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 التى تناولت الرضاء الوظيفي ، الا انه مازال هناك اختلاف حول تحديد تعريف او مفهوم واضح محدد لهذا المصطلح ، والسبب يرجع الى ارتباطه بمشارع الفرد التى 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 التى تحيط علاقة الموظف بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته والتى 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 المردود الايجابي على نفسيته وعلى عمله ، والرضاء يتحقق عندما تتحقق توقعات الفرد نحو مايحصل عليه من العوائد المعنوية والمادية خاصة كما يعبر الرضا عن حالة تكامل الفرد النفسية مع وظيفته ومدي استقلال العمل تعدداته وميوله واثبات وجوده وشخصيته اضف 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] الضبعان محمد بن سليمان ، دوافع العمل وحوافزه واهميته في تحقيق الرضاء الوظيفي ، الاسكندرية ، ص ٣٤٥- ص ٣٤٧

المبحث الأول

أولاً : مفهوم الرضاء الوظيفى :

الرضاء الوظيفي مصطلح علم النفس هو مايتضح من بعض المتغيرات المتعددة التى لها علاقة بالرضاء الوظيفي ومفهومه ، وهي متغيرات متنوعة ، كما أن مفهوم الرضاء الوظيفي لايدل عليه تعريف بذاته فهو متعدد المعانى ، ومن المعانى 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 التى تناول بها العلماء المختلفون والباحثون مفهوم الرضاء الوظيفي وهنالك العديد من المحاولات التى بذلت لتحديد معني محدد للرضا 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 وادارته ويعرف الرضا الوظيفي بانه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتى تقاس اساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضاء نفس وفاعلية بالانتاج نتيجة للشعور الوجداني الذى يمكن الفرد من القيام بعمله دون ملل او ضيق .

كما يعرف الرضاء الوظيفي بانه 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 التى تدفع الفرد للعمل والانتاج [1]

ثانياً : أهمية الرضاء الوظيفي :

يعتبر الرضاء الوظيفي أحد الموضوعات التى حظيت باهتمام الكثير من من علماء النفس وذلك لان معظم الافراد يقضون جزء كبيرا من حياتهم في العمل وبالتالى 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 وظيفيا يعيشون حياة اطول من الافراد غير الراضين وهم اقل عرضة للقلق النفسي واكثر

---

[1] جمال محمد مرسي ، الرضاء الوظيفي ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ٢٠٠٣م ، ص ٢١

تقديرا للذات ، واكبر قدرة على التكليف الاجتماعي ويؤكد البعض ان هناك علاقة وثيقة بين الرضاء عن الحياة والرضاء الوظيفي أي بمعني 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 التى تنويها المنظمة عندما تقوم بدفع اجور عملها او بتطبيق برنامج المكافات التشجيعية او نظام الخدمات .

ومن ناحية اخري : فان عدم الرضاء يسهم في التغيب عن العمل والى كثرة حوادث العمل ، والتاخر عنه وترك العاملين المؤسسات التى 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 الرضا مناخ تنظيمي غير صحيح [1] 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 الرضا 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 :

ان 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 [2].

ثالثاً : خصائص الرضاء الوظيفي :

---

[1] محمد عبدالغني حسن ، مهارات ادارة الصراع ، دار الكتب القاهرة ٢٠٠١- ، ص ١١٠

[2] 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 التى 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 رضاءً لشخص قد يكون عدم رضاء لشخص اخر فالانسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لاخر ، 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 لاخر ومن دراسة لاخري ، وبالتالى تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التى تناولت الرضاء لانها تصور الظروف المتباينه التى 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 المحبوبه وغير المحبوبه المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وارادته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصى او الفشل في تحقيق الاهداف الشخصية وعلى الاساليب التى يقدمها للعمل ، وادارة العمل في سبيل الوصول الى هذه الغايات .

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

ان رضاء الفرد عن عنصر معين لايمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الاخري كما ان ما قد يؤدي لرضاء فرد معين وليس بالضرورة ان يكون له نفس قوة التاثير 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 تتولي 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 ويسعي الى الاحترام من قبل مرؤوسيه وهذا مايدفع ادارة شئون العاملين الى ضرورة الاستفادة من هذه الميزه 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 الاخرين 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 والتى يمكن تحقيقها في نطاق العمل ، وبقدر تحقيقها يرتفع الرضاء الوظيفي ومن هذه القيم القيادة واتقان العمل والابداع .

ب. الشعور باحترام الذات :

فهو من الاشياء التى يسعي الانسان الى تحقيقها في اكثر من مجال ، ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذى تشغله ، او طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة افراد المجتمع بقيمة هذه المكانه والمكانه الدائرة في المجتمع ، وبالتالى 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 – الرضا الوظيفي في المنظمات – الدار الجامعية الاسكندرية ٢٠٠٤- ص ٣٢١

جـــ. خصائص شخصية للفرد وظروفه :

والتى 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 [1]

٢/ محتوي الوظيفة :

من العوامل التى تلعب دورا هاما في تحديد الرضا الوظيفي محتوي الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذى تسيرعليه فبعض الاعمال تحتاج الى الدقة وسرعة التنفيذ ، وربما يكون مستوي الرضاء فيها منخفض مقارنة بالاعمال التى 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 عالى .[2]

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 تساعده على تحقيق الاداء المطلوب بما يتواءم مع الاهداف المحققه .

ب. ادراك الفرد بان حوافز ومكافات العمل ذات اهمية وقيمة له وادراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافات العمل ، أي انه يتناسب مع مايقدمه من عمل للدائرة بالنسبة للاخرين

٤/ مستوي الانجاز الذى يحققه الفرد :

وهو مدي مايترتب على الجهد الذىيبذله الفرد من خلال ادائه لعمله والنتائج التى يتوصل اليها ، كالرضاء والانتاجية والتسبب الوظيفي ودورات العمل ، فبعض الافراد قد لايكتفي باداء العمل فقط ، ولكنه قد يكون لديه رغبة في انجاز اعمال تتفق مع اهداف معينة ، وكلما كانت درجة الطموح مساوية او قريبة من الاهداف التى 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 المالى اذا كان مناسبا للفرد فانه قد يحقق درجة عالية من الرضاء وكذلك مركز الفرد التنظيمي ، ذلك المركز الذى يتيح له النمو

---

[1] مرجع سبق ذكره ، ص ٣٢١-٣٢٣

[2] نجوي نعيم واخرون ابورمضان ، التعرف على مستوي الرضاء الوظيفي للعاملين في الجامعات ، الجامعة الاسلامية ، ٢٠٠٤- ص ٣٤

ويوجد فيه فرص للترقى ، بالاضافة الى نمط الاشراف السائد ودرجة الرقابة التى تفرض على اوجه المنشأة .[1]

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 المكافات 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 .[2]

٤/ الرضا عن اسلوب القيادة والاشراف ويتضمن :

- اظهار روح الصداقة في العمل .
- مساندة الرئيس ومرؤوسيه 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 .

---

[1] مرجع سبق ذكره ، ص ٣٤

[2] احمد صقر عاشور : السلوك الانساني في المنظمات ، القاهرة ، دار النهضة ، ص ١٤٠

- تقارب درجة الثقافة والناحية العلمية والفكرية للمجموعة [1]
- النزعة الاجتماعية لدي اعضاء الجماعة .
- المشاركة في نوادى ومجمعات مهنية واحدة .

٦/ الرضاء عن النواحى 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 لدي 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 وبالتالى 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 لدي العاملين بالمنظمة عن جميع العناصر الموضوعية بها ، وبالتالى الارتقاء بادائه .

وبهذا يمكن القول ان المناخ التنظيمي هو العامل الوسيط الذى يربط بين الرضاء والاداء .[2]

---

[1] مرجع سبق ذكره ، ص ١٤٠

[2] 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 ولايمكن 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 : التى تركز على اهمية تحسن العلاقات في بيئة العمل مثل تحسين الاتصال بين الموظفين والمشرفين عليهم ، واتاحة مجال اكبر في التحاور وابدا 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 واحده 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 الاولي ان (التغيرات المادية هي السبب) ولكن بعد عمل تغيرات سلبية كتقليل 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 هرما للحاجات الانسانية يتكون من خمسة مستويات وهي :

---

[١] عبدالمعطي محمد عساف ، مبادئ الادارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة ١٩٩٣م ، ص ٥٦ – ٥٧

- فسيولجي :

الحاجات البايلوجية الاساسية المهمة للبقاء .

الامن :

الحاجة للحماية ضد خطرها .

- التقدير :

الحاجة لاحترام الذات والثقة والسلطة والاحترام للاخرين .

- ادراك ذات :

الحاجة للانجاز .

اعتقد ماسلو انه عند اشباع أي مستوي من الحاجات لايعود هذا المستوي محفزا للفرد ، وسيتطلب اشباع الحاجات التى في المستوي الاعلى ، وسيظل الافراد محفزين دائما اذا اشبعت رغباتهم في المستوي تلو الاخر حتي يصلوا الى المستوي الاخير (ادراك الذات) ولذلك حتي يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم يجب عليهم اولاً ان يجدوا المستوي الذى يحتاجه الفرد ، ومن ثم اشباعه والارتقاء حتي الوصول الى اخر مستوي.

نظرية الاهداف :

في عام ١٩٧٩م اسس كل من ليثام ولوك نظرية اسماها نظرية الاهداف ، ومحورها يدور حول مشاركة العاملين في وضع الاهداف ، فان كان للموظفين اهداف محدده 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 [1] وطبيعة سلوكه واسبابه ودوافعه واهدافه .

وتهتم وزارة التربية والتعليم برضاء العاملين الاداريين فيها اهتماما خاصا شانها شان الوزارات الاخري 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 مستوي اداء العاملين فيها ، وتمثل ذلك في سن التشريعات والسياسات التربوية التى تحفظ حقوق العاملين الاداريين وتجعلهم راضين عن ظروف عملهم ، ومن هذا المنطلق سعت

---

[1] محمد الفاتح بشير المغربي ، مبادئ الادارة، الدار العالمية للنشر والتوزيع ، ص ٢٢٢-٢٢٣

الوزارة الت 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 التى تحدد سلوك العاملين وتجعله سلوكا فعالا او غير فعال وان المدير الاداري الجيد هو الذى 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 التى تدرك عدم امكانية الفصل بين قيم العاملين وشخصياتهم او بين قيم العاملين وقواعد واصول العمل الاداري ، الامر الذى يحقق تزمر بعض الاداريين الذين يطالبون بتطبيق المبادئ والقواعد الادارية بحزافيرها لان امتزاج القيم مع قواعد الادارة ومبادئها لايحقق مايسمى بالرشد التام في السلوك الاداري ويصبح الحديث عن افضل درجة ممكنه من الرشد وليس في الرشد التام تميز هذه النظرية بين مايسمي 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 الاقتصادية [1]

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 الذى 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 الذى جعلته متوازيا في نهضته وتطوره مع بقية العلوم الاجتماعية الاخري .

---

[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 العقلى في الشخصية البشرية وما يتصل بهذا الجانب من ابعاد قيمة وانفعالية ليس من السهل اخضاعها لاي منطق علمى ، 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 والتى 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 التى تم اثباتها فيما بعد من خلال تجارب هوتورن كما سنري ، والتى 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 والمواقيت التى يتم تحديدها التزاما حرفيا وبصورة اوتوماتيكية يحمل الجانب الانساني للافراد ويحولهم لمجرد الات تنفيذية وغير قادرة على تقديم أي مبادرات او ابداعات الامر الذى ينعكس سلبا على الكفاية [1].

[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 التى تدفعها المنظمة للعاملين لديها لقاء المساهمة التى يقدموها لها وبالتالى فقد سميت بالمباشرة لكون دفعها مرتبط بشكل مباشر بمستوي الاداء والجهد ، والنشاط المبذول في العمل ويشتمل التعويض على مايلى :

الاجر او الراتب الاساسي : ويمثل الجزء الاكبر من التعويض الذى يتقاضاه العاملون في المنظمة ، ويكون لقاء كمية الانتاج وجودة الانتاج او الاداء الذى يقدمه الفرد للمنظمة خلال عمله لديها ، ويدفع الاجر او الراتب الاساسي . اما على اساس الزمن الذى 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 بآنٍ 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 ، والمكافات النقدية ، والبدلات وتدفعها المنظمة للعاملين لقاء اعمال اضافية تكلفهم بها او اعمال متميزة قاموا بها ، او صفات معينة تتميز بها اعمالهم عن باقي الاعمال الاخري في المنظمة .

تعريف واهمية الرواتب والاجور :

يقصد بالراتب الاساسي ذلك المبلغ النقدي الذى يدفع للموظف او العامل لقاء عمله وجهده الذى يبذله في المنشأة ، وله وجهان : الاول ويمثل التكلفة التى تتحملها المنشاة وتحصل على مقابل لها على شكل انتاجية من الفرد ، والثاني يمثل الدخل الذى يحصل عليه العنصر البشري لسداد احتياجاته وذلك لقاء الجهد الذى يبذله في عمله بالمنشاة . اذا فالاجر او الراتب هو وسيلة الربط بين العنصر البشري من جهة والمنشاة من جهة ثانية في عملية بيع وشراء العمل ، الفرد يقوم ببيع عمله للمنشاة لقاء الاجر او الراتب والاخيرة تشتريه منه لقاءه ايضا تعتبر الاجور والرواتب من اهم العوامل التى تساعد على ايجاد علاقة وطيدة وحسنه بين العاملين والمنشأة ، فمن المعروف ان درجة رضا ورغبة الفرد عن عمله وحبه للمنشاة تتوقف الى حد كبير على مايعمل عليه [1] من اجر او راتب . لذلك فان الاهتمام والعنايه بوضع خطة

---

[1] ادارة القوي العامله ، 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 الخلافات 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 معاً . فهو يمثل بالنسبة للعاملين المصدرالرئيسي لرزقهم ومعيشتهم وبالنسبة للادارة فهو يمثل بندا اساسيا من بنود التكاليف له تاثير واضح في رقم الارباح السنوي للمنشاة فالاجر والراتب وسيلة لتحقيق اهداف كلا الطرفين العاملين ، حيث عن طريقه يمكن تحقيق رغباتهم وحاجاتهم ، ومستوي المعيشة الذى يرغبون فيها ، وفي نفس الوقت تحقيق اهداف المنشاة عن طريق بذل الجهود الجيدة من قبل العاملين ، اذ دلت الدراسات على ان الاجر او الراتب العادل من العوامل الهامة التى لها تاثير مباشر وقوي في حصر العاملين على العمل الجدي وارتفاع مستوي انتاجيتهم ، وانتاجية المنشأة عموماً .

ماهو الفرق بين مدلول كل من مصطلح الراتب ومصطلح الاجر ؟ في الواقع ومن حيث المضمون فكلاهما تعويضا نقديا مباشراً يتقاضاه الفرد من المنظمة لقاء مساهماته التى يقدمها لها ، والتى تاخذ شكل الجهد والنشاط وكمية العمل . اما من حيث الشكل فقد جري العرف على ان مصطلح الراتب يطلق على التعويض النقدي الذى يدفع لشاغلي الاعمال الادارية والمكتبية والذين يطلق عليهم مصطلح اجنبي ترجمته "اصحاب الياقة البيضاء" حيث تدفع تعويضاتهم عاده على اساس الزمن ، ونسميهم بالموظفين اما مصطلح الاجر فهو يطلق على التعويض النقدي الذى يدفع لشاغلي الاعمال المصنعية والانتاجية ، الذين يطلق عليهم مصطلحا اجنبياً ترجمته "اصحاب اللياقة الزرقاء " ونسميهم بالعمال حيث تدفع تعويضاتهم عادة على اساس كمية الانتاج او على اساس الزمن او الاثنين معاً ، 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 والذى يطلق عليه البعض تسمية الاجور التشجيعية .

الراتب والاجر على اساس الزمن : بموجب هذا الاساس يتقاضي الفرد رابته او اجره على اساس المدة الزمنية التى يقضيها في العمل الرسمي كالساعة او اليوم او السنه 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 اللياقة الزرقاء ، أي العمال الصناعيين وبالتالى

فتسمية الراتب هنا غير مناسبة على اعتبار ان هذا المصطلح يطلق علي التعويض النقدي المباشر الذي يدفع للعاملين اصحاب اللياقة البيضاء يعملون في مجال الاعمال المكتبية والادارية والتى يكون انتاجها في الغالب غير ملموسة وبشكل عام يتقاضي 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 عاده في الحالات التالية :

- اذا كات 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 لايوجد في العمل اية اعطال.

مزايا الاجر على اساس الانتاج يمكن توضيحها فيما يلى :

- يعتبر حافزاً قوياً للعمل بكفاءة .
- يؤدي الى ارتياح الادارة من مسؤولية تحقيق الانتاج الامثل .
- يساعد على خلق روح الابتكار لدي العاملين وتحسين اسلوب عملهم وذلك لزيادة انتاجهم ،

وبالتالى الاجر الذى يتقاضونه .

في ظل هذا الاساس يمكن تقدير تكلفة العمل .

- يحقق هذا الاساس في دفع الاجور اذ يتقاضي كل فرد عائداً حسب عمله وجهده .
- باعتبار هذا الاساس في الدفع حافزا على زيادة الانتاج فبالتالى سيساعد المنشأة على تخفيض حصة كل وحدة منتجة من التكاليف الثابته على عدد كبير من الوحدات .[1]

لاشك ان طرق دفع الاجور التشجيعية تعمل على حفز العاملين على بذل الجهود لزيادة انتاجهم مما يحقق الفائدة للمنشاة وللعاملين فيها معاً ، الا ان تحقيق ذلك يتطلب تطبيق خطة اجور تشجيعية سليمة تاخذ بعين الاعتبار الشروط الاتيه :

- الوضوح والبساطة : حتي تتمكن كافة الجهات المعنية من فهمها .
- ان تضمن حدا معينا من الاجر لايقل عن الاجر الذى يتقاضاه الفرد قبل تطبيق الخطة الجديدة .
- مشاركة العاملين في وضعها من خلال النقابة .

---

[1] مرجع سبق ذكره ، ص ١٦٢- ١٦٣

- ان يتناسب فيها مقدار الاجر الذى يحصل عليه الفرد مع كمية الانتاج التى يقدمها تناسبا 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 يعشر الفرد انه دافع كاف لزيادة مجهوده ورفع انتاجه .
- ان يكون في المجال فسيحا بين الحد الاساسي للاجر الذى يتقاضاه الفرد ومقدار المكافاة التشجيعية التى يستحقها لو زاد انتاجه .
- استقرارها قدر الامكان : وذلك لضمان دخل ثابت للعاملين الاكفاء .[1]

[1] مرجع سبق ذكره ، ص ١٦٦

المبحث الثاني
الحوافز المادية

تعريف الحافز :

يمكن تعريف الحوافز بانها فرص او وسائل ومكافات ، 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 التى يحسون ويشعرون بها والتى تحاج 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 (المتمثلة 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 لدي العاملين على تحسين ودفع المنتج هو العمل على توفير المناخ الصحي الجيد للعمل ، فلو تصورنا ان الادارة قدمت حافزا اخر غير تحسين بيئة العمل ، كان تخصص ثناءات وبعض المكافات في هذه الحالة تكون الادارة فشلت في تحديد الحافز المناسب (التوافق) لاثارة الدفاع على رفع الانتاجية وبالتالى ابتعدت عن التكامل والتوافق مابين الحافز والدافع ، لذلك يمكن القول ان المنشاة التى تسعي 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 ولابد لنا هنا من توضيح ماذا يقصد بأولويات الحاجات ان لكل فرد مجموعه فى الحاجات المتنوعه 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 يبدا في اشباع حاجاته حسب الترتيب [1] الذى وضعه ومهمة الادارة هنا ان تعرف هذا الترتيب لتوفير

---

[1] د . ضيفي محمود سليمان ، الادارة منهج ذاتي ، دار الجامعات المصرية الاسكندرية ، ١٩٧٧م ، ص ٣٠٤- ص ٣٠٥

الحوافز المناسبة التى يمكن للفرد ان يشبع حاجاته عن طريقها (التوافق والتكامل) وذلك على ضوء اولويات الاشباع التى 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 الاشارة الى ان العامل الثاني المشار اليه سابقا ليس بالمطلق بمعني ان هنالك حوافز مرتبطة بالانتاج مباشرة ، وحوافز غير مرتبطة به ، اذ تقوم المنشاة بتقديمها للافراد 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 وبالتالى 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 التى نوهنا عنها آنفاً . اذ تقدم من المنشاة 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 فهنالك حوافز ايجابية ، وحوافز سلبية ، فالايجابية يقصد بها تشجيع واثارة الفرد على ان يسلك سولكا ترغب الادارة في ان يسلكه ، اما السلبية فيقصد بها ابعاد الفرد عن السلوك الذى لاترغب الادارة في يسلكه ، كان نقول اذا سلك او تصرف الفرد السلوك الفلاني سيعاقب بخصم مبلغ معين من مرتبه فعقوبة الخصم هي حافز سلبى 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 يلى :

اولاً : الحوافز النقدية تعتبر من اهم الحوافز في البلدان النامية ، نظرا لفقرها وحاجة المواطنين فيها للمال لسد احتياجاتهم المعيشية .[1]

هنالك انواع متعدده للحوافز النقدية سناتي على شرحها على النحو التالى:

الأجر : تنبع اهمية الاجر كحافز على الانتاج من انه يتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الاولية والاساسية كالماكل والمسكن وغيره ، ويمكن عن طريقه استقطاب العمالة الجيدة للعمل بالمنشاة 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 في عمله بهذه الحالة يعرف العاملون ان حصولهم على الزيادة لايتم الا بالاداء الكفء للعمل .

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

ثانياً : الحوافز المعنوية : يقصد بها تلك التى لاتعتمد على المال في اثارة وتحفيز العاملين على الحمل بل على وسائل معنوية اساسها احترام العنصر البشري الذى له احاسيس واهم الحوافز المعنوية مايلى :

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 منصبهم الحالي تحقيقا لنزعة او حاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية وبالتالى المكانة الاجتماعية في هذه الحالة ستكون الترقية حافزاً مشجعا للعاملين على العمل والانتاج .

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

ضمان واستقرار العمل : ان الضمان والاستقرار الذى توفره الادارة للعاملين في العمل يعتبر حافزا له تاثيرا كبير في معنوياتهم وبالتالى في انتاجيتهم لان العمل المستقر يضمن دخلا ثابتا للفرد يعيش به مع اسرته براحة واطمئنان ويكون احسن من حيث قدرته على العمل والعطاء دون خوف من الغدر .

---

[1] 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 .[1]

ثالثاً : حوافز الخدمات الانتاجية المتنوعة :

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

- توفير مستلزمات المعيشة عن طريق انشاء جمعية تعاونية استهلاكية في المنشاة .
- مساعدة العاملين في ايجاد المسكن المناسب ، وذلك عن طريق بناء مساكن خاصة وتاجيرها للعاملين .
- انشاء صندوق للادخار يساهم فيه العاملون والمنشاة .
- تقديم خدمات طبية للعاملين عن طريق انشاء مستوصف كما تشمل الخدمة الطبية الكشف الطبي الدوري 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 الماكولات 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 التاثير في حالتهم المعنوية ، الامر الذى يزيد في حبهم وارتباطهم بالمنشاة وبالتالى غيرتهم على مصلحتها وكل ذلك سؤدي الى زيادة الانتاج .[2]

---

[1] مرجع سبق ذكره ، ص ٣٠٨- ٣١١

[2] مرجع سبق ذكره ، ص ٣١٣ – ٣١٤

المبحث الثالث

التحفيز المعنوي

الترقيات والعلاقات : مفهوم الترقية هو نقل الفرد من وظيفة ادني لوظيفة اعلى وشغله لها ، اذ بموجب هذا النقل يحصل النقل على مزايا وظيفية اكثر من المزايا التى 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 لاخري ، ومن منشأة لاخري 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 الاتيه :

تستوجب الترقية نقل الفرد من وظيفة ادني لوظيفة اعلى وبالتالى ان تكون هناك وظائف شاغرة ، يوجد اختلاف في حجم ونطاق المهام والمسؤوليات والسلطات بين الوظيفتين ، يصاحب الترقية زيادة في الاجر الا انه في بعض الحالات قد تكون هنالك ترقيات لايصاحبها زيادة مادية في دخل الفرد وتسمى بالترقيات الجافة ، وهذا النوع له اهميته بالنسبة للافراد في المستويات الادارية العليا ، الذين يعطون اهتمامهم الاول للمركز الادبي قبل زيادة دخلهم المادي .

- تعتبر الترقية مكافاة للفرد المنتج النشيط صاحب السلوك السليم .
- قد يحصل الفرد على عدة ترقيات خلال حياته الوظيفية في المنشاة وهذا يتوقف علي كفاءته والشواغر الوظيفية المتاحة .

من خلال المفهوم يمكن ان نوضح الفرق بين الترقية والترفيع (العلاوه) فبموجب الترقية يحصل الفرد على زيادة في الاجر ومزايا اخري وزيادة في الاعباء الوظيفية ، ويشغل وظيفة اعلى ويمكن ان يحصل عليها اكثر من مرة اما بموجب الترفيع فلايحصل الفرد سوي على زيادة في الاجر ولا أكثر من مرة وبشكل عام يتوقف نجاح الترقية على مايلى :

- توفير اكبر عدد ممكن من فرص الترقية .
- اتاحة الفرصة لكافة العاملين للاستفادة من فرص الترقية .
- ان تمنح الترقية علي اساس الكفاءة بشكل اساسي الى جانب الاقدمية.
- في وجود نظام سليم وموضعي لقياس الاداء من اجل تحديد افضل للمرشحين للترقية .
- توضيح مسالك الترقية 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 توفرها في الفرد لشغل كل وظيفة تقع على مسار الترقيات .

- وضع الفرد المرتقى تحت الاختيار ، اذ مهما بلغت دقة وسائل اختبار[1] افضل المرشحين للترقية الى الوظائف الاعلى . فانها لاتضمن لنا بدرجة مطلقة وفي كل الظروف قدرة الرد المرقى على الممارسة الفعلية لاعباء الوظيفة المرقي اليها ، فالشئ المتيقين 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 يتاتي بتقليده الفعلي للوظيفة ، ذات المستوي الاعلى . والوقوف على مدي ممارسة اعبائها بتقليده الفعلى للوظيفة ذات المستوي الاعلى . والوقوف على مدي ممارسة اعبائها بنجاح لذلك يفضل وضع المرقى تحت الاختيار لتفرة زمنية معينة تكفى للحكم على مدي قدرته وصلاحيته لشغل الوظيفة ذات المستوي الاعلى .

اهمية الترقية : تعد الترقية الان مصدرا هاما من مصادر القوي العاملة التى 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 المنشاة 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 التى يمكن الاعتماد عليها في تلبية الشواغر الوظيفية لديها . ان قيام المنشاة 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 المنشاة وعدم هروبها لمنشاة اخري عن فرص عمل افضل . وقد اصبح من التعارف عليه الان ان بواسطة الترقية يمكن للمنشاة اعداد صنف ثاني من الكوادر الادارية التى يمكن ان تعتمد عليها في المستقبل في شغل الوظائف الشاغرة فيها .[2]

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

---

[1] د . ذكي محمود هاشم ، الادارة العلمية للافراد ، دار المعارف بمصر ، القاهرة ، ١٩٧٤ م ، ص ٢٥٧ – ٢٥٨

[2] مرجع سابق ، ص ٢٥٩-٢٦٠

الرحلات الترفيهية :

هناك اربعة انواع من الرحلات الترفيهية التى تنظمها السلطة :

- رياضية
- تعليمية .
- مغامرات .
- اساسية سنوية .

تنظم سلطة منطقة عمان الحره رحلات ترفيهية من اجل تحقيق الاهداف التالية :

- توفير الاجواء التى 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 يلى بعض مقاييس الرضاء الوظيفي :

التدريب والتطوير :

لاشك ان التدريب من العوامل الايجابية التى 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 التى يضعها الدكتور احمد ماهر (يسعى التدريب الى زيادة مهارات الافراد لاداء عمل محدد ومجموعة الانشطة التى تسعي الى هذا الغرض تمثل في مجموعة انشطة التدريب) .

الاعتراف بمجهودات العاملين ومنح الشهادات التقديرية :

الحافز في العمل ومدي علاقته وتاثيره على اداء العامل حيث انه لاتخلو مؤسسة من وجود نظام او برنامج محدد ومدروس للحوافز وذلك ليساعد الموظفين على تقديم [1] أفضل مالديهم للعمل مما ينعكس بشكل ايجابي وتفعيل دور المنظمة داخل المجتمع وبالتالى تكون قادرة على تحقيق اهدافها .

اهتم الاسلام بقضية الحوافز على الافعال سواء كانت في الدنيا او في الاخرة 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 التى تحث على العمل واهميته وكذلك

[1] محمد بن على شيبان العامري ، ٦ مايو بواسطة Ahmed kory

التحفيز على العمل وجزائه عند الله سبحانه وتعالى ، لقوله : (وان ليس للإنسان الا ماسعي 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 التى 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 وتوفر لهم ظروف عمل مستقلة ومناسبة مما يجعل الفرد يوفر كل قواه الجسدية والكفرية للمنظمة واداء الاعمال التى يكلف بها باندفاع ورغبة كبيرة حيث ان الفرد الذى يبذل كل ما لديه من جهد بشكل يومي متكرر ويقدم كل مالديه من خبرة ومهارة وقدره للمنظمة ويقضي كل سنوات عمره في خدمتها يحتاج الى من يرعاه 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 اداءه وسلوكه العام في المنظمة .

ان هذه الخدمات اذا ما قدمت بالكيفية التى يرضي عنها العامل لاشك ان اندفاعه نحو العمل وبالاداء الذى ترغب فيه الجهة الموفرة لهذه الخدمات والنتيجة الحتمية لذلك ترتب هذه الخدمات حسب الاهمية كما يلى :

خدمات الاطعام :

تعتبر التغذية المصدر الرئيسي للطاقم العامل التى بواسطتها يمكنها ممارسة نشاطه بفعالية وعليه فادار العامل يرتبط بجزء منه في هذه الخدمة الذى شكلت موضوعاتها باهتمامات العاملين ورجال الصحة العمالية الذى اكدت على ان التعلق الايجابي بالعمل وعدم النفور منه يعود الى توفير هذه الخدمة في اماكن العمل فعلى ذلك اكدتها تشريعات العمل الدولية والتى الحت على توفيرها .[1]

- الخدمات الصحية :

[1] محمد صقر عاشور ،www.books.INE

أن رضاء العامل عن عمله وفاعلية ادارة تكمن في صحته وسلامته المهنية في توفير المحيط الصحي من شانه ان يقود الفرد نحو الاداء الفعلى مرغوب فيه من طرق المنظمة ، هذا المحيط المشكل من مجموعة من العوامل التى تؤثر على صحة العامل بالدرجة الاولي ، 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 شانه ان يضمن رفاهية العامل والاحتفاظ بقدرته على العمل فهو بذلك يتجنب التعب والارهاق ، ان لهذه الخدمة اهمية كبيرة في تاثيرها المباشر على نفسية العامل واداءه وهو تفاعل ديناميكي يعكس التاثير في هذا المجال ، وتكامل هذه الحاجات الجوهرية بالنسبة للعمل على شكل طبيعي من اتجاهات اخري ، وهذا مايحسر اهتمام فسيولوجيا العمل لهذه الخدمة فان الراحة المطلوبة في هذا المجال تتفاعل مع هدف الفرد والمنظمة ، ان هداف المنظمة ان لايحس العامل بشئ من الالم الصحي جراء التعب المتواصل لكي لاينعكس ذلك عليه ويظهره في شكل اداء متدني ومبادرة محدوده .

خدمات الترقية والتثقيف :

تشكل الترقية عامل التوازن يقضي على النمط المتكرر للعمل ، ان اقتناص الاوقات في الانتاج الصناعي اليوم ادي الى تقييم الدور الايجابي لنشاطات الترقية والتثقيف وتجنب الكثير من التفسيرات المعاكسة لدور هذه الوسائل ، اذا اريد الاعتراف بها كاساليب مؤكدة في تاثيرها على نشاط العمل ، ان هذا العنصر يساهم في التحول الايجابيتجاه 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 الاجتماعي والصحي :

التامين الصحي عبارة عن اتفاق بين طرفين يتحمل فيه الطرف الاول النفقات المترتبة على الخدمات العلاجية المتقدمة للطرف الثاني 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 الاعباء والتكاليف المترتبة عند معالجة الحالات المرضية التى 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 للتامين وبنك الاسكندرية .

أهداف التأمين الصحى :

- إزالة العائق المالى 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 ثابته 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 الذى 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 [١]

- يكفل على اعلى حد ممكن من العدل والمساواة في تلقى الخدمات الصحية فبطاقة التامين التى يحملها مدير الشركة كذلك يحملها ابسط الموظفين كالسائق والحراس وغيرهم .
- يكفل الاطمئنان الاجتماعي لدي العمال والموظفين .
- عند تطبيق التامين التى يعد الموظف او العامل بحاجة للتزلف والمحاباه 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 وبالتالى رفع انتاجيتهم والحد من الخائر الناجمة عن الاقطاع عن العمل لجهة المرضي .

---

[١] www.misiymen.com/indx.php

- تحقيق الرضاء لدي الموظفين والعمال وتعزيز ارتباطهم لجهات عملهم وشعورهم ان جهة عملهم لاتفي 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 ومرضي بعيدا عن اية محاباه وانتقائية حيث ان القيادات الادارية يصعب عليها احيانا التوفيق بين الصادقين والكاذبين 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 ستنتفي الحاجة لكل ذلك .[1]

[1] موقع سابق ذكره

الفصل الثالث

دراسة حالة ميدانية (شركة اسمنت بربر)

المبحث الاول : نبذة عن الشركة

- الدور الذى 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 : إختبار الفرضيات

المبحث الثالث : النتائج والتوصيات والمقترحات

المبحث الاول

يشهد السودان طفرة تنموية كبيرة منذ انضمامه لمجموعة الدول المنتجة للنفط الامر الذى جعل الاسراع في انتاج مادة الاسمنت هدفا استراتيجيا للدول وكثيرا من شركات القطاع الخاص والمستمدين 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 مابين ١٠٠٠-٢٠٠ طن في اليوم وبعد سلسلة من اللقاءات التى تمت مع شركة الاسمنت الوطنية بروبا والتى 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 الذى تم بواسطة شركة (CNBM-HCRDI) الصينية والذى انطلق في نوفمبر من العام ٢٠٠٦م .[1]

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 تولي وضع مسودة اتفاقية الشركاء والنظام الاساسي للشركة بتوقيعها بالاحرف الاولي اعلن عن تاسيس الشركة رسميا في ٢٨ ديسمبر ٢٠٠٤م لتكتمل اجراءات تسجيلها في مارس ٢٠٠٥م .

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

---

[1] 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 التى تبعد ٣٥٠ كليو 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 والذى 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 والذى تقع الكسارة على ضفته الغربية ويتم نقل الحجر المقروش عبر نهر النيل خلال سير ناقل يمثل معلما حضاريا بتقنيته وحداثته .

الطاقة الانتاجية والنواحي الفنية الاخري : تبلغ الطاقة التصميمية للمصنع ٥٠٠٠طن اسمنت في اليوم وقد دعي في تصميم مواصفات كل المعدات افضل ماانتجته التكنلوجيا الاوروبية ممزوجة بالخبرة والتجربة الصينية ليكون الناتج هذا الصرح العملاق والذى 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 الشان . 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 .[1]

دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي :

هي ادارة متخصصة في استيعاب العاملين ومايتطلبه ذلك من عمليات مترابطة ومكملة لبعضها البعض من معينات وابرام عقود وتدريب وتثقيف 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 شانه ان يؤدي الى اتقان العمل وانجازه بالدقة والسرعة المطلوبة كذلك يؤدي الى مايعرف

---

[1] موقع سبق ذكره

(بالاشباع الوظيفي) يقصد به الشعور الذى يتولد لدي العامل بان وظيفته تتناسب مع مؤهله العلمى وتخصصة 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 الذى يبذله العامل وان لا يشعر العامل بان مايتقاضاه اقل مايستحقه 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 تاخيره .

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

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

كل هذه العوامل مجتمعة لابد من مراعاتها حتي نتاكد من انها تدعم الرضا الوظيفي داخل المؤسسة .[1]

- دور العلاقات العامة والخدمات في تحقيق الرضا الوظيفي :

هي الادارة التى 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 الذى يمدها بالقوة العاملة وهو من يستهلك منتجاتها وذلك لابد من خلق علاقة طيبة من شانها 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 الذى تلعبه هذه الادارة وذلك لما تقدمه من خدمات تؤثر مباشرة على نفسيات العاملين وتدعم الرضا الوظيفي وهي كمايلي :

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

---

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

- الاعاشة : تقوم الشركة بتوفير ثلاثة وجبات مجانية وبطريقة منتظمة مما يوفر على العاملين الوقت والجهد وهذا من شانه 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 خيري بالشركة يهدف الى الاتي :
* اشاعة قيم التكافل بالشركة وزيادة التماسك الاجتماعي وخلق نوع من التآلف بين العاملين .
* دعم الاعضاء ماديا في الاوجه الاجتماعية المختلفة مثل الوفاء والزواج والسمايات .
* 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 شانه بالتاكيد ينعكس ايجابيا على الروح المعنوية للعاملين مما يدعم الرضا الوظيفي .
هنالك فكرة بانشاء نادي متكامل ليساعد في ربط العلاقات ثقافيا واجتماعيا وترفيهيا والتى 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 متي شاء مع أي شخص خارج العمل .
- خدمة ATM الصراف الآلى : لاحظنا ان كل العاملين في شركة اسمنت بربر لديهم حسابات توفير لدي البنك الذى قام بتثبيت ماكنة 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 للتاكد من ان المنتج الفعلى مطابق للمواصفات والمقاييس العالمية وذلك بغرض المحافظة على سمعة المنتج التى تؤدي بدورها الى النجاح في عمليات البيع والتسويق وبما ان هدف الشركات التجارية الربح وهذا يؤكد على ضرورة واهمية لكل من شانه الحفاظ على مستوي مقبول من الانتاج كميا وكيفياً 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 تحديدا العمل بروح عالية حتي يحافظوا على جودة وصنعة المنتج باعتبار ان جودة المنتج عامل حساس يؤثر على استقرار الشركة وتقدمها .[1]

دور قسم الانتاج في تحقيق الرضا الوظيفي :

وهو ذلك القسم المسؤول عن عملية تحويل المادة الخام ومدخلات الانتاج الى سلعة اقتصادية مستهلكة ومايتطلبه 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 والسلامة من المخاطر التى قد تواجهه في سبيل اداء واجبه تجاه الشركة ولذلك تقوم وحدة الامن والسلامة بتوفير الامن والسلامة ومايتطلبه ذلك من آليات ومعدات وعربات وزي وغيره وهذا من شانه ان يشعر العامل بالامان مما ينعكس ايجابيا على اداءه ومن ثم شعوره بالرضا الوظيفي تجاه عمله .[2]

---

[1] اباذر السيد محمد – رئيس قسم ضبط الجودة – ٢٠١٣/٦/١١م

[2] أمير الغالي عطوه – مدير قسم الانتاج – ٢٠١٣/٦/١١م

المبحث الثاني

الفرضية الرئيسية : اثبتت الدراسات صحة الفرضية الرئيسية التى 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 التى 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 التى تخص هذا النوع من الفئة .

كما اثبتت دراسة صحة الفرضية الفرعية التى تقول :

- توجد فروقات ذات دلالة احصائية في زيادة اداء معدل الموظفين تعزي الى بيئة العمل الداخلية (مكان العمل ، العلاقة بين الموظفين ، العلاقة بين الموظف والمرؤس) عن طريق المقابلة الشخصية علمنا ان بيئة العمل عامل اساسي الذى 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 تبنى روح التكافل بينهم وتشعرهم بالقبول والرضا التام داخل وخارج المؤسسة كما لوحظ ان علاقة الموظف بمرؤسيه علاقة حميدة وهذا بدوره يؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي بشكل قوي .

اثبتت الدراسة صحة الفرضية الفرعية التى 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 وابراز قدراته في وظيفته ومميزاً في ادائه .

المبحث الثالث

النتائج :

توصل الباحثون على الاتي :

- الرضا الوظيفي لايقل اهمية عن راس المال والمادة الخام والتسويق بل ان تحقيق الرضا الوظيفي باعتباره هدفا استراتيجيا تهدف الشركات الى الوصول اليه مكملا لعناصر الانتاج الاخري .
- العامل السوداني يمكن تحفيزه معنويا عن طريق الاعتراف بمجهوداته وتقديره وانصافه .
- تحقيق الرضا الوظيفي لايحتاج 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 اخري :

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

الخاتمة :

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 التى 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 التى 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 مرسي – 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 عبدالباقى – 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/ إيهاب 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 السنى – الدوافع والحوافز .

١٤/ د . زكي محمود هشام – الادارة العلمية للافراد .

١٥/ د . محمد بن على شيبان العامري – بواسطة احمد الكردي .

المواقع الالكترونية :

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

المقابلات الشخصية : ٢٠١٣/٦/١١م

١/ عبدالله ساتي المهدي – مدير العلاقات العامة والخدمات – شركة اسمنت بربر .

٢/ على شمو – مدير شئون الافراد – شركة اسمنت بربر .

٣/ أمير الغالي عطوه – مدير قسم الانتاج – شركة اسمنت بربر .

٤/ أباذر السيد محمد – مدير ضبط الجودة – شركة اسمنت بربر .

فهرس الموضوعات

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