركاء لاجتماع تم في مدينة الرياض الاثر الكبير في وضع الفكرة موضع التنفيذ وتم بعدها اختيار مستشار قانوني تولى وضع مسودة اتفاقية الشركاء والنظام الاساسي للشركة بتوقيعها بالاحرف الاولى اعلن عن تاسيس الشركة رسميا في ٢٨ ديسمبر ٢٠٠٤م لتكتمل اجراءات تسجيلها في مارس ٢٠٠٥ م .

راس المال :

بناء على دراسة الجدوي والعروض المقدمة من الشركات المتنافسة فقد قدرت التكلفة الاستثمارية للمشروع بمبلغ ٢١٠ مليون دولار وقد اقترح تمويلها عن طريق راس مال اسهمي يبلغ ٧٠ مليون دولار وتم تغطية التمويل المطلوب عن طريق الصكوك في منطقة

^١ الموقع websit:www.berbercement.com

الخليج وبضمانات المساهمين الخليجيين وقد تم رفع قيمة راس المال المصرح به لاحقا الى ١٠٠ مليون دولار كما تمت الاستعانة بتمويل من بعض المصالح السودانية بضمان المساهمين المحليين لمقابلة الاحتياجات التشغيلية في نهاية فترة تنفيذ المشروع .

موقع المصنع : يقع المصنع في ولاية نهر النيل على بعد ٨ كيلو مترات تقريبا جنوب شرق مدينة بربر التي تبعد ٣٥٠ كيلو متر من الخرطوم في اتجاه الشمال وقد تم اختيار موقع المصنع على بعد ٧ كيلو مترات الى الضفة الشرقية وعلى بعد ٦ كيلو مترات تقريبا من خط السكة حديد والطريق القومي المسفلت والذي يربط بين مدينة عطبرة وبربر .

وتقع محاجر الطفلة على امتداد ارض المصنع في اتجاه الشرق بينما تقع محاجر الرخام على بعد ١٥ كيلومترات غرب النيل والذي تقع الكسارة على ضفته الغربية ويتم نقل الحجر المقروش عبر نهر النيل خلال سير ناقل يمثل معلما حضاريا بتقنيته وحداثته .

الطاقة الانتاجية والنواحي الفنية الاخرى : تبلغ الطاقة التصميمية للمصنع ٥٠٠٠ طن اسمنت في اليوم وقد دعي في تصميم مواصفات كل المعدات افضل ما انتجته التكنولوجيا الاوروبية ممزوجة بالخبرة والتجربة الصينية ليكون الناتج هذا الصرح العملاق والذي استطاع ان يغطي فجوة مقدرة من مادة استراتيجية يعتمد عليها النهضة العمرانية كما روعي في التصميم التركيز على الحفاظ على سلامة ونظافة البيئة بالمنطقة حول المصنع والالتزام بالمقاييس العالمية في ذلك الشأن . الماضي الحاضر والمستقبل . بانتهاء مرحلة التركيب وانطلاق مرحلة التشغيل والانتاج ودخول المنتج بالسوق السودانية في بداية شهر مايو ٢٠١٠م مدعوما بكادر سوداني اداري وفني على اعلى المستويات فقد اصبحت مساهمة شركة اسمنت بربر في دعم الاقتصاد واقعا تبينه الارقام وجودة تثبتها تحاليل المختبرات ومنتجا وجد القبول عند المستهلك من اول لحظة .^١

دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي :

هي ادارة متخصصة في استيعاب العاملين وما يتطلبه ذلك من عمليات مترابطة ومكاملة لبعضها البعض من معينات و ابرام عقود وتدريب وتنقيف وعند وقوفنا على هذه الزيارة ميدانيا تبين لنا الاتي :

هنالك اربعة عوامل اساسية تؤثر مباشرة على الرضا الوظيفي وهي كما يلي :

- التخصص : ونعني بالتخصص استيعاب العاملين حسب مؤهلاتهم العلمية وهذا من شأنه ان يؤدي الى اتقان العمل وانجازه بالدقة والسرعة المطلوبة كذلك يؤدي الى ما يعرف

^١ موقع سبق ذكره

(بالاشباع الوظيفي) يقصد به الشعور الذي يتولد لدى العامل بان وظيفته تتناسب مع مؤهله العلمي وتخصصه ومهاراته الشخصية مما يؤدي الى الرضا النفسي للوظيفة ومن ثم الولاء الى المؤسسة .

- المرتبات والأجور :

المرتب الشهري هو مبلغ من المال يتم دفعه للعامل مقابل مايقدمه للشركة من اعمال . وعند تحديد مبلغ المرتب تقوم ادارة الموارد البشرية بمراعاة نقاط معينة وهي :

- * يجب ان يتناسب المرتب على المجهود الذي يبذله العامل وان لا يشعر العامل بان مايقاضاه اقل ما يستحقه فيشعر بالظلم مما يؤثر سلبا على ادائه ومن ثم شعوره بالرضا .
- * يجب مراعاة الخبرات العلمية السابقة والمؤهلات العلمية والمهارات الفردية .
- * ضرورة دفع الراتب عند استحقاقه ومراعاة عدم تأخيرته .

- التدريب : نجد ان التدريب الشامل للعاملين في مختلف الاقسام يؤدي الى زيادة مهاراتهم وبالتالي يدعم التخصص .

- اللوائح والقوانين الداخلية : يجب ان تكون اللوائح والقوانين الداخلية مرنة وعادلة وواضحة ومنصفة كما يجب ان تطبق على كل العاملين دون محاباة وذلك تجنباً لوقوع أي مشكلة ايضاً هذا يولد شعور بالرضا تجاه ادارة الموارد البشرية .

كل هذه العوامل مجتمعة لابد من مراعاتها حتي نتأكد من انها تدعم الرضا الوظيفي داخل المؤسسة¹.

- دور العلاقات العامة والخدمات في تحقيق الرضا الوظيفي :

هي الادارة التي تحكم علاقة الشركة بالمجتمع الخارجي من جهات حكومية وشركات وفئات طلاب وباحثين اجتماعيين وغير ذلك بغرض ان تؤدي الشركة مسؤوليتها الاجتماعية كاملة تجاه المجتمع من حوله وذلك لان المجتمع هو الذي يمدّها بالقوة العاملة وهو من يستهلك منتجاتها وذلك لابد من خلق علاقة طيبة من شأنها ان تؤدي الى تبادل المنافع والخبرات وغير ذلك ، اما عن دور ادارة العلاقات العامة والخدمات في دعم الرضا الوظيفي فقد وقفنا على هذا الدور الكبير الذي تلعبه هذه الادارة وذلك لما تقدمه من خدمات تؤثر مباشرة على نفسيات العاملين وتدعم الرضا الوظيفي وهي كمايلي :

- التأمين الصحي : تعاقدت الشركة مع شركات تأمين صحي كشركة النيل الازرق وشركة ضمان ومن خلال وقفنا على هذا العامل وجدنا ان التأمين الصحي له تاثير ايجابي على العاملين مما يدعم الرضا الوظيفي.

¹ مقابلة شخصية مع الاستاذ على شمو مدير شئون الافراد ، ١١/٦/٢٠١٣م

- الاعاشة : تقوم الشركة بتوفير ثلاثة وجبات مجانية وبطريقة منتظمة مما يوفر على العاملين الوقت والجهد وهذا من شأنه ان يدعم الرضا الوظيفي وفي شركة اسمنت بربر وجدنا رضا وقبول تام على ماتقدمه العلاقات العامة والخدمات في هذا المجال .

- الترحيل : ايضا تقوم الشركة بتوفير وسائل الترحيل مجانا وهي عبارة عن حافلات بمستوي جيد .

- تم عمل صندوق خيرى بالشركة يهدف الى الاتي :

- * اشاعة قيم التكافل بالشركة وزيادة التماسك الاجتماعي وخلق نوع من التآلف بين العاملين .
- * دعم الاعضاء ماديا في الواجه الاجتماعية المختلفة ، مثل الوفاء والزواج والسميات .
- * تعضيد النشاط الاجتماعي في المناسبات .

- الترفيه : وبما ان العلاقات العامة والخدمات تدرك بان الجانب النفسي مهم في دعم الرضا الوظيفي تقوم ببرامج ترفيهية مختلفة من خلال رحلات ومباريات ومسابقات وجوائز وهذا من شأنه بالتاكيد ينعكس ايجابيا على الروح المعنوية للعاملين مما يدعم الرضا الوظيفي .

هنالك فكرة بانشاء نادي متكامل ليساعد في ربط العلاقات ثقافيا واجتماعيا وترفيهيا والتي بدورها تساعد بشكل قوي ومباشر في تحسين العلاقات الاجتماعية وتحقيق الرضا الوظيفي بشكل ممتاز .

- الاتصالات : توفر الشركة لبعض الاشخاص على حسب المنصب الوظيفي وسيلة اتصال وهو عبارة عن جوال وعلى سبيل المثال يمكن منح الطبيب جوال وهي خدمة مجانية من قبل الشركة كما لايقيد التلفون بالعمل فقط بل يمكن التواصل به متى شاء مع أي شخص خارج العمل .

- خدمة ATM الصراف الآلى : لاحظنا ان كل العاملين في شركة اسمنت بربر لديهم حسابات توفير لدى البنك الذي قام بتثبيت ماكينة صرف حتي تكون خدمة الصراف متاحة لكل العاملين في أي وقت ¹.

دور ضبط الجودة في تحقيق الرضا الوظيفي :

هذا القسم متخصص في فحص العينات ويهدف للتأكد من ان المنتج الفعلى مطابق للمواصفات والمقاييس العالمية وذلك بغرض المحافظة على سمعة المنتج التي تؤدي بدورها الى النجاح في عمليات البيع والتسويق وبما ان هدف الشركات التجارية الربح وهذا يؤكد على ضرورة واهمية لكل من شأنه الحفاظ على مستوي مقبول من الانتاج كميا وكيفيا¹ وهذا يعني ان الادارة يجب عليها تحقيق مستوي عالى من الرضا الوظيفي حتي يستطيع العمال في ادارة

¹ مقابلة شخصية - الاستاذ عبدالله ساتي المهدي - مدير العلاقات العامة والخدمات - ٢٠١٣/٦/١١م

ضبط الجودة تحديداً العمل بروح عالية حتي يحافظوا على جودة وصناعة المنتج باعتبار ان جودة المنتج عامل حساس يؤثر على استقرار الشركة وتقدمها ^١.

دور قسم الانتاج في تحقيق الرضا الوظيفي :

وهو ذلك القسم المسؤول عن عملية تحويل المادة الخام ومدخلات الانتاج الى سلعة اقتصادية مستهلكة وما يتطلبه ذلك من الحصول على آليات ومعدات وكوادر متخصصة وعند وقوفنا بهذا القسم وجدنا بان هنالك علاقة طردية مابين الرضا الوظيفي وكمية الانتاج .

دور قسم الامن والسلامة في تحقيق الرضا الوظيفي :

من الضروري جدا ان يشعر العامل بالامن وسلامة من المخاطر التي قد تواجهه في سبيل اداء واجبه تجاه الشركة ولذلك تقوم وحدة الامن والسلامة بتوفير الامن والسلامة وما يتطلبه ذلك من آليات ومعدات وعربات وزر وغيره وهذا من شأنه ان يشعر العامل بالامان مما ينعكس ايجابيا على اداءه ومن ثم شعوره بالرضا الوظيفي تجاه عمله ^٢.

^١ اياذر السيد محمد - رئيس قسم ضبط الجودة - ٢٠١٣/٦/١١ م
^٢ أمير الغالي عطوه - مدير قسم الانتاج - ٢٠١٣/٦/١١ م

المبحث الثاني

الفرضية الرئيسية : اثبتت الدراسات صحة الفرضية الرئيسية التي تقول:

- توجد فروقات ذات دلالة احصائية لارتفاع درجة اداء الموظفين تؤدي الى زيادة معدل الرضا الوظيفي .

حسب الدراسة الميدانية وعن طريق المقابلة الشخصية اثبتنا صحة تلك الفرضية وذلك لان الشركة لها اهتمام بعملية الرضا الوظيفي وذلك من خلال اهتمامها بالتدريب واتباع نظام الاجور والحوافز العادلة .

كما لاحظنا ان العاملين بالشركة موزعين حسب تخصصهم وخبراتهم وبناء على ذلك وجدنا ان درجة الرضا الوظيفي عالية .

الفرضيات الفرعية : كما اثبتت الدراسة صحة الفرضية الفرعية التي تقول :

- توجد فروقات ذات دلالة احصائية في زيادة اداء معدل الموظفين يؤدي الى مدي قبول الموظف النفسي عن وظيفته (مدي شعوره بالنجاح واهمية وظيفته) . حسب الدراسة الميدانية عن طريق المقابلة الشخصية اثبتنا صحة تلك الفرضية وذلك لان فرص التدريب بالشركة متاحة بكل العاملين وقد قامت الشركة بكورسات تدريبية الى جهات داخل وخارج الشركة لزيادة اداء معدل الموظف لتشعره بانه ناجح في ادائه لعمله في كافة المجالات التي تخص هذا النوع من الفئة .

كما اثبتت دراسة صحة الفرضية الفرعية التي تقول :

- توجد فروقات ذات دلالة احصائية في زيادة اداء معدل الموظفين تعزي الى بيئة العمل الداخلية (مكان العمل ، العلاقة بين الموظفين ، العلاقة بين الموظف والمروءس) عن طريق المقابلة الشخصية علمنا ان بيئة العمل عامل اساسي الذي بدوره يؤدي الى زيادة الانتاج كما وجدنا ان البيئة مهيئة بصورة ممتازة مما يؤدي الى زيادة الانتاج .

كما وجدنا ان العلاقة بين الموظفين علاقة جيدة هذه العلاقة تبني روح التكافل بينهم وتشعرهم بالقبول والرضا التام داخل وخارج المؤسسة كما لوحظ ان علاقة الموظف بمروءسيه علاقة حميدة وهذا بدوره يؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي بشكل قوي .

اثبتت الدراسة صحة الفرضية الفرعية التي تقول :

- توجد فروقات دلالية احصائية في زيادة معدل اداء الموظفين تعزي الى مدي رضاه عن الاجر والحوافز والترقيات .

حسب الدراسة الميدانية عن طريق المقابلة الشخصية اثبتنا صحة تلك الفرضيات وذلك لان المرتبات والاجور كافية لحد ما وهذا ناتج عن الوضع الاقتصادي في البلد بصورة عامة كما

وجدنا هنالك بعض التظلمات يمكن الرد عليها مباشر ولكنها بشكل سلبي مناسبة بالنسبة
للمصانع المشابهة للمصنع اسمنت بربر .
كما لوحظ ان ارتفاع الاسعار له اثر كبير بالنسبة للعاملين .
اما الحوافز فقد لوحظ انها السبب الاساسي في زيادة الانتاج وهذا يؤدي الى زيادة عامل
الرضا الوظيفي ومن خلال هذه المقابلة وجدنا ان هنالك رضا وظيفي بنسبة قدرت بحوالي
٨٥% .
اما عن الترقيات في الشركة فانها تتم بشكل واضح بسيط ان يكون العامل قد اكمل عام كامل
كما تعتمد ايضا على مهارة الشخص وابرار انتائته في وظيفته ومميزاً في ادائه .

المبحث الثالث

النتائج :

توصل الباحثون على الآتي :

- الرضا الوظيفي لا يقل أهمية عن راس المال والمادة الخام والتسويق بل ان تحقيق الرضا الوظيفي باعتباره هدفا استراتيجيا تهدف الشركات الى الوصول اليه مكمل لعناصر الانتاج الاخرى .

- العامل السوداني يمكن تحفيزه معنويا عن طريق الاعتراف بمجهوداته وتقديره وانصافه .
- تحقيق الرضا الوظيفي لا يحتاج الى قدرات مالية بل الى توفير عنصر العدالة بالحوافز والجزاءات والاداري الناجح .

التوصيات والمقترحات :

- يوصي الباحثون بضرورة انشاء وحدات استعلام خاصة داخل الشركات تكون مهمتها لاستطلاع العاملين بصورة دورية ومن ثم جمع البيانات وتحليلها والاستفادة منها في دعم الرضا الوظيفي .

- يوصي الباحثون بضرورة التبنى الاعلامي لموضوع الرضا الوظيفي ولفت نظر الجهات ذات الاختصاص باهمية هذا الموضوع مثل (مكتب العمل ، وزارة العدل ، الاتحاد العام لعمال نقابة السودان ، وزارة المالية والاقتصاد للقوة العاملة) .

- يوصي الباحثون باقامة محاضرات وندوات تثقيفية حول الموضوع لمعرفة اوجه القصور وجعل المعلومات متاحة للعاملين في هذا الخصوص .

توصيات بدراسات اخرى :

- الرضا الوظيفي كهدف استراتيجي .
- الرضا الوظيفي كحق من حقوق الانسان للعامل .
- دراسة سلوك الانسان والاستفادة من نتائج الدراسة في دعم العامل النفسي للعاملين .

الختامة :

من خلال تناولنا لموضوع الرضا الوظيفي وجدنا ان الكثير من الافراد يقضون جزء كبير من حياتهم في العمل لذلك لابد من الاهتمام به بحياتهم الشخصية والمهنية وقد لوحظ ان الافراد الراضين عن وظائفهم يعيشون فترات اطول من الغير الراضين وذلك لان الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالسعادة والقناعة والاستياء وذلك لاشباع الحاجات والرغبات مع العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقة والانتماء للعمل ولذلك يعتبر الرضا الوظيفي احدي الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس ولتحقيق الرضا الوظيفي بشكل واضح لابد من التوافق بين مايتوقعة الفرد من عمله ومقدار مايحصل عليه فعلا في هذا العمل لان الرضا يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والانتاج .

واخيرا نشير الى ان العلاقات الاجتماعية في محيط العمل احد محددات الرضا الوظيفي والمهمة في حياة الفرد وهذه العلاقات تشعره بالانتماء والرضا التام داخل المؤسسة وخارجها.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع :

- ١/ الضبعان محمد بن سليمان - دوافع العمل وحوافزه وأهميته في تحقيق الرضا الوظيفي
 - ٢/ جمال محمد مرسى - الرضا الوظيفي .
 - ٣/ محمد عبدالغني حسن - مهارات ادارة الصراع .
 - ٤/ هشام محمد صبري - الاساليب المختلفة لادارة الصراع وتنظيمه واثره على درجة رضا العاملين .
 - ٥/ صلاح عبدالباقي - الرضا الوظيفي في المنظمات .
 - ٦/ نجوي نعيم ابورمضان - التعرف على مستوي الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات
 - ٧/ احمد صقر عاشور - السلوك الانساني في المنظمات .
 - ٨/ ايهاب محمود الطيب - المناخ التنظيمي للرضا الوظيفي .
 - ٩/ عبدالمعطي محمد عساف - مبادئ الادارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة .
 - ١٠/ محمد الفاتح محمود بشير المغربي - مبادئ الادارة .
 - ١١/ عمر وصفي عقيل - إدارة القوي العاملة .
 - ١٢/ د . حنفي محمود سليمان - ادارة منهج التحليل الذاتي .
 - ١٣/ د . على السنّي - الدوافع والحوافز .
 - ١٤/ د . زكي محمود هشام - الادارة العلمية للأفراد .
 - ١٥/ د . محمد بن علي شيبان العامري - بواسطة احمد الكردي .
- المواقع الالكترونية :

www.mangal.net.avticles.php
www.misymen.com/index.hph
www.berbercement.com

المقابلات الشخصية : ١١/٦/٢٠١٣م

- ١/ عبدالله ساتي المهدي - مدير العلاقات العامة والخدمات - شركة اسمنت بربر .
- ٢/ علي شمو - مدير شئون الافراد - شركة اسمنت بربر .
- ٣/ أمير الغالي عطوه - مدير قسم الانتاج - شركة اسمنت بربر .
- ٤/ أبازر السيد محمد - مدير ضبط الجودة - شركة اسمنت بربر .

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
أ	الآيه
ب	الإهداء
ج	الشكر والعرفان
٥-١	الفصل التمهيدي
٧-٦	الفصل الاول : ادارة شئون الافراد داخل الشركة واثرها على الرضا الوظيفي
١٠-٨	المبحث الاول : الرضا الوظيفي تعريفه - اهميته
١٤-١١	المبحث الثاني : توظيف العمال وتطبيق الاسلوب العلمى في اختيار العاملين وتوزيعهم
١٨-١٥	المبحث الثالث : نظريات الرضا الوظيفي
	الفصل الثاني : الحوافز واثرها على الرضا الوظيفي
٢٢-١٩	المبحث الاول : الرواتب الشهرية والبدلات
٢٦-٢٣	المبحث الثاني : الحوافز المادية
٣٣-٢٧	المبحث الثالث : التحفيز المعنوي
	الفصل الثالث : دراسة حالة ميدانية - شركة اسمنت بربر
٣٨-٣٤	المبحث الاول : نبذة عن الشركة - الدور الذى تقوم به ادارة الافراد في تحقيق الرضا الوظيفي
٤٠-٣٩	المبحث الثاني : إختبار الفرضيات
٤١	المبحث الثالث : النتائج والتوصيات والمقترحات
٤٢	الخاتمة
٤٣	المصادر والمراجع
٤٤	قائمة المحتويات