

## الملخص :

يعتبر كل من التحفيز و الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الكثير من الكتاب و المفكرين في مجال ادارة الأعمال وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم المهنية في العمل وبالتالي من الاهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية و يؤثر الرضا الوظيفي بشكل كبير على سلوك و اداء الموارد البشرية كما انه يشكل دافعا مهما نحو الانجاز المتميز و هذا ما يترتب عليه من فائدة بالنسبة للمنظمات و العاملين.

الكلمات المفتاحية : تحفيز – رضا وظيفي – موارد بشرية – إدارة اعمال –

## Résumé :

*La satisfaction et la motivation Sont des sujets qui ont retenu l'attention de nombreux chercheurs dans le domaine du management , la plupart des travailleurs passent une grande partie de leur vie au travail et il est donc important de chercher la satisfaction au travail et son rôle dans leur vie personnelle et professionnelle, et affectent la satisfaction au travail fortement sur le comportement et la performance des ressources humaines, il est également une motivation importante vers la réalisation exceptionnelle et le bénéfice conséquent pour les organisations et les travailleurs.*

**Mots clés : motivation - Satisfaction au travail – Resource humain – management.**

## قائمة الاشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                                            | رقم الشكل |
|--------|--------------------------------------------------------|-----------|
| 03     | يوضح خطوات تصميم نظام الحوافز                          | 1         |
| 04     | يوضح تقسيم الحوافز إلى أنواع متعددة وفقا لمعايير معينة | 2         |
| 08     | يوضح تدرج الحاجات في نظرية ماسلو                       | 3         |
| 10     | يوضح نموذج التوقعات                                    | 4         |
| 12     | يوضح مكونات منظومة التحفيز                             | 5         |
| 30     | يوضح تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو              | 6         |
| 32     | يوضح نظرية العاملين (العوامل الدافعة -العوامل الصحية ) | 7         |
| 36     | يوضح مؤشر الرضا الوظيفي                                | 8         |
| 48     | يوضح نموذج يحدد اتجاهات علاقة الرضا الوظيفي بالأداء    | 9         |

## قائمة الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول                                            | الصفحة |
|------------|---------------------------------------------------------|--------|
| 1.         | توزيع أفراد العينة حسب الجنس.                           | 59     |
| 2.         | سن أفراد العينة                                         | 60     |
| 3.         | المستوى التعليمي لأفراد العينة.                         | 60     |
| 4.         | سنوات الأقدمية لأفراد العينة.                           | 61     |
| 5.         | الرتبة الوظيفية لأفراد العينة.                          | 62     |
| 6.         | معنى التحفيز بالنسبة لأفراد العينة.                     | 62     |
| 7.         | درجة منح المؤسسة حوافز في العمل.                        | 63     |
| 8.         | يبين رأي أفراد العينة في أجرهم.                         | 64     |
| 9.         | يبين مدى توفير العمل علاوات وتعويضات للأفراد.           | 64     |
| 10.        | يبين مدى قيام المؤسسة بتوزيع الأرباح بين العمال.        | 65     |
| 11.        | مدى استفادة أفراد العينة من فرص الترقية.                | 65     |
| 12.        | كيفية الترقية في المؤسسة.                               | 66     |
| 13.        | مدى تقديم الإدارة الشكر والعرفان لأفراد العينة.         | 66     |
| 14.        | درجة المكافئة المالية لأفراد العينة وفق الاستحقاق.      | 67     |
| 15.        | مدى تقدير الجهود والاعتراف بإنجازات أفراد العينة.       | 67     |
| 16.        | مدى تحسين ظروف وشروط العمل باستمرار.                    | 68     |
| 17.        | درجة الثقة والاحترام لأفراد العينة.                     | 68     |
| 18.        | مدى استفادة أفراد العينة من دورات التدريب والتكوين.     | 69     |
| 19.        | مدى تلبية الإدارة لحاجات ورغبات موظفيها.                | 69     |
| 20.        | مدى التعريف بالمؤسسة للأفراد الجدد.                     | 70     |
| 21.        | مدى تناسب العمل مع قدرات ومؤهلات أفراد العينة.          | 70     |
| 22.        | كيفية توجيه أفراد العينة في العمل.                      | 71     |
| 23.        | يبين مدى الشعور بالحماس والرغبة لأفراد العينة في العمل. | 71     |

|    |                                                                      |     |
|----|----------------------------------------------------------------------|-----|
| 72 | رؤية قواعد وإجراءات العمل بالنسبة لأفراد العينة.                     | 24. |
| 72 | مدى توافق مؤهلات الموظف مع وظيفته.                                   | 25. |
| 73 | درجة الرضا عن الحوافز المقدمة بالنسبة لأفراد العينة.                 | 26. |
| 73 | درجة الرضا على منصب العمل.                                           | 27. |
| 74 | مدى تقديم المساعدة في حالة وجود مشاكل وصعوبات لأفراد العينة.         | 28. |
| 74 | وضعية ظروف العمل بالنسبة لأفراد العينة.                              | 29. |
| 74 | درجة الرضا على أسس الترقية لأفراد العينة.                            | 30. |
| 75 | مستوى الرضا عن العمل لأفراد العينة.                                  | 31. |
| 75 | مدى قيام المؤسسة بقياس الرضا الوظيفي للعاملين.                       | 32. |
| 76 | مدى قيام المؤسسة بتحسين مستوى الرضا عن عمل لأفراد العينة.            | 33. |
| 76 | درجة الرضا عن ساعات العمل لأفراد العينة.                             | 34. |
| 76 | يبين درجة الرضا عن العلاقة بالرؤساء وبالزملاء.                       | 35. |
| 77 | درجة الرضا عن نمط الإشراف لأفراد العينة.                             | 36. |
| 77 | أسس إعطاء التحفيز بالنسبة لأفراد العينة.                             | 37. |
| 78 | معرفة مدى الشعور بالعدالة في إعطاء الحوافز بالنسبة لأفراد العينة     | 38. |
| 78 | درجة المساواة في تحديد الرواتب والأجور بالنسبة لأفراد العينة         | 39. |
| 79 | مدى اعتماد المؤسسة على سياسة المكافآت المالية بالنسبة لأفراد العينة. | 40. |
| 79 | مدى الإنصاف في إعطاء الحوافز بالنسبة لأفراد العينة.                  | 41. |
| 80 | مدى الربط بين المكافآت والأداء بالنسبة لأفراد العينة.                | 42. |
| 80 | درجة الرضا على أسس إعطاء الحوافز بالنسبة لأفراد العينة.              | 43. |
| 80 | يبين مدى تصميم برامج تقييم الأداء بشكل عادل.                         | 44. |

## شكر وتقدير

في نهاية هذا البحث لا يسعني إلا أن أحمده الله عز وجل على فضله ونعمه علينا

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر و الإمتنان والتقدير والمحبة

إلى الأستاذ المشرف "عبد الهادي مقراني" والذي نكن له كل الاحترام والتقدير والذي

علمنا أن الوصول إلى النهاية لا يكون إلا بالصبر والتفأؤل ، كما نخص بالتقدير والشكر

أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة .

وكل الشكر الى من أمدني بيد المساعدة من قريب أو بعيد.

بشينة – سارة

## إهداء

✓ قال تعالى " وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ حَمَلَتْهُ أُمُّهُ وَهْنًا عَلَىٰ وَهْنٍ وَفِصَالُهُ فِي عَامَيْنِ أَنِ اشْكُرْ لِي وَلِوَالِدَيْكَ إِلَيَّ الْمَصِيرُ " لقمان 14

✓ الى التي حملتني كرها ووضعتني كرها وسهرت من أجلي اليالي الطوال لم تزل ترفع أكف الدعاء متضرعة وداعية لي ولأبنائها بالتوفيق والنجاح ،أمي العزيزة .

✓ الى أبي الذي عمل وتفاني في العمل ليربي أبنائه من حول رجال صالحين ونساء صالحات .

✓ الى أخواتي وأخواتي الاعزاء

✓ الى كل هؤلاء اهذي ثمرة هذا الجهد العلمي .

✓ اهذي ثمرة هذا العمل الى الوالدين الكريمين وأخواني الاعزاء وعائلتي الكريمة .

✓ الى كل من قدم الى يد المساعدة من قريب او بعيد وبالأخص زملائي في هذا العمل.

بثينة

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى أبي الذي لم ييخل علي يوماً بشيء

إلى أمي التي ذودتني بالحنان والمحبة

أقول لهم: أنتم وهبتموني الحياة والأمل والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة

إلى كل أفراد عائلتي الكبيرة جميعاً

إلى كل من علمني حرفاً أصبح سنا برقه يضئ الطريق أمامي

إلى كافة الزملاء والأصدقاء .

سارة

# فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

ملخص

مقدمة عامة

## 01..... الفصل الاول : التحفيز

01..... المبحث الأول: ماهية التحفيز في المؤسسة

01..... المطلب الأول: مفهوم التحفيز

03..... المطلب الثاني: أهداف ومراحل تصميم نظام الحوافز

04..... المطلب الثالث: أنواع التحفيز والعوامل المؤثر عليه

06..... المبحث الثاني: طبيعة سياسة التحفيز

06..... المطلب الأول: نظريات التحفيز

11..... المطلب الثاني: السياسات الحديثة في المؤسسة ومكوناتها

13..... المطلب الثالث: أساليب التحفيز وطرقه

15..... المطلب الأول: البرنامج السليم لنظام التحفيز

17..... المطلب الثاني: معايير الحكم على فاعلية التحفيز

|                                                                                    |           |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| المطلب الثالث: العوائد والنتائج الجيدة لسياسة التحفيز.....                         | 19        |
| المطلب الرابع: معوقات وأسباب فشل نظام التحفيز.....                                 | 20        |
| <b>الفصل الثاني : مدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز .....</b>                    | <b>23</b> |
| <b>المبحث الأول : عموميات حول الرضا الوظيفي .....</b>                              | <b>24</b> |
| المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي .....                                           | 24        |
| المطلب الثاني : عناصر الرضا الوظيفي .....                                          | 26        |
| المطلب الثالث : أنواع الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه .....                    | 27        |
| <b>المبحث الثاني : طرق قياس الرضا الوظيفي ومؤشراته ونظرياته.....</b>               | <b>30</b> |
| المطلب الأول : نظريات الرضا الوظيفي .....                                          | 30        |
| المطلب الثاني : طرق ومؤشرات الرضا الوظيفي .....                                    | 33        |
| المطلب الثالث : ميكانيزمات تحقيق الرضا الوظيفي .....                               | 38        |
| <b>المبحث الثالث :العلاقة بين الرضا الوظيفي والتحفيز .....</b>                     | <b>46</b> |
| المطلب الأول : علاقة الرضا الوظيفي في الحوافز .....                                | 46        |
| المطلب الثاني : علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي .....                          | 47        |
| المطلب الثالث : علاقة التحفيز والرضا الوظيفي بالإنتاجية في المؤسسة .....           | 50        |
| <b>الفصل الثالث : الدراسة السابقة.....</b>                                         | <b>54</b> |
| <b>المبحث الأول :التعريف بالمؤسسة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....</b> | <b>55</b> |
| المطلب الاول : التعريف بالمؤسسة .....                                              | 55        |
| المطلب الثاني :الأدوات المستخدمة في الدراسة .....                                  | 58        |

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة .....                             | 59 |
| المطلب الاول : تحليل المعلومات الشخصية .....                        | 59 |
| المطلب الثاني : تحليل المعلومات التحفيز .....                       | 62 |
| المطلب الثالث : تحليل المعلومات حول الرضا الوظيفي .....             | 70 |
| المبحث الثالث : مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات المقدمة ..... | 82 |
| المطلب الاول : مناقشة الفرضيات .....                                | 82 |
| المطلب الثاني : نتائج الدراسة.....                                  | 84 |
| الخاتمة .....                                                       | 88 |
| قائمة المراجع .....                                                 | 91 |

# المقدمة العامة

## مقدمة

تنشط المنظمة اليوم في بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار ومحيطتها بالمخاطر والتحديات ومصدرها التغيرات والتطورات المتسارعة التي تحدث في البيئة الخارجية، لذا تسعى المنظمات للوصول إلى الريادة والتميز عن منافسيها وهذا بدوره يتطلب قدرة ومقدرة لمواكبة مختلف هذه التطورات، لتحقيق أي منظمة لأهدافها وبقائها واستمرارها أصبح مرهونا بمدى قدرتها على التكيف ومواجهة التحديات والفعالية في مواجهتها تعتمد اليوم بالأساس على درجة الكفاءات البشرية للمنظمة باعتبارها أحد الركائز الأساسية الثمينة لها والأكثر تأثيرا على الإنتاجية والربحية والاستمرارية، فالعنصر البشري أساس أي عمل كونه يتولى تحقيق الاستغلال الأمثل والعقلاني لكل عوامل الإنتاج فالفرد أساس القوة والثروة فلا قوة ولا ثروة بدون المورد البشري.

- وتظهر الأهمية القصوى للعنصر البشري من خلال تنوع الاختصاصات التي أسندت لإدارته من تحليل العمل، الاختيار، التعيين، التكوين، الترقية، النقل، الاتصالات والمعلومات، تحسين ظروف العمل، العلاقات الاجتماعية، التحفيز وهذا الأخير أصبح موضوعه يحتل أهمية كبيرة لدى المنظمة والعاملين فيها، فهو ممارسة ووسيلة لتحقيق الفوز والنتائج التي تقاس على أساسها نجاح الأعمال وتطورها، خصوصا إذا كان يمارس وفق أسس ومبادئ منصفة وموضوعية وشفافة، فمن خلاله تتميز المنظمة بكفاءة الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وكذا كسب ولائهم وزيادة انتمائهم للمنظمة.

- يحضى التحفيز حاليا باهتمام كبير واعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات كل حسب كفاءته وقدراته ومهاراته، فتحفيز العاملين يثير دوافعهم ويحرك طاقاتهم وقدراتهم الكامنة ويولد الرغبة والحماس في العمل ودفعهم لزيادة أدائهم عن طريق الاهتمام بهم وحسن المعاملة والأخذ بمشاعرهم وطموحاتهم ورغبتهم وهذا بدوره يحفز الفرد على إشباع حاجاته ورغباته وملء نفوس العاملين بالرضا والطمأنينة ومن ثم ضمان تقانيهم في أدائهم والتعامل بكفاءة وفاعلية مع المهام الملقاة على عاتقهم وإبعاد مظاهر القلق والتوتر وغيرها.

- يمثل التحفيز ميزة من مميزات المنظمات الناجحة من خلال توفير كل من التشاور والتفاهم الجماعي وخلق الثقة والاحترام المتبادل، والاعتراف بالعامل بتلبية طموحاته وتحسين شروط العمل والحصول على

الترقّيات والمكافآت وغيرها، كون دور كل إدارة هو بلوغ الأهداف وتحقيق النتائج، وأن دور كل مسؤول هو جلب الظروف الملائمة

لتحقيق تلك النتائج وهو الذي يقوم بالتحسينات الفردية مع إقرار تغيير الهياكل غير الملائمة وتوزيع المسؤوليات على الأفراد وعلى الإدارة تحسين نوعية العمل بإعطاء أهمية كبيرة للعمال ومساهماتهم في التسيير وتحديد الأهداف وتنفيذها وأخذ اهتماماتها وانشغالاتها بعين الاعتبار.

تسعى المنظمة لتحقيق الرضا الوظيفي لعمالها كون إنتاجيتها وربحياتها وضمان بقائها واستمراريتها مرهونة

برضا الأفراد على العمل وتحقيق الرضا يتطلب تلبية عدة حاجات من اجتماعية ومادية ونفسية وغيرها فالرضا قضية لها أهمية كبيرة في حياة الأفراد والجماعات للحصول على مساهمة وتعاون الجميع في المنظمة لتحقيق الأهداف والنتائج وهذا يقابله جبرا ولزما بتلبية احتياجات ورغبات وطموحات العاملين وهذا من جهة، في حين لا يمكن الحصول على تعاون الأفراد عن طريق القوة والإخضاع والإجبار.

يعد رضا الفرد عن عمله أساسا لتوافقه النفسي والاجتماعي ويرتبط ذلك بالنجاح في العمل ويعكس مكانته داخل مجتمعه فالرضا الوظيفي أحد الركائز الأساسية لتوفير الاستقرار الوظيفي والبيئة المناسبة للعامل التي تساعد على أداء عمله على أكمل وجه وبذل قصارى جهده وهذا أيضا يرتبط بالزملاء وجماعات و فرق العمل والرؤساء والعلاقات الطيبة بين مختلف هذه العناصر تترك أثرا طيبا في نفسية الفرد وتساهم في رفع الروح المعنوية لديه مما يزيد من انتمائه وولائه للمنظمة.

وهذا ما يدفعنا إلى طرح الإشكالي الرئيسي التالية:

ما هو دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية في الجزائر ؟

ولمعالجة هذه الإشكالية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما المقصود بالتحفيز و الرضا الوظيفي وما هي أهميتهما في المؤسسة الاقتصادية ؟
- هل يعتبر التحفيز أسلوب تعتمد عليه المؤسسة الجزائرية لتحقيق الفعالية المطلوبة ؟
- هل هناك علاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟
- هل فعلا نجاح المؤسسة الاقتصادية في الجزائر يعتمد على الرضا الوظيفي للعاملين بها ؟

-فرضيات البحث:

من الإشكالية المطروحة وللإجابة على هذه الأسئلة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

✓ التحفيز يثير دوافع العاملين ويولد الرغبة والحماس الامر الذي يرفع من نسبة الرضا الوظيفي لديه.

✓ تسعى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر الى تحقيق رضا عمالها من خلال تحفيزهم وذلك بهدف تحقيق فعالية اكثر في العمل .

✓ توجد علاقة طردية بين التحفيز والرضا الوظيفي للعاملين وهو ما يساهم في رفع انتاجية المؤسسة الجزائرية .

✓ تبرز اهمية التحفيز في المؤسسات الجزائرية بشكل واضح نظرا للدور الذي تلعبه في تحقيق الرضا الوظيفي لديها.

**أهمية الموضوع :**

يعتبر التحفيز في مجال الموارد البشرية لاسيما عند تطبيقه داخل المؤسسة الاقتصادية بشكل فعال في كآلية لتحقيق الرضا الوظيفي لما له من اثر بالغ الاهمية على استقرار المنظمة وباعتبار موضوع التحفيز والرضا الوظيفي جوهر العملية الادارية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومحورها الاساسي والفعال في نجاحها وتحقيق استراتيجيتها على المدى القصير او المتوسط او البعيد .

-أهداف الدراسة:

لكل دراسة مجموعة من الاهداف تسعى الى تحقيقها وقد هدفت هذه الدراسة الى تحقيق الهدف الرئيسي الاتي:

التحفيز كآلية لتحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية ويندرج تحت هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الاهداف الفرعية والتي جاءت كالآتي :

- التعرف على مفهوم التحفيز وطبيعته وكذلك مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته .
- معرفة عملية التحفيز ومختلف أنواعه.
- التعرف على مدى تأثير التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي.
- التعرف على نظام الحوافز المطبق في المؤسسة الاقتصادية بإيجابياته وسلبياته .
- الخروج بتوصيات واقتراحات لإعداد نظام حوافز فعالة في المنظمة .
- التعرف على خصائص وقواعد نظام الحوافز وكذا شروطه .
- معرفة التحديات التي تواجه عملية التحفيز .
- توضيح مسؤوليات الإدارة لممارسة مهامها في ممارسة التحفيز ودورها في تحقيق أهداف الفرد وأهداف المنظمة.
- إبراز الأهمية القصوى التي يكتسبها التحفيز والرضا الوظيفي في التكيف ومواكبة التغيرات والتطورات التي تحدث
- في بيئة معقدة وتتغير يوما بعد يوم .
- معرفة أسباب نقص الرغبة والحماس للعمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

-أسباب اختيار الموضوع:

من المعروف أن لكل باحث أسباب و دوافع أدت به لاختيار مشكلة من أجل دراستها و البحث فيها في مجال تخصصه ، و المحرك الاساسي الذي دفعنا إلى دراسة الموضوع.

- ✓ الحاجة المسبقة للبحث و الاستقصاء في موضوع التحفيز كألية لتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية و ذلك من خلال تسليط الضوء على ماهو مدروس و ماهو معاش في الواقع .
- ✓ قابلت الظاهرة للدراسة العلمية باعتبارها ظاهرة موجودة بالفعل و ذلك من خلال تطبيق الاجراءات الملائمة و جمع المعلومات و البيانات يمكن الاجابة عن تساؤلات الدراسة .
- ✓ إثراء المكتبة العلمية بهذا الجهد أملا أن يفيد القارئ سواء باحثا أو طالبا.
- ✓ قابلية الظاهرة للدراسة كون الموضوع من المواضيع ذات الاهمية في المجال الاداري و ضمن التخصص وما يتطلبه من ضرورة التمكن.
- ✓ محاولة التعرف على أسباب تردي الأوضاع في المؤسسات الجزائرية وانخفاض الأداء والإنتاجية.
- ✓ الشعور بالأهمية والقيمة الحقيقية لهذا الموضوع.
- ✓ معرفة درجة صعوبة تسيير الموارد البشرية ومعرفة درجة تعقيدھا واحتياجاتها اللامتناهية.
- ✓ كونها مرتبطة مباشرة بالعنصر البشري والذي يعتبر أهم مورد وركيزة في المنظمة .
- ✓ معرفة أسباب عدم تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد الشيء الذي يخلق التوتر والقلق مما أدى إلى اللامبالاة الاضطرابات والغيابات.
- ✓ نقص الاهتمام والعناية بالعاملين من خلال عدم التوازن بين الجهود المبذولة والأجور.

## الصعوبات:

من خصائص الباحث الجيد أن يتسلح بالشجاعة والإرادة والعزيمة وأن يتحدى الصعاب والمشاكل وتجاوز العقبات فمن غير المعقول أن ينجز الباحث بحثه أو دراسته في موضوع ما أو قضية ما دون مشاكل وعراقيل تواجهه.

ومن بين وأهم الصعوبات والعراقيل التي واجهتني ووقفت أمامي في هذا البحث هي:

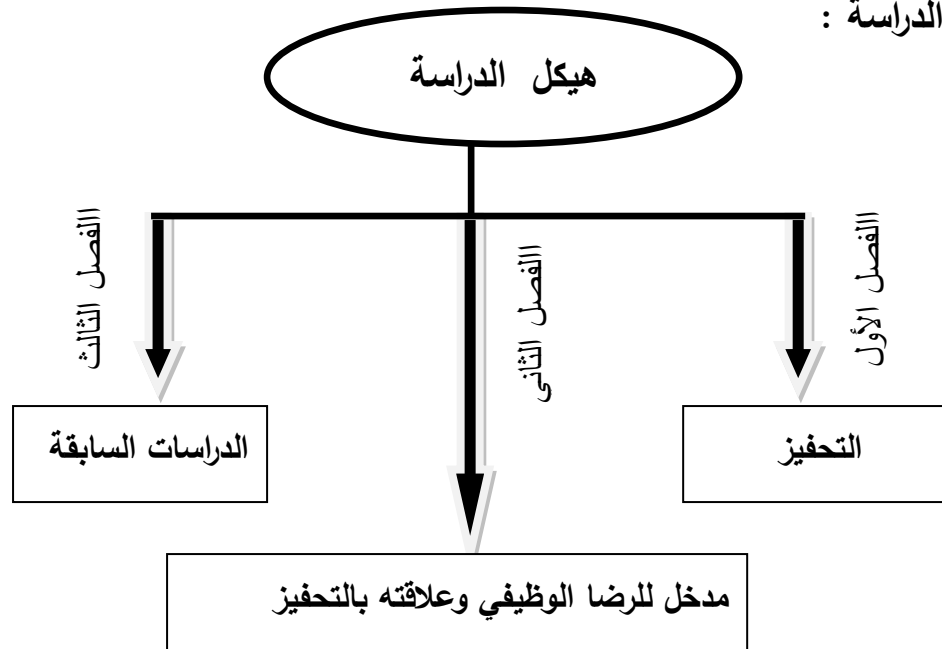
- ✓ قلة النسخ وانعدامها لبعض المراجع والكتب.
- ✓ صعوبات ومشاكل عويصة وإن لم أقل استحالة في إيجاد مكان للتربص .
- ✓ معظم الكتب قديمة لم تتناول الموضوع بالتفصيل .
- ✓ نقص المراجع التي تناولت وعالجت موضوع الرضا الوظيفي.
- ✓ التنقلات المتكررة إلى جامعات أخرى مثل العلوم الإنسانية والاجتماعية للبحث عن مراجع الرضا الوظيفي.

## -منهج وأدوات البحث:

من أجل الوصول إلى هدف البحث ولكي نجيب على الأسئلة التي تم طرحها تم الاعتماد على المنهج الوصفي دراسة موضوع التحفيز كألية لتحقيق الرضا الوظيفي إضافة إلى منهج دراسة حالة ولتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث سيتم الاعتماد على المراجع المتوفرة والمتمثلة في الكتب، الرسائل الجامعية، ليسانس، ماجستير،

دكتوراه القوانين والتشريعات ومواقع الإنترنت بهدف إثراء الموضوع وإضفاء مصداقية أكبر مع احترام الأمانة العلمية كونها من خصائص الباحث الجيد.

## - هيكل الدراسة :



قصد إيجاد حل للإشكالية التي قمنا بطرحها ولكي نتحقق من الفرضيات قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث

فصول أساسية وهي:

- **الفصل الأول** والمعنون بالإطار النظري للتحفيز وهو ينقسم بدوره إلى ثلاث مباحث رئيسية المبحث الأول تطرقنا فيه إلى ماهية التحفيز في المؤسسة من خلال جملة من المفاهيم المرتبطة بالتحفيز وأهميته وأهداف ومراحل تصميم نظام التحفيز بالإضافة لأنواع الحوافز وكذا العوامل المؤثرة فيها، ثم المبحث الثاني الذي يتضمن طبيعة سياسة التحفيز والذي تطرقنا فيه إلى نظريات التحفيز والسياسات التحفيزية الحديثة في المؤسسة إضافة إلى أساليب ومكونات عملية التحفيز ثم المبحث الثالث تم تخصيصه لفعالية التحفيز في المؤسسة من خلال ما يشمله من شروط و أسس التحفيز ومعايير الحكم على فاعلية التحفيز معوقات وأسباب فشل نظام التحفيز .
- **أما الفصل الثاني** والمعنون بمدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز وهو ينقسم بدوره إلى ثلاث مباحث رئيسية المبحث الأول تطرقنا فيه إلى عموميات حول الرضا الوظيفي من خلال جملة من المفاهيم للرضا الوظيفي وكذلك أهميته، وعناصره وعوامله وأنواعه ومظاهره والعوامل المؤثرة فيه بينما المبحث الثاني خصص لقياس الرضا الوظيفي من خلال أهم نظريات الرضا الوظيفي و طرق ومؤشراته والبرامج الداعمة له ولقد قمنا باختيار المبحث الثالث يتم من خلاله توضيح

علاقة التحفيز ببعض المتغيرات وتأثيره فيها من علاقة الحافز بالرضا والأداء والعلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي بالإنتاجية في المؤسسة .

■ أما الفصل الثالث والمعنون بـ " دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط بالبويرة) " للطالب **باجة حميد** وهي عبارة عن دراسة سابقة للوقوف على أهم النتائج التي توصل إليها الباحث حيث تم التعريف بالمؤسسة وتحديد الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية في المبحث الأول عرض النتائج التي توصل إليها الباحث في المبحث الثاني وفي المبحث الثالث تم التطرق الى أهم نتائج الدراسة والإجابة على الفرضيات المقدمة في الموضوع.

- تم الاستعانة بهذه الدراسة من اجل الاجابة على الاشكاليات الخاصة بدراستنا وذلك بعد تعذر انتقالنا الى المؤسسات والقيام بدراسة ميدانية بسبب الازعاج الاستثنائية التي تشهدها البلاد نتيجة لتفشي وباء كورونا والدخول في حجر صحي وغلق معظم المؤسسات العامة والخاصة، أما عن سبب اختيارنا لهذه الدراسة فهو تطابق متغيرات الدراسة واشكالياتها مع الدراسة الخاصة بنا، وبالتالي منهجيا يمكن الاعتماد على معطيات الدراسة للإجابة على الاشكاليات المقترحة في دراستنا.

- الدراسات السابقة :

**الدراسة الأولى -**

هذه الدراسة للباحثة "عزيون زهية " وهي دراسة مجسدة في رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير بعنوان " التحفيز وأثره الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة " جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة التي سعت إلى التعرف على دور نظام التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي وذلك من خلال دراسة نظام التحفيز داخل المؤسسة الاقتصادية وحدة نوميديا وتقييم مدى فاعلية وأثره على الرضا الوظيفي وتوصلت الدراسة إلى أن التحفيز من أهم أنشطة الإدارة الموارد البشرية وهو يسهل بشكل كبير كسر في دفع العاملين للبدل الجهد والعطاء وتوصلت أن هناك تحفيز في المؤسسة نوميديا لكنها تفتقد لأسمى المبادئ الأساسية في تطبيقها أي النظام الحوافز لا يتوفر على الأسس ومتطلبات تقديم الحوافز .

**الدراسة الثانية :**

جاءت هذه الدراسة بعنوان "تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي" ، وهي عبارة عن رسالة . ماجستير، بجامعة باجي مختار عنابة، قسم علم الاجتماع، للباحث جمال مراد .

أجريت هذه الدراسة بمدينة سوقأهراس بمؤسسة صوفيا على عينة قدرت ب 86 عاملا من أصل

172 وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة دوافع العاملين لتحقيق حاجياتهم ومن ثم اشباعها و معرفة أنواع الحوافز

ومدى إسهامها في تحقيق أهداف المؤسسة وكذلك الكشف عن أهمية الحوافز المادية والمعنوية.

## الدراسة الثالثة

دراسة عرف بن ماطل الجريد 2007 وهي بعنوان "التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف" دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم المنية وأبرز الباحث في بحثه على أهمية الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف أهمية نظم الحوافز المطبقة بشرطة منطقة الجوف، العلاقة بين نظم الحوافز وبين الرضا الوظيفي أما بخصوص أهداف البحث هي الوقوف على أنواع الحوافز المادية للعاملين بشرطة منطقة الجوف والوقوف على الأنواع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين بشرطة منطقة الجوف، معرفة مدى رضا العاملين بشرطة منطقة الجوف عن بيئة العمل الوظيفية ومعرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين بشرطة منطقة الجوف وبين الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واعتمد الباحث في دراسته على استبيان كانت نتائج دراسته: أن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين (ضباط وأفراد) بشرطة منطقة الجوف، أن الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقاً مع العاملين (ضباط وأفراد) بشرطة منطقة الجوف، أن أفراد البحث راضين إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفي بشرطة منطقة الجوف وهناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية.

# الفصل الأول

## تمهيد :

يعتبر التحفيز محل اهتمام الكثير من العلماء والباحثين سواء الاقتصاديين أو النفسانيين أو الاجتماعيين وهذا لما له من أهمية بالغة فالتحفيز ممارسة للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما لديهم وهذا بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة .

## المبحث الأول ماهية التحفيز في المؤسسة

يشكل التحفيز دورا أساسيا في توفير بيئة العمل المناسبة فهو يعالج قضية التزام الأشخاص بعملهم وبذلك إشباع رغباتهم وضمان أداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية في المؤسسة.

## المطلب الأول: مفهوم التحفيز

يعد التحفيز أمرا هاما بالنسبة للعامل الأولى والمؤسسة بالدرجة الثانية فهو يعتبر أداة تأثير وتأثر.

### أولا. تعريف التحفيز:

أورد الباحثون العديد من التعاريف حول التحفيز وفيما يلي سوف نستعرض بعضا منها:  
التعريف الأول: عرّف التحفيز على أنه "عبارة عن جملة العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين".<sup>1</sup>

التعريف الثاني: يعرفه برلسون وستاينر بأنه شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط او سلوك معين يهدف منه للوصول الى تحقيق اهداف محددة ".<sup>2</sup>

### ثانيا. أهمية التحفيز:

للتحفيز أهمية بالغة بالنسبة للعامل كفرد وكمجموعة وأيضا بالنسبة للمؤسسة ككل وهذا يتبين مما يلي:

<sup>1</sup> - غزاوي حمزة، العقبي الأزهر: تحفيز الاستقرار الوظيفي(أساليب، نماذج ناجحة)، مجلة آفاق علمية، مجلد10، العدد02، 2018، ص80.

2- عبد الرحمان إيمان ، المرجع المختصر في الادارة ، شعاع للنشر ، الطبعة الاولى ،سوريا 2005 ،ص 194

### 1. على مستوى الفرد:

- زيادة مداخل العاملين وخلق شعور بالاستقرار والولاء للمؤسسة.
- خلق جوّ تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين لتقليل الصراعات.

### 2. على مستوى الجماعة:

- تنمية روح المشاركة والتعاون
- تشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة.

### 3. على مستوى المؤسسة ككل:

- زيادة الإنتاجية والحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب.

### ثالثاً. خصائص التحفيز:

من أهم خصائص التحفيز ما يلي: <sup>1</sup>

- تنمي وتقوي الأداء الإنساني للعامل في المؤسسة
- تقوم بإشباع حاجات العاملين ورغباتهم بما يحقق أهدافهم من خلال عملهم بالمؤسسة
- تعمل على تحريك القدرات الإنسانية للفرد في العمل
- مجموعة من العوامل والأساليب أو الإجراءات أو المغريات تقوم بإعدادها الإدارة.

<sup>1</sup> - حازم أحمد قروانة، سليمان مرابط، سليمان سلامة الديب: أثر ودور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء-محافظة غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية، دير البلح، 2016، ص

المطلب الثاني: أهداف ومراحل تصميم نظام الحوافز

أولاً. أهداف عملية التحفيز:

تهدف عملية التحفيز لتحقيق العديد من الأهداف التي منها:

1. أهداف معنوية: ومنها:<sup>1</sup>

- زيادة ولاء العاملين للمؤسسة
- رفع المعنويات وقلّة الصراعات
- خلق جو من المنافسة الإيجابية بين العاملين.

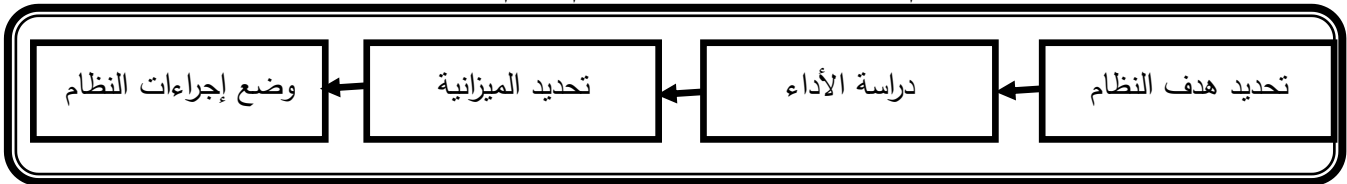
2. أهداف مادية: وتتمثل في:

- زيادة إنتاجية المؤسسة
- ضمان المستوى المعيشي المناسب للشخص العامل
- إدراك احترام الآخرين للذات لقاء الحصول على الأجر المناسب.

ثانياً. مراحل تصميم نظام الحوافز:

يتطلب تصميم نظاماً جيداً للحوافز إتباع الخطوات الآتية:<sup>2</sup>

شكل رقم 01: يمثل خطوات تصميم نظام الحوافز



المصدر: أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الخامسة ، مصر ، سنة 2001 ، ص 368

<sup>1</sup> - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الخامسة ، مصر ، سنة 2001 ، ص 268

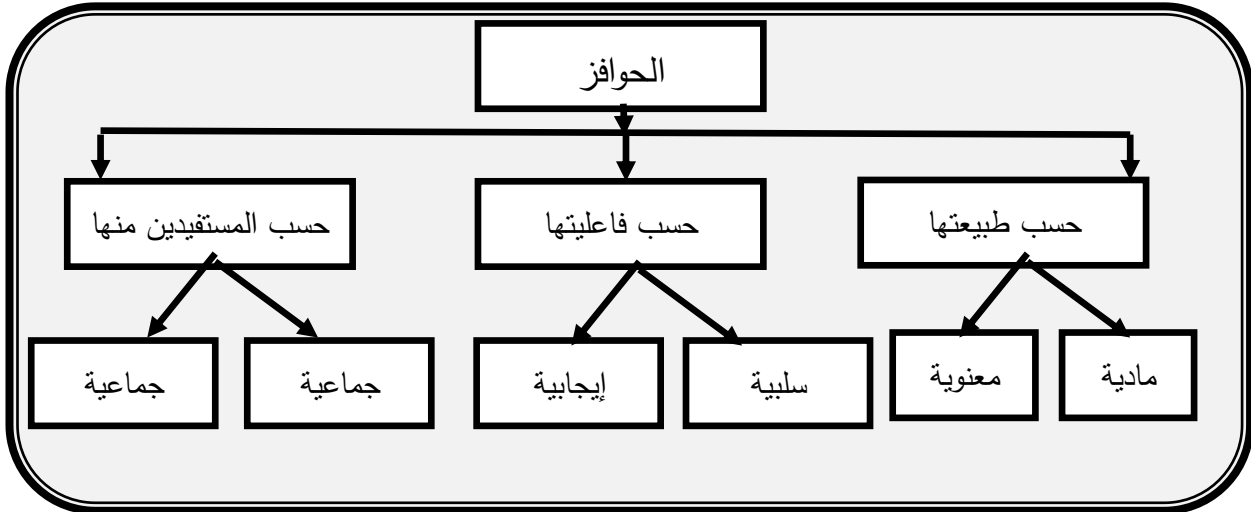
<sup>2</sup> - خالد علي أبوعلان: أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2016، ص 37.

1. تحديد هدف النظام: تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهداف عامة وإستراتيجية محددة.
2. دراسة الأداء: تسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب من خلال وجود ظروف ملائمة وسيطرة كاملة للفرد على العمل.
3. تحديد ميزانية الحوافز: يقصد بها المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام والتي تتمثل في التكاليف الإدارية وتكاليف الترويج.
4. وضع إجراءات النظام: تتضمن تسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وأنواع الحوافز وتوقيت تقديمها.

### المطلب الثالث: أنواع التحفيز والعوامل المؤثر عليه

أولاً. أنواع التحفيز:

يمكن تقسيم الحوافز إلى أنواع متعددة وفقاً لمعايير معينة كما يلي:



المصدر : السيد إسماعيل محمد، تنمية المهارات القيادية و السلوكية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية  
القاهرة ،سنة 1997 ، ص50

1. حسب طبيعتها: تصنف الحوافز من حيث طبيعتها إلى:
  - أ. مادية: تتضمن الحوافز ذات الطبيعة المادية وهي كما يلي:
    - صرف العلاوات المختلفة
    - منح الزيادات في المرتب
    - صرف الرواتب الإضافية.
  - ب. معنوية: وهي عبارة عن التقدير المعنوي للمرؤوسين عما يبذله العامل من جهد، وتتمثل في:
    - منح شهادات تقدير
    - الترقية
    - منح الأوسمة والشعارات.
2. حسب فاعليتها: تصنف الحوافز من حيث فاعليتها إلى:<sup>1</sup>
  - أ. إيجابية: تتمثل فيما يلي:
    - علاج مجاني للعمال وأسراهم
    - التأمينات ضد المرض والعجز وحوادث العمل.
  - ب. سلبية: تتضمن ما يلي:
    - التوقيف عن العمل
    - تأجيل الترقية والخصم من المرتب.
3. حسب المستفيدين منها: تصنف الحوافز حسب المستفيدين منها إلى ما يلي:
  - أ. فردية: حي يستفيد العامل مما يلي:
    - منح دراسة تكوينية
    - الأجر والمكافآت التشجيعية والتفوق في الأداء
  - ب. جماعية: تتضمن حصول الجماعة على ما يلي:
    - المشاركة في الأداء.

<sup>1</sup> - بن دريدي منير: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريبية، الحوافز (دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز، عنابة)، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم اجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010/2009، ص124

- توفير النقل الجماعي.

ثانيا. العوامل المؤثرة على عملية التحفيز :

هناك عوامل كثيرة تؤثر في اتخاذ قرار سياسة التحفيز والتي تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- الوضع الاقتصادي للمؤسسة

- هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد والحاجات

- توقف الإنتاج لأسباب خارجية عن إدارة العمال

- الوضع العام للعمالة

- المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز

بالإضافة إلى وجود عوامل أخرى تتمثل فيما يلي:

- الاتصال المباشر بين الرئيس ومروؤوسيه والذي يساهم في زيادة الخبرات نتيجة الاحتكاك والتفاهل

- ظروف العمل من خلال تطبيق القوانين وتوفير المرافق الأساسية للعامل

- الجوانب التنظيمية كالمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته.

### المبحث الثاني: طبيعة سياسة التحفيز

من خلال هذا المبحث سنتطرق الى أهم نظريات التحفيز و الطرق الأساليب المتبعة في المؤسسة بمختلف مكوناتها وأقسامها لتحقيق نظام متكامل لسياسة التحفيز .

### المطلب الأول: نظريات التحفيز

هناك العديد من النظريات التي تفسر عملية التحفيز، نذكر من بينها ما يلي:

<sup>1</sup> - بوزورين فيروز: دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف) مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010/2009، ص 117-118.

1. النظرية الكلاسيكية:

- أ. نظرية فريدريك تيلور: أنشأ نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضين أساسيين هما:<sup>1</sup>
- أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج
  - أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج
- الحوافز التي تقدمها هذه النظرية لا تخرج عن كونها مادية باعتبار أن العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجاته في الأشياء المادية.

وعليه فإن هذه النظرية تعتبر الإنسان كآلة من خلال تركيزها على الحافز المادي، حيث ترى أن بزيادته تزيد متجاهلة العوامل المعنوية والنفسية والاجتماعية.

ب. نظرية X و Y لدوغلاس ماكجرجور:

ركزت هذه النظرية بشكل أقل على احتياجات الموظفين وبشكل أكبر على طبيعة السلوك الإداري، هاتان النظريتان تقومان على أساس أن آراء رئيس العمل على موظفيه ومعرفته بهم سوف تؤثر بقوة على الطريقة التي يسعى من خلالها لتحفيزهم.

جدول رقم 01: يوضح الفرق بين نظرية X و Y

| <u>Y</u>                                   | <u>X</u>                                                |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| - يحب الفرد العمل                          | - يكره الفرد العمل                                      |
| - طموحات عالية ودوافع الارتكاز             | - لديه طموح قليل                                        |
| - يسعى الفرد لتحمل المسؤولية               | - الفرد يتجنب المسؤولية                                 |
| - يكون مدفوعا للعمل نتيجة للحوافز المعنوية | - يكون مدفوعا للعمل نتيجة للحوافز المادية أو الاقتصادية |
| - يمارس الرقابة الذاتية                    | - هناك ضرورة للرقابة المباشرة                           |

La source, Jean pierre Hel fer, Malika ; jacques orsoni, Management, stratégie et organisation, 7 ème Edition, paris : libraire Vuibert, 2008 p. 353.

<sup>1</sup> - عبد الله حمد محمد الجساسي : أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، 2010/2011، ص 93

## 2. نظرية العلاقات الإنسانية:

وجهت هذه النظرية اهتماماتها بالعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم داخل العمل، وقد قسمت إلى النظريات الآتية:

أ. نظرية إلتون مايو: <sup>1</sup>

قام إلتون مايو بعدة تجاري سميت **Howthron** وهو اسم المصنع الذي أجريت فيه، ومن أهم هذه التجاري تجربة كانت كالتالي:

- عزل مجموعة من النساء ووضعهم في غرفة خاصة لإنتاج أدوات كهربائية
- تم السماح للموظفين بالقيام بالعمل على شكل مجموعات صغيرة وتغيير في نظام الحوافز المالية
- تمت تغييرات في نظام الإدارة
- زيادة الإنتاجية بالرغم من التغييرات السلبية وهذا يعني أن كلما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين زادت انتاجاتهم.

ب. نظرية ماسلو: وصفت هذه النظرية الاحتياجات البشرية فتقسيمها طبقاً لأهميتها وفق الشكل الموالي:



شكل رقم 03 : يوضح تدرج الحاجات في نظرية ماسلو

<sup>1</sup> نور الدين حاروش ، المرجع السابق ص 123

المصدر :أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1981 ، ص89

- الاحتياجات الفسيولوجية: تمثل المستوى الأدنى، تتعلق بالاحتياجات الأساسية للمعيشة كالغذاء والمأوى.
- احتياجات الأمان: تتضمن حاجة الفرد إلى الأمن والحماية في أحداث حياته اليومية
- احتياجات اجتماعية: تقوم على أساس رغبة الفرد في أن يكون مقبولا كعضو في الجماعة ويتضمن الرغبة في الحب والعطف
- احتياجات تقدير الذات: تهدف لحاجة الفرد إلى الاحترام والتقدير والمكانة الاجتماعية والإحساس الذاتي بالكفاءة
- احتياجات التحقيق: تركز على الرغبة في بلوغ الذروة في الإمكانيات عن طريق تنمية واستخدام القدرات والاستفادة من الإبداع.

#### ج. نظرية العاملين لهزبرج:

ركز فريديريك هزبرج في نظريته على مجموعتين من العوامل:

- عوامل محفزة خاصة بالعمل ذاته "عوامل تحفيزية" وما يرتبط بها من إنجاز وتحدي وتوافر فرص النمو والرقى والمسؤولية.
- عوامل متعلقة بسلامة جوّ العمل "عوامل وقائية" وهي التي تنظم سياسة المؤسسة، الواتب، الأمان الوظيفي وظروف العمل.

يرى صاحب هذه النظرية أنها تنثير حماس الموظف وتحفزه لأداء عمل جاد يتفق مع قدراته ويحقق له طموحاته.

#### د. نظرية الإنجاز:

يرى دافيد ماكلياند أن الفرد لديه أربع حاجات رئيسية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عراف بن ماطل الجريد : التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف (دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، ص35.

- الحاجة إلى القوة: بمعنى البحث عن فرص كسب المركز والسلطة
- الحاجة إلى الإنجاز: أي البحث عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق
- الحاجة إلى الانتماء: البحث في المؤسسة عن فرص لتكوين علاقات صداقة جديدة.
- الحاجة إلى الاستقلال: إعطاء قيمة وأهمية كبيرة للحرية والاستقلالية في العمل والسيطرة بمصيرهم الشخصي.

3. نظرية الاتجاهات الحديثة:

أ. نظرية العدالة والمساواة:<sup>1</sup>

وضع Admer من خلال نظريته العلاقة بين أداء الفرد وشعوره بعدالة المقابل الذي يستلمه كحافز للأداء، ومقارنته بالزملاء للشعور بالمساواة والرضا.

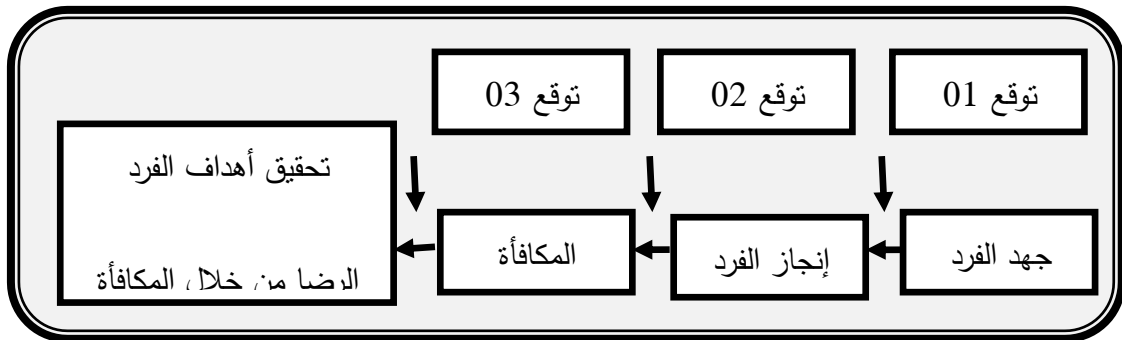
وجهت هذه النظرية الإدارة لوضع أنظمة عادلة للحوافز والأجور لتحقيق وتائر عالية من الأداء.

ب. نظرية التوقع:

استهدف "فروم" في نظريته تفسير عوامل التحفيز على ضوء توقعات مترتبة عليها وتتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- التوقع الأول: الاهتمام ببذل الجهد في العمل وتحقيق نتيجة معينة
- التوقع الثاني: حساب النتائج المتوقعة لذلك العمل وهي ماذا سيحصل عليه بعد اتمام عملية الإنجاز
- التوقع الثالث: يشير إلى القيمة التي يعطيها الفرد للمكافأة التي سيحصل عليها، فإذا كانت عالية تزيد من درجة التحفيز والعكس صحيح.

الشكل رقم 04: يبين نموذج التوقعات



المصدر: محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1997، ص 234

ج. نظرية Z لويليام أوشي:

تقوم هذه النظرية على الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل حيث تركز على ما يلي:<sup>1</sup>

- الثقة: الإنتاجية والثقة هما وجهان لعملة واحدة
  - المهارة: المهارة في التعامل تتم بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة
  - المودة: الانطواء على الألفة والمودة وتقديم الدعم للآخرين
- قدمت هذه النظرية إسهامات في مجال التحفيز تمثلت فيما يلي:
- الوظيفة مدى الحياة والتي تساهم في ولاء الأفراد العاملين
  - عدم التخصص في المهنة بمعنى أن العامل يمارس أكثر من مهنة
  - القرار الجماعي وذلك باشتراك كل من سيتأثر بهذا القرار في اتخاذه ويزيد التزامه بتنفيذه

**المطلب الثاني: السياسات الحديثة في المؤسسة ومكوناتها**

تعتمد المؤسسة في تحفيز عمالها على سياسات واضحة تؤثر على أدائه وترضي رغباته

أولاً. السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسة:

تكمن السياسات التحفيزية المتبعة في المؤسسة فيما يلي:<sup>2</sup>

- أ. الأجر: تهدف المؤسسة من خلال الأجر إلى المساهمة في توفير اتجاهات إيجابية ناحية العمل لإبعاد الشكاوي والغياب.
- ب. الاتصال: وهو نقل المعلومات والأفكار من طرف لآخر من خلال عملية ديناميكية

<sup>1</sup> - محمد رسلان الجلوسي وجيلة جاد الله، الإدارة علم و تطبيق، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان الاردن ط 1، سنة 2000، ص 155

<sup>2</sup> - عاشور حورية: سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري (دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة)، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص: إدارة وحكاما محلية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016/2017، ص 34

ت. التدريب: وهو عبارة عن مجموعة من النشاطات الموجهة لرفع مستوى المهارة والخبرة لدى الأفراد، حيث يؤدي التدريب لتحقيق عدة فوائد وهي:

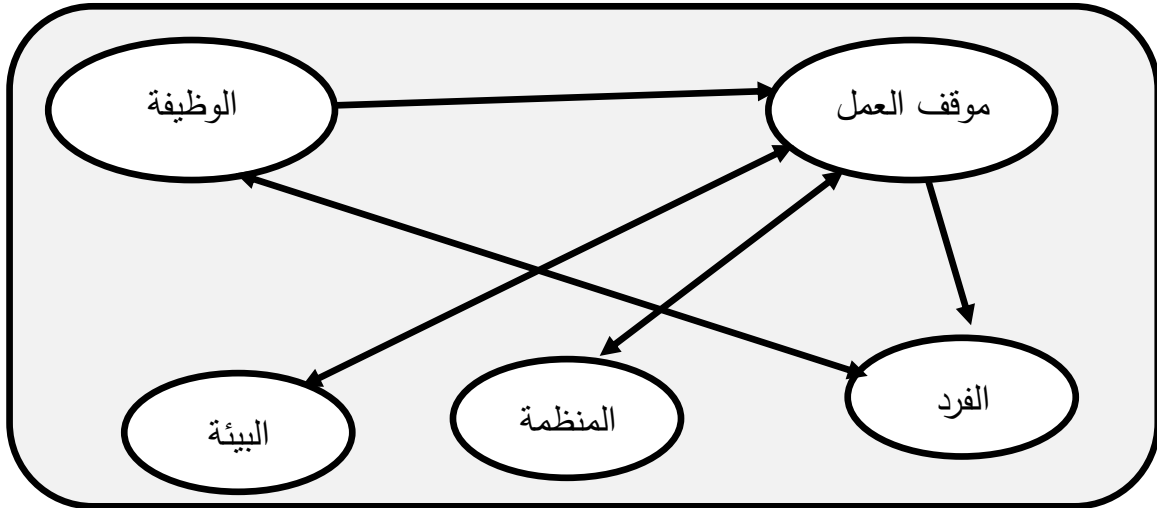
- زيادة الإنتاج
- تحفيز الأفراد وتوفير دوافع ذاتية للعمل.
- ث. تفويض السلطة: ونقصد بها قيام الرئيس بتحديد المهام الواجب عليه القيام بها أحد مرؤوسيه، وتهدف عملية تفويضها لمساعدته للقيام بها:
- إعطاء فرصة للرئيس الأعلى للقيام بالمهام الأساسية
- يولد الثقة لدى المرؤوسين بأنفسهم وتدريبهم على اتخاذ القرارات

ثانيا. مكونات سياسة التحفيز:

عملية التحفيز عملية نظامية، تتكون من مجموعة من الأجزاء وتتفاعل فيها بينها تفاعلا إيجابيا أو سلبيا.

وعليه تقسم سياسة التحفيز إلى مكونات أساسية وهذا ما يوضحه الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم 04: يوضح مكونات منظومة التحفيز



المصدر: محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1997، ص 380

<sup>1</sup> - ليازيد وهيبة: فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد الشبيرة بالمؤسسة (دراسة ميدانية بالجمع الصناعي لانتاج الألبان بتلمسان)، أطروحة دكتوراه، تخصص: تسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2013/2014، ص 98.

- الفرد والوظيفة: يجب أن تتناسب قدرات ومعارف العامل مع المتطلبات الوظيفية
  - الوظيفة والمؤسسة: تكون الوظيفة والهيكل الوظيفي جزء حيوي وجوهري في هيكل المؤسسة وليست وظيفة هامشية
  - الفرد والمؤسسة: للمؤسسة أهداف وتسعى جاهدة لتحقيقها، كما أن للعامل أهداف يسعى لإشباعها من خلال المؤسسة
  - المؤسسة والبيئة: على المؤسسة أن تتكيف مع متطلبات البيئة التي تعمل فيها، ومنها تتكيف مع الموارد البشرية
  - الفرد والموقف: على الفرد أن يمتلك القدرة على إدراك طبيعة موقف العمل.
- وعليه فإن المكونات الخمسة لمنظومة التحفيز هي تفاعل مستمر لغرض تحقيق الأساسيات.

### المطلب الثالث: أساليب التحفيز وطرقه

#### الفرع الأول: أساليب التحفيز

تعتمد عملية التحفيز في المؤسسة على جملة من الأساليب أهمها:

- أ. أسلوب توسيع العمل: أي إضافة واجبات ومهام للعمل الذي يقوم به الفرد على نفس مستواه الإداري
- ب. أسلوب إثراء العمل: إعطاء العاملين فرص أكثر حرية وأوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم
- ت. أسلوب العمل المرن: يسمح للعمال باختيار ساعات العمل التي يريدونها ضمن حدود معينة
- ث. أسلوب العمل الأسبوعي المكثف: حيث يسمح للعامل قضاء ساعات العمل الأسبوعية في عدد أيام أقل
- ج. أسلوب مجموعات الجودة: يتضمن تشكيل مجموعات صغيرة من العاملين تجتمع معا باستمرار خلال فترة العمل في المؤسسة
- ح. أسلوب الإدارة بالأهداف: يهدف إلى تحفيز العمال من خلال إشراكهم في تحديد الأهداف

- خ. تكييف العاملين: يتضمن توجيه الأفراد الجدد في بداية عملهم لبيئة المؤسسة إضافة إلى الأساليب السابقة في التحفيز، هناك أساليب أخرى منها الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين عن طريق القيام ب:<sup>1</sup>
- سياسة الباب المفتوح من قبل المدير مع مرؤوسيه
  - وضع نظام صندوق الاقتراحات لكي يستطيع الفرد للتعبير عن أفكاره ومشاكله
  - وضع نظام فعال لحل الشكاوي داخل المؤسسة
  - مسح إحصائي لمعرفة آراء واتجاهات العاملين تجاه المؤسسة.

### الفرع الثاني: طرق التحفيز

للتحفيز عدة طرق نذكر منها:

- الاستماع الجيد للأفراد: أي التركيز على التواصل مع الأفراد وإشعارهم بأنهم مقبولون من الآخرين
- تشجيع الجميع على الثقة في القائد: ويكون ذلك من خلال عمق مشاركة الأفراد في اتخاذ بعض القرارات التي يمكن لهم المشاركة بها
- مواجهة الأخطاء بأسلوب لا يركز على اللوم: أي مساعدة العامل على تخطي الأخطاء عن طريق توجيهه وتدريبه
- التعاون المتبادل: التركيز على التعاون المتبادل بين الأفراد في الفرقة الواحدة يساعد على بناء فريق عمل ناجح
- تنمية مواهب الأفراد: يجب على القادة أن يبحثوا على مصادر القوة والمواهب والكفاءات المتوقعة التي يمكن أن تبرز من الأفراد.

ويمكن صياغتها في شكل آخر على النحو التالي:

- أ. الانتماء: أي التأثير بالناس وتقدير الآخرين بشكل هائل
- ب. الإنجاز: أي أن أهم ما يسعى العامل لإنجازه هو تحقيق النتائج

<sup>1</sup> - عمار بن ناصر: الحوافز المادية ودورها في صنع الولاء التنظيمي ، مذكرة ماستر، تخصص: تنظيم وعمل، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2014/2015، ص25

- ت. توفير مجموعة من الدوافع: أي أن يكون للعامل أكثر من دافع ويكون قويا بقدر كاف
- ث. الشفافية ونشر الأسرار: أي إعطاء العامل أسرار المؤسسة وإطلاعه على الوضع المادي لها
- ج. إسقاط الحواجز المعنوية: التقليل من المستويات الإدارية المتعددة في المنظمة.

### المبحث الثالث: فاعلية التحفيز في المؤسسة

يتوقف نجاح المؤسسة في وصولها للأداء الأفضل على تبنيتها لنظام تحفيز فعال يولد دافعية مستمرة لدى العاملين لبذل ما في وسعهم وفي سبيل الحصول على أفضل الكفاءات لا بد على المؤسسة من تبني مجموعة من الأسس والشروط لتحقيق عوائد جيدة وتجاوز كل المعوقات التي تؤدي إلى فشل النظام.

### المطلب الأول: البرنامج السليم لنظام التحفيز

من أجل أن يكون نظام التحفيز ناجحا يجب أن يمر على عدة عمليات إدارية صحيحة ومن بينها نذكر ما يلي:

#### أولاً. شروط نجاح نظام التحفيز:

لكي يكون نظام التحفيز ذو نتائج إيجابية يجب أن يعتمد على جملة من الشروط والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- البساطة: ويعني هذا أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما في صياغته
- ربط الحوافز بالأداء: شعور الفرد بأن مجهوداته تؤدي إلى حصوله على حافز معين
- التفاوت: ويعني اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح
- المشاركة: الغدارة يجب أن تأخذ بآراء وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز
- التنوع: المؤسسة يجب أن تطبق أنواع مختلفة من الحوافز

<sup>1</sup> - بلقايد إبراهيم، بوري شوقي: علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، 2017، ص 258.

- الهدف: أن يكون للحافز هدفا معينا كرفع الإنتاج
  - العلانية: وهو إعلان الجزاء إيجابيا كان أم سلبيا على كافة العاملين
  - تدريب المشرفين: يعني تدريب المسؤولين على إجراءات النظام
  - الشمولية: يشمل نظام الحوافز كل عمال المؤسسة وذلك حسب وظائفهم
  - مناسبة: بمعنى أن يكون الحافز متناسبا مع حاجات كل فئة من العاملين.
- كما أن هناك شروط أخرى وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين في أدائهم وعدم تحقيق العدالة يؤدي إلى الشعور بالاستياء
- الكفاية: يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين
- السيطرة: وتعني سيطرة كاملة من العاملين على الأعمال التي يقومون بها والظروف المحيطة
- الاستقرار والمرونة: لا يجب تعديل نظام الحوافز من فترة لأخرى حتى يتقهم العاملون، ولكن إذا استدعى الأمر وجب تغييره.

#### ثانيا. أسس منح التحفيز:

حتى يكون التحفيز ذو فعالية لا بد من توفر مجموعة من الأسس تعتمد عليها المؤسسة، والتي يمكن إبرازها فيما يلي:<sup>2</sup>

- معيار الأداء: يعتبر من أهم المعايير من حيث الموضوعية في حساب الحوافز حيث يتم تحليل الأداء ووضع معايير قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة مثل كمية العمل وجودة الإنتاج
- معيار المجهود: يستعمل هذا المعيار في قياس نتائج العمل لكنه يغلب عليه الطابع النسبي مقارنة بالمعيار الأول
- الأقدمية: وهو معيار كثير التداول إذ يأخذ بعين الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المؤسسة

<sup>1</sup> - الطاهر الوافي : التحفيز وأداء الممرضين (دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح، تبسة)، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2013/2012، ص ص 53-54

<sup>2</sup> - بوكروش سمية: سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة، (دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلور ميتال عنابة)، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2012/2011، ص 58

- المهارة: هذا المعيار شائع الاستخدام من قبل المؤسسات الحديثة التي تسعى إلى تشجيع عمالها على إنجاز الأهداف.<sup>1</sup>
- تحقيق الأهداف: يجب الهدف من نظام التحفيز على المدى القصير والبعيد بحيث تسعى جميع الأطراف إلى تحقيقه.

### المطلب الثاني: معايير الحكم على فاعلية التحفيز

تقيس المؤسسة فاعلية التحفيز بالاعتماد على بعض المؤشرات التي تظهر بصفة واضحة والتي تتمثل في الرضا الوظيفي للعاملين وذلك من خلال:

#### الفرع الأول: علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي<sup>2</sup>

يعرّف الرضا الوظيفي على أنه شعور الفرد بالقناعة من خلال عمله، التي تعتبر محصلة العلاقة بين ما يتوقعه الموظف من عمله وبين ما يحصل عليه، وبالتالي تتولد لدى العامل ثقة كبيرة بالمؤسسة وفخر لانتمائه إليها ويعتبر أن أهدافه جزء من أهداف المؤسسة، مما يساهم في الرفع من الأداء.

وهذا يعني أن تحقيق الرضا الوظيفي يكون بفضل عملية التحفيز بالمؤسسة، التي تضع عدد من العوامل للتأثير على درجة تحققه لدى العامل

ويمكن للمؤسسة أن تحكم على نظام تحفيزها من خلال الرضا، وذلك بالحكم على بعض المظاهر في المؤسسة ويمكن إظهارها فيما يلي:

#### مظاهر الرضا للحكم على التحفيز:

يمكن قياس فاعلية التحفيز من خلال معايير عدم الرضا لمعرفة نقاط قوته وضعفه من خلال ما يلي:

1 - سليمان حسيبة: نظام التحفيز وأثره على الاداء الوظيفي (دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال GRC بسعيدة)، مذكرة ماستر في علم الاجتماع،

تخصص: تنظيم وعمل، جامعة الدكتور مولاي الطاهر ، سعيدة، الجزائر، 2017/2018، ص35

2- مرماط نبيلة : فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري (حالة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة أحمد

بوقرة ، بومرداس)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ، الجزائر، 2008/2009، ص65

أ. معدلات الشكاوي والصراعات: تعد محاولة الفرد لتغيير الظروف المؤدية إلى عدم الرضا، السبب في وجود صراعات تتطور إلى شكاوي للمسؤولين أو النقابات.

ب. معدلات دوران العمل: يشكل دوران العمل ظاهرة مكلفة ومشكلة كبيرة للمؤسسة، لأن أي موظف يعمل في المؤسسة يمثل استثمارا لها، لأنها تكلفت من أجل إيصاله لمستوى كبير من خلال دمج في أهداف المؤسسة.

ويمكن تجنب كل هذه التكاليف بتوفير الظروف الملائمة والحوافز اللازمة التي ستشعر العامل بالرضا.

ج. معدلات التغيب: تبدأ ظاهرة التغيب نتيجة عدم رضا العاملين الذي يظهر من خلال تغيير السلوك وذلك بانخفاض مستوى الأداء، وبعدها يبدأ العامل في التأخر عن العمل وبعد ذلك يحدث التغيب ليوم أو أيام، وقد ينتهي الأمر باتخاذ قرار ترك العمل نهائيا، لكن قبل الوصول إلى ذلك يمكن للإدارة توفير تطبيقات تعيد من خلالها ثقة الأفراد بالمؤسسة، وبالتالي تخفيض معدلات الغياب.

ح. الانسحاب النفسي ودرجة التوتر في العمل: يمكن التعبير عن الانسحاب النفسي من خلال الاندماج الوظيفي للأفراد وأيضا الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى الاعتماد على بعض المشاكل النفسية كالقلق والتوتر في العمل.

## الفرع الثاني: مؤشرات الأداء

وهي معايير تمثل مقياس لفاعلية عملية التحفيز وهي:<sup>1</sup>

أ. كفاءة العامل: كلما نقص استخدام الموارد المتاحة في المؤسسة خلال العملية الإنتاجية كانت الكفاءة عالية، والعكس صحيح كلما زاد الإسراف قلت الكفاءة

ب. فاعلية العامل: كلما زاد الاهتمام بالحوافز زاد الاهتمام بفاعلية العامل في استغلال قدرته وطاقته للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> - علي جوادي : التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية (دراسة ميدانية لنوادي القسم الممتاز أولمبي الوادي، بركة وعين توتة)، مذكرة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص: إدارة وتسيير رياضي، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، الجزائر، 2015/2014، ص51.

ت. مردودية العامل: تمثل النسبة بين النتائج المحققة والإمكانات، ويظهر التأثير من خلال الجهد الذي يبذله العامل لتحقيق أكبر نسبة من الإنتاج

ث. إنتاجية العامل: كلما رأى العامل شيء ما في تلبية رغباته وحاجاته أنه يعمل على تطوير قدراته الفنية ليتحسن أدائه وبالتالي التحكم أكثر في وسائل الإنتاج والاستغلال الجيد لها ومن ثم تحقيق كفاءة إنتاجية.

### المطلب الثالث: العوائد والنتائج الجيدة لسياسة التحفيز

يعتبر التحفيز من المحركات الرئيسية التي تقوم بتحريك الموظفين ليقدموا أفضل ما لديهم، وليبذلوا طاقاتهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

### الفرع الأول: عوائد نظام التحفيز

عندما يكون نظام التحفيز ذو مستوى جيد وعملي فسيحقق العوائد التالية:<sup>1</sup>

أ. بالنسبة للمؤسسة:

- زيادة قوة الميزة التنافسية لدى المؤسسة من خلال رفع مستوى العاملين
- زيادة مستوى الإنتاج وكفاءته والذي يعني زيادة مستوى الأرباح المحققة
- الترشيح بالوقت وعوامل الإنتاج والتقليل من الإهدار فيهما
- تكوين معايير ثابتة لجذب الأفراد اللذين يمتلكون التأهيل العلمي
- التخلص من السلبيات الناتجة عن السلوك السلبي للعاملين مثل الملل والتأخير والغياب.

ب. بالنسبة للعاملين:

- توفر فرصة زيادة الدخل عن طريق العمل بطريقة صحيحة
- توفير السبيل للتنافس الشريف في العمل بعيدا عن العلاقات الشخصية

<sup>1</sup> - بوسنة خديجة، بطوان حورية: الترقية كأداة لتحفيز العمال (دراسة حالة بمديرية الموارد المائية عين تيموشنت)، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة واقتصاد مؤسسة، المركز الجامعي لعين تيموشنت، الجزائر، 2015/2016، ص48

- زيادة قدرتهم على تطوير مهاراتهم ومعارفهم
- إحساس العاملين باهتمام مؤسستهم بهم، بالإضافة إلى حرصها على تكريم المتميز.

### الفرع الثاني: النتائج الجيدة لنظام التحفيز

يترتب عن تطبيق سياسة التحفيز عدة نتائج أهمها:

- تخفيض التكاليف وكميات الخامات
  - تحسين صورة المؤسسة
  - تنمية روح التعاون والتضامن بين العاملين
  - رفع روح الولاء والانتماء للمؤسسة
  - إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة.
- المطلب الرابع: معوقات فشل نظام التحفيز

### الفرع الأول: معوقات التحفيز

يمكن تلخيص المعوقات التي تعرقل نجاح التحفيز فيما يلي:<sup>1</sup>

- عدم وضوح الأهداف الخاصة للتحفيز بالنسبة للمديرين
- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز وذلك من حيث فعاليتها
- عدم وجود مقياس للتكلفة والعائد من الحوافز
- نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق نظام الحوافز
- ارتفاع تكاليف الحوافز
- عدم دقة تقويم أداء الأفراد، ووجود أخطاء كثيرة سواء في التقارير الدورية
- قلة الوقت وقلة المصادر التي يحتاج لها إنجاز العمل
- قلة التدريب والتوجيه
- ضعف الثقة بالنفس وعدم تقدير الذات

<sup>1</sup> - أنس عبد الباسط عباس: تحفيز الموظفين وتحقيق التميز في الأداء، ورقة علمية مقدمة من خلال مشروع التعاوني الأول لتنمية الموارد البشرية لمنسوبي الأمانات المملكة لامدينة المنورة، جامعة الأمير سطام عبد العزيز، ص12

- عدم الشعور بالاستقرار والآمال الكاذبة
- التوقعات الغير واضحة في أداء العمال.

#### الفرع الثاني: أسباب فشل نظام التحفيز

هناك أسباب عديدة لفشل نظام التحفيز نذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>

- القصور في برامج التدريب
- الاختيار غير الفعال للموارد البشرية
- خوف العاملين من رفع المعايير في المستقبل
- فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين
- اللجوء إلى أساليب وطرق أخلاقية لتحقيق معدلات الإنتاج
- غموض التعليمات الوظيفية
- عدم الموضوعية في توزيع الحوافز
- قصور البرامج الأخرى المدعمة للعاملين مثل التفويض.

<sup>1</sup> - سليم طق، علي عبيد : دور الحوافز في تفعيل الإبداع لدى العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة حالة لمؤسسة السلام الالكترونيكس Star Light)، مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص: إدارة أعمال المؤسسات، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2016/2015، ص35

## خاتمة الفصل

إن نجاح المؤسسة من عدمه يقاس بما تملكه من جودة في رأس مالها البشري والتي تشير إلى الكم المعرفي والمعلوماتي المتراكم لدى العنصر البشري فإذا أرادت التميز من خلال مواردها البشرية في مجال تقديم منتج جديد امتلاك تكنولوجيا جديدة وفي مجال التنافس في الأسواق المفتوحة وجب عليها تنمية رأس مالها البشري كونه قابل للتطور والخلق إذا ما شعر بالأمان الوظيفي والعدالة في توزيع الحوافز توافقها مع احتياجاته.

## الفصل الثاني

## مقدمة الفصل

تساهم الإدارة في تحفيز العاملين ودفعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته كما أن اهتمام الإدارة بالفرد ومساعدته ومساندته في العمل وحسن المعاملة معه والأخذ بمشاعره وطموحاته ورغباته ذات تأثير إيجابي واضح على الفرد لهذا جاءت أهمية ربط عملية التحفيز والرضا الوظيفي ببعضها البعض.

## المبحث الأول : عموميات حول الرضا الوظيفي

يعتبر العنصر البشري الدعامة الرئيسية لنجاح المؤسسات وتحقيقها ، لذلك لابد من زيادة الاهتمام والعمل على استخدامه استخداما فعالا وكسب رضاه .

إن الرضا الوظيفي للعاملين أصبح موضوعا يحظى بأهمية كبيرة من قبل الباحثين، حيث تتأثر درجة رضا العاملين بجملة من العوامل والتي تترجم في شكل مظاهر تفسر رضاهم أو عدم رضاهم في بيئة عملهم .

## المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي

اتخذت تعريفات الرضا الوظيفي اتجاهات مختلفة نظرا لاختلاف النظرة للرضا عن العمل ، التي تعود إلى اختلاف الظروف والبيئة وطبيعة الاتجاه .

## أولا : تعريف الرضا الوظيفي

وضع الباحثون العديد من التعاريف حول الرضا الوظيفي ، وفيما يلي سوف نذكر البعض منها :

**التعريف الأول :** يعرف الرضا الوظيفي على أنه " الدرجة الأولى التي تتسم بها لتلبية احتياجات العمل والانجاز الذي يحققه العاملون." <sup>1</sup>

1-نعيم إبراهيم الظاهر ، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، بدون طبعة ، 2010 ، ص104  
2-أحمد بن سعيد بن سالم ميلكان المشخي، الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة ، للترقية والتعليم رسالة ماجستير جامعة نوري، كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية، فرع إدارة تعليمية 2011 ص29

**التعريف الثاني :** كما يعرف الرضا عن العمل بأنه " درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه، اعتراف بواسطة الآخرين"<sup>2</sup> .

انطلاقاً مما سبق ذكره يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه الشعور بالقناعة والارتياح لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من بيئة العمل والدفع نحو الأداء الأفضل.

### ثانياً : أهمية الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي أهمية بالغة لكل من :

1. **بالنسبة للعامل :** ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى<sup>1</sup> :

- زيادة مستوى الطموح والتقدم .
- الرغبة في الإبداع والابتكار
- القدرة على التكيف مع بيئة العمل .
- الرضا عن الحياة

2. **بالنسبة للمؤسسة :** ينعكس ارتفاع شعور العاملين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المنظمة في :

- ارتفاع في الإنتاجية .
- تخفيض تكاليف الإنتاج .
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة .

### ثالثاً : خصائص الرضا الوظيفي

<sup>1</sup> أحمد بن سعيد بن سالم ميلكان المشخي، الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة ، للترقية والتعليم رسالة ماجستير جامعة نزري، كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية، فرع إدارة تعليمية ، ص 6.

يمكن تحديد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يأتي<sup>1</sup> :

1. تعدد المفاهيم وطرق القياس .
2. الرضا حالة من القناعة والقبول .
3. النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع ضروري .
4. الرضا الوظيفي يتعلق بالعددي من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني .
5. للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي .
6. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى.

### المطلب الثاني : عناصر الرضا الوظيفي

ارتكز الرضا الوظيفي للعاملين على جملة من العناصر المكونة له داخل المؤسسة والتي تترجم فيما بعد في شكل مظاهر تتصل بسلوكه في العمل .

هناك عناصر للرضا الوظيفي هامة ، منها ما هو متصل بالعمل ومنها ما هو متصل بجوانب أخرى وهذه العناصر هي<sup>2</sup> :

أ. كفاية الإشراف المباشر : فالمشرف له أهمية لأنه نقطة اتصال بين التنظيم والأفراد.

ب. الرضا عن نفسه : يكون هذا الرضا دافعا لإتقان العمل وبذل ما لديهم من طاقة.

<sup>1</sup> إيمان علي أحمد الحياي ، التمكين الإداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي (دراسة استطلاعية لآراء مجموعة من الأفراد العاملين في كلية التربية للبنات ، - جامعة الموصل ، مجلة تنمية الرافين ، العدد 122 ، المجلد 38 ، 2019 ، ص 37

<sup>2</sup> فاروق عبد فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005، ص 259

ج. الاندماج مع الزملاء في العمل : يكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذ شعر بأنه يعطيه الفرصة للتواصل مع الآخرين .

د. توفير الأهداف في التنظيم : حيث يرغب الأفراد أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم .

هـ. عدالة المكافآت الاقتصادية : يتوقع الفرد أن يحصل على مكافآت عادلة إذ قورنت ببعضها داخل المؤسسة .

و. الحالة الصحية والبدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة والعقلية من حيث أثرها على الفرد وأدائه كما أنه توجد عناصر أخرى للرضا الوظيفي تتمثل فيما يلي :

- الرضا عن الأجر : وهو مدى تناسب الأجر مع الجهد الذي يبذله العامل.
- الرضا على محتوى العمل : هو إدراك أن طبيعة المهام الموكلة إلى الفرد وتأديتها في محيط عمله لها دور فعال في التأثير على رضاه الوظيفي .
- المطلب الثالث : أنواع الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه

لقد صنف الرضا الوظيفي العاملين إلى عدة مجموعات ، حيث تتأثر كل منها بجملة من العوامل .

#### أولاً : أنواع الرضا الوظيفي

يمكن تقسيم الرضا الوظيفي إلى عدة أقسام وفقاً لاعتبارات معينة كالتالي :

##### 1. أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته<sup>1</sup> :

- الرضا الوظيفي الداخلي : يتعلق بالجوانب الذاتية للموظف مثل : الشعور بالتمكن والإنجاز .

<sup>1</sup> كنان علم الدين مداح ، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في شركة الجابر لضمان التأجير ، بحث مقدم على درجة الماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال ، الجامعة الافتراضية السورية ، 2015 ، ص 50.

- الرضا الوظيفي الخارجي : يتعلق بالجوانب الخارجية للموظف في محيط العمل مثل : المدير ، زملاء العمل وطبيعة ونمط العمل .
  - الرضا الكلي العام : وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا .
2. أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه :

- الرضا الوظيفي المتوقع ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة .
  - الرضا الوظيفي الفعلي يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع ، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي .
- بالإضافة إلى أن هناك من يصنف الرضا الوظيفي إلى قسمين وهما<sup>1</sup> :

- أ. الرضا الكلي : يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل ، وهنا يكون الموظف قد وصل إلى أقصى درجة الرضا عن عمله .
- ب. الرضا الجزئي : يمثل شعور الفرد عن بعض مكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها .

### ثانيا : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

يتأثر الرضا الوظيفي في المؤسسات بشكل أساسي بأنواع المكافآت وقيمتها وتوقعات العاملين في الحصول على أفضل أداء ومن ثم فإن هناك عدة عوامل منها :

1. خصائص العمل : إن كثير من خصائص العمل تؤثر على الرضا الوظيفي ومن أهمها<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> سالم عواد الشمري ، الرضا الوظيفي وآثاره على الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي ، ملتقى البحث العلمي، كلية الاقتصاد والإدارة ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، المملكة العربية السعودية ، 2009 ، ص 17.

- وضوح الدور .
  - مدى ما ينته العمل من تنوع واستقلالية ومسؤولية .
  - مدى ما يوفره العمل من مكافآت داخلية ومكافآت خارجية .
2. **عوامل تنظيمية :** المناخ التنظيمي له دور كبير في تحدد درجة الرضا الوظيفي ، أهمها<sup>2</sup> :
- أسلوب القيادة .
  - العمل .
  - تنظيم العلاقات مع جماعة العمل .
  - المسؤولية الاجتماعية .
  - ظروف العمل وبيئته .
3. **العوامل الشخصية :** هناك العديد من العوامل الشخصية التي تؤثر على مستوى التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة والتي ترجع للشخص نفسه ، وهي<sup>3</sup> :
- الجنس .
  - العمر .
  - الحالة الاجتماعية .
  - القيم .
  - الشخصية .
- 
- <sup>1</sup> ناجح راضي علي معاني ، درجة التحفيز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية ، أطروحة ماجستير في الإدارة التربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين ، 2017 ، ص 24.
- <sup>2</sup> صبري جلبلي أحمد عبد العال ، الأجور الحافزة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظف العام في النظامين الإداري الوضعي والإسلامي ، مجلة جامعة جنوب الوادي ، العدد الرابع والثلاثون ، الجزء الرابع ، كلية الحقوق ، جامعة جنوب الوادي ، مصر ، ص 741-742.
- <sup>3</sup> مروان أحمد حويصي ، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل (حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة) ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2008 ، ص 12.

## المبحث الثاني : طرق قياس الرضا الوظيفي ومؤشراته ونظرياته.

لقد تطلب تفسير الرضا الوظيفي للعاملين وجود مجموعة من النظريات ، كما استند في قياسه على جملة من الطرق والمؤشرات والتي تم عددها بعدة برامج تهدف للمحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي والذي سيخلف فيما بعد جملة من الآثار .

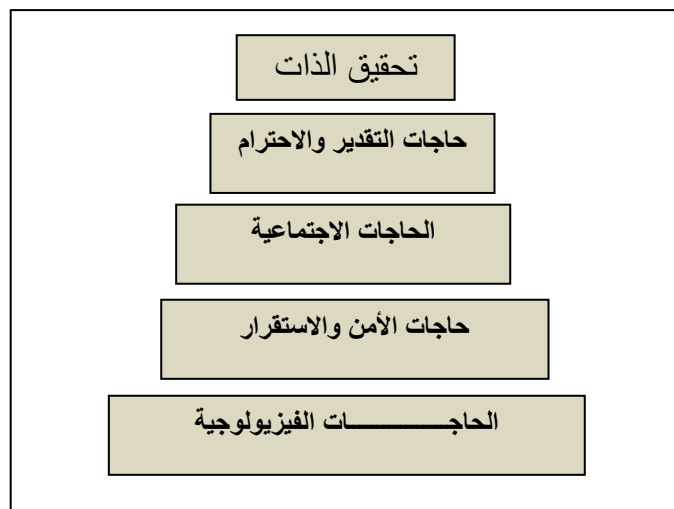
### المطلب الأول : نظريات الرضا الوظيفي

توجد العديد من النظريات التي فسرت الرضا الوظيفي ، فكل نظرية انفردت بأسس ومعايير خاصة ومن أهمها ما يلي :

#### 1. نظرية تدرج الحاجات:

أبراهام ماسلو قدم نظرية حول تدرج حاجات الأفراد المختلفة التي تحرك الفرد نحو العمل ، فالأفراد لديهم حاجات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها في سلم هرمي كما هو مبين في الشكل التالي :

الشكل رقم 05 يوضح: تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو



المصدر :راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 ، ص 116

1) الحاجات الفسيولوجية : تتمثل في الحاجات الأساسية التي يتطلبها الأفراد والتي لها دور فعال في دفع الأفراد نحو العمل .

2) حاجات الأمن والاستقرار : تتمثل في البيئة الآمنة المساعدة على العمل.

3) الحاجات الاجتماعية : تتمثل في الصداقة والعلاقة الجيدة .

4) حاجات التقدير والاحترام : يسعى الفرد إلى تكوين صورة إيجابية عن نفسه، تجعل من الآخرين يحترمونه .

5) حاجات تحقيق الذات : هي حاجات تتعلق بنجاح الفرد وطموحاته .

2. نظرية الحاجات المكتسبة<sup>1</sup> :

يرى مكلياند أن الأفراد لديهم مجموعة من الحاجات تؤثر وتوجه سلوكهم وهي :

أ. الحاجة إلى القوة : يشعر الأفراد بالرضا عن العمل من خلال سعيهم للحصول على المركز والسلطة .

ب. الحاجات إلى الانتماء : يشعر الأفراد بالرضا عن العمل من خلال السعي لإقامة علاقات اجتماعية في المؤسسة .

ج. الحاجة للإنجاز : يستمد الأفراد رضاهم من خلال طموحاتهم والرغبة الشديدة في تحقيق النجاح والأهداف .

3. نظرية العوامل المزدوجة<sup>2</sup> :

قسم هرز برغ نظريته إلى مجموعتين من العوامل هما :

<sup>1</sup> معروف هواري ، الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية (دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي وهران)، أطروحة دكتوراه في علم النفس ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة وهران 2، الجزائر ، 2017/2016 ، ص ص 28-29.

<sup>2</sup> عزيزون زهية ، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة) ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية ، وعلوم التسيير ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة الجزائر ، 2006-2007 ، ص ص 61-62.

أ. العوامل الصحية (الوقائية) : هي عوامل مسؤولة عن زوال عدم الرضا ، فهي كفيلة بحمايته وصيانتها وتتمثل في :

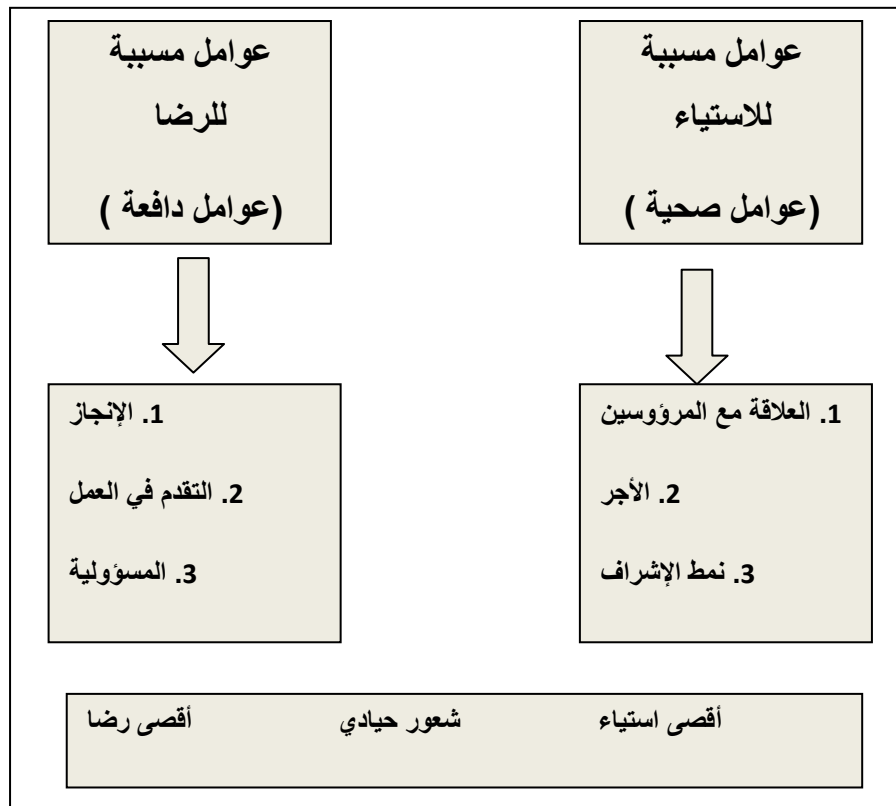
• العلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين . الأجر . الإشراف

ب. العوامل الدافعة : تمثل مجموع العوامل التي تؤدي إلى خلق القوة دفع لسلوك العاملين وتتمثل فيما يلي

• الإنجازات . المسؤولية . التقدم والترقية

وتوضح نظرية هرتزبرغ في الشكل الموالي :

الشكل رقم ( 06 ) : نظرية العاملين (العوامل الدافعة -العوامل الصحية )



المصدر :عزيزون زهية ، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية مذكرة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية ، وعلوم التسيير ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة الجزائر ، 2006-2007 ، ص62

#### 4. نظرية الدفر :

قدم الدفر تصنيف للحاجات والتي تقسم إلى ثلاثة أنواع كما يلي :

- (1) حاجات البقاء : وهي تمثل الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو .
- (2) حاجات الارتباط : تعبر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة .
- (3) حاجات النمو : تعبر عن سعي الفرد لتطوير قدراته ومؤهلاته .

تعتبر هذه النظرية مكملية لنظرية ماسلو حيث ترى هذه النظرية إمكانية السعي إلى تحقيق إشباع

أكثر من حاجة في وقت واحد .

#### المطلب الثاني : طرق ومؤشرات الرضا الوظيفي

استند قياس الرضا الوظيفي للعاملين على جملة من الطرق والمؤشرات التي تحدد بشكل كبير درجة

رضاهم أو عدمها داخل المؤسسة .

#### أولاً : طرق قياس الرضا الوظيفي

هناك العددي من الأساليب التي نقيس بها الرضا عن العمل ، وتتمثل فيما يلي<sup>1</sup> :

##### 1. طريقة تحليل ظواهر الرضا :

وهي أكثر طرق القياس بساطة وانتشارا ، حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن

درجة رضا الفرد تجاه عمله ، ومنها معدل دوران العمل والتغيب ، التمارض ، فقد أظهر تحليل هذه

الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة .

##### 3. طريقة هرزبرغ :

تعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي تشعروا

فيها بأنهم راضون عن عملهم ، وبعدهم الرضا عنه ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب .

<sup>1</sup> عزيزون زهية ، مرجع سابق ص 115

### استخدام قائمة الأسئلة :

وهذه القائمة تحتوي على أسئلة عن عوامل مثل : طبيعة أو نوع العمل ، ساعات العمل ، ظروف العمل ، الترقية ، اتجاهات الإدارة ، حرية التعبير ... الخ .

### 3. طريقة الاستقصاء :

تعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء معينة المستهدف قياس رضاها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي ، وتصاغ محتوياتها وتصمم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين ، ويتلاءم مع مستويات الذين يتم استطلاع آرائهم .

### 4. أسلوب الأحداث الحرجة :

هنا يصف الفرد بعض الأحداث المرتبطة بعمله ، والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا ، ثم يتم اختبار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدم الرضا .

وثمة أيضا مقياسان يستخدمان لقياس الرضا الوظيفي على نطاق واسع جدا وهما<sup>1</sup>:

#### • المقياس الأول : استبانة مينيسوتا للرضا الوظيفي M.S.O

يتكون من عشرون مظهرا منها : الإبداع ، الإستقلالية ، العلاقات الإنسانية، الإشراف الفني ، ظروف العمل . ويتكون كل مظهر من خمسة مفردات يحسب عليها الفرد بالتأشير على الإجابة

الممكنة ، مستعملا في ذلك سهم الاختيار ، يتكون من درجات هي :

\*راض جدا : وتعني راض جدا عن هذا الجانب من الوظيفة .

\*راض : وتعني أنني راض فقط عن هذا الجانب من الوظيفة .

\*لا أعرف : وتعني أنني لا أستطيع أن أقرر أنني راض وغير راض.

\*غير راض : وتعني غير راض عن هذا الجانب من الوظيفة .

\*غير راض مطلقا : وتعني أنني غير راض بالمرّة عن هذا الجانب من الوظيفة.

• المقياس الثاني : المؤشر الوصفي للوظيفة JDI<sup>1</sup>

يعتبر مقياس المؤشر الوصفي للوظيفة الذي طوره كل من Kendall و Hulin و Smith أكثر

المقاييس استعمالا في هذا المجال، بحيث يقيس هذا المؤشر خمسة مظاهر هي :

\*الرضا عن العمل نفسه .

\*الرضا عن الإشراف .

\*الرضا عن الأجر .

\*الرضا عن الترقّيات .

\*الرضا عن زملاء العمل .

وكمثال على هذا المقياس نتناول المثال التالي :

\*التعليمات : إن البنود الآتية تقيس مدى رضاك عن عملك ، ورئيسك والترقية ، والزملاء وراتبك

1-بووذن نبيلة ، محدّدات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية (دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك ، وحدة فرجيوة) ، مذكرة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا ، جامعة محمود منتوري ، قسنطينة، الجزائر ، 2006/2007 ، ص.75.

**المطلوب :** هو أن تضع " نعم " إذا كان البند يصف حالة معينة عن عملك .

هو أن تضع " لا " إذا كان البند لا يصف تلك المظاهر المعينة .

وضع (؟) إذا لم تستطع أن تقرر

**شكل رقم 07 يوضح المؤشر الوصفي للوظيفة JDI**

| <u>المرتب :</u>            | <u>العمل الحالي :</u> |
|----------------------------|-----------------------|
| سيئة .....                 | روتيني .....          |
| كثير جدا .....             | مرضي .....            |
| أقل مما أستحق .....        | جيد .....             |
| الدخل يوفر الكماليات ..... | واقف طول الوقت .....  |

| <u>الترقيات :</u>             | <u>زملاء العمل :</u> |
|-------------------------------|----------------------|
| عمل لا تقدم فيه الترقية ..... | يتكلمون بكثرة .....  |
| على الكفاءة .....             | ملمحون .....         |
| ترقيات متفاوتة .....          | كسلاء .....          |

**المصدر** راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 ، ص 125

## ثانيا : مؤشرات الرضا الوظيفي

هناك مؤشرات سلبية ناتجة عن عدم الرضا ومؤشرات إيجابية ناتجة عن حالة الرضا وهي :

1. مؤشرات عدم الرضا الوظيفي : للرضا الوظيفي مؤشرات سلبية ، تظهر من خلال ما يلي :

أ. التمارض : يلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تهربا من الواقع المعاش .

ب. الشكاوي وعدم الاهتمام : تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة ، وتتصب معظما على ساعات العمل الزائدة والترقيات ، ونظام الإشراف والأجور .

ج. الإضراب : يعبر عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم ، فنجد العمال في إضراب إذا كانت الأجور منخفضة مثلا فهذا يعكس عدم الرضا على مستوى الأجور .

د. الإصابات : هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي ، وعدم الرغبة في العمل ذاته ، وعلى هذا الأساس يميل الباحثين إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل .

2. مؤشرات الرضا : للرضا الوظيفي مؤشرات إيجابية يمكن حصرها كما يلي <sup>1</sup>:

أ. الأداء : يعد واحد من المؤشرات الإيجابية التي تدل على مستوى رضا العاملين ، حيث أن انخفاض درجة الأداء في المؤسسة يتعلق بعاملين رئيسيين :

✓ القدرة على العمل .

✓ الرغبة في العمل .

<sup>1</sup> باسل علاء الدين ، منذر مرهج ، تقييم مستوى الرضا لدى العاملين في المصارف الخاصة (دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في دمشق) ، مجلة جامعة البعث، المجلد 39 ، العدد 52 ، كلية الاقتصاد ، جامعة تشرين ، اللاذقية ، سوريا ، 2017، ص 66.

وبالتالي فإن انخفاض مستوى الرضا الوظيفي ، ينتج عنه بالضرورة انخفاض في الرغبة في العمل ، وبالتالي انخفاض في مستوى الإنجاز والفعالية لدى العاملين .

ب. **الولاء التنظيمي** : ويعرف بأنه " مشاعر الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها ، وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المنظمة وقيمها ، واستعداده لبذل الجهود نيابة عنها ، ورغبته في البقاء عضوا فيها ، وبالتالي فإن شعور الفرد في المنظمة بالارتياح والرضا التنظيمي ، يعزز شعوره بالانتماء والولاء تجاه المنظمة .

ومن هنا يمكن القول بأن المؤشرات الخاصة بالرضا الوظيفي تتحدد من خلال مستوى الرضا لدى العاملين ليتراوح بين رضا تنتج عنه مؤشرات إيجابية تنعكس إيجابا على المؤسسة ككل ، أو سخط لدى العاملين ينعكس سلبا على المنظمة .

### المطلب الثالث : ميكانيزمات تحقيق الرضا الوظيفي

يتعرض الموظف في مسار حياته الوظيفية إلى العديد من الضغوط لذا توجب على المؤسسة إيجاد حلول لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال دعمها ببرامج تترتب عنها جملة من النتائج .

#### أولا : البرامج الداعمة للرضا الوظيفي

هناك مجموعة من البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي والذي يدفعوا العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة ومن أهم هذه البرامج ما يلي<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> باجة حميد ، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط البويرة ) ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، تخصص غدارة الأعمال الإستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أكلي محند أولح البويرة ، الجزائر ، 2013 – 2014 ، ص 68-71.

### 1. برامج صيانة القوى العاملة :

تتمثل تلك البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل المهارات وخبرات العاملين ، ومن أمثلة تلك البرامج ، البرامج الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية .

### 2. برامج تحسين بيئة وظروف العمل : ويشمل ذلك البرنامج عادة على الإجراءات التالية:

- التقليل من رقابة الأعمال وذلك من خلال اللجوء إلى التوسع الوظيفي.
- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث التهوية والإضاءة والأثاث.
- معالجة حالات التعب والإرهاق وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل.

### 3. برامج الرفاهية الاجتماعية :

وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية كالنوادي وتوفير وسائل مريحة للمواصلات وبناءات سكنية مميزة للعاملين ، فهذه الإجراءات وغيرها تدفع العاملين نحو الأداء الأفضل .

### 4. برامج الرعاية الصحية :

هنا يلاحظ أن التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض التزام صحي على المنظمة تلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الإهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعاملين .

### 5. برامج فرق العمل المدارة ذاتيا :

وهي جماعات مسؤولة عن إنتاج السلع والخدمات وتسعى إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها وهي تركز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس لها أي علاقة بالجوانب الإدارية ، ومثل هذه الجماعات على تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وتقليل التكلفة .

## 6. حلقات الجودة :

وهي فرق عمل مشكلة بشكل تطوعي وإداري من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة ،

تسعى لتحقيق العديد من الأهداف وهي :

- تحسين الروح المعنوية للعاملين .
- تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين .
- رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة .
- تطبيق ومتابعة الأفكار الجديدة .

## 7. برامج الجودة الشاملة :

ويقصد بها القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في

معرفة مدى تحسين الأداء .

لقد باتت المؤسسات الحديثة تتميز بمجموعة من الصفات التي تعرقل سير العمل الإداري بها

وأهمها :

- عدم معالجة الشكاوي بالرغم من زيادتها .
- تسرب العاملين الأكفاء .
- ضعف عملية الرقابة والمتابعة .

لذلك لا بد من اللجوء إلى ما يعرف بالجودة الشاملة التي تقوم بتحسين وتطوير المؤسسة والعاملين بشكل

مستمر وتحقيق مستويات عالية من الرضا .

8. برامج الأمن والسلامة المهنية .. مثل

أ - تجزئة العمل لتحديد مصدر الخطر فيها.

ب - تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها.

ج - تدريب العاملين على زيادة مهارة الفرد في العمل وحماية نفسه من الأخطار وتوعيتهم على

حسن التصرف عند تعرضهم للإصابات.

د - سجلات حوادث وإصابات وأمراض المهن.

هـ - المتابعة والتفتيش.

**ثانيا : مسببات الرضا الوظيفي**

يمكن تقسيم مسببات الرضا عن العمل إلى مجموعتين : أولهما مسببات خاصة بالتنظيم، وثانيهما

مسببات خاصة بالفرد ذاته .

**1. المسببات التنظيمية للرضا :**

أ. **نظام العوائد :** مثل الحوافز ، والمكافآت والترقيات ، ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها

وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل.

ب. **الإشراف :** يعتمد الأمر هنا على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون

المروسين وحمايتهم لهم .

ج. **السياسات المنظمة :** وهي تشير على وجود أنظمة العمل، ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل

وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل سير العمل ولا يعيقه .

د. **تصميم العمل :** حينما يكون العمل تصميم سليم يسمح بالتنوع ، والمرونة ، والتكامل ، والأهمية،

والاستقلال وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.

هـ. **ظروف عمل جيدة** : كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم ، ومن أهم هذه الظروف ما يسمى الإضاءة والحرارة ، حجم الكتب...الخ

## 2. المسببات الشخصية للرضا :

وهي التي تحرك السلوك الإيجابي للفرد تجاه العمل فيمكن عرض أهمها بالآتي<sup>1</sup>:

أ. **مستوى الرواتب (التعويضات)** : ترجع أهمية التعويضات للفرد لانعكاسه على عدة ظواهر تتمثل فيما يلي

- المركز الاجتماعي للفرد .
- مستوى الحياة المادية للفرد .
- الشعور بالأمن الاقتصادي .

إن التعويضات التي يتقاضاها الفرد يجب أن تتسم بالموضوعية والعدالة عند حسابها وتوزيعها ، لأن شعور العاملين بالعدالة سوف يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد توقعاً للحصول على نتائج أكثر إيجابية .

## ب. الشعور بالأمان الوظيفي :

يمثل الشعور الوظيفي مجموعة الضمانات والمنافع التي يتطلبها العاملون مثل الأمان من فقدان الوظيفة دون أسباب مشروعة والأمن من إجراءات إدارية تعسفية ، وهو ما يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية ، ومن ثمّ تحسين الأداء وزيادة الولاء.

<sup>1</sup> - فداء ناصر ، عصام م حيدر ، اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو العوامل المسببة للرضا الوظيفي (دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة) ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 30 ، العدد الثاني ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق، سوريا، 2014 ، ص165.

### ج. درجة تمكين العاملين :

إن شعور الأفراد بأنهم ممكنون في العمل إنما يرتبط بمدى إدراكهم لمستوى مشاركتهم في صنع القرار، وبأنهم يملكون الحرية والقدرة الكافيتين للقيام بأعمالهم المختلفة.

ويحقق تمكين العاملين فوائد عديدة بالنسبة للمؤسسة إذ يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين وتطوير قدراتهم الإبداعية .

أما بالنسبة إلى الإدارات والأقسام ، تصبح الإدارة أكثر نجاحا وتتمكن من تحسين استخدام الموارد والأفراد

### د. علاقات العمل مع (الإدارة ، الزملاء والمرؤوسين) :

تعرف علاقة الفرد برئيسه بأنها جودة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين التي يتوقف استمرارها على النظر إليها بأنها عملية تبادل عادلة .

أما علاقة الفرد بزملائه فهي تعبر عن الإحساس بوجود تضامن ظاهري ومعنوي بين العاملين لإنجاز المهمات بشكل صحيح .

وبقدر ما توفر المنظمة هذه العلاقات ضمن إطارها الإيجابي بقدر ما ينعكس ذلك على الفرد العامل من ناحية شعوره بالأهمية وإقباله الإيجابي على العمل .

### هـ. المكانة الاجتماعية :

ويتعلق هذا الجانب بحاجة الفرد إلى الشعور باعتراف الآخرين به، ويمكن أن تتمثل حاجات التقدير والاحترام في : الدافع إلى الحصول على تقدير الآخرين وثقتهم ، والدافع إلى المشاركة في وضع نظم وأساليب العمل وتطويرها ، والدافع إلى الحصول على مكانة مناسبة بين الآخرين .

ثالثا : نتائج الرضا وعدم الرضا الوظيفي

أولا : نتائج الرضا الوظيفي

اعتمادا على ما درسنا فإن للرضا الوظيفي نتائج عديدة منها<sup>1</sup> :

- الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين .
- تحقيق النجاح والذات والرضا العام عن الحياة .
- الإخلاص والتفاني في العمل وتحقيق معدلات كبيرة من الإنتاج .
- تقليل معدلات دوران العمل والغياب .
- تقادي الاضطرابات والاحتياجات وتقليل الشكاوي .
- تجنب حوادث العمل والأمراض المهنية .
- تحقيق أهداف وطموحات الفرد في النمو وأهداف المنظمة في الربحية والإنتاجية.
- الحفاظ على المهارات والكفاءة البشرية التي ترسخت فيها السياسات والاستراتيجيات.
- تفجير طاقات الابتكار والإبداع لدى العاملين .
- اندماج وتكيف العمال داخل المؤسسة .

<sup>1</sup> - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004 ص 204

### ثانيا : نتائج عدم الرضا الوظيفي

تظهر آثار عدم الرضا الوظيفي واضحة على أداء وسلوك الأفراد في المنظمة، وتتمثل فيما يلي<sup>1</sup> :

أ. الغياب :

إن عدم الرضا الوظيفي هو أحد العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية تحليل

حالات الغياب .

ب. ترك العمل :

عندما يتخذ الفرد قراره بترك العمل من تلقاء نفسه فإنه تعبير عن عدم رضاه عن العمل ، فلا يمكن

للفرد أن يستمر في عمله وهو غير راض .

ج. التوقف عن العمل : ويتمثل في :

• الإضراب .

• الإصابات .

• التمارض .

د. السلوكيات العدائية : ويتمثل في :

• الشكاوي .

• اللامبالاة والتخريب .

<sup>1</sup> نور الدين علي ، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين (دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة ، ولاية مسيلة) ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2008-2009 ، ص 43.

### المبحث الثالث: العلاقة بين الرضا الوظيفي والتحفيز

اعتمادا على ما درسنا يمكن القول أنه هناك علاقة وتأثير بين التحفيز والرضا الوظيفي وعلاقة بين التحفيز والأداء بحيث هناك علاقة طردية بين التحفيز والأداء والرضا وهذا ما سنبينه في هذا المبحث.

#### المطلب الأول : علاقة الرضا الوظيفي في الحوافز

يمكن القول بأنه توجد علاقة وتأثير بين الحوافز والرضا الوظيفي ، فالمنظمة التي تقوم بعملية التحفيز تسعى إلى أغراض ومكاسب تحققها ، ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال ما يلي<sup>1</sup> :

- هناك علاقة ارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي باعتبار الحافز تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة الحاجات الناقصة ، وعليه فإن توافر أنظمة حوافز مناسبة وملائمة ومتنوعة بين الحوافز يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين ، فكلما كان مستوى الإشباع للحاجات كبير ، كلما زاد الرضا الوظيفي .
  - الحوافز لها تأثير على العامل نفسه ويؤدي إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية ، وذلك بتحسين أحواله المعيشية وظروف العمل والحياة .
  - الحوافز تحقق الرضا عن العمل كنتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية :
- ✓ ارتباط الأداء بمكافآت العمل وحوافزه ، وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتوافق مع الأهداف المحددة .

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

✓ إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكه بالعدالة

التنظيمية والعدالة في التوزيع بالنسبة للحوافز والعوائد، ومبادئ لإنصاف والمكافآت

العدالة بمعنى هناك تناسب مع تقدمه من عمل المؤسسة.

✓ إن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل وهذه الحاجات تختلف من شخص لآخر

وتبعاً لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال العمل، فكلما كان هناك توفر لهذه الحاجات

وإشباع مناسب كلما ارتفعت لديه نسبة الرضا عن العمل .

✓ لذا يجب أن يأخذ بعين الاعتبار عند وضع خطط الحوافز أن تكون محققة للرضا الذي

يسعى العامل للوصول إليه ، والذي يدفعه لتحقيق مستويات أداء وإنتاجية عالية، ولم يتم

ذلك إلا بوجود نظام حوافز شامل توفره المؤسسة ، يقود إلى أن يتقبل العامل محيط عمله

والوصول إلى الرضا الوظيفي .

### المطلب الثاني : علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي يعبر عن العمل الذي يؤديه العامل ومدى فهمه لدوره واختصاصه ومدى اتباعه

للتعليمات التي تصدر إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له وعن الإنجاز الذي يحققه العامل ومدى

توافقه مع المعايير ومستويات الجودة ، وهذا يرتبط أكيد مع سلوكه العام في وظيفته من حيث اهتمامه

بالعمل.

حيث لخصت العلاقة بين الرضا والأداء الوظيفي في ثلاثة اتجاهات أساسية وهي<sup>1</sup> :

- الاتجاه الأول : يرى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء .

<sup>1</sup> إيهاب محسن حمود الحبشي ، أثر الأداء الإداري على تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية، مذكرة ماجستير في ميدان نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية ، تخصص : إدارة وتسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2013 ، ص 95.

- الاتجاه الثاني : يرى أن الأداء يؤدي إلى الرضا .
  - الاتجاه الثالث : يرى أن الرضا هو نتيجة لحصول العامل على مكافآت عالية ، وبالتالي ليس هناك علاقة عضوية بين الرضا والأداء .
- ويمكن توضيح الاتجاهات الثلاثة في الشكل التالي :
- الشكل رقم ( 08 ) : نموذج يحدد اتجاهات علاقة الرضا الوظيفي بالأداء

| مستوى الرضا الوظيفي                                                                                              |       | مرتفع | مستوى أداء العامل |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------------------|
| مرتفع                                                                                                            | منخفض |       |                   |
| <div><div>الأداء</div><div>الرضا</div><div>(المربع الأول)</div></div>                                            |       |       |                   |
| <div><div>الأداء</div><div>الرضا</div><div>(المربع الثاني)</div><div>الشعور بالأمل في التغيير</div></div>        |       |       |                   |
| <div><div>الرضا</div><div>الأداء</div><div>(المربع الثالث)</div><div>الشعور بالمجاملة على حساب العمل</div></div> |       | منخفض |                   |
| <div><div>الرضا</div><div>الأداء</div><div>(المربع الرابع)</div><div>الشعور بالإحباط والإهمال والكسل</div></div> |       |       |                   |

المصدر : غيداء أحمد الفكي الريح ، الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساسي وأثره في تحسين الأداء المهني ، بحث تكميلي في الماجستير في إدارة الجودة والامتياز ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان 2018، ص 24

ومن خلال هذا الشكل يتضح لنا أن<sup>1</sup> :

### 1. الرضا عن العمل يؤدي زيادة أداء الموظفين والعكس :

الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله ، يزداد حماسه للعمل وترتفع معنوياته وامتتاناته لوظيفته ، فترتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه ، والعكس صحيح ، أي أن الفرد الذي ينخفض رضاه عن العمل ، يقل حماسه للعمل ، فيقل نتيجة ذلك أداؤه .

### 2. ارتفاع أداء العاملين يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل والعكس :

أي أن الفرد العامل إذا شعر أن حصوله على عناصر الرضا الوظيفية كالترقية ، والراتب مرتبطة بضرورة تحقيق مستوى معين من الأداء ، فسيعمل على تحقيق أداء عال حتى يحصل على مكافآت عالية والتي بدورها تحقق رضا الموظف على أدائه .

أما عند تحقيق الفرد مستوى أداء متخصص ، فهذا يترتب عنه حوافز ومكافآت بنسبة ضئيلة وبالتالي تكون إشباعات الموظف قليلة ورضا منخفض .

### 3. لا يوجد ارتباط معين بين أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي :

يمكن أن يكون الموظف في درجة عالية من الرضا ، ولكن لا يؤدي ذلك بالضرورة إلى زيادة أدائه . وأحيانا يزيد أداء الموظف باستخدام ضغط أو أسلوب ديكتاتوري في القيادة وبذلك يكون أداؤه مرتفعا لكن رضاه الوظيفي منخفض في حين مناخ المنظمة : عامل وسيط بين الرضا والأداء ، يركز عليه لأنه يعكس الانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمؤسسة ، وطالما أن هؤلاء هم الوسيلة الأساسية لأداء

<sup>1</sup> غيداء أحمد الفكي الريح ، الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساسي وأثره في تحسين الأداء المهني (دراسة حالة مدارس الجودة أساس ، الخرطوم ، بحث تكميلي في الماجستير في إدارة الجودة والامتياز ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان 2018، ص 23-25.

الأعمال وبلوغ الأهداف ، فكلما كانت صورة المنظمة إيجابية لديهم كلما أدى إلى رفع الروح المعنوية ، والارتقاء في أدائهم<sup>1</sup> .

### المطلب الثالث : علاقة التحفيز والرضا الوظيفي بالإنتاجية في المؤسسة

من الواضح أنه توجد علاقة تأثير كبيرة بين التحفيز والرضا الوظيفي للعاملين على إنتاجية المؤسسة .

#### الفرع الأول : تأثير التحفيز على مستوى إنتاجية الفرد

لحوافز تأثير كبير على مستوى إنتاجية الفرد وقابليته للعمل ، وذلك على النحو التالي :

- جذب العناصر المؤهلة للعمل في المؤسسة .
- تعتبر الحوافز هي إحدى مقومات العمل المؤسسي والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق كامل أهدافها .
- الحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر إدارة المنشأة لموظفيها عن مدى تقديرها لأدائهم المتميز وعملهم المتقن، وهي إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية للمؤسسة وخيرة العاملين بها كلا في مجاله .

#### الفرع الثاني : علاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية

تشير الدراسات المعاصرة إلى أن كلا من الرضا الوظيفي والأداء يرتبط بالمكافآت فهذه الأخيرة للعامل أو المروءوس الرضا، إذا كان هو يقيم المكافآت المعينة، وإذا كانت المكافآت تقدم بالقدر المطلوب غير أنه لا يحتمل أن تؤثر المكافآت في الأداء إلا إذا أدرك المروءوس أن جهده سيؤدي إلى الأداء الأعلى وإن ذلك الأداء سيحظى بالمكافآت المرغوبة، فلو أن المروءوس ضعيف الأداء يحقق نفس الزيادات في الراتب

<sup>1</sup> مجاهد رشيد ، مرجع سابق ، ص 109.

التي يحققها المرؤوس عالي الأداء، فإن الأخير قد يكون راضيا عن المكافأة، ولكن ليس من المتوقع تحقيق أي تحسين في مستوى أدائه، أن من سمات منظومة الحوافز السليمة أنها لا ترضي الفرد ضعيف الإرادة لأنها لا تعطيه المكافآت التي يبتغيها، وهنا تصبح مسؤولية المدير في مساعدته على ترجمة عدم رضاه إلى تحسين جهده

وفي أدائه يمكن تلخيص العلاقة بين الرضا الوظيفي والانتاجية على النحو التالي<sup>1</sup> :

1. قد يزيد الرضا ولا تزيد الإنتاجية : وهذا يعود للأسباب التالية :

- تواضع وضعف الولاء والانتماء للمنظمة .
- انخفاض مستوى القدرات بالنسبة لمتطلبات العمل .
- انخفاض فاعلية القيادة بالمؤسسة بشكل عام ، وكذلك نظم العمل .

وفي هذه الحالة حتى ولو قامت المؤسسة بزيادة التحفيز والأجور والمكافآت فإن الإنتاجية لن تزيد

2. قد ينخفض الرضا الوظيفي لكن الإنتاجية تزيد :

وتعود أهم أسباب هذه الحالة إلى ما يلي :

- يقظة ضمير الموظف .
- كون هذه الوظيفة هي الوظيفة الوحيدة المتاحة للعامل ولا توجد أمامه خيارات أخرى.

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

### 3. قد يزيد الرضا الوظيفي وتزيد الإنتاجية :

وذلك عندما يؤدي الرضا الوظيفي المرتفع إلى زيادة ولاء العامل للمؤسسة وشعوره بالانتماء لها ،  
وتقارب أهدافه مع أهداف المنظمة

### 4. قد ينخفض الرضا وتنخفض الإنتاجية :

وذلك عندما يؤدي انخفاض الرضا لانخفاض دافعية الأفراد للعمل ويزيد الأمر سوءا إذا اقترن ذلك  
بتواضع فرص التدريب أو سوء نمط القيادة .

بالإضافة إلى هذه الحالات يمكن الإشارة إلى أن العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية لا تكون مباشرة  
، وإنما تكون من خلال عوامل وسيطة مثل الأجور والمكافآت فقد يكون الموظف غير راض عن أجره  
مثلا ، وأساليب العمل ، لكنه راض بصفة عامة عن عمله والعكس صحيح .

## خلاصة الفصل الثاني

لقد تناولنا في هذا الفصل مفهوم الرضا الوظيفي، وتباينت التعاريف المقدمة بحسب وجهات نظر العلماء فمنها من اعتبر الرضا الوظيفي حالة شعورية تنتاب الفرد العامل اتجاه عمله، كما بينت أن الرضا الوظيفي الكلي يتحقق بتحقيق الرضا الوظيفي الجزئي له عن مختلف العوامل المؤثرة فيه، ونعني بذلك الرضا عن الأجر والترقية والظروف العمل... إلخ.

باعتبار الرضا الوظيفي أحد المتغيرات ذات الصلة الوثيقة بالموارد البشري، نجده ذو خصائص متباينة، إذ يختلف من فرد إلى آخر، فالأول يرضى على الأجر المقدم له والثاني لا يرضى عنه، إضافة إلى أنه ذو طبيعة ديناميكية، فرضا الأفراد يتغير بتغير الوضع سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى المجتمع ككل، لذا يتطلب الأمر الإستمرار في دراسة حاجات الأفراد والبحث عن الوسيلة الكفيلة لتلبيتها لضمان تحقق الرضا الوظيفي هذا الأخير الذي له أهمية بالغة على مستوى الفرد أولا والمؤسسة ثانيا فالفرد الراضي عن عمله في جوانبه المختلفة يضمن له ذلك الارتياح النفسي وحتى الجسدي إذن صحة جيدة، مما يجعله يساهم بشكل فعال في أعمال المؤسسة ويثبت ولاءه لها.

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

# الفصل الثالث

**مقدمة الفصل :** لمعرفة دور التحفيز كألية لتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية وبالنظر لغياب الجانب التطبيقي في موضوع درستنا فإننا استعنا بدراسة سابقة لموضوع بحثنا والخاصة بالطالب **باجة حميد** بعنوان : دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط بالبويرة) في شكل ثلاث مباحث رئيسية .

### المبحث الأول : المتغيرات والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

سنتناول أهم المتغيرات و الادوات الى استخدمها الباحث في دراسته الميدانية في اطار دراسة حالة بشركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط بالبويرة.

### المطلب الاول : التعريف بالمؤسسة

تعتبر شركة سونلغاز من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفتها الجزائر فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية.

#### أولاً: وظائف شركة سونلغاز

تقوم شركة سونلغاز بمجموعة من الوظائف والمهام نذكر منها ما يلي:

- ✓ ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط الحماية والأمن وبأقل التكاليف .
- ✓ تركيب، تصليح وصيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومي للغاز .
- ✓ التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات .
- ✓ ضمان التمويل اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة.
- ✓ توفير المنشآت الضرورية) التجهيزات، الهياكل البنائية (لضمان سير مهمتها .
- ✓ التحديد والتعريف بالكيفيات والإمكانات المتعلقة بالتطبيق التجهيزات والتركيبات الكهربائية الغازية وكذا المتعلقة بأجهزة القياس والحساب.

- ✓ ضمان التحكم في السير الحسن للبرامج ؛
- ✓ -تساهم في السياسة المنتهجة من طرف المديرية العامة فيما يخص الأداءات المقدمة للعملاء ؛
- ✓ -تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبتها ؛
- ✓ -ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والإصلاح واستغلال الموارد ؛
- ✓ -ضمان التسيير الحسن للموارد البشرية والعتاد اللازم للعمل ؛
- ✓ -ضمان أمن الأشخاص والمواد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع ؛
- ✓ -ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي أحسن تمثيل.
- ✓ وعموما فإن شركة سونلغاز تضمن تحقيق الاستثمارات للمؤسسة والتحكم في الطاقة وهو عامل ضروري للاقتصاد
- ✓ العام وبصفة خاصة الدراسات والرقابة وتحقيق ميزة إستراتيجية في التطور الاقتصادي والصناعي للوطن.

#### ثانيا :أهداف شركة سونلغاز

تسعى شركة سونلغاز من خلال الوظائف التي تمارسها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج ولقد حددت سونلغاز أهداف تسعى إلى بلوغها وهي كما يلي:

- ✓ التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات بهدف الترقية والتحسين الدائم لصورة علامتها ؛
- ✓ تلبية الحاجات الوطنية ؛
- ✓ توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتنويع منتجاتها ؛
- ✓ المشاركة في الإنجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون بأقرب من الزبون النهائي ؛
- ✓ استقلالية التسيير وإدخال قواعد ذات طابع تجاري ؛
- ✓ الحصول على حصة السوق العالمي ؛
- ✓ وعموما فإن هدفها هو أن تصبح أكثر تنافسية والتمكن من مواجهة المنافسة المحتملة في المستقبل حيث تعتبر شركة سونلغاز من أحسن خمس مؤسسات الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط ومن أهداف شركة سونلغاز ذات أسهم هي:
- ✓ إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها ؛
- ✓ نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية ؛

- ✓ توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه ؛
- ✓ تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتمييزها
- ✓ تطوير كل شكل من العمال المشتركة في الجزائر أو في الخارج مع كل الشركات الجزائرية أو الأجنبية
- ✓ إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحيازة كل حقبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو يتم إنشاءها في الجزائر أو في الخارج
- ✓ تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط
- ✓ يمكن أن تترتب عنه فائدة سونلغاز ش ذ أ
- ✓ وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعية ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة لا سيما البحث عن المحروقات واكتشافها وإنتاجها وتوزيعها.
- ✓ تضمن سونلغاز ش ذ أ مهمة الخدمة العمومية وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

### المطلب الثاني :الأدوات المستخدمة في الدراسة

لقد اعتمدت الدراسة للطالب " باجة حميد " في جمع البيانات المتعلقة بالتحفيز و الرضا الوظيفي في

شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط بالبويرة على الأدوات التالية:

**اولا :** وثائق الشركة :فهي تعتبر أول مصدر للحصول على المعلومات من قوانين و لوائح والتزامات

مستخرجة من الجريدة الرسمية كونها تعطي لنا معلومات رسمية و رئيسية مؤكدة خاصة بالنسبة لتعريف

و تقديم هذه الشركة و مختلف التطورات التي عرفتها و معرفة الهيكل التنظيمي الذي تعمل وفقه.

**ثانيا:** المقابلة :نظرا لنقص المعلومات الموجودة في وثائق الشركة تحتم علينا الأمر واقتضت الضرورة

علينا بإجراء بعض المقابلات مع بعض الموظفين والمسؤولين خاصة المتعلقة بقسم إدارة الموارد البشرية

كونها مباشرة مرتبطة بتحفيز الأفراد وتنميتهم، حيث تمت المقابلات من خلال أسئلة طرحناها على

المبحوثين على سبيل المثال المهام الملقاة على عاتقهم ومسؤولياتهم وأسئلة متعلقة بالحوافز المقدمة

للعاملين.

### ثالثا : الاستبيان:

اعتمد الباحث في دراسته الميدانية على استمارة استبيان بها مجموعة من الأسئلة وذلك بغرض جمع

البيانات اللازمة وهذا لاختبار فرضيات البحث والمساعدة في تقييم التحفيز والرضا الوظيفي للأفراد

العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبويرة

حيث اختار الباحث عينة عشوائية مكونة من 80 عاملا من فئة العمال الذي يقدر عددهم الإجمالي بـ

200 عامل موزعين على مختلف إدارات الشركة حسب المعلومات التي حصلنا عليه، وتمثل هذه العينة

ما يقارب (40%).

▪ شرح طريقة الإجابة :وذلك من خلال وضع العلامة + في المكان المناسب والملائم

▪ نوع الأسئلة :اعتمد الباحث في الاستبيان على أسئلة من النوع المغلق، والنوع المفتوح، كما

تضمنت بعض الأسئلة عددا من الاختيارات التي يتم المفاضلة والاختيار بينها.

- مكونات الاستبيان:
- يتكون الاستبيان من أربعة محاور وهي:
- المحور الأول: وهو محور خاص بالمعلومات الشخصية المدروسة مثل الجنس، السن، المستوى التعليمي وغيرها.
- المحور الثاني: يتضمن معلومات حول التحفيز من خلال أسئلة من 1 إلى 14
- المحور الثالث: يتضمن معلومات حول الرضا الوظيفي من خلال مجموعة أسئلة من 1 إلى 17
- المحور الرابع: والذي خصص لمدى العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي وبدوره يحوي على مجموعة أسئلة من 1 إلى 10

### المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة

#### تحليل نتائج الاستبيان

بعد عملية استرجاع الاستبيان الموزع على أفراد العينة المدروسة والمتمثلة في العاملين بشركة توزيع الكهرباء و الغاز بالبويرة قام الباحث بتفريغ الاستبيان من خلال تبويب وترتيب البيانات المتحصلة في جداول قصد تحليلها ومعالجتها لإعطاء لها معنى وقيمة حيث كانت إجابات العاملين وفق ما يلي:

#### المطلب الاول : تحليل المعلومات شخصية

ونتلخص في:

-الجنس

| الجنس   | ذكور | إناث | المجموع |
|---------|------|------|---------|
| التكرار | 60   | 20   | 80      |
| النسبة  | %75  | %25  | %100    |

الجدول رقم ( 1): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

المصدر : دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير من إعداد الطالب: باجة حميد

يتضح من الجدول رقم 01 أن نسبة أفراد العينة من الذكور أكبر بكثير من نسبة أفراد العينة من الإناث حيث تقدر الأولى بنسبة ( 75 % ) بينما تمثل الثانية نسبة ( 25 % ) من إجمالي أفراد العينة، وهذا راجع لأولويات الشركة في توظيف الذكور ولطبيعة النشاط المتمثل في أعمال وأشغال الكهرباء والغاز الصعبة.

- سن أفراد العينة: يتراوح سن أفراد العينة ما بين ( 20-60 ) سنة والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

| السن    | من ( 20 ) إلى أقل من (30) | من ( 30 ) إلى أقل من ( 40 ) | من ( 40 ) إلى أقل من (50) | 50 سنة فأكثر | المجموع |
|---------|---------------------------|-----------------------------|---------------------------|--------------|---------|
| التكرار | 16                        | 49                          | 8                         | 7            | 80      |
| النسبة  | %20                       | %61.25                      | %10                       | %8.75        | %100    |

الجدول رقم ( 2 ): يبين سن أفراد العينة

المصدر : نفس المصدر

يتضح من خلال الجدول أن أغلب الفئات دون سن الأربعين، حيث نلاحظ أن الفئة العمرية من ( 30 ) إلى أقل من ( 40 ) سنة تمثل أعلى نسبة من أفراد العينة وتقدر ب ( 61,25 % ) ثم تليها الفئة العمرية من ( 20 ) إلى أقل من ( 30 ) سنة بنسبة ( 20 % ) بينما تمثل الفئة من ( 40 ) إلى أقل من ( 50 ) سنة بنسبة ( 10 % ) في حين تمثل الفئة العمرية 50 سنة فأكثر أضعف النسب من بين النسب السابقة والتي تقدر ب ( 8,75 % ).

-المستوى التعليمي لأفراد العينة :الإجابة المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

| المستوى العلمي | متوسط | ثانوي | تكوين مهني | جامعي | أخرى | المجموع |
|----------------|-------|-------|------------|-------|------|---------|
| التكرار        | 1     | 7     | 18         | 54    | 00   | 80      |
| النسبة         | %1.25 | %8.75 | %22.5      | %67.5 | %00  | %100    |

الجدول رقم ( 3 ) يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة.

المصدر : نفس المصدر

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك تنوع في المستوى التعليمي لموظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة، حيث نجد أعلى نسبة مثلت ذوي المستوى الجامعي ب ( 67,5 %) تليها نسبة ( 22,5 %) والتي تمثل مستوى تكوين مهني (إعلام آلي، تسيير الموارد البشرية) ثم يأتي المستوى الثانوي بنسبة ( 8,75 %) وأخيرا مستوى متوسط وهي أقل وأضعف نسبة ب ( 1,25 %)، في حين لم تسجل أي نسبة من مستوى آخر.

-سنوات الأقدمية لأفراد العينة:

الإجابات المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

| السنوات | أقل من 5 سنوات | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | من 10 إلى أقل من 20 سنوات | 20 سنة فأكثر | المجموع |
|---------|----------------|--------------------------|---------------------------|--------------|---------|
| التكرار | 41             | 22                       | 6                         | 11           | 80      |
| النسبة  | 51.25%         | 27.5%                    | 7.5%                      | 13.75%       | 100%    |

الجدول رقم ( 4): يبين سنوات الأقدمية لأفراد العينة.

المصدر : نفس المصدر

يتضح لنا من الجدول أن الفئة العمالية والتي أقل من 5 سنوات تمثل أعلى نسبة سجلناها وتقدر ب ( 51,25 %) وهذا يدل على قلة سنوات الخدمة ولتوظيف أفراد جدد كل سنة من طرف الشركة ثم تليها فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة ( 27,5 %) ثم فئة 20 سنة فأكثر بنسبة ( 13,75 %) وأخيرا الفئة من 10 إلى أقل من 20 سنة بنسبة تقدر ب ( 7,5 %).

-الرتبة الوظيفية لأفراد العينة:

الإجابة المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

| الرتبة  | إطار  | إطار سامي | عون تحكم | عون تنفيذ | أخرى | المجموع |
|---------|-------|-----------|----------|-----------|------|---------|
| التكرار | 26    | 9         | 33       | 12        | 00   | 80      |
| النسبة  | %32.5 | %11.25    | %41.25   | %15       | %00  | %100    |

الجدول رقم ( 5): يبين الرتبة الوظيفية لأفراد العينة.

المصدر : نفس المصدر

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب الموظفين ذوي رتبة "أعوان تحكم" والتي مثلت 41.25% ، ثم

تليها رتبة إطار بنسبة 32.5% ، أما رتبة المنفذين فمثلت 15% ثم رتبة إطار سامي بنسبة

11.25% في حين لم تسجل أي نسبة من تصنيف آخر.

المطلب الثاني : تحليل المعلومات حول التحفيز

لجمع المعلومات حول التحفيز قمنا بطرح الأسئلة التالية:

-معنى التحفيز بالنسبة للعينة: وتعد إجابة للسؤال التالي: ماذا يعني لك التحفيز؟

والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

| معنى التحفيز | مساعدة العامل في تلبية وإشباع حاجاته و رغباته | زيادة في الأجر و ملحقاته (علاوات, مكافآت،منح، تعويضات ) | إثارة الدوافع والحماس وتوليد الرغبة لدى العامل لبذل أقصى الجهود | المجموع |
|--------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------|
| التكرار      | 6                                             | 19                                                      | 55                                                              | 80      |
| النسبة       | %7.5                                          | %23.75                                                  | %68.75                                                          | %100    |

الجدول رقم : ( 6 ) يبين معنى التحفيز بالنسبة لأفراد العينة.

المصدر : نفس المصدر

يتضح من الجدول أن ( 68,75 %) من الموظفين ينظرون أو يفهمون معنى التحفيز على أنه إثارة

الدوافع والحماس وتوليد الرغبة لدى العامل لبذل أقصى الجهود وهذا معناه أن التحفيز أثر عليهم من

خلال الحماس والرغبة في بذل الجهد وبالتالي تحقيق الرضا عن العمل، في حين ( 23,75 %)

ينظرون إليه أنه زيادة في الأجور وملحقاته من علاوات ومكافآت ومنح وتعويضات وغيرها، بينما

( 7,5 %) ينظرون على أنه مساعدة العامل في تلبية وإشباع حاجاته ورغباته، وعليه فالتحفيز يختلف من شخص لآخر.

-درجة منح المؤسسة حوافز في العمل: وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي: هل تمنحك المؤسسة حوافز

في عملك؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

| الإجابة | نعم    | لا     | المجموع |
|---------|--------|--------|---------|
| التكرار | 35     | 45     | 80      |
| النسبة  | %43,75 | %56,25 | %100    |

الجدول رقم ( 7): يبين درجة منح المؤسسة حوافز في العمل.

المصدر : نفس المصدر

نلاحظ من خلال الجدول أن ( 43,75 %) من موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز يؤكدون ويقرون على أن الشركة تمنح لهم حوافز في عملهم، بينما نجد ( 56,25 %) من العاملين يقرون بأن الشركة لا تمنح لهم حوافز في العمل.

فالشركة تمنح حوافز العمل حسب استحقاقات واحتياجات الوظائف وشاغلها من أداء وجهد مبذول ومسؤوليات.

-رأي أفراد العينة في أجرهم: وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي: ما رأيك في أجرك؟

والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

| رأي الأفراد | كافي | مقبول | غير كافي | المجموع |
|-------------|------|-------|----------|---------|
| التكرار     | 12   | 36    | 32       | 80      |
| النسبة      | %15  | %45   | %40      | %100    |

الجدول رقم ( 8): يبين رأي أفراد العينة في أجرهم.

المصدر : نفس المصدر

نلاحظ من الجدول أن ( 45 % ) من العمال المستجوبين ترى بأن أجرها مقبول يسد بعض احتياجاتها في حين نجد ( 40 % ) من أفراد العينة ترى بأن أجرها غير كافي لا يسد جميع احتياجاتها أما ( 15 % ) ترى بأن الأجر كافي لسد جميع الاحتياجات من خلال تحسن القدرة الشرائية لها.

-مدى توفير العمل علاوات وتعويضات بالنسبة لأفراد العينة :وتعد إجابة للسؤال التالي:

هل يوفر عملك علاوات وتعويضات؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

| الإجابة | نعم    | لا     | المجموع |
|---------|--------|--------|---------|
| التكرار | 37     | 43     | 80      |
| النسبة  | %46,25 | %53,75 | %100    |

الجدول رقم : ( 9 ) يبين مدى توفير العمل علاوات وتعويضات للأفراد.

المصدر : نفس المصدر

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن ( 46,25 % ) أقرت بأنها لا يوفر عملها علاوات وتعويضات مما يدل على أن الشركة تراعي الفروق الفردية بين العمال في أداء العمل مما يؤثر إيجابا على أدائهم وعلى رضاهم وبالتالي تقوي عزيمتهم وترتفع معنوياتهم، في حين ( 53,75 % ) أقرت بأن العمل لا يوفر علاوات وتعويضات لها وهذا راجع لعدم مراعاة الفروق والاختلافات في الأداء.

-مدى قيام المؤسسة بتوزيع الأرباح بين العمال :وتعد إجابة عن السؤال التالي :هل تقوم المؤسسة

بتوزيع الأرباح بين العمال؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

| الإجابة | نعم    | لا     | المجموع |
|---------|--------|--------|---------|
| التكرار | 65     | 15     | 80      |
| النسبة  | %81,25 | %18,75 | %100    |

الجدول رقم : ( 10 ) يبين مدى قيام المؤسسة بتوزيع الأرباح بين العمال.

المصدر : نفس المصدر

نلاحظ من خلال الجدول أن ( % 81,25 ) تمثل أغلب الإجابات من أفراد العينة والتي أكدت وأقرت بأن الشركة تقوم بتوزيع الأرباح بين العمال وهذا يعد تحفيز للأفراد على زيادة أدائهم وكفاءهم الإنتاجية، في حين ( % 18,75 ) من العمال أجابوا ب لا أي الشركة لا تقوم بتوزيع الأرباح بينهم.

-مدى استفادة أفراد العينة من فرص الترقية :وهي عبارة عن إجابة للسؤال الموالي :هل استفدت

من فرص الترقية؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

| الإجابة | نعم | لا  | المجموع |
|---------|-----|-----|---------|
| التكرار | 24  | 56  | 80      |
| النسبة  | %30 | %70 | %100    |

الجدول رقم : ( 11 ) يبين مدى استفادة أفراد العينة من فرص الترقية.

المصدر : نفس المصدر

يتضح من الجدول أن ( % 30 ) من أفراد العينة أجابوا ب نعم، مما يعني أنهم استفادوا من فرص الترقية مما يزداد شعورهم بالحماس والرغبة ورفع رضاهم وروحهم المعنوية، بينما ( % 70 ) من

العاملين قد أجابوا ب لا وهذا ما يعني أنهم لم يستفيدوا من فرص الترقية مما يؤثر عليهم سلبا وعدم رضاهم عن عملهم وانخفاض روحهم المعنوية.

-معرفة نظام الترقية في المؤسسة :وتعد إجابة عن السؤال التالي :كيف تتم الترقية في المؤسسة؟  
والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

| نظام الترقية | حسب الأقدمية | حسب الكفاءة | أخرى | المجموع |
|--------------|--------------|-------------|------|---------|
| التكرار      | 48           | 32          | 00   | 80      |
| النسبة       | %60          | %40         | %00  | %100    |

الجدول رقم : ( 12 ) يبين كيفية الترقية في المؤسسة.

المصدر : نفس المصدر

نلاحظ من الجدول أن ( 60 %) من أفراد العينة أقرروا وأكدوا أن كيفية الترقية تكون حسب الأقدمية، في حين 40% أقرروا على أن الترقية تتم حسب الكفاءة وهذا يؤثر إيجابا على نفسية ومعنويات العمال، وبالتالي ظهور هؤلاء العمال الولاء لرؤسائهم وشركتهم.

-مدى تقديم الإدارة الشكر والعرفان للأفراد العاملين: وتعد إجابة عن السؤال التالي:

هل تقدم الإدارة الشكر والعرفان لأحدكم أمام الجميع على ما قام به من مجهود متميز؟ والنتائج

المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

| الإجابة | نعم | لا  | المجموع |
|---------|-----|-----|---------|
| التكرار | 24  | 56  | 80      |
| النسبة  | %30 | %70 | %100    |

الجدول رقم ( 13 ) : يبين مدى تقديم الإدارة الشكر والعرفان لأفراد العينة.

المصدر : نفس المصدر

نلاحظ من خلال الجدول أن ( 30 % ) من العاملين أجابوا ب نعم أي الإدارة تقوم بتقديم الشكر والعرفان لهم وهي قليلة مقارنة مع ( 70 % ) من الأفراد الذين أجابوا ب لا بمعنى الإدارة لا تقدم الشكر والعرفان للعاملين، مما يؤثر معنويا عليهم وينقص من حماسهم ورغبتهم.

-درجة المكافئة المالية لأفراد العينة وفق الاستحقاق :وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي :هل تمت مكافئتك ماليا وفق ما تستحقونه؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

| الإجابة | نعم   | لا    | المجموع |
|---------|-------|-------|---------|
| التكرار | 34    | 46    | 80      |
| النسبة  | %42,5 | %57,5 | %100    |

الجدول رقم : ( 14 ) يبين درجة المكافئة المالية لأفراد العينة وفق الاستحقاق.

المصدر : نفس المصدر

يتضح من الجدول أن ( 42,5 % ) من أفراد العينة قد تمت مكافئتهم ماليا وفق ما يستحقون في حين ( 57,5 % ) من أفراد العينة لم تتم مكافئتهم وفق استحقاقهم المالية وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالقلق والتوتر والاستياء وعدم الارتياح.

-مدى تقدير جهود أفراد العينة والاعتراف بإنجازاتهم: وتعد إجابة عن السؤال التالي :هل يتم تقدير جهودكم والاعتراف بإنجازاتهم؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

| الإجابة | نعم    | لا     | المجموع |
|---------|--------|--------|---------|
| التكرار | 35     | 45     | 80      |
| النسبة  | %43,75 | %56,25 | %100    |

الجدول رقم : ( 15 ) يبين مدى تقدير الجهود والاعتراف بإنجازات أفراد العينة.

المصدر : نفس المصدر

نلاحظ من خلال الجدول أن ( 43,75 % ) من العاملين يتم تقدير جهودهم والاعتراف بإنجازاتهم في حين نجد 56,25% من العاملين لم يتم تقدير جهودهم والاعتراف بإنجازاتهم وهذا يؤثر سلباً على معنوياتهم ونفسياتهم وشعورهم بالاستياء.

-**ظروف وشروط العمل**: وتعد إجابة على السؤال التالي: هل تقوم الشركة بتحسين ظروف وشروط العمل باستمرار؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

| الإجابة | نعم    | لا     | المجموع |
|---------|--------|--------|---------|
| التكرار | 29     | 51     | 80      |
| النسبة  | 36,25% | 63,75% | 100%    |

الجدول رقم : ( 16 ) يبين مدى تحسين ظروف وشروط العمل باستمرار.

المصدر : نفس المصدر

يتضح من الجدول أن ( 36,25 % ) يرون أن الشركة تقوم بتحسين ظروف وشروط العمل باستمرار بينما 63,75% من العاملين يقرون بأن الشركة لا تقوم بتحسين ظروف وشروط العمل باستمرار وهذا ما يؤكد تأثيره السلبي على أداء وصحة العاملين.

-**درجة الثقة والاحترام**: وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي: هل هناك ثقة واحترام متبادل بينكم والإدارة؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

| الإجابة | نعم    | لا     | المجموع |
|---------|--------|--------|---------|
| التكرار | 71     | 9      | 80      |
| النسبة  | 88,75% | 11,25% | 100%    |

الجدول رقم : ( 17 ) يبين درجة الثقة والاحترام لأفراد العينة.

المصدر : نفس المصدر

يتضح من الجدول أن ( 88,75 %) من الإجابات كانت الأغلبية والتي تدل على وجود ثقة واحترام متبادل بين العمال والإدارة، في حين ( 11,25 %) من الإجابات كانت ب لا والتي تدل على عدم وجود ثقة واحترام متبادل بين العمال والإدارة، وبصفة عامة توجد هناك ثقة واحترام متبادلين.

-دورات التدريب والتكوين: وتعد إجابة عن السؤال التالي: هل استفدت من دورات التدريب والتكوين داخل أو خارج المؤسسة؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

| الإجابة | نعم | لا  | المجموع |
|---------|-----|-----|---------|
| التكرار | 56  | 24  | 80      |
| النسبة  | %70 | %30 | %100    |

الجدول رقم: (18) يبين مدى استفادة أفراد العينة من دورات التدريب والتكوين.

المصدر : نفس المصدر

يتضح من الجدول أن أغلبية الإجابات كانت ب نعم من أفراد العينة أي بنسبة ( 70 %) والتي تدل على استفادة العمال من دورات التدريب والتكوين، في حين نجد ( 30 %) لم يستفيدوا من دورات التدريب والتكوين داخليا أو خارجيا. وعليه فالشركة توفر فرص للتدريب والتكوين للعاملين كـ□ تخصص مصلحة لها، فهذه الفرص تكون حسب احتياجات الوظيفة وشاغلها.

-مدى تلبية الإدارة نجاحات ورغبات موظفيها :وتعد إجابة للسؤال التالي: هل تلبية الإدارة حاجاتكم ورغباتكم؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

| الإجابة | نعم | لا  | المجموع |
|---------|-----|-----|---------|
| التكرار | 36  | 44  | 80      |
| النسبة  | %45 | %55 | %100    |

الجدول رقم(19) :يبين مدى تلبية الإدارة لحاجات ورغبات موظفيها.

المصدر : نفس المصدر

يتضح من الجدول أن ( 45 % ) من العاملين تلبي لهم الإدارة حاجاتهم ورغباتهم، في حين نجد 55% من الأفراد لا تلبي الإدارة حاجاتهم ورغباتهم مما يؤدي لشعورهم بعدم الرضا الوظيفي.

#### المطلب الثالث : تحليل المعلومات حول الرضا الوظيفي

لجمع المعلومات حول الرضا الوظيفي قمنا بطرح الأسئلة المولية:

-معرفة مدى التعريف بالمؤسسة للعمال الجدد :وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي :في بداية أول يوم في عملك هل تم تعريفك بالمؤسسة؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

| الإجابة | نعم    | لا     | المجموع |
|---------|--------|--------|---------|
| التكرار | 65     | 15     | 80      |
| النسبة  | %81,25 | %18,75 | %100    |

الجدول رقم(20) :يبين مدى التعريف بالمؤسسة للأفراد الجدد.

المصدر : نفس المصدر

نلاحظ من الجدول أن نسبة الموظفين الذين يبين ب نعم تقدر ب ( 81,25 % ) وهذا كون الشركة تقوم بالتعريف للعاملين من خلال إعطائها لإشكاليات وحقيقة العمل وكذلك شروطه وقواعده وكذلك حقوقهم وواجباتهم، بينما نسبة المجيبين ب لا تقدر ب ( 18,75 % ) وهذا بصدد أن الشركة لا تقوم بتعريفهم بها.

-مدى تناسب العمل مع قدرات ومؤهلات الموظف :وتعد إجابة للسؤال التالي :هل يناسب العمل الذي تؤديه مع قدراتك ومؤهلاتك العلمية؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

| الإجابة | نعم    | لا     | المجموع |
|---------|--------|--------|---------|
| التكرار | 55     | 25     | 80      |
| النسبة  | %68,75 | %31,25 | %100    |

الجدول رقم (21) :يبين مدى تناسب العمل مع قدرات ومؤهلات أفراد العينة.

المصدر : نفس المصدر

نلاحظ من خلال الجدول أن ( 68,75 % ) من العاملين بأنه هناك تناسب العمل مع قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية وهذا يبين الرجل المناسب في المكان المناسب، في حين نجد ( 31,25 % ) من أفراد العينة لا يتناسب العمل مع قدرات ومؤهلات الفرد.

-كيفية التوجيه في العمل :وهي عبارة عن إجابة للسؤال الموالي :كيف يتم توجيهك في العمل؟

والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

| الطريقة | باحترام ولطف | بالقوة والإجبار | أخرى | المجموع |
|---------|--------------|-----------------|------|---------|
| التكرار | 72           | 8               | 00   | 80      |
| النسبة  | %90          | %10             | %00  | %100    |

الجدول رقم (22): يبين كيفية توجيه أفراد العينة في العمل.

المصدر : نفس المصدر

يتضح من الجدول بأن ( 90 % ) من الإجابات كانت كيفية توجيه الأفراد باحترام ولطف وهذا يساعد على خلق جو من التعاون والمساهمة والمشاركة لتحقيق الأهداف، بينما ( 10 % ) من إجابات أفراد العينة كانت كيفية توجيههم بالقوة والإجبار، في حين لم تسجل أي كيفية أخرى.

-مدى الشعور بالحماس والرغبة في العمل :وتعد إجابة للسؤال التالي :هل تشعر بالحماس والرغبة في العمل؟

والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

| الإجابة | نعم    | لا    | نوعا ما | المجموع |
|---------|--------|-------|---------|---------|
| التكرار | 37     | 5     | 38      | 80      |
| النسبة  | %46,25 | %6,25 | %47,5   | %100    |

الجدول رقم (23): يبين مدى الشعور بالحماس والرغبة لأفراد العينة في العمل.

المصدر : نفس المصدر

يتضح من خلال الجدول أن ( 46,25 % ) من إجابات أفراد العينة كانت ب نعم بمعنى أنهم يشعرون بالحماس والرغبة في العمل، في حين سجلنا نسبة ( 6,25 % ) ب لا أي عدم الشعور بالحماس والرغبة بينما نجد 47,25 % وهي أعلى نسبة بنوعا ما وهي تؤكد شعور الأفراد بالحماس والرغبة في العمل.

-رؤية قواعد وإجراءات العمل بالنسبة لأفراد العينة :وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي :كيف ترى قواعد وإجراءات العمل في المؤسسة؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

| الرؤية  | معيقة  | محفزة | مقبولة | صارمة ومشددة | أخرى | المجموع |
|---------|--------|-------|--------|--------------|------|---------|
| التكرار | 9      | 2     | 55     | 14           | 08   | 80      |
| النسبة  | %11,25 | %2,5  | %68,75 | %17,5        | %00  | %100    |

الجدول رقم (24): يبين رؤية قواعد وإجراءات العمل بالنسبة لأفراد العينة.

المصدر : نفس المصدر

نلاحظ من الجدول أن ( 68,75 % ) من أغلب الإجابات كانت حول رؤية قواعد وإجراءات العمل بمقبولة ثم تليها نسبة ( 17,5 % ) بصارمة ومشددة، ثم ( 11,25 % ) من الإجابات حول قواعد وإجراءات العمل بأنها معيقة، في حين سجلنا ( 2,5 % ) من إجابات أفراد العينة بأنها محفزة للعمل، في حين لم نسجل أي رؤية أخرى متعلقة بقواعد وإجراءات العمل.

-مدى توافق مؤهلات الموظف مع وظيفته: وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي: هل ترى أن مؤهلاتك أعلى من الوظيفة التي تشغلها حالياً؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

| الإجابة | نعم    | لا     | المجموع |
|---------|--------|--------|---------|
| التكرار | 55     | 25     | 80      |
| النسبة  | %68,75 | %31,25 | %100    |

الجدول رقم (25): يبين مدى توافق مؤهلات الموظف مع وظيفته.

المصدر : نفس المصدر

نلاحظ من الجدول أن ( 68,75 % ) من الإجابات كانت ب نعم وهذا معناه أن مؤهلات الموظف أعلى من الوظيفة التي يشغلها حالياً وهذا يدل على أن مواصفات شاغل الوظيفة أعلى من الوظيفة التي يشغلها والباقي بنسبة ( 31,25 % ) أي هناك توافق بين المؤهلات والمتطلبات للوظيفة وعليه فإن أغلب العمال يمتلكون قدرات عالية ومهارات ذات كفاءة.

-درجة الرضا عن الحوافز المقدمة: وتعد إجابة عن السؤال التالي: هل أنت راض عن الحوافز المقدمة لك؟

والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

| درجة الرضا | راض    | غير راض | نوعا ما | المجموع |
|------------|--------|---------|---------|---------|
| التكرار    | 13     | 27      | 40      | 80      |
| النسبة     | %16,25 | %33,75  | %50     | %100    |

الجدول رقم (26): يبين درجة الرضا عن الحوافز المقدمة بالنسبة لأفراد العينة.

المصدر : نفس المصدر

يتضح من الجدول أن ( 50 % ) من أفراد العينة راضون نوعا ما عن الحوافز المقدمة لهم، بينما 33,75% فهم غير راضون عن الحوافز المقدمة لهم، في حين نجد ( 16,25 % ) راضون عن الحوافز المقدمة لهم، وهذا يبين اختلاف درجات الرضا بين العمال.

-درجة الرضا على منصب العمل :وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي :هل أنت راض على منصب عملك؟

والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

| الإجابة | نعم    | لا     | المجموع |
|---------|--------|--------|---------|
| التكرار | 59     | 21     | 80      |
| النسبة  | %73,75 | %26,25 | %100    |

الجدول رقم (27): يبين درجة الرضا على منصب العمل.

المصدر : نفس المصدر

نلاحظ من خلال الجدول أن ( 73,75 % ) من العاملين راضين عن منصب عملهم، أما 26,25% منهم غير راضين عن منصب عملهم.

-مدى تقديم المساعدة في حالة صعوبات ومشاكل في العمل :وتعد إجابة للسؤال التالي :إذا واجهتك صعوبات ومشاكل في العمل هل يتم مساعدتك في حلها؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الآتي:

| الإجابة | نعم    | لا     | المجموع |
|---------|--------|--------|---------|
| التكرار | 57     | 23     | 80      |
| النسبة  | %71,25 | %28,75 | %100    |

الجدول رقم (28) :يبين مدى تقديم المساعدة في حالة وجود مشاكل وصعوبات لأفراد العينة.

المصدر : نفس المصدر

يتضح من الجدول أن ( 71,25 % ) من إجابات أفراد العينة ب نعم تدل على مساعدتهم في حالة تعرضهم لمشاكل وصعوبات في العمل، في حين نجد ( 28,75 % ) يرون بأنهم لم يتم تقديم المساعدات لحل المشاكل والصعوبات التي يواجهونها. والنتيجة أن الإدارة تقوم بمساعدة العاملين في حل المشاكل والصعوبات في العمل. -معرفة وضعية وحالة ظروف العمل :وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي :كيف هي ظروف العمل التي تعمل فيها؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

| الوضعية والحالة | جيدة | مريحة  | مملة | خطيرة  | المجموع |
|-----------------|------|--------|------|--------|---------|
| التكرار         | 8    | 35     | 28   | 9      | 80      |
| النسبة          | %10  | %43,75 | %35  | %11,25 | %100    |

الجدول رقم (29) :يبين وضعية ظروف العمل بالنسبة لأفراد العينة.

المصدر : نفس المصدر

نلاحظ من خلال الجدول أن ( 43,75 % ) من إجابات أفراد العينة كانت ظروف مريحة وهي أعلى نسبة سجلناها، ثم تليها نسبة ( 35 % ) بأنها ظروف مملة، ثم تأتي نسبة ( 11,25 % ) والتي ترى بأن ظروف العمل خطيرة، وأخيرا ( 10 % ) والتي ترى بأن الظروف جيدة. وكل هذا يعكس المكانة أو الوظيفة التي يتواجد فيها كل عامل.

-درجة الرضا على أسس الترقية :وتعد إجابة للسؤال التالي :هل أنت راض على أسس الترقية في المؤسسة؟

والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

| درجة الرضا | راض    | غير راض | نوعا ما | المجموع |
|------------|--------|---------|---------|---------|
| التكرار    | 15     | 29      | 36      | 80      |
| النسبة     | %18,75 | %36,25  | %45     | %100    |

الجدول رقم (30) :يبين درجة الرضا على أسس الترقية لأفراد العينة.

المصدر : نفس المصدر

نلاحظ من خلال الجدول أن ( 45 % ) من أفراد العينة راضين نوعا ما على أسس الترقية بينما 36,25% فهم غير راضين على أسس الترقية، في حين ( 18,75 % ) فنجدهم راضين علما أن الترقية تتم حسب الأقدمية والكفاءة.

-مستوى الرضا عن العمل :وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي :ما هو مستوى رضاك عن العمل؟  
والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

| مستوى الرضا | مرتفع | متوسط | منخفض  | المجموع |
|-------------|-------|-------|--------|---------|
| التكرار     | 7     | 60    | 13     | 80      |
| النسبة      | %8,75 | %75   | %16,25 | %100    |

الجدول رقم (31) :يبين مستوى الرضا عن العمل لأفراد العينة.

المصدر : نفس المصدر

يتضح من خلال الجدول أن ( 75 % ) وهي أعلى نسبة سجلت والتي تدل على رضا متوسط لأفراد العينة، وتليها ( 16,25 % ) بمستوى منخفض للعمال، ثم ( 8,75 % ) بمستوى مرتفع. وعليه فمستوى الرضا يختلف من فرد لآخر.

-مدى قيام المؤسسة بقياس الرضا الوظيفي للعاملين :وتعد إجابة للسؤال التالي :هل تقوم المؤسسة بقياس الرضا الوظيفي للعاملين؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

| الإجابة | نعم | لا  | المجموع |
|---------|-----|-----|---------|
| التكرار | 20  | 60  | 80      |
| النسبة  | %25 | %75 | %100    |

الجدول رقم (32) :يبين مدى قيام المؤسسة بقياس الرضا الوظيفي للعاملين.

المصدر : نفس المصدر

نلاحظ من خلال الجدول أن ( 75 % ) من الإجابات ذات أغلبية ب لا وهنا معناه أن الشركة لا تقوم بقياس الرضا الوظيفي للعاملين، بينما ( 25 % ) من العاملين أجابوا ب نعم.

وعليه فالشركة لا تقوم بقياس رضا العاملين وبالتالي فهي غير مهتمة بالرضا اهتماما كبيرا.

-مدى قيام المؤسسة بتحسين مستوى الرضا عن العمل :وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي :هل تقوم المؤسسة بتحسين مستوى رضاكم عن العمل؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

| الإجابة | نعم    | لا     | المجموع |
|---------|--------|--------|---------|
| التكرار | 25     | 55     | 80      |
| النسبة  | %31,25 | %68,75 | %100    |

الجدول رقم (33): يبين مدى قيام المؤسسة بتحسين مستوى الرضا عن لعمل لأفراد العينة.

المصدر : نفس المصدر

نلاحظ من الجدول أن ( 68,75 % ) من أغلب الإجابات كانت لا وهذه تدل على عدم قيام الشركة بتحسين مستوى الرضا عن العمل، بينما ( 31,25 % ) فترى أن الشركة تقوم بالتحسين. وعليه فالشركة لا تولي اهتمام كبير لتحسين مستوى الرضا عن العمل.

-درجة الرضا عن ساعات العمل :وتعد إجابة للسؤال التالي :هل أنت راض عن ساعات العمل؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

| الإجابة | نعم    | لا     | المجموع |
|---------|--------|--------|---------|
| التكرار | 57     | 23     | 80      |
| النسبة  | %71,25 | %28,75 | %100    |

الجدول رقم (34): يبين درجة الرضا عن ساعات العمل لأفراد العينة.

المصدر : نفس المصدر

يتضح من الجدول أن ( 71,25 % ) من أفراد العينة راضين عن ساعات العمل، في حين 28,75% فهم غير راضين عن ساعات العمل.

-درجة الرضا عن العلاقة بالرؤساء وبالزملاء :وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي :هل أنت راض عن العلاقة

بالرؤساء وبالزملاء؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

| الإجابة | نعم    | لا     | المجموع |
|---------|--------|--------|---------|
| التكرار | 67     | 13     | 80      |
| النسبة  | %83,75 | %16,25 | %100    |

الجدول رقم (35): يبين درجة الرضا عن العلاقة بالرؤساء وبالزملاء.

المصدر : نفس المصدر

يتضح من الجدول أن ( 83,75 % ) من الإجابات بأغلبية ساحقة وهي تدل على الرضا عن العلاقات بالرؤساء والزملاء، في حين ( 16,25 % ) فهم غير راضين، وهذا يدل على اهتمام الإدارة بالعلاقات سواء الرسمية وغير الرسمية.

-درجة الرضا عن نمط الإشراف :وتعد إجابة للسؤال التالي :هل أنت راض عن نمط الإشراف؟  
والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

| الإجابة | نعم | لا  | المجموع |
|---------|-----|-----|---------|
| التكرار | 52  | 28  | 80      |
| النسبة  | %65 | %35 | %100    |

الجدول رقم (36) :يبين درجة الرضا عن نمط الإشراف لأفراد العينة.

المصدر : نفس المصدر

نلاحظ من الجدول أن ( 65 % ) من أفراد العينة راضين عن نمط الإشراف، في حين نجد % 35 غير راضين عن نمط الإشراف.

4.معلومات حول التحفيز والرضا الوظيفي:

لجمع المعلومات حول مدى وجود العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي قمنا بطرح الأسئلة التالية:

-معرفة أسس إعطاء التحفيز بالنسبة لأفراد العينة :وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي :حسب رأيك ما هي أسس إعطاء التحفيز في المؤسسة؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

| الأسس   | الأداء | الكفاءة | الجهد المبذول | المجموع |
|---------|--------|---------|---------------|---------|
| التكرار | 37     | 15      | 28            | 80      |
| النسبة  | %46,25 | %18,75  | %35           | %100    |

الجدول رقم (37) :يبين أسس إعطاء التحفيز بالنسبة لأفراد العينة.

المصدر : نفس المصدر

يتضح من الجدول أن ( 46,25 % ) من أفراد العينة يرون أن التحفيز يمنح وفق معيار الأداء بينما %35 يرون بأن التحفيز يمنح حسب الجهد المبذول، في حين نجد ( 18,75 % ) يرون أن التحفيز يمنح وفق الكفاءة.

وعليه فالشركة تمنح التحفيز وفق أسس مقبولة خاصة الأداء والجهد المبذول.

-معرفة مدى الشعور بالعدالة في إعطاء الحوافز :وتعد إجابة للسؤال التالي :هل تشعر بالعدالة في إعطاء الحوافز للعاملين؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

| الإجابة | نعم | لا  | المجموع |
|---------|-----|-----|---------|
| التكرار | 20  | 60  | 80      |
| النسبة  | %25 | %75 | %100    |

الجدول رقم (38) :يبين معرفة مدى الشعور بالعدالة في إعطاء الحوافز بالنسبة لأفراد العينة  
المصدر : نفس المصدر

نلاحظ من الجدول أن ( 75 % ) من إجابات أفراد العينة كانت لا، فهي تدل على عدم وجود عدالة في إعطاء الحوافز لها، بينما نجد ( 25 % ) من الإجابات ب نعم والتي تبين بأنه هناك عدالة في إعطاء الحوافز لها.  
وعليه نقول هناك نقص العدالة في إعطاء التحفيز للعاملين مما يؤدي إلى شعور الأفراد بعدم الرضا الوظيفي.  
-درجة المساواة في تحديد الرواتب والأجور :وتعد إجابة للسؤال التالي :هل تشعر بالمساواة في تحديد الرواتب والأجور في الوظائف المتشابهة؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

| الإجابة | نعم   | لا    | المجموع |
|---------|-------|-------|---------|
| التكرار | 50    | 30    | 80      |
| النسبة  | %62,5 | %37,5 | %100    |

الجدول رقم (39) :يبين درجة المساواة في تحديد الرواتب والأجور بالنسبة لأفراد العينة  
المصدر : نفس المصدر

يتضح من الجدول أن ( 62,5 % ) من الإجابات كانت ب نعم أي هناك شعور بالمساواة في تحديد الرواتب والأجور في الوظائف المتشابهة، في حين نجد ( 37,5 % ) لا تشعر بالمساواة.  
-مدى اعتماد المؤسسة على سياسة المكافآت المالية :وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي :هل تعتمد المؤسسة على سياسة المكافآت المالية لأصحاب الكفاءات العالية؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

| الإجابة | نعم   | لا    | المجموع |
|---------|-------|-------|---------|
| التكرار | 22    | 58    | 80      |
| النسبة  | %27,5 | %72,5 | %100    |

الجدول رقم (40): يبين مدى اعتماد المؤسسة على سياسة المكافآت المالية بالنسبة لأفراد العينة.

المصدر : نفس المصدر

نلاحظ من خلال الجدول أن (% 72,5 ) تؤكد بأن الشركة لا تعتمد على سياسة المكافآت المالية لأصحاب الكفاءات العالية، بينما (% 27,5 ) من أفراد العينة فيقولون بأن الشركة تعتمد على سياسة المكافآت المالية لأصحاب الكفاءات العالية.

-مدى الإنصاف في إعطاء الحوافز: وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي: هل هناك إنصاف في إعطاء الحوافز لكم؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

| الإجابة | نعم    | لا     | المجموع |
|---------|--------|--------|---------|
| التكرار | 23     | 57     | 80      |
| النسبة  | %28,75 | %71,25 | %100    |

الجدول رقم (41): يبين مدى الإنصاف في إعطاء الحوافز بالنسبة لأفراد العينة.

المصدر : نفس المصدر

من خلال الجدول يتضح بأن (% 71,25 ) من الإجابات كانت ب لا وهي تدل على عدم وجود إنصاف في إعطاء التحفيز وهذا يؤدي إلى عدم الشعور بالرضا، بينما نسجل (% 28,75 ) من إجابات الأفراد بأنه يوجد إنصاف في إعطاء الحوافز.

وعليه لا يوجد إنصاف في إعطاء الحوافز نوعا ما.

-مدى وجود الربط بين المكافآت والأداء: وتعد إجابة للسؤال التالي: هل يتم الربط بين المكافآت والأداء؟

والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

| الإجابة | نعم | لا  | المجموع |
|---------|-----|-----|---------|
| التكرار | 28  | 52  | 80      |
| النسبة  | 35% | 65% | 100%    |

الجدول رقم (42): يبين مدى الربط بين المكافآت والأداء بالنسبة لأفراد العينة.

المصدر : نفس المصدر

نلاحظ من خلال الجدول أن ( 65 % ) من إجابات أفراد العينة ب لا وهذا معناه لا يوجد ربط بين المكافآت والأداء، في حين سجلنا ( 35 % ) تقول بأنه يتم الربط بين الأداء والمكافآت. -درجة الرضا على أسس إعطاء الحوافز :وتعد إجابة للسؤال التالي :هل أنت راض على أسس إعطاء الحوافز؟

والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

| نسبة الرضا | راض    | غير راض | نوعا ما | المجموع |
|------------|--------|---------|---------|---------|
| التكرار    | 13     | 35      | 33      | 80      |
| النسبة     | %16,25 | %43,75  | %41,25  | %100    |

الجدول رقم (43): يبين درجة الرضا على أسس إعطاء الحوافز بالنسبة لأفراد العينة.

المصدر : نفس المصدر

يتضح من الجدول أن ( 43,75 % ) غير راضين على أسس إعطاء الحوافز، ثم تليها % 41,25 نوعا ما، ثم ( 16,25 % ) فهم راضين عن أسس إعطاء الحوافز.

-برامج تقييم الأداء :وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي :هل يتم تصميم برامج تقييم الأداء بشكل عادل؟

والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

| الإجابة | نعم   | لا    | المجموع |
|---------|-------|-------|---------|
| التكرار | 34    | 46    | 80      |
| النسبة  | %42,5 | %57,5 | %100    |

الجدول رقم (44): يبين مدى تصميم برامج تقييم الأداء بشكل عادل.

المصدر : نفس المصدر

يتضح من خلال الجدول أن ( 57,5 % ) من إجابات أفراد العينة كانت ب لا والتي تدل على عدم تصميم برامج تقييم الأداء بشكل عادل، في حين ( 42,5 % ) من الإجابات ترى بأنها يتم تصميم برامج تقييم الأداء بشكل عادل.

وعليه نقص العدالة في تصميم برامج تقييم الأداء وعدم الاعتماد على معايير موضوعية وعادلة في عملية التقييم وهذا ينتج عنه تحفيز غير عادل وغير موضوعي.

-نظام الحوافز :وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي :هل تطبق الإدارة نظاما عادلا موضوعيا للتحفيز؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

| الإجابة | نعم | لا  | المجموع |
|---------|-----|-----|---------|
| التكرار | 36  | 44  | 80      |
| النسبة  | %45 | %55 | %100    |

الجدول رقم (45) :يبين مدى تطبيق الإدارة نظاما عادلا وموضوعيا للتحفيز بالنسبة لأفراد العينة.

المصدر : نفس المصدر

يتضح من الجدول بأن ( 55 % ) من إجابات أفراد العينة كانت ب لا وهذا معناه أن الإدارة لا تطبق نظاما عادلا وموضوعيا للتحفيز وهذا بدوره يؤدي لعدم الرضا والتوتر في حين سجلنا ( 45 % ) بإجابات نعم أي تطبيق نظام عادل وموضوعي للتحفيز.

-تقييم الحوافز :وتعد إجابة للسؤال التالي :في نظرك كيف ترى الحوافز المقدمة لك؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

| عملية التقييم | عادلة | مقبولة | موضوعية | غير مقبولة تماما | أخرى | المجموع |
|---------------|-------|--------|---------|------------------|------|---------|
| التكرار       | 1     | 29     | 20      | 30               | 00   | 80      |
| النسبة        | %1,25 | %36,25 | %25     | %37,5            | %00  | %100    |

الجدول رقم (46) :يبين تقييم الحوافز المقدمة بالنسبة لأفراد العينة.

المصدر : نفس المصدر

نلاحظ من خلال الجدول أن ( 37,5 % ) من إجابات أفراد العينة ترى بأن الحوافز المقدمة لها غير مقبولة تماما، بينما ( 36,25 % ) فترى الحوافز المقدمة لها مقبولة، في حين ( 25 % ) فهي ترى بأنها موضوعية وأخيرا 1,25 % فهي ترى بأنها عادلة، في حين لم تسجل أي رؤية أخرى.

### المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات المقدمة

قدمنا في موضوع بحثنا بعنوان التحفيز كآلية لتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية أربعة فرضيات والتي تشكل إجابات مؤقتة نضعها قصد التحقق منها لمتغيرين أساسيين هما التحفيز والرضا الوظيفي ومحاولة إسقاط نتائج البحث للطالب " باجة حميد " حول دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي مع موضوع بحثنا وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط ومتجانس مع الإشكالية محل الدراسة حيث يمكن تأكيد أو نفي الفرضيات المقدمة وفق الآتي :

#### المطلب الاول : مناقشة الفرضيات

##### أولاً: مناقشة الفرضية الاولى

لقد أكدت دراستنا ومن خلال الفصل الاول والثاني النظري حول مفهوم التحفيز والرضا الوظيفي من حيث الخصائص والدوافع أما عن دوره ومن خلال الدراسة الميدانية للباحث والذي قام بإسقاط اجابات أفراد العينة المدروسة ميدانيا على مستوى "مؤسسة سونلغاز" باعتبارها مؤسسة اقتصادية تبين لنا أهمية كل من التحفيز والرضا الوظيفي فالأول يثير دوافع الفرد ويولد الرغبة والحماس للقيام بتصرفات وسلوكات معينة فهو الوسيلة أو الأسلوب الذي يقدم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة وهذا من خلال تحريك الطاقات والقوى الكامنة للفرد أما الرضا الوظيفي فان أهميته تكمن في أنه كلما كان الفرد راضيا عن عمله كلما زاد عطائه وجهده للمؤسسة .

### ثانيا : مناقشة الفرضية الثانية

من خلال دراسة الباحث حول موضوع التحفيز ودوره في تحقيق الرضا والتي تؤكد من خلالها صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على " هل يعتبر التحفيز أسلوب تعتمد عليه المؤسسة الجزائرية لتحقيق الفعالية المطلوبة " وعليه فالتحفيز كونه يساهم مباشرة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين تحقيق الفعالية المطلوبة للمؤسسة يتوقف على الحوافز المقدمة سواء كانت معنوية او مادية هذه الاخير تجعل من العامل أكثر عطاءا وجهدا مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

### ثالثا : مناقشة الفرضية الثالثة

لقد أكدت الدراسة التي قام بها الباحث بصحة الفرضية الثالثة والتي تنص على " وجود علاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " و إن دل هذا فإنما يدل على أن أغلب الإجابات التي تحصل عليها الباحث من طرف المبحوثين حول رضاهم عن منصب عملهم وعليه فإنه بقدر ما يكون الفرد راضيا عن عمله بقدر ما تزيد عوائده وبذل قصارى جهوده وعطائه وأدائه وبقدر ما يزيد حماسه ورغبته لبذل جهد مكثف ومنه فالرضا يؤدي إلى زيادة الأداء بالنسبة للفرد والإنتاجية بالنسبة للمؤسسة وهو ما يفسر العلاقة الطردية بين التحفيز والرضا الوظيفي في المؤسسة .

### رابعا : مناقشة الفرضية الرابعة

من خلال دراسة الباحث حول موضوع التحفيز ودوره في تحقيق الرضا والتي من خلال هذه الدراسة يمكن تأكيد صحة الفرضية الرابعة التي طرحناها في موضوع بحثنا إذ يمكن القول بأن نجاح المؤسسة الاقتصادية في الجزائر يعتمد على الرضا الوظيفي للعاملين بها وهو ما يفسر علاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية من جهة وأداء الافراد العاملين من جهة اخرى .

## المطلب الثاني : نتائج الدراسة

### أولاً : النتائج النظرية

وهي النتائج العامة التي توصلنا إليها الباحث من خلال الجانب النظري ويمكن حصرها فيما يلي:

- التحفيز يثير الدوافع ويحرك الطاقات والقدرات الكامنة ويولد الرغبة والحماس في العمل ؛
- الرضا يأتي من خلال إشباع الحاجات والرغبات ؛
- الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز الذي يدفع الأفراد إلى بذل قصارى جهدهم والعمل بصورة أفضل لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة ؛

- تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجاته ورغباته؛
- عملية التحفيز عند الأفراد تبدأ بالشعور بالحاجة أو الشعور بالنقص ؛
- التحفيز يحافظ على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز ؛
- الاستثمار في العنصر البشري من خلال جعله متطور عبر الزمن لاستغلال قدراته وإبداعاته ؛
- تنمية روح التعاون وروح الفريق في العمل الجماعي وبالتالي تحقيق الولاء والانتماء للمنظمة ؛
- الحوافز متنوعة ومتعددة منها الإيجابية والسلبية ؛
- الحوافز المعنوية مرتبطة بشكل مباشر بالحاجات الاجتماعية والذاتية للفرد ؛
- الحوافز المادية ضرورة حتمية على المنظمة فهي تثير الدوافع كونها تساهم في تلبية الحاجات الاقتصادية

- هناك اختلافات فردية أثناء ممارسة التحفيز، فما يحفز شخص ليس بالضرورة أن يحفز الآخر ؛
- تبرز أهمية التحفيز من خلال تعدد النظريات المفسرة له وكذلك للرضا الوظيفي ؛
- تحفيز الأفراد يتطلب معرفة ودراسة سلوكيات وتصرفات وأداء ودوافع الأفراد وعليه فعملية التحفيز تأتي بعد تقييم الأداء، وتحليل وتشخيص دقيق للعمل وتوصيف الوظائف ؛

- التحفيز يتم وفق أسس ومعايير منها الأداء والجهد والمهارة والخبرة ؛
- نجاح العملية التحفيزية إذا كان العامل يشعر بالعدالة التنظيمية ومبدأ الإنصاف في التحفيز ؛
- لا يمكن فصل عملية التحفيز عن العمليات الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة ؛
- هناك ربط بين التحفيز والدوافع والرضا الوظيفي ببعضها البعض ؛
- من أهم عوائد التحفيز نجد الرضا الوظيفي فهو حالة من القناعة والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات
- بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفء في عمله يجعله راضيا عن العمل ؛
- الفرد الراضي يزيد انتمائه وولائه للوظيفة واعتزازه بالعمل وللمنظمة ككل ؛
- أهداف الفرد في المنظمة تعكس الرغبات والتوجهات لديه ؛
- الرضا يتحدد بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد ؛
- هناك علاقة بين التحفيز والرضا والأداء، فإذا كان الفرد يشعر ويدرك بالعدالة والإنصاف في التحفيز والمكافآت ويتم وفق أسس ومعايير شفافة وموضوعية فهذا يزيد من شعور العامل بالرضا الوظيفي وإذا حدث العكس فهذا يخلق نوع من الصراع وعدم الرضا والتذمر والاستياء والقلق والتوتر ؛
- أما علاقته بالأداء فهناك ربط مباشر بين الحوافز والمكافآت والسلوك والأداء ؛
- الرضا المرتفع يؤدي إلى زيادة الأداء ؛
- الرضا يحدث نتيجة لحصول العامل على مكافآت عادلة مقابل عمله.

## ثانيا : النتائج التطبيقية

- وهي نتائج خاصة توصل لها الباحث من خلال دراسة الميدانية ونذكر منها:
- التحيزات في شركة توزيع الكهرباء والغاز متنوعة منها المادية والمعنوية ؛
- أغلبية عاملي هذه الشركة ذوي مستوى عالي وتكوينات لا بأس بها ؛
- التحفيز يختلف من عامل إلى آخر ولكن معظمهم يرونه بأنه يثير الدوافع وخلق الرغبة والحماس ؛

الشركة تمنح للعمال حوافز في العمل نوعا ما ؛

-رأي العمال حول أجورهم يختلف من شخص لآخر وهذا يعني عدم وجود توازن في الأجور في الفئات العمالية ؛

-عمل الأفراد يوفر علاوات وتعويضات نسبيا ؛

-الشركة تقوم بتوزيع الأرباح بين العاملين وهذا يحفزهم معنويا ونفسيا ؛

-فرص الترقية في الشركة ضئيلة فأغلبية العمال لم يستفيدوا منها ؛

-نظام الترقية المطبق في الشركة حسب الأقدمية والكفاءة واعتبارات أخرى ؛

-الشركة لا تقدم الشكر والعرفان للأفراد العاملين ؛

-درجة المكافئة المالية للعاملين وفق الاستحقاق نسبيا ؛

-درجة تقدير الجهود والاعتراف بإنجازات العاملين متوسطة ؛

-الشركة لا تقوم بتحسين ظروف وشروط العمل باستمرار ؛

-جو العمل في الشركة مملوء بالثقة والاحترام ؛

-الشركة توفر فرص التدريب والتكوين للعاملين باعتبارها لها مصلحة خاصة لذلك ؛

-الإدارة تلبي حاجات ورغبات العاملين نسبيا ؛

-الشركة تقوم بتعريف الأفراد بها وحول إشكاليات وحقائق العمل ؛

-كيفية التوجيه للعاملين في العمل تكون باحترام ولطف ؛

-الأفراد يشعرون بالحماس والرغبة في العمل ؛

-قواعد وإجراءات العمل في الشركة مقبولة ؛

-بعض الأفراد راضين عن الحوافز المقدمة لهم والبعض الآخر غير راضين عنها ؛

-الأفراد راضين عن منصب عملهم ؛

- مساعدة العاملين في حالة مواجهتهم لمشاكل وصعوبات ؛
- ظروف العمل في الشركة مريحة نوعا ما ومملة نسبيا ؛
- المستوى العام للرضا الوظيفي للعاملين متوسط ؛
- الشركة لا تقوم بقياس الرضا الوظيفي لعاملها ؛
- الأفراد راضون عن ساعات العمل والعلاقات التي تجمعهم بالرؤساء والزملاء وكذلك نمط الإشراف ؛
- التحفيز يمنح في الشركة حسب معيار الأداء والكفاءة والجهد المبذول ؛
- العاملين لا يشعرون بالعدالة في إعطاء الحوافز ؛
- الشركة لا تعتمد على سياسة المكافآت المالية لأصحاب الكفاءات العالية ؛
- عدم الإنصاف في إعطاء الحوافز وضعف الربط بين المكافآت والأداء ؛
- نقص تصميم برامج تقييم الأداء بشكل عادل

## الخاتمة

إن نجاح المؤسسة من عدمه يقاس بما تملكه من جودة في رأس مالها البشري والتي تشير إلى الكم المعرفي والمعلوماتي المتراكم لدى العنصر البشري فإذا أرادت التميز من خلال مواردها البشرية في مجال تقديم منتج جديد امتلاك تكنولوجيا جديدة وفي مجال التنافس في الأسواق المفتوحة وجب عليها تنمية رأس مالها البشري كونه قابل للتطور والخلق إذا ما شعر بالأمان الوظيفي والعدالة في توزيع الحوافز توافقها مع احتياجاته وهذا ما تم التطرق إليه في الفصل الأول من خلال معرفة أنواع التحفيز وخصائصه وطرقه .

فالتحدي الكبير الذي أصبحت تواجهه أي مؤسسة و هو مدى قدرتها على المحافظة على مواردها البشري لأنه يعتبر مصدر النجاح و التفوق و حلا للعديد من المشاكل التي تتعرض لها و يعود ذلك إلى المحاولات المستمرة للإدارة منذ القرن التاسع عشر لضمان ولاء والتزام الافراد بتحقيق أهداف المؤسسة .

و باعتبار الرضا الوظيفي أحد المتغيرات ذات الصلة الوثيقة بالموارد البشري نجده ذو خصائص متباينة، إذ يختلف من فرد إلى آخر فالأول يرضى على الأجر المقدم له والثاني لا يرضى عنه، إضافة إلى أنه ذو طبيعة ديناميكية، فرضا الأفراد يتغير بتغير الوضع سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى المجتمع ككل لذا يتطلب الأمر الاستمرار في دراسة حاجات الأفراد والبحث عن الوسيلة الكفيلة لتلبيتها لضمان تحقق الرضا الوظيفي هذا الأخير الذي له أهمية بالغة على مستوى الفرد أولا والمؤسسة ثانيا فالفرد الراضي عن عمله في جوانبه المختلفة يضمن له ذلك الارتياح النفسي وحتى الجسدي إذن صحة جيدة، مما يجعله يساهم بشكل فعال في أعمال المؤسسة ويثبت ولاءه لها.

فإذا أشبعت الحاجات لدى الفرد فإنه يتولد لديه الشعور بالرضا والاطمئنان ومن ثم بالانتماء والولاء، وينشأ الرضا الوظيفي من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه وكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، وعدم الرضا الوظيفي قد يرجع لأسباب متعددة منها ما يرتبط بعدم الرضا عن الأجر أو عدم رضاه عن نظرة المنظمة له عدم الرضا عن العلاقة مع الزملاء

بالرؤساء وغيرها وعليه عدم الرضا عن العمل يؤثر على أداء المنظمات مثل ترك الخدمة، الغياب، ضعف المردودية، الإنتاج، ضعف الانتظام في العمل، تكاليف تتحملها المنظمة وهو ما تم التوصل اليه من خلال الفصل الثاني .

فالمورد البشري من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق التميز وتحسين كفاءتها الإنتاجية ورفع مردوديتها باعتباره العنصر المحرك في المؤسسة والقادر على الإبداع والابتكار والتجديد ولهذا تسعى جل المنظمات إلى إعطائه أهمية ومكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية ومن بين السبل المستعملة لتفعيل هذا العنصر البشري نجد التحفيز بمختلف أنواعه وأشكاله المادية والمعنوية كونه يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق أهداف الموظف في النمو والرضا بالإضافة إلى تحقيق أهداف المؤسسة في الربحية والبقاء والاستمرارية.

## الاقتراحات

بناء على النتائج التي توصلنا إليها ضمن الجانب النظري والتطبيقي في اطار دراسة سابقة حول التحفيز والرضا الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبويرة يمكن تقديم الاقتراحات التالية

✓ احترام مبدأ المساواة في إعطاء التحفيز للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية

✓ تقدير الأعمال المتميزة وإنجازات الآخرين .

✓ الإصغاء الجيد والفعال لاقتراحات وانشغالات العاملين .

## الآفاق:

بعدما انتهينا من معالجة إشكالية بحثنا والمرتكزة على دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة، فيما يخص التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، ومن خلال الجانب النظري ظهرت لنا العديد من الجوانب والإشكاليات الجديدة بمواصلة البحث فيها نظرا لأهميتها التطبيقية والنظرية:

- دور نظام المعلومات في تحفيز الأفراد ؛
- أهمية التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي والمحافظة على الكفاءات والقدرات البشرية ؛
- أثر نظام الحوافز على ميزانية المنظمة ؛
- أثر نظم التقييم على تحفيز الأفراد ؛
- علاقة التحفيز والرضا الوظيفي بمستقبل المنظمة ؛
- أهمية العنصر البشري في التميز في محيط تشتت فيه المنافسة ؛
- أثر التحفيز على الإبداع والابتكار في المنظمة ؛
- دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية

## قائمة المراجع

### أولا : الكتب

- أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1981
- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الخامسة ، مصر ، سنة 2001
- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، الأردن، ط5، 2007
- سالم عواد الشمري ، الرضا الوظيفي وآثاره على الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي ملتقى البحث العلمي، كلية الاقتصاد والإدارة ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة المالك عبد العزيز ، جدة ، المملكة العربية السعودية ، 2009
- عبد الرحمان إيمان : المرجع المختصر في الادارة ، شعاع للنشر ، الطبعة الاولى ،سوريا 2005
- عبد الله حمد محمد الجاساسي : أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، 2010/2011
- محمد رسلان الجلوسي وجميلة جاد الله ، الإدارة علم و تطبيق ، دار السيرة للنشر والتوزيع ،عمان الاردن ط 1، سنة2000
- فاروق عبد فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن،2005
- نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر . 2010.
- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية،

## ثانيا : الرسائل المذكرات

✓ عاشور حورية: سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري (دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة)، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص: إدارة وحكامة محلية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017/2016. لانتاج الألبان بتلمسان)، أطروحة دكتوراه، تخصص: تسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014/2013.

✓ معروف هوارى ، الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية (دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي وهران)، أطروحة دكتوراه في علم النفس ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة وهران 2، الجزائر ، 2017/2016 .

✓ أحمد بن سعيد بن سالم ميلكان المشخي، الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة ، للترقية والتعليم رسالة ماجستير جامعة نزري، كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية، فرع إدارة تعليمية

✓ الطاهر الوافي : التحفيز وأداء الممرضين(دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح، تبسة)، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2013/2012.

✓ إيهاب محسن حمود الحبشي ، أثر الأداء الإداري على تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية، مذكرة ماجستير في ميدان نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية ، تخصص : إدارة وتسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2013.

✓ بن دريدي منير: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريبية، الحوافز (دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز، عنابة)، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم اجتماع و الديمغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010/2009.

✓ بوزورين فيروز: دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف) مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية،

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010/2009.

✓ **بوكرش سمية:** سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة، (دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلور ميتال عنابة)، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع ، تخصص: تنظيم وعمل، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2012/2011.

✓ **خالد علي أبوعلان:** أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2016.

✓ **سليمان حسيبة:** نظام التحفيز وأثره على الاداء الوظيفي (دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال GRC بسعيدة)، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل، جامعة الدكتور مولاي الطاهر ، سعيدة، الجزائر، 2018/2017.

✓ **عراف بن ماضل الجريد :** التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف (دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.

✓ **علي جوادي :** التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية (دراسة ميدانية لنوادي القسم الممتاز أولمبي الوادي، بركة وعين توتة)، مذكرة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص: إدارة وتسيير رياضي، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، الجزائر، 2015/2014.

✓ **غيداء أحمد الفكي الريح ،** الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساسي وأثره في تحسين الأداء المهني (دراسة حالة مدارس الجودة أساس ، الخرطوم ، بحث تكميلي في الماجستير في إدارة الجودة والامتياز كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان 2018.

✓ **كنان علم الدين مداح ،** العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في شركة الجابر لضمان التأجير ، بحث مقدم على درجة الماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال ، الجامعة الافتراضية السورية 2015 .

✓ **مرمات نبيلة :** فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري (حالة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة أمحمد بوقرة ، بومرداس)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة ، بومرداس ، الجزائر، 2009/2008.

- ✓ **مروان أحمد حويصي** ، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل (حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة) ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2008 .
- ✓ **ناجح راضي علي معاني** ، درجة التحفيز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية ، أطروحة ماجستير في الإدارة التربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين ، 2017.
- ✓ **نور الدين علي** ، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين (دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة ، ولاية مسيلة) ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2008-2009.
- ✓ **هبة سلامة سالم غواش**، الرضا الوظيفي، لدى موظفي الإدارات المختلفة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008.
- ✓ **باجة حميد** ، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط البويرة ) ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، تخصص غدارة الأعمال الإستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة ألكلي محند أولح البويرة ، الجزائر ، 2013 - 2014.
- ✓ **بوستة خديجة، بطوان حورية**: الترقية كأداة لتحفيز العمال (دراسة حالة بمديرية الموارد المائية عين تيموشنت)، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة واقتصاد مؤسسة، المركز الجامعي لعين تيموشنت، الجزائر، 2015/2016.
- ✓ **سليم طق، علي عبيد** : دور الحوافز في تفعيل الإبداع لدى العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة لمؤسسة السلام الالكترونيكس مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص: إدارة أعمال المؤسسات، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر.
- ✓ **عمار بن ناصر**: الحوافز المادية ودورها في صنع الولاء التنظيمي ، مذكرة ماستر، تخصص: تنظيم وعمل، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2014/2015.

### ثالثا : المجلات والدوريات والمقالات

- أنس عبد الباسط عباس: تحفيز الموظفين وتحقيق التميز في الأداء، ورقة علمية مقدمة من خلال مشروع التعاوني الأول لتنمية الموارد البشرية لمنسوبي الأمانات المملكة المدينة المنورة، جامعة الأمير سطام عبد العزيز.
- باسل علاء الدين ، منذر مرهج ، تقييم مستوى الرضا لدى العاملين في المصارف الخاصة (دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في دمشق) ، مجلة جامعة البعث، المجلد 39 ، العدد 52 ، كلية الاقتصاد ، جامعة تشرين ، اللاذقية ، سوريا ،
- بلقايد إبراهيم، بوري شوقي: علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد17، 2017.
- ✓ حازم أحمد قروانة، سليمان مرابط، سليمان سلامة الديب: أثر ودور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء-محافظة غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية، دير البلح، 2016.
- صبري جلبي أحمد عبد العال ، الأجور الحافزة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظف العام في النظامين الإداري الوضعي والإسلامي ، مجلة جامعة جنوب الوادي ، العدد الرابع والثلاثون ، الجزء الرابع ، كلية الحقوق ، جامعة جنوب الوادي ، مصر.
- غزاوي حمزة، العقبي الأزهر: تحفيز الاستقرار الوظيفي(أساليب، نماذج ناجحة) مجلة آفاق علمية مجلد10، العدد02، 2018.

### رابعا : المراجع باللغة الأجنبية

- ❖ Jean pierre Hel fer, Malika ; jacques orsoni, Management, stratégie et organisation, 7 ème Edition, paris : libraire Vuibert, 2008