



وزارة التعليم العالي والبحث
العلمي



جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID – EL- Taref-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

السنة الجامعية: 2024/2023

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر
تحت عنوان:

دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

- دراسة ميدانية -

تخصص: إدارة إستراتيجية

تحت إشراف:

د/ سنوسي سعيدة

من إعداد الطلبة:

- خلاف يحي

لجنة الماقشة

| | |
|--------|--------------|
| مقرا | سنوسي سعيدة |
| رئيسا | كافي فريدة |
| مناقشا | زردودي أمينة |

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص

تعتبر الحوافز من أهم المؤثرات في توجيه سلوك الأفراد ، وتكمن أهمية الحوافز في تأثيرها على السلوك الإنساني حيث تعتبر عاملا مهما في تحديد سلوك الأداء الفردي فتهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف حيث صمنا استبيان اشتمل على العديد من الاسئلة التي لها علاقة بموضوع الدراسة في الجانب النظري ، وبذلك استطعنا الاجابة على الاشكالية التالية " هل تساهم الحوافز بنوعها المادية والمعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر ؟ " من اجل حل الإشكالية قمنا باختبار عينة الدراسة، والمكونة من العاملين على مستوى المؤسسة ، تم توزيع 32 استبيان على موظفي الادارة ، واستخدمنا برنامج (SPSS) الاحصائي لتحليل البيانات.

ومن بين أهم النتائج التي أفضت إليها الدراسة أن بعد التحفيز المادي يندرج ضمن مجال الموافق، في حين أن محور التحفيز المعنوي يندرج ضمن المجال المتوسط، أما محور الرضا الوظيفي يشير إلى مستوى موافق مرتفعة.

كما أكدت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية للحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر أي تربطهم علاقة طردية أي كلما زادت الحوافز ببعديها ارتفع الرضا و على المسؤولين إعطاء أهمية أكثر للحوافز .

الكلمات المفتاحية: التحفيز المادي، التحفيز المعنوي، الرضا الوظيفي .

Résumé

Les incitations sont considérées comme l'une des influences les plus importantes pour orienter le comportement des individus, et leur importance réside dans leur impact sur le comportement humain, car elles sont considérées comme un facteur important dans la détermination du comportement de performance individuel. L'impact des incitations sur la satisfaction au travail parmi les employés de la société Algérie Télécom dans l'état d'Al-Tarf, où nous avons conçu un questionnaire qui comprenait... et répondu à de nombreuses questions liées au sujet de l'étude au niveau théorique, et ainsi nous ont pu répondre à la problématique suivante : Les incitations matérielles et morales contribuent-elles à la satisfaction professionnelle des salariés de la Société Algérie Télécom ? Au niveau de l'établissement, 32 questionnaires ont été distribués aux employés de direction et nous avons utilisé le programme statistique (SPSS) pour analyser les données.

L'une des conclusions les plus importantes de l'étude est que la dimension de motivation matérielle se situe dans la fourchette d'approbation, tandis que la dimension de motivation morale se situe dans la fourchette moyenne, tandis que la dimension de satisfaction au travail indique un degré élevé d'approbation.

Les résultats ont également confirmé la présence d'un effet statistiquement significatif des incitations matérielles et morales sur la satisfaction au travail dans la société Algérie Télécom, ce qui signifie qu'il existe une relation directe entre elles, ce qui signifie que plus les incitations matérielles et morales sont importantes, plus la satisfaction au travail est élevée, car ont confirmé les dirigeants, et une plus grande importance devrait être accordée aux incitations.

Mots-clés : motivation matérielle, motivation morale, satisfaction au travail

الشكر و الإهداء

و نحن على مشارف نهاية السنة الجامعية و جب علينا أن نقف وقفه الشكر وتقدير

واحترام أمام أساتذتنا الكرام لما بذلوه من جهود ولما قدموه لنا من دروس

ومعارف تفيدنا في حياتنا المهنية واليومية

كما أشكر والدي الذي كان السند الكبير لي

و أمي الغالية التي كانت تدعمني

كما نشكر جزيل الشكر كل الطاقم الإداري.

والشكر لكل من ساعدنا وكان إلى جانبنا في إتمام هذا العمل وخاصة الأستاذة

المشرفة سنوسي سعيدة.

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 17 | هرم موسلو للحاجات | 1 |
| 68 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالطرف | 2 |

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 10 | الفرق بين الحوافز المادية والمعنوية | 1 |
| 74 | نتائج اختبار أداة الدراسة باستخدام معامل alpha cronbach | 2 |
| 75 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة k-s | 3 |
| 75 | خصائص أفراد عينة الدراسة | 4 |
| 77 | الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات محور التحفيز المادي | 5 |
| 79 | الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات محور التحفيز المعنوي | 6 |
| 81 | النتائج المتعلقة بالتحفيز المادي و المعنوي | 7 |
| 82 | الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات بعد الرضا عن العمل | 8 |
| 83 | الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات بعد الرضا عن الأجر | 9 |
| 84 | الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات بعد الرضا عن فرص الترقية | 10 |
| 85 | الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات بعد الرضا عن | 11 |

| | | |
|----|--|----|
| | محيط العمل | |
| 86 | الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات بعد الرضا عن ظروف العمل | 12 |
| 87 | الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات بعد الرضا عن الحوافز | 13 |
| 88 | النتائج المتعلقة بالرضا الوظيفي | 14 |
| 89 | تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر الحوافز ببعديها على بعد الرضا عن العمل | 15 |
| 90 | تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر الحوافز ببعديها على بعد الرضا عن الأجر | 16 |
| 92 | تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر الحوافز ببعديها على بعد الرضا عن فرص الترقية | 17 |
| 93 | تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر الحوافز ببعديها على ببعدها عن محيط العمل | 18 |
| 95 | تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر الحوافز ببعديها على ببعدها عن ظروف العمل | 19 |
| 97 | تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر الحوافز ببعديها على بعد الرضا عن الحوافز | 20 |
| 98 | تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي | 21 |

قائمة الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق | رقم الملحق |
|--------|---------------------------------|------------|
| 110 | الاستبيان | 1 |
| 114 | الاساتذة المحكمين على الاستبيان | 2 |
| 115 | التصريح بإجراء التربص | 3 |

| | | |
|-----|-------------|---|
| 116 | مخرجات SPSS | 4 |
|-----|-------------|---|

قائمة المختصرات و الرموز

| الصفحة | معنى المختصر | المختصر |
|--------|---|---------|
| 73 | برنامج التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية | SPSS |

جدول المواد

| الصفحة | المكونات |
|----------|---|
| I | ملخص باللغة العربية |
| II | ملخص باللغة الفرنسية |
| III | قائمة الأشكال |
| III - IV | قائمة الجداول |
| VI | قائمة الملاحق |
| V | قائمة المختصرات و الرموز |
| VII | جدول المواد |
| أ - د | المقدمة |
| 31 - 1 | الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز |
| 2 | تمهيد |
| 3 | المبحث الأول : ماهية الحوافز |
| 3 | المطلب الاول : تعريف الحوافز و تطورهما التاريخي |
| 5 | المطلب الثاني: أهمية الحوافز |
| 7 | المطلب الثالث: أهداف الحوافز |
| 9 | المبحث الثاني: أساسيات الحوافز |
| 9 | المطلب الاول : أنواع الحوافز |

| | |
|---------|---|
| 14 | المطلب الثاني: نظريات الحوافز |
| 22 | المطلب الثالث: أساليب التحفيز |
| 25 | المبحث الثالث: نظام الحوافز |
| 25 | المطلب الأول : ماهية نظام الحوافز |
| 26 | المطلب الثاني: تصميم نظام الحوافز |
| 28 | المطلب الثالث: العوامل المؤثرة، شروط نجاح و لأسباب فشل نظام الحوافز |
| 31 | خلاصة الفصل |
| 63 - 33 | الفصل الثاني: الاطار النظري للرضا الوظيفي |
| 33 | تمهيد |
| 34 | المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي |
| 34 | المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي و تطوره التاريخي |
| 37 | المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي و أهدافه |
| 39 | المطل الثالث: خصائص الرضا الوظيفي |
| 41 | المبحث الثاني: أساسيات الرضا الوظيفي |
| 41 | المطلب الأول: أنواع الرضا الوظيفي و مظاهره |
| 44 | المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي و مظاهره |
| 54 | المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي |
| 56 | المبحث الثالث: أبعاد و قياس الرضا الوظيفي |
| 56 | المطلب الأول: أبعاد الرضا الوظيفي |
| 59 | المطلب الثاني: قياس الرضا الوظيفي |
| 61 | المطلب الثالث: النتائج المترتبة عن عدم الرضا الوظيفي |
| 63 | خلاصة الفصل |
| 99 - 65 | الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر |

| | |
|----------|---|
| 65 | تمهيد |
| 66 | المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر بوباية الطارف |
| 66 | المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر و أهدافها |
| 67 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة |
| 71 | المطلب الثالث: نشاطات المؤسسة |
| 73 | المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة |
| 73 | المطلب الأول: طريقة و إجراءات الدراسة |
| 73 | المطلب الثاني: أذات الدراسة |
| 74 | المطلب الثالث: طبيعة توزيع متغيرات الدراسة |
| 75 | المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات |
| 75 | المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة |
| 76 | المطلب الثاني: عرض و تحليل النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة |
| 88 | المطلب الثالث: اختبار الفرضيات |
| 99 | خلاصة الفصل |
| 103 -101 | الخاتمة |
| 108-105 | المراجع |
| 126-110 | الملاحق |

مقدمة:

يرتكز نجاح أو فشل المؤسسات المعاصرة على مدى تحكمها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تمتلكه وهو العنصر البشري، الذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما وكيفها بالشكل الذي يزيد من فعاليتها، فهو وحده العنصر الذي يمتلك قدرات عالية على العطاء المتجدد ويحتوى طاقات كامنة، تستطيع المؤسسة استغلالها الاستغلال الأمثل وتوجيهها لتحقيق أداء مرتفع، ومن بين العوامل التي تحقق ذلك دراسة السلوك البشري، وذلك بغرض معرفة كيفية التأثير على نفسية العاملين بالشكل الذي يزيد من رضاهم وولائهم للمؤسسة ، وهذا من خلال اشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم.

تعتبر عملية التحفيز من العوامل الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في التأثير على السلوك الإنساني، فالحوافز توظف الحماس والدافعية لدى العاملين فمن خلالها يمكن زيادة رغبتهم في العمل، إضافة إلى ذلك فإن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى العاملين بها، ومن المعلوم أن لكل فرد حاجات ورغبات متعددة تدفعه إلى اتخاذ سلوك معين من أجل إشباعها، ولعل السبيل الوحيد للوصول لذلك هو استعمال نظام فعال للحوافز، والذي بواسطته يمكن التأثير على دوافع العاملين، وتوجيه سلوكهم وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

أصبح الرضا الوظيفي اليوم موضوعا يحظى باهتمام كبير من طرف الباحثين، باعتباره شرطا ضروريا لزيادة الولاء، فعندما يشعر الأفراد العاملين بأن وظائفهم قد أشبعت حاجاتهم المادية وغير المادية يزيد تعلقهم بمؤسستهم، إضافة إلى ذلك فإن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ومستوى الطموح، كما يؤدي إلى التقليل من دوران العمل ومعدلات الغياب، وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي لدى العاملين ورضا الفرد عن عامل معين لا يعني بالضرورة رضاه عن العوامل الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يؤدي إلى رضا الأفراد الآخرين ولن تكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم، لذلك ينبغي على المؤسسة أن تقوم بإعداد نظام فعال للحوافز يتماشى ومتطلبات الأفراد العاملين فيها، حتى تشبع أغلب احتياجات العاملين نتيجة قيامهم بالمهام الموكلة إليه .

الإشكالية :

للقوف على حيثيات وأبعاد هذا الموضوع والإلمام بمختلف جوانبه تمثلت إشكالية البحث في الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

هل تساهم الحوافز بنوعها المادية والمعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف ؟

و للإجابة على هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى توفر التحفيز بمحوريه (المادية، المعنوية) بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف ؟

- ما مستوى تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف؟
- هل التحفيز يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

الفرضيات:

يقوم البحث على اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز (المادية والمعنوية) على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

و هذه الفرضية تنقسم الى فرضيات فرعية :

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز (المادية والمعنوية) على بعد الرضا عن العمل عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز (المادية والمعنوية) على بعد الرضا عن الأجر عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز (المادية والمعنوية) على بعد الرضا عن فرص الترقية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز (المادية والمعنوية) على بعد الرضا عن محيط العمل عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز (المادية والمعنوية) على بعد الرضا عن ظروف العمل عن مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز (المادية والمعنوية) على بعد الرضا عن الحوافز عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

أهداف البحث:

- الوقوف على أنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر
- الوقوف على أنواع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر
- معرفة مدى رضا العاملين في المؤسسة
- معرفة العلاقة بين الحوافز المطبقة على الموظفين و بين الرضا الوظيفي

أهمية البحث :

- ترجع أهمية اختيارنا لهذا البحث إلى ما يلي :
- أن الموضوع يلقى في الحاضر اهتماما على الصعيد الدولي يوازي ماله من أهمية قصوى على المستوى العربي والمحلي في ظل التحولات الراهنة.
- تبرز أكثر أهمية الموضوع في جانبين :

الجانب العلمي : و هي تتبع من أهمية موضوع الحوافز لما لها من أثار في توجيه سلوك الموظفين و التعريف بأهمية العنصر البشري و تحديد أهم العوامل المؤثرة فيه
الجانب العملي : التحسيس بمدى أهمية نظام الحوافز و اثرها في تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي تحقيق الكفاءة و الفعالية في العمل .
منهج الدراسة :

قصد دراسة الموضوع وتحليله وللإجابة عن الإشكالية التي يثيرها البحث، للوصول إلى النتائج العلمية والعملية المرجوة، تم الاعداد على الأسلوب الوصفي التحليلي في الجزء النظري و ذلك بالاطلاع على المكتبة و المجلات و الرسائل الجامعية ومواقع الانترنت ، أما في الجزء التطبيقي فتم الاعتماد على منهج دراسة حالة من خلال إعداد استبيان و معالجته إحصائياً .
تقسيمات البحث :

للإجابة على الإشكالية المطروحة، ولاختبار صحة الفرضيات المقدمة، قمنا بتقسيم هذه الدراسة بمضمونها إلى عدد الفصول بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة، كل فصل ينقسم إلى ثلاث مباحث رئيسية، وقد تم تحديد فصل للجانب النظري من الدراسة، في حين تم تخصيص فصل للجانب المتعلق بدراسة الحالة، حيث اشتملت المقدمة على إشكالية الدراسة وفرضياتها، أهداف وأهمية البحث، منهج الدراسة وهيكلها بالإضافة إلى عرض الدراسات السابقة مع الإشارة إلى الصعوبات التي واجهها الباحث.

في الفصل الأول تم إلقاء الضوء على الجانب النظري للحوافز، وتعرضنا في المبحث الأول من هذا الفصل إلى ماهية الحوافز، اما المبحث الثاني فكان أساسيات الحوافز، وفي المبحث الأخير تطرقنا إلى نظام الحوافز

وفي الفصل الثاني تعرضنا إلى الجانب النظري للرضا الوظيفي، حيث تناول المبحث الأول منه الي ماهية الرضا الوظيفي، اما في المبحث الثاني مكان أساسيات الرضا الوظيفي، اما المبحث الأخير تناول أبعاد و قياس الرضا الوظيفي .

وفي الأخير نختم دراستنا هذه بخاتمة عامة تكون كحوصلة لما تم التطرق إليه في مختلف محاور الدراسة، وقد حاولنا فيها اختبار صحة الفرضيات المعتمدة، واستعراض أهم النتائج التي تم التوصل إليها، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي تكون متبوعة بالآفاق المستقبلية للبحث.

الدراسات السابقة:

- دراسة خالد ورقلي (2020) ، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، تهدف الدراسة الى التعرف على أنواع الحوافز الممنوحة والمساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة.

- دراسة محمد عافت شامان العنزي (2017) أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت، رسالة ماجستير جامعة آل البيت الكويت وخرجت الدراسة ببعض التوصيات أبرزها: ضرورة ربط الحوافز في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت بعملية تقييم أداء العاملين بغض النظر عن مساهم الوظيفي لغايات تشجيعهم على بذل أقصى جهد لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم بالشكل الأمثل.

- دراسة بو علاق مريم وبو علاق حليلة (2014)، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الافراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 ،قائمة، الجزائر أن الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على الحوافز بأنواعها والعلاقة بينها وبين الدوافع وكذلك التطرق إلى الرضا الوظيفي والوقوف على مسبباته وتوضيح أهمية الحوافز ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تبين أن الدراسات السابقة والدراسة الحالية تناولت بشكل عام موضوع الحوافز من خلال التعريفات، النظريات، الأنواع،... الخ إضافة إلى أن جميع الدراسات تضمنت العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي وبذلك نجد الدراسة الحالية تتفق بشكل كبير مع معظم الدراسات على المنهج الوظيفي ودراسة حالة ، كما استخدم الاستبيان لجمع المعلومات، وهذا ما سيتم إتباعه في البحث ، واختلاف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة من حيث الزمان والمكان إضافة إلى الفئة المطبق عليها .

صعوبات البحث:

العديد من الصعوبات واجهتني أثناء انجازنا لهذا البحث أهمها نقص المراجع الاقتصادية المتخصصة والحديثة التي تعالج الموضوع كما واجهنا تضارب وتباين كبير في اراء عينة الدراسة .

كذلك صعوبة تحليل البيانات الخاصة ببرنامج Spss التي تعتبر عملية معقدة وتتطلب دراية واسعة بعلم الإحصاء التطبيقي.

الفصل الاول

الإطار النظري للحوافز

تمهيد :

إن من بين الموضوعات التي عولجت وفقا لمنظورات مختلفة ومتباينة مسألة الحوافز التي حظيت باهتمام العديد من العلماء والباحثين ، محاولين بذلك كشف الدور الفعال الذي تلعبه الحوافز باعتبارها من أهم المواضيع التي كانت ولا تزال لها أهمية كبيرة في الحياة التنظيمية ولاسيما بالنسبة للفرد العامل، فالحوافز توظف الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل أي كان مجال عمله مما ينعكس إيجابيا على الأداء العام، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمؤسسة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة، كما أن الحوافز تعمل على منع شعور الفرد بالإحباط وتدفع العامل إلى المثابرة في عمله وتجعل كفاءته عالية، لذا فإن المنظمة الناجحة هي التي تقوم بوضع نظام حوافز فعال بالشكل الذي يزيد من ولاء موظفيها واستقرارهم من جهة ومساعدتها على النجاح والبقاء، وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى العناصر الآتية :

- **المبحث الأول :** مفاهيم الحوافز
- **المبحث الثاني :** أساسيات الحوافز
- **المبحث الثالث :** نظام الحوافز

المبحث الأول: ماهية الحوافز:

حتى تنجح المؤسسة في تحقيق أداء جيد يتعين عليها ، أولاً حسن اختيار الأفراد لشغل المناصب بها - الفرد المناسب في المكان المناسب - ، ثانياً دفع هؤلاء الأفراد من خلال إثارة الدوافع الكامنة فيهم ، فكلما كان هناك حافز زاد شعور الأفراد بالانتماء للمنظمة و بالتالي زيادة انتاجيتهم و من ثم تحقيق أفضل أداء لديهم ، ان الهدف الاساسي للمؤسسة هو زيادة الانجاز وهذا لا يتم الا من خلال التفاعل بين قدرات الأفراد من جهة و الحوافز التي تقدم لهم من جهة أخرى

المطلب الأول: تعريف الحوافز و تطورها التاريخي:

● التطور التاريخي:

مع بداية القرن الثامن عشر عندما برزت حركة الادارة العلمية بدا العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز، ويمكن ان نميز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الاداري فيما يخص موضوع الحوافز وهذه المراحل كما يلي¹ :

1 - **المرحلة التقليدية:** هذه المرحلة تركز بالأساس على ان الدافع الاقتصادي هو من اهم دوافع العمل وهي تنكر على ان الانسان العامل له مشاعره على عملية الانتاج، هدفها تعظيم الارباح وزيادة الانتاج خلال هذه المرحلة اخذت الحوافز شكلا ماديا تمثل بالأجر وملحقاته.

2 - **مرحلة ظهور مدرسة العلاقات الانسانية:** من وجهة نظر هذه المدرسة ان المؤسسة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين، حيث يتكون اجزاء متباينة في الاداء اهمها الجانب الانساني والفني وهذه المدرسة تنظر الى الانسان باعتبار ان له مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل الجماعات، لذا ركزت هذه المرحلة على الحوافز المعنوية الى جانب الحوافز المادية.

3 - **المرحلة الحديثة:** والتي استفادت من تجارب المرحلتين السابقتين في وضعها فلسفة خاصة بنظام الحوافز فقد نظرت الى المنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا وأكد على اهمية الربط بين الحوافز والنتائج المحققة والتي تعتبر معيار التحديد ما يستحقه الفرد من محفزات مادية ومعنوية.

¹ يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص405 406

● تعريف الحوافز:

لغة : يشير مصطلح الحوافز الى (حفزه ، دفعه الى الخلف ، و الليل يحفز النهار اي يسوقه و رايته متحفزا اي مستقرا مستعجلا لا يمكن جلوسه في الارض)

اما في الاصطلاح فهناك عدة تعاريف منها :

تعرف الحوافز على انها قوة محركة خارجية تستخدم لحث الانسان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والتميز بمعنى انها بمثابة المقابل للأداء المتميز ومن ثم فان للحوافز تأثيرا كبيرا ومباشر في توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات وتحديد الانتاجية والارتفاع بمستوى رضا العاملين¹ .

هناك من عرفها بما يلي : هو شعور داخلي لدى الفرد يولد لديه الرغبة في إخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه إلى تحقيق أهداف معينة وقد كان لرسول الله صلى الله عليه وسلم أكبر الأثر في توجيه صحابته وتحفيزهم على العمل بكفاءة، وبذلك نجده قد وضع هذه الأسس قبل أن نكتب فيها بأربعة عشر قرنا² .

كما يعرف محمد مرعي التحفيز بأنه مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والإبتعاد عن إرتكاب الأخطاء، في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة، وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله³ .

يعرفها سنان الموسمي بأن الحوافز عبارة عن عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة من أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية ويحقق للعاملين حاجاتهم و دوافعهم المختلفة في المؤسسة⁴ .

أيضا هي مجموعة من العوامل التي تهيئها الإدارة لعمالها من أجل تحريك قدراتهم للرفع من كفاءة أدائهم على نحو

أفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم ورغباتهم و بما يحقق أهداف المؤسسة⁵ .

¹ عبد الله بن خالد، تقييم مدى كفاءة الحوافز المادية، مركز البحوث والدراسات، السعودية، 2018 ، ص 23

² براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراية، الأردن، 2015، ص 5

³ مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز بأساليب التحفيز الوظيفي الفعال، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 151

⁴ سنان الموسمي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 230

⁵ بودالي محمد، أهمية الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري في الإدارة العمومية، مجلة مجاميع المعرفة، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بتندوف، العدد 3، المجلد 7، 2021، ص 209

تعرف أيضا بأنها كل قول أو إشارة تدفع الإنسان لسلوك أفضل والاستمرار فيه وهو في الأصل عملية نفسية لها علاقة مباشرة بالروح والجسد، ومهما كبر السن أو زاد العمر فالتحفيز لا ينقطع¹.

ويرى حسين حريم أنها كل شيء يخفف من الحاجة ويقلل من الدافع وهكذا فالحصول على الحافز يعيد التوازن الفسيولوجي أو النفسي، ويقلل أو يبطل مفعول الدافع².

كذلك هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم، وإكسابهم الثقة في أنفسهم، بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه دون شكوى أو تدمير وهو مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة التي يسعى لبلوغها خلال عمله³.

تم تعريف الحوافز بشكل مختلف وفقا لقاموس اكسفورد يعرف الحافز بأنه الشيء الذي يحفز أو يشجع شخص ما⁴.

وكذلك تعرف بأنها تلك الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير في سلوك الأفراد العاملين ومن ثم توفير أسباب قوية لديهم للعمل بحماس وتحقيق النتائج المطلوبة منهم⁵.

مما سبق نلاحظ أن مجموعة التعريفات التي ذكرها العلماء والباحثون عن الحوافز أنها متقاربة من حيث دلالتها وفي مجملها تشير إلى أن الحوافز هي عبارة عن مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تعدها الإدارة هدف التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم، ووفقاً لهذا المفهوم يجب أن نفرق بين الحافز والدافع، فالحافز خارجي أما الدافع فهو داخلي ينبع من داخل الإنسان ولكن الحوافز يمكن أن تحرك وتوقظ الدوافع.

المطلب الثاني : أهمية الحوافز :

¹ شريف شحانة، عبقرية التحفيز، الطبعة الأولى، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، مصر، 2017، ص15

² حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 104

³ مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009، ص 151

⁴ ainas eltarhuni and eman alaqeli, impact of incentives on physicians performance at pediatric hospital in benghazi, health services, administration, faculty of public health, university of benghazi, Libya journal of nursing and health science, volume 6, 2017, p01.

⁵ علاء الدين رسلان، استراتيجيات الإصلاح الإداري، دار المؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2020، ص114

ان اهمية الحوافز تكمل في ان العامل يلزم ان يكون متحمسا لاداء العمل و راغبا فيه هذا لا يأتي الا باستخدام الحوافز التي تعتبر وسيلة لاثارة الحماس والدافعية و الرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس ايجابيا على الاداء العام وزيادة الانتاجية، كما ان الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد و المنظمة و تعمل على منع شعور الانسان بالاحباط اذ ان تهيئة الاجواء المناسبة سواء كانت مادية او معنوية فانها كفيلة بدفع العامل الى المثابرة في عمل بكفاءة عالية، و عموما تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لتحقيق مستوى عال من الاداء .

و بوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن في الآتي¹ :

1 - أهمية الحوافز بالنسبة للفرد :

- زيادة المداخل للعاملين وخلق الشعور بالإستقرار والولاء للمؤسسة .
- جلب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء .
- تعتبر الحوافز طريقة لعلاج جوانب الإهمال والقصور في العمل .
- تهدف الحوافز إلى تطوير وتغيير مواقف العمل عن طريق إدخال عناصر فعالة وجديدة تزيد من حيواتها .
- تؤدي إلى خلق توازن من خلال جعل عناصر نظام العمل تتحرك بإنسجام وحيوية تطويرية .
- المساهمة في إشباع حاجات العاملين ورفع المعنوية .
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة .
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة إحتياجات العاملين وتنسيق أولوياتهم .
- الإستخدام الأمثل للحوافز دون إفراط أو تفريط يؤثر بفعالية على العملية الإنتاجية ويشعر العاملين بالرضا .
- تؤدي الحوافز بالفرد إلى تحمل المسؤولية، لأن تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير على إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف .

2 - أهمية الحوافز بالنسبة للجماعة :

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع روح المبادرة والمنافسة بين أفراد الجماعة .

¹ صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 6_7

- تنمية روح المشاركة والتعاون .
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة عن طريق تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن إزدهار المنظمة وتطورها .
- 3 - أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة :
- زيادة أرباح المنظمة من خلال الإنتاجية، حيث يؤدي تحفيز العاملين إلى زيادة إنتاجية المؤسسة، وزيادة الحصة التسويقية مما يمكنها من تحقيق أهدافها .
- تقوم بتنفيذ ومتابعة فعالة لردود أفعال بيئة العمل الداخلية والخارجية .
- تخفيض كلفة العمل من خلال زيادة الإهتمام بالتنوع .
- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع .
- تقود عملية التحفيز إلى خلق سلوك عمل مقبول في المؤسسة واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية بما يعرف بالثقافة التنظيمية .
- زيادة حجم المنظمات وتنوع نشاطاتها وميلها إلى الاتجاه الدولي في ممارسة أعمالها وجعلها مسطرة إلى نقل العاملين إلى مجتمعات ودول أخرى، مما استوجب على المنظمة بمختلف أنواع الحوافز .

المطلب الثالث: أهداف الحوافز :

- تسعى المؤسسة من خلال تحفيز الموظفين إلى تحقيق هدفين رئيسيين التاليين¹ :
- الهدف الاقتصادي : تعتبر زيادة الإنتاج كما ونوعا من الأهداف الرئيسية لان الاهتمام موجه نحو تشجيع زيادة المبيعات فذلك يعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين بها ، وبالتالي تهدف الى تنوع منتجاتها وخدماتها الى جانب تحسين الجودة والتنوع.
 - الهدف المعنوي: وهو الهدف المتعلق بالعنصر البشري مباشرة ، وذلك لأنه يعتبر العنصر المهم من عناصر الإنتاج والتحكم في العملية الإنتاجية، وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز .

¹ لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، الطبعة الأولى، دار المثقف للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018، ص 19-20

وتجدر الإشارة الى ان الرغبة في وضع نظام حوافز يقودنا الى تحليل واقع المؤسسة، واختيار النظام المناسب لها والذي يعود بالفائدة على العاملين والمؤسسة في آن واحد .

وهناك أيضا من يقسم أهداف التحفيز إلى أهداف خاصة بالموظفين وأهداف خاصة بالمؤسسة كما يلي :

● أهداف الموظفين : العمال حينما يقبلون على تطبيق نظام ما للحوافز يتمشى مع حاجتهم المادية والمعنوية، يجعلهم يتحمسون لرفع مستوى معيشتهم والحصول على المزيد من المزايا والخدمات من المؤسسة التي يعملون بها، هذا بخلاف رغبتهم في إشباع الحاجات المعنوية التي تتمثل في التقدير والاحترام والتشجيع المستمر، والإحساس بالانتماء للمؤسسة .

● أهداف المؤسسة :

- زيادة حجم الإنتاج عن طريق استخدام نفس العناصر المنتجة كالمواد الخام والطاقات والعمال

- تخفيض التكاليف وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة .

- تجويد السلعة أو الخدمة وذلك يرفع مستوى الجودة للسلعة المنتجة بتحسين مستوى الخدمة المنتجة بها، وليس بخفض المستوى نتيجة الإسراع في الإنتاج أو بزيادة الحجم أي بمعنى آخر الالتزام بالمواصفات المحددة للجودة وليس بأقل منها .

- زيادة ربحية المؤسسة باعتبار أن هذا الهدف هو الهدف النهائي الذي تسعى إليه المؤسسة ومن خلال إدخالها لنظام الحوافز، الذي يجعلها تحتل موقع تنافسي مرموق بين مستوى المؤسسات الشبيهة .

المبحث الثاني : أساسيات الحوافز :**المطلب الأول : أنواع الحوافز :**

الحوافز ذات أنواع مختلفة ، ويمكن تقسيمها إلى الأنواع التالية و وفقا للمعايير التالية :

من حيث طبيعتها : مادية أو معنوية

من حيث الفئة المستهدفة : فردية أو جماعية

من حيث أثرها : إيجابية أو سلبية

من حيث الارتباط : داخلية أو خارجية

1 - الحوافز من حيث طبيعتها :

أ - حوافز مادية : وتشمل هذه الحوافز إلى جانب الأجور والمرتبات أي صورة نقدية أخرى مجمعة أو مجزأة على دفعات، ويقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الفرد المادية فقط دون غيرها¹ .

كما تعتبر من أهم الحوافز نظرا لحاجة الأفراد وبشكل رئيسي للمال لسد احتياجاتهم المعيشية كالمأكل و المسكن، و هناك أشكال متنوعة للحوافز المادية نذكر أهمها فيما يلي :

- الأجر : حيث يتم التعويض عن جهود العاملين بإتباع نظام أجر يكون عادلا بحيث يكون الأجر مساويا للجهد وصعوبة العمل . و قد يكون في شكل الأجر بالقطعة الأجر على أساس السعر المتغير، الأجر بالساعة، العمولة.

- المشاركة في الأرباح تقتضي هذه الطريقة مشاركة العاملين لأصحاب العمل في الأرباح والخسائر حسب الإنتاج، ويتم احتساب الأرباح للعاملين كنسبة من الأرباح الإجمالية أو الأرباح الصافية، وذلك عن طريق إتباع سياسات : الخطط النقدية، خطط توزيع الأرباح، الخطط المؤجلة، ومزيج من الخطط .

كما تتوافق الحوافز المادية بأشكالها المختلفة مع نظرية التوقع في التحفيز لأنها تستجيب لتوقعات العاملين في المنظمة² .

¹ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، مصر. ص 285

² سليمان الفارس، أثر سياسيات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، العدد الأول، المجلد 27، 2011، ص 84

ب - **الحوافز المعنوية** : ويقصد بها تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال كأسلوب في إثارة العاملين وتحفيزهم بل تعتمد وسائل معنوية غير مالية ، كتوفير التقدير والاحترام والاعتراف بالجهود ، وقد تستخدم الطرق التالية في سبيل ذلك :

- حوافز التدريب و التعليم تتيح المنظمة فرص التدريب و التعليم سواء بشكل شامل أو جزئي على نفقاتها وفق شروط معينة كاختصاص العامل ، والدراسة الضرورية لتطوير أداءه و الأقدمية و إثبات التميز خلال تلك المدة.

- الترقية: حيث تعتبر كفرصة نمو للموظف في عمله وتحقيق الذات والتميز ، فالمنظمات التي تتبع نظام

ترقية على أساس الاقدمية أو الجدارة أو المزيج منهما تضمن توفير الحوافز للعاملين واستقرارهم في العمل.

- تقدير جهود العاملين: تأخذ هذه الطريقة عدة أشكال منها وضع لوائح تحمل أسماء المتميزين في العمل، وتوجيه خطابات شكر وتقدير، ومنح الأوسمة والهدايا التذكارية لمن تثبت جدارته في العمل¹.

و الجدول أدناه يوضح الفرق بين الحوافز المادية والمعنوية :

الجدول رقم (1) : الفرق بين الحوافز المادية والمعنوية

| الحوافز المادية | الحوافز المعنوية |
|-----------------------|---------------------|
| الأجور | الترقيات |
| استقرار العمل | تشجيع الرؤساء |
| ساعات العمل اليومية | تقدير جهود العاملين |
| إمكانية العمل المادية | علاقات الزملاء |

المصدر : بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص 295

يتضح أعلاه أنه مهما كانت التحفيزات المادية أساسية بالنسبة للموارد البشرية والتي تشبع حاجاته المادية و

¹ زكريا الدوري، وظائف و عمليات منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الاردن، 2010، ص232

و الفيزيولوجية، فإنها تحتاج إلى تحفيزات من نوع آخر ليكملها، وهي الحاجات المعنوية و الاجتماعية.

2- الحوافز من حيث الفئة المستهدفة: (فردية أو جماعية)

أ - حوافز فردية : بالرغم من اختلاف أنواع خطط الحوافز الفردية إلا أن جميعها يرتبط بالأداء الفردي بطريقة أو بأخرى . فعلى المستوى غير الإداري في المنظمة تعتمد الحوافز الفردية على أداء الفرد ، وليس الجماعة أو المنظمة بينما في المستوى الإداري تعتمد الحوافز الفردية غالبا على أداء وحدة العمل التي يرأسها المدير¹ .

ويتم اعتماد هذا النوع من الخطط التحفيزية في الدفع للأداء الفردي ويكون الاعتماد على خطط الحوافز الفردية

في حالة وجود أهداف للأداء واضحة ويمكن تحديدها وقياسها وكذلك عندما تكون المهام مستقلة أي بالإمكان

أداء العمل من قبل الفرد وبحيث لا يكون الاعتماد على إنجاز مهام أخرى لأداء المهمة أو المهام الموكلة للفرد العامل . كما أن أكثر الخطط شيوعا بالنسبة للحوافز الفردية هي خطط الدفع بالقطعة وخطة الوقت المتوفر وكذلك العمولات² .

ويقصد بخطط الأجر بالقطعة وخطط الوقت المتوفر ب :

- خطط الأجر بالقطعة : ووفقا لهذه الخطط يستلم الفرد العامل حد أدنى من الأجر عندما يتم أداء ما حدد له من إنتاج، أما إذا زاد الإنتاج عن المستوى القياسي فإن الفرد يكسب أكثر وفقا لعدد الوحدات الإضافية التي ينتجها؛

- خطط الوقت المتوفر : إن الحوافز المدفوعة للأفراد العاملين على أساس الوقت المتوفر تضمن للفرد العامل حدا أدنى للأجر للوقت المحدد، وإذا تم إنجاز العمل المحدد في وقت أقل من الوقت المحدد فإن هناك إضافات في الأجر

كما أنها تلك الحوافز التي توجه للفرد ، وليس للجماعة ومن شأنها زيادة التنافس الايجابي بين الأفراد وسعيا

للوصل للحوافز المادية والمعنوية¹ .

¹ راوية حسن ، دارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2010، 309.
² سهيلة محمد عباس علي حسين علي إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، الاردن، 1999، ص

ب - الحوافز الجماعية: تدفع الحوافز الجماعية لمجموعة من الأفراد العاملين الذين يشتركون في أداء عمل مشترك ، ويكون الاعتماد على هذا الأساس عندما تكون المهام مترابطة فيما بينها بحيث تعتمد الواحدة على الأخرى وتتطلب جهودا مشتركة وتظهر سلبية هذا النوع في كون أن شعور الأفراد بأن الحوافز غير مرتبطة بشكل مباشر بسلوكهم ، حيث أن سلوك الجماعة هو الذي يحدد مستوى العمل ، ولا تظهر درجة المسؤولية التي يتحملها الأفراد الذين يشكلون مجموعة العمل فعند الأداء الجيد الكل يعتبر نفسه مشاركا فيه، والعكس عندما ينخفض الأداء فمعظم الأفراد يحاولون التهرب من المسؤولية .

كما يعتبر هذا النوع من الحوافز الجماعية كتشجيع للأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملاء العمل في

المجموعة ، لتحقيق أداء أفضل وأسرع ولكن يبقى العيب الوحيد في هذا النوع هو عدم إدراك الأفراد لوجود علاقة مباشرة بين أدائهم الفردي وأداء المجموعة و العيب الآخر الذي تنطوي عليه خطط الحوافز الجماعية، هو زيادة التنافس بين الجماعات إلى الحد الذي يؤثر على المنظمة².

ج . من حيث أثرها وفعاليتها :

1 - حوافز سلبية : حيث تلجأ العديد من المنظمات إلى إتباع أنظمة تأديبية تحدد فيها العقوبات التي تفرض على المخالفين من العمال لقواعد العمل، وتعرف بالحوافز السلبية، حيث تظهر المنظمة للعامل بما أنه يستطيع الفوز بالمكافآت والتقدير، فهو معرض أيضا للحرمان من تلك المكافآت وقد يتعرض للجزاء في حالة مخالفته لقواعد العمل.

كما تسعى هذه الحوافز إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع و التخويف (العمل التأديبي)، وللحوافز السلبية عدة أشكال أهمها³:

1 . عقوبات بسيطة : وتتمثل في :

- الخصم من الأجر : وذلك بخصم نسبة من أجر العامل نظرا لقيامه بسلوك غير مرغوب .

- الحرمان من العلاوات أو المكافآت أو تأجيل استحقاقها حيث يتم تطبيقها على العامل كما تطبق عقوبة الخصم من الأجر .

¹ حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع، الاردن، 2010، ص 43

² سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره ، ص 315

³ راوية حسن ، مرجع سبق ذكره، ص 357

2 . عقوبات قاسية : تتمثل في :

- التنزيل: وهو إعادة تخصيص الفرد ليشغل وظيفة ذات أجر ومكانة أقل
- التحويل : ونعني به إعادة تخصيص الفرد على وظيفة أخرى لا تختلف عن الوظيفة السابقة فهي حركة أفقية من وظيفة إلى أخرى .
- الاستغناء: وهي عملية إسقاط الفرد من قوائم الأجور وتستعمل للتخلص من الأفراد غير المرغوب في سلوكهم .
- الفصل : وهي عملية استبعاد نهائية بسبب مخالفات وسلوكيات مادية ملموسة غير مرغوب فيها .

2 - الحوافز الإيجابية : تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة ، وكذا لتحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك.

كما تعرف بأنها تلك الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمال معينة، والتي تعمل أيضا على

إغراء العاملين على زيادة إنتاجهم وكفاءتهم عن طريق تقديم المزايا والخدمات التي تشبع رغباتهم و تهدف إلى رفع الكفاية الإنتاجية وتتمثل في¹ :

- أن يكون الأجر حافزا لرفع الكفاية الإنتاجية
- العدالة و الموضوعية في معاملة العاملين
- شكر العاملين على ما حققوه من نجاحات في عملهم
- استقرار العامل في عمله
- توفير فرص الترقية الاستثنائية أما العاملين
- الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله
- إيجاد دورات وبعثات تدريبية داخلية وخارجية؛

¹ الداوي الشيخ ، تحليل اثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرياح بورقلة، العدد 6ء المجلد الأول، 2008، ص 8

● توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل : الإضاءة الجيدة، التهوية

د - الحوافز من حيث الارتباط داخلية وخارجية :

التحفيز الداخلي ذلك التحفيز الذي له علاقة بطبيعة ومحتوى الوظيفة التي يؤديها الفرد كالوظائف المتعلقة

بخدمة الموظفين ، أما التحفيز الخارجي فعلاقته مع الزملاء ، وأسلوب قيادة رؤسائه ، ولقد أثبتت الدراسات أن

الحوافز الداخلية تحقق أعلى معدلات للرضا الوظيفي".

ويعتبر أيضا التحفيز الداخلي شعور الفرد برغبة أو بدافع يدفعه لعمل شيء ما، ويظهر تأثيره بسلوك معين لإنجاز

ذلك ، بينما التحفيز الخارجي مجموعة العوامل التي تقع خارج ذات الفرد والتي تؤثر على حاجاته الداخلية

ورغباته .

كما و تعتبر الحوافز الداخلية هي إحساس الفرد بالمسؤولية تجاه جزء ذي مغزى من العمل ونتائجه وتتيح هذه العوامل للفرد استخدام مهاراته وقدراته في التطوير و التقدير كما توفر له المعلومات المرتدة عن أدائه ، وتظهر خلال العمل ذاته ومنها : الاستقلالية في العمل استخدام مهارات متنوعة .

أما التحفيز الخارجي فهو لا يرتبط بالعمل نفسه بل تعود على الفرد من مصادر أخرى في المنظمة و تتمثل الحوافز الخارجية في تلك الحوافز المادية و المزايا الإضافية و المشاركة في الأرباح و الحوافز التشجيعية و تقدير زملاء العمل و المهنة و الترقيات و التعويضات المؤجلة .

المطلب الثاني : نظريات الحوافز :

شغل موضوع حفز الأفراد وأثره على رضا العمال الكثيرين من الباحثين منذ بدء العمل المنتظم في الحياة الاقتصادية، حيث كانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع، وخلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب حفز الأفراد، ففي منتصف القرن التاسع عشر بدأت الأفكار بترغيب الإنسان في العمل وحثه على الارتفاع بمستوى أدائه، وفي بداية القرن العشرين بدأت

تتبلور شكل الأفكار بصورة أكثر تحديدا ووضوحا في صورة نظريات للتحفيز ، ونظرا لأهمية هذه النظريات وفائدتها فإننا في هذه الدراسة سنتعرض لأهم هذه النظريات .

أولا : التحفيز حسب المدرسة الكلاسيكية :

تتمثل هذه المرحلة في النظرية التقليدية لفريديريك تايلور في الإدارة، والتي تعتبر المؤسسة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، وترى أن العامل يسعى دائما إلى إشباع حاجاته المادية فقط وهو ما ركزت عليه هذه النظرية، وقد ارتكزت على مجموعة من المبادئ من أهمها¹ :

- تحديد مواصفات كل عمل.
- اختيار الفرد الأنسب للعمل، وتدريبه لكي يؤدي عمله بطريقة علمية.
- منح العامل حوافز مادية مناسبة.
- فصل الوظائف الإدارية عن الوظائف الفنية.

اعتمدت هذه النظرية على دراسة الحركة والزمن لتقييم مستويات أداء العاملين، لذلك وضعت معايير للإنتاج ونادت بزيادة الأجر بالكامل على كافة وحدات الإنتاج إذا تم تجاوز المعيار المحدد، أما العاملون الذين لا يتجاوز إنتاجهم المستوى الذي تحدده المؤسسة فلا مجال لزيادة أجرهم أو حصولهم على حافز وقد افترض تايلور في نظريته أن الموظفين كسالى، ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط، ومن أجل الوصول لنظام عادل للرواتب والحوافز ، فقد اقترح تايلور أن يتم تقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة والبحث عن أفضل من يمكنه القيام بها، ثم إعادة دمج هذه الأجزاء ثانية بشكل فعال، وأنه توجد طريقة واحدة مثلى لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية، وقد سميت هذه العملية بـ "دراسة الحركة والوقت"² .

ثانيا : التحفيز حسب مدرسة العلاقات الإنسانية :

جاءت هذه النظرية كردة فعل للنظرية الكلاسيكية التي ركزت على الإنتاج وأغفلت إلى حد كبير جوانب العلاقات حيث وجهت النظرية اهتمامها للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل داخل المؤسسة، وترى هذه النظرية أن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان، ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين، لذا

¹ عبد الباري إبراهيم ذرة زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 40-41

² محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية عروض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 115

فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة لا يجب أن تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعداها إلى حوافز المعنوية .

● نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو :

لقد ساهم ماسلو بصياغة نظريته شائعة الصيت والتي سميت هرم ماسلو للحاجات، حيث تمت الإشارة من خلالها إلى أن السلوك الإنساني يتأثر بالحاجات التي يرغب الفرد في إشباعه، وتتفاوت الحاجات في درجات تأثيرها في السلوك الإنساني بتفاوت نسبي وفقا لأهميتها النسبية إذ أن قوة تأثير الحاجات بشكل عام تأتي من عاملين أساسيين هما¹ :

- درجة الحرمان أو مستوى الإشباع حيث كلما زادت درجة الحرمان أو عدم الإشباع فإن الفرد يشعر بحاجة أكثر من غيره ويسعى بشكل كبير نحو إشباع الحاجات الغير مشبعة لديه.

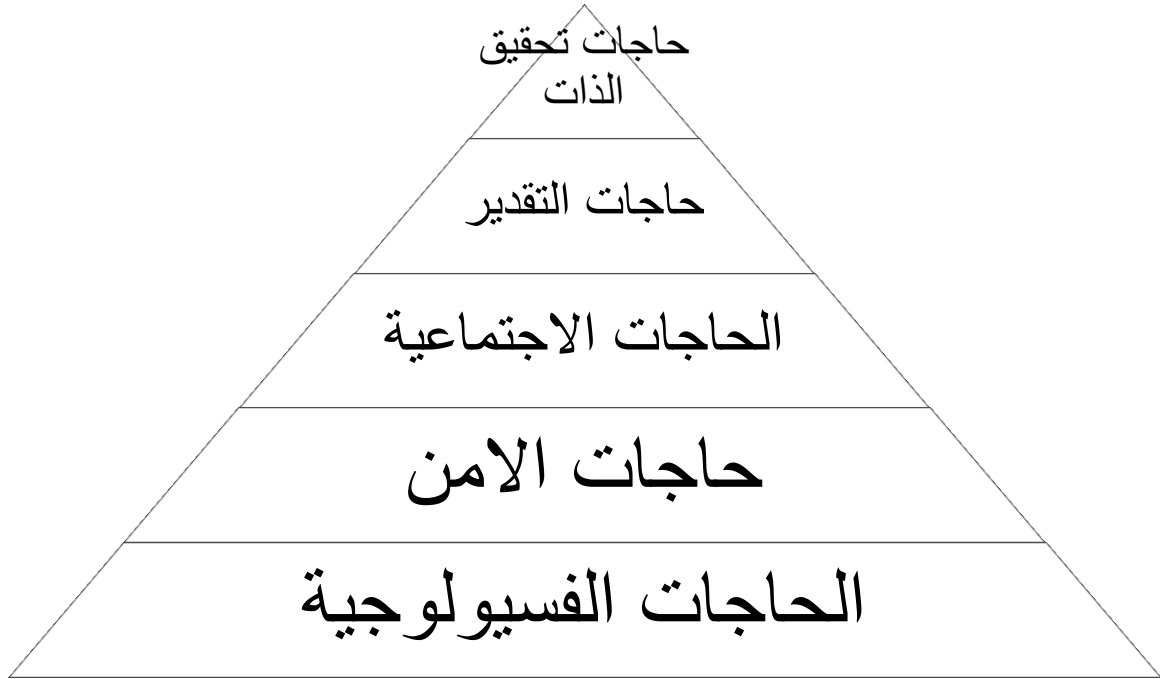
- قوة المنبه (المؤثر) : إن قوة المنبه أو الاثارة الخارجية تلعب دورا أساسيا في تحريك الذات الإنسانية نحو سبل إشباع الحاجات الإنسانية ، وغالبا ما تكون هذه الحاجات كامنة في الذات، إلا إذا توفر بشأنها محركا أو مؤثرا خارجيا فإن هذا المؤثر غالبا ما يحرك النزعة الذاتية نحو الحصول على الحاجة، ويساهم في تنشيط الرغبة وتحريكها نحو الإشباع.

وقد قام ماسلو بترتيب الحاجات الإنسانية في شكل هرم، حيث نجد في قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية وتندرج تلك الحاجات ارتفاعا تبعا لأهميتها حتى تصل إلى قمة الهرم حيث توجد حاجة الإنسان لتحقيق الذات² .

و الشكل التالي يوضح ذلك :

¹ خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 78
² زاهد محمد ديري وسعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 64

الشكل رقم (1) : هرم موسلو للحاجات



المصدر : خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الاعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 80

ويرى ماسلو أن السلوك يتحرك بسبب وجود حاجات غير مشبعة، وعند إشباع بعضها يندفع الفرد إلى إشباع حاجات أخرى أعلى منها ، وفيما يلي نوضح مستويات الحاجات :

- الحاجات الفسيولوجية : وتتمثل في تلك الحاجات الأساسية لحياة الفرد، وتشبع هذه عن طريق الغذاء، الماء، الراحة... الخ.¹

أما في مكان العمل فتتمثل في الاهتمام بالراتب والظروف المادية للعمل مثل التدفئة، التكييف، ومرافق الإطعام .

وعليه فالفرد يبحث أولاً عن إشباع الحاجات الأساسية، فإذا كانت غير مشبعة فهي المسيطرة، وهي التي تشكل الدافع حتى وإن كانت الحاجات الأخرى غير مشبعة².

- الحاجة إلى الأمن : بمجرد أن يشبع الفرد حاجاته الفسيولوجية، ينتقل إلى حاجات الأمن، ويعتمد تحقيق هذه الحاجات على مقدار الإشباع المتحقق من الحاجات الفسيولوجية، فهي مهمة

¹ - Marie-Georges Filleau, Clotilde Marque-Rippoul, les théories de l'organisation et de l'entreprise, édition Marketing, Paris, 1999, P 87.

² عبد الفتاح بوخمخ إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2001، ص 118

للفرد الذي يسعى إلى تحقيق الأمن والطمأنينة له ولعائلته كذلك يسعى إلى تحقيق الأمن في العمل سواء من ناحية تأمين الدخل أو حمايته من الأخطار الناتجة عن العمل، وأن شعور الفرد بعدم تحقيقه لهذه الحاجة سيؤدي إلى انشغاله فكريا ونفسيا مما يؤثر على أدائه في العمل¹.

- الحاجات الاجتماعية : و تأتي في المرتبة الثالثة في هرم ماسلو للحاجات، فعندما يتم إشباع الحاجات السابقة الذكر ينتقل الإنسان إلى إشباع حاجاته الاجتماعية والتي قد تأخذ صورة حاجات الحب والانتماء، حاجات تكوين العلاقات الاجتماعية داخل وخارج العمل... الخ.

- الحاجة إلى التقدير : تتناول هذه الحاجات رغبة الفرد وشعوره بالاعتزاز والفخر وموضع التقدير والاحترام واعتراف الآخرين له بمكانة اجتماعية معينة تثير لديه الافتخار بأنه موقع تقدير متميز لدى الجماعة وتتبع هذه الحاجة من خلال شعور الفرد ذاتيا بضرورة احترام الآخرين له، ويمكن أن تلعب الجوائز والترقيات والألقاب دورا هاما في إشباع حاجات التقدير.

- الحاجة إلى تحقيق الذات : وتعد هذه الحاجة من أعلى الحاجات الظاهرة في هرم ماسلو للحاجات وتعتبر عن رغبة الفرد في تكوين كيان متميز ومستقل له من خلال مواهبه وقدراته وطموحاته التي يتطلع من خلالها لتكوين ذات إنسانية بدرجة مرموقة من العلو والسمو بين أقرانه وزملائه².

يتضح من خلال هرم الحاجات لماسلو بأن الحاجات الانسانية متباينة وما أن يشبع المرء من حاجة إلا وقلت أهميتها وتبدأ الحاجة التي تليها في الهمم بالظهور كمصدر أساسي لسلوك ودافعية الفرد لإشباعها وعليه يتم تحفيز الأفراد من خلال الحاجة التي لم تشبع بعد، فالحاجات المشبعة هي الدافع للسلوك البشري وعليه فالحاجة التي أشبعت لا تصلح لأن تكون حافزا ومن تم ففي التحفيز يتم الضرب على الوتر الحساس وهو الحاجة التي لم تشبع بعد، فالعامل الذي لا يكفيه أجره لإشباع حاجاته الفسيولوجية لا يتم تحفيزه إلا من خلال رفع أجره أو منحه مزايا مادية تكفل له زيادة دخله، والمديرون يتم تحفيزهم غالبا من خلال المزايا كالترقية إلى منصب أعلى³.

● نظرية العاملين لهيرزبورغ :

¹ يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 380

² خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 80.

³ زكي محمود هاشم إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2015، ص 711

ويطلق عليها أيضا النظرية ذات المتغيرين وتنسب للكاتب فريدريك هير زبرغ، الذي أجرى دراسته على 200 مهندس ومحاسب سنة 1959م ، وتمكن من خلالها أن يتوصل إلى الفصل بين العوامل المؤدية إلى الرضا والعوامل المؤدية إلى عدم الرضا¹.

وقد قسم هير زبرغ العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد في العمل إلى مجموعتين² :

- العوامل الوقائية : وهي العوامل المرتبطة بمحيط العمل، والتي يؤدي عدم توفرها إلى حالة الاستياء وعدم الرضا لدى الفرد، ولكن توفرها لا يؤدي إلى الدافعية للعمل، وقد أطلق على هذه العوامل عوامل الصيانة أو الوقاية لكونها ضرورية لضمان أدنى درجة لإشباع الحاجات وتشمل هذه العوامل :

. ظروف العمل المادية.

. العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل.

. العلاقات الشخصية.

. نمط القيادة والإشراف.

. سياسات المؤسسة.

- العوامل المحفزة : وهي العوامل المرتبطة بالوظيفة، والتي يؤدي توفرها إلى حدوث الرضا وبالتالي يكون الأفراد محفزين، ولكن عدم توفرها لا يؤدي إلى حدوث حالة الاستياء، ومن أهم هذه العوامل :

. القدرة على انجاز العمل.

. السلطة والمسؤولية.

. الحصول على تقدير واحترام الآخرين.

. أداء عمل ذو قيمة وأهمية للمؤسسة.

. النمو والترقية في الوظيفة.

¹ - Annick Cohen, Toute La Fonction Ressources Humaines, édition Dunod, Paris, 2006, p 72.

² محمد إسماعيل بلال السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة. الاسكندرية، 2005، ص 94

إذن فالعوامل الوقائية تسبب درجة عالية من عدم الرضا عندما لا تكون موجودة، لكنها لا تؤدي إلى التحفز عند وجودها، في حين أن العوامل المحفزة تؤدي إلى تحقيق الرضا والتحفز عند توفرها، لكنها لا تسبب الاستياء عند غيابها¹.

ثالثاً : التحفيز حسب نظريات الاتجاهات الحديثة :

حاولت هذه النظريات أن تتجنب أخطاء النظريات السابقة مستفيدة من تجاربها وهذه المرحلة تنظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح وليس مغلقاً كما كانت المدارس التقليدية، وقد دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية وذلك حسب مستويات الأداء وكذلك من وجهة نظر هذه المرحلة ضرورة اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز .

● نظرية العدالة لأدمز :

تقوم نظرية العدالة لأدمز على أن الأفراد يميلون إلى تحقيق العدالة والإنصاف في المكافآت التي يحصلون عليها ، وترتكز هذه النظرية على افتراض أن الأفراد لديهم دافعية عالية لتحقيق التوازن بين جهودهم وبين العوائد التي يحققونها ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن العاملين في المؤسسات يقومون بإجراء مقارنة بين جهودهم وعوائدهم من جهة، وبين جهود وعوائد العاملين الآخرين في ظروف عمل مشابهة في المؤسسة من جهة أخرى، فإذا ما أدرك الفرد واقتنع بأنه يعامل بطريقة غير عادلة بالمقارنة مع غيره فسيولد داخله توتر وسوف يعمل على مواجهة هذا الموقف لتخفيض الشعور بعدم العدالة. ويترتب عن شعور الفرد بعدم العدالة تصرفات وسلوكيات عديدة، فقد يقوم بتقليل الجهد المبذول، وقد لا يهتم بنوعية المنتج الذي ينتجه، وقد ينتهي به الأمر إلى ترك العمل والنقطة الرئيسية هنا أن الأفراد لا يهتمون فقط بما يتقاضونه من أجور ومكافآت، بل يقومون بالمقارنة مع ما يقدمه غيرهم من جهد وما يتقاضونه من أجور ومكافآت، ومن هنا فإن واجب المؤسسة أن تهتم بتوفير العدالة في تقييم الأداء وفي توزيع الحوافز والمكافآت، لأن العدالة تؤدي إلى تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم لمزيد من العمل، وذلك عندما يعرفون أن العمل والإنجاز هما الطريق الصحيح للحصول على مكاسب أكثر².

¹ حسين حريم السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 125

² محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 50

● نظرية التوقع ليفيكتور فروم :

تعتبر نظرية التوقع التي وضعها فيكتور فروم (Victor room) من أحدث نظريات الدافعية، وأكثرها قبولاً من الناحية العلمية، حيث تشير إلى الدور الذي تلعبه الدافعية في بيئة العمل، حيث تركز هذه النظرية على أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد، وعلى هذا فإن نظرية التوقع تتضمن ثلاث متغيرات هي¹ :

- التوقع : وهو تقدير الفرد لقوة العلاقة بين الجهد الذي سي بذله وبين الأداء المطلوب الوصول إليه، لأن الفرد إذا كان بصدد القيام بعمل معين وكان اعتقاده بأنه غير قادر على إنجازه فستتخفص دافعيته، أما إذا كان اعتقاده أنه قادر على القيام بهذا العمل، فسترتفع دافعيته للعمل ، وأدائه بالشكل المرغوب.

- الوسيلة : تشير إلى مدى اعتقاد الفرد بأنه سوف يحصل على عوائد معينة نتيجة هذا الأداء، أي أن الأداء هو وسيلة الحصول على العائد ومن الأساليب التي يمكن للإدارة استخدامها لتقوية العلاقة بين مستوى الأداء المحقق وقيمة العائد هي ربط الأجر بالإنتاج.

- منفعة العوائد : تمثل مدى أهمية أو منفعة هذه العوائد بالنسبة للفرد، بعبارة أخرى تشير جاذبية العوائد إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه، فقيم العوائد تختلف من فرد إلى آخر فالشكر والتقدير قد يكون ذا قيمة ومنفعة لدى البعض، وقد لا يمثل أي قيمة لدى البعض الآخر، وعلى هذا فإن دافعية الفرد تزيد عندما يحصل على عوائد تتناسب مع احتياجاته.

وقد توصل فروم إلى أن التحفيز هو محصلة لثلاثة عوامل كما يلي² :

$$\text{الدافعية} = \text{التوقع} \times \text{الوسيلة} \times \text{منفعة العوائد}$$

وتتوقف قوة دافعية الفرد للعمل على مدى قوة اعتقاده بإمكانية تحقيق الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، فإذا حقق الفرد هذا الهدف فهل ستتم مكافأته بطريقة مناسبة ، وإذا قامت المنظمة بمكافأته، فهل هذه المكافأة ستشبع أهدافه واحتياجاته ، ويمكننا تتبع خطوات نظرية التوقع كالاتي :

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2005، ص 153

² محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 97

المطلب الثالث : أساليب التحفيز :

هناك العديد من الأساليب الجديدة المتبعة بهدف زيادة دافعية الفرد وحفزه على العمل . ويمكن تقسيم هذه الأساليب إلى أربعة مجموعات¹ :

أ - الأساليب المتعلقة بتصميم العمل : وتتمثل في:

1 - التدوير الوظيفي : حيث يقترح هذا الأسلوب زيادة تنوع المهام والواجبات التي يؤديها الموظف، وذلك من خلال تنقل الموظف من عمل إلى آخر سواء في نفس الدائرة أو ومن دائرة أخرى، في نفس الفرع أو من فرع آخر، والهدف من هذا الأسلوب تخفيض حالات الشعور بالضجر والروتين، إلا أنه لا يحقق الهدف منه في حالات كثيرة وخاصة إذا كان التنقل ضمن مجموعة من نفس الأعمال الروتينية، حيث يستمر الموظف في معاناته إذ لم يجر التغيير في جوهر مهام العمل.

2 - توسيع العمل : تتم هذه العملية من خلال إضافة بعض الواجبات أو المهام الوظيفية إلى وظيفة معينة، و يسمى هذا الأسلوب بالتوسيع الأفقي فالتغيير الأساسي هو أن العامل أصبح مسؤولاً عن أداء مهام أكثر من ذي قبل حيث أن الإضافة تمت في أعمال من نفس المستوى والأهمية للوظيفة الحالية. ولذلك فمن المتوقع أن يستمر شعور الموظف بالإرهاق و الملل والضجر مما لا يوفر له مناخاً مشجعاً على الابتكار و الإبداع .

3 - إثراء العمل : ويركز هذا الأسلوب على إثراء العمل من خلال تصميم الوظيفة لكي تتضمن إضافة واجبات أخرى من مستوى أعلى بحيث تتطلب معرفة أكثر ومهارات أدق ، حيث يمكن مثلاً إضافة مهام تتعلق بالتخطيط و التقييم كان يؤديها المشرف الإداري إلى وظيفة أخرى أقل في المستوى الإداري ، أي أن التوسع في هذه الحالة يكون عمودياً وليس أفقياً. وهذا المدخل من المفترض أن يوفر مناخ عمل أفضل للموظف يحفزه على الأداء الأفضل .

ب - الأساليب المتعلقة باندماج وتمكين العاملين :

1 - اندماج العاملين : إن من الضروري توفير المناخ المناسب للعاملين بحيث يكون لديهم تأثيراً في عملية اتخاذ القرار، فاندماج العاملين ليس هدفاً بحد ذاته بل هو أداة لترسيخ مساهمة العاملين في كافة الأمور الإدارية بالمنظمة.

تكمن مهمة إدارة المنظمة في هذا المجال بتشجيع العاملين على ممارسة دور أكثر فعالية في الأعمال التي يقومون بها، ويعتبر اندماج العاملين بهذا المعنى أحد أساليب الحفز لهؤلاء

¹ عبد الباري درة جودة الأساسيات في الإدارة المعاصرة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الاردن، 2012، ص248.

العاملين، بحيث يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية حيث يدركون مدى أهميتهم في المنظمة ومدى احترام الإدارة لأرائهم.

وحتى تتمكن الإدارة من تفعيل سياسة الاندماج لا بد لها من أن تعامل الموظف باحترام وأن تستمع إلى رأيه وتزيل معوقات الاتصالات بين المدراء والمرؤوسين، بالإضافة إلى الاعتماد على الإدارة الإشرافية بشكل أكبر في اتخاذ القرارات .

2 - تمكين العاملين : يعد مفهوم التمكين من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعمق مفهوم منح المرؤوس حرية أكبر في أداء العمل وتزيد من طاقات الفرد وقدراته حتى يستطيع القيام بهذه المهام وبوعي أكبر وثقة أعلى .

و المقصود بتمكين الموظف هو رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها .

كما أن التمكين يتضمن عملية اتخاذ القرار بدون الرجوع إلى المستويات الإدارية الأعلى ، فهو يعني أكثر من مجرد التفويض ، فالموظف يشعر بالمسؤولية ليس فقط عن الأعمال التي يؤديها، بل يشعر بالمسؤولية كذلك عن كل ما يتعلق بوظيفته ، مما يجعل المنظمة تحقق أهدافها بشكل أفضل .

ج - الأساليب المتعلقة بتصميم العمل الجماعي :

حيث ازداد استخدام فرق العمل في منظمات الأعمال في العالم، و ذلك بسبب فعالية هذه الفرق على مختلف أشكالها، في تحقيق الأهداف التي وظفت لأجلها، ومن بين أساليب تصميم فرق العمل على أساس العمل الجماعي نجد :

1 - فرق حل المشكلات : قد تتشكل فرق بهدف حل مشكلات معينة تتعلق بوظائف المنظمة، وبالتالي فهذه الفرق تركز على حل المشكلات ولا يتعلق عملها بالنظم و السياسات و الإجراءات.

2 - الفرق الوظيفية المتعددة : تتألف الفرق الوظيفية المتعددة من عدة أعضاء من دوائر ووظيفة مختلفة كالمحاسبة و الهندسة...إلخ، حيث يكون الهدف من هذا الفريق التوجه نحو موضوع معين. فقد يتم إعداد فريق عمل مكون من ممثلين عن الإنتاج والمحاسبة والتسويق والموازنة وذلك لأجل النظر في تسعير منتج جديد.

3 - الفرق الافتراضية : مجموعة من الأعضاء موجودين في مناطق جغرافية متعددة ولديهم ثقافات مختلفة يعقدون اجتماعاتهم وجلساتهم من خلال وسائل التكنولوجيا التفاعلية كالبريد الإلكتروني ومؤتمرات الفيديو والبيث الشبكي.

4 - فرق العمل المسيرة ذاتيا : حيث يتم تشكيلها لتقوم بتسيير أمورها بنفسها وخاصة في أقسام خدمة العملاء و التفاعل مع الجمهور، وتجتمع هذه الفرق على أساس يومي حيث تتخذ القرارات وتنفذها باستقلالية تامة عن إدارة الدوائر أو الأقسام الموجودة فيها .

د - الأساليب الحديثة الأخرى :

هناك العديد من أساليب الحفز الأخرى المستخدمة في المنظمات منها¹ :

1 - العمل الأسبوعي لأربعة أيام حيث يسمح هذا الأسلوب للعامل بالدوام، مجموع ساعات العمل الأسبوعية (عادة 40 ساعة بالأسبوع وفقا لقانون العمل في الدول) خلال أربعة أيام بدلا من خمسة أيام في الأسبوع ، وهذا الأسلوب يمنح العامل مجالا لقضاء بعض حاجاته خلال الفترة التي يعمل فيها أو لقضاء وقت أطول في التسلية أو غير ذلك .

2 - ساعات العمل المرنة : يعطي الموظف حرية اختيار ساعات العمل التي تتناسب مع ظروفه ، أي أنه له الحرية الكاملة في الحضور إلى الدوام وقتما يشاء و الانتهاء منه كذلك في الوقت الذي يناسبه، بشرط إكمال عدد الساعات المطلوبة منه في المنظمة، وضرورة وجوده في العمل في ساعات محددة هي الوقت العام الجوهرى تمثل في الأغلب ساعات الذروة بالنسبة للعمل .

3 - عبء العمل المنخفض : قد يمنح المدراء ذوي الأداء العلي و الذين حققوا نتائج جيدة ، تخفيضا في عبء العمل بحيث يعملوا عدد ساعات أقل لفترة معينة ، وذلك لكي يستفيدوا من الوقت في مجالات خاصة بهم مثل إكمال تعليمهم العالي .

¹ عبد البارى درة، نفس المرجع السابق، ص 251

المبحث الثالث : نظام الحوافز :

تسعى المؤسسات إلى تطوير الانتاج، لذلك كان لا بد أن تدرس محركات السلوك والنشاط، وبالتالي إلزام وجود نظام حوافز خاص بها، لأن ما يطبق في مؤسسة معينة أو على مستوى إدارة معينة لا يمكن تعميمه وذلك لعدة أسباب منها اختلاف الأفراد واختلاف الحاجات وبيئة العمل والقيادة و مادة العمل .

المطلب الأول : ماهية نظام الحوافز :

حتى تحقق المؤسسة نتائج من عملية التحفيز لا بد عليها من تصميم نظام فعال للحوافز، يكون مبنيا على أسس علمية وموضوعية .

● تعريف نظام الحوافز :

نعني به دفع الأجر التي ترتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بإنتاجية العاملين أو بأرباح الشركة وقد تشمل خططا فردية أو جماعية أو خطط مشاركة العاملين في الأرباح¹ .

● خصائص نظام الحوافز :

حدد بعض العلماء عددا من الشروط التي إذا توفرت حسب رأيهم ، فان نظام الحوافز يكون متميزا وهي² :

- لا بد من وجود صلة وثيقة بين الحافز وأهداف العمل .
- أن ترتبط الحوافز بأهداف منظمة والعمل بها .
- اختيار الوقت المناسب للتحفيز وضمان الوفاء بالالتزامات التي تقررها الحوافز .
- إدراك الأفراد للسياسة التي تنظم الحوافز وتوضح لهم ليكونوا على علم .
- أن تناسب المخرجات الحوافز مع المخرجات ومقدار العائد .
- أن تناسب الحوافز طرديا مع المستوى التنظيمي للفرد .
- أن تكون المكافآت غاية في حد ذاتها .
- مراعاة الأجر والحوافز المادية أو العائد من العمل .

¹ عبد الباري إبراهيم ذرة زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص 412

² مهدي زوليف، إدارة الأفراد، دار مجدلاوي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1994، ص 21

- يجب أن يكون الأجر مناسب والمنصب والمعيشة .
- توفير التدريبات والدورات اللازمة لرفع كفاءة الفرد .
- شروط نظام الحوافز :
- لابد من الأخذ بعين الاعتبار بعض الشروط الأساسية لضمان الاستفادة من الحوافز في إنجاح العملية الإنتاجية وزيادة مردودها ومنها¹ :
- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا .
- إيجاد صلة وثيقة بين الحوافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته .
- اختيار الوقت الملائم الذي يستخدم به الحوافز، خاصة الحوافز المادية منها ويفضل أن تكون متقاربة .
- ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد يتوقع انتظام تلقي الحوافز .
- يجب أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة المساواة والكفاءة .
- أن يكون الحافز متناسبا مع أداء الفرد .
- إدراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز .
- المطلب الثاني : تصميم نظام الحوافز² :**

1 - تحديد هدف نظام الحوافز : تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل الهدف لنظام الحوافز ولتحقيق الهدف العام سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز فإنه يجيب تقسيمه إلى أهداف جزئية، بحسب وحدات التنظيم ومنه فإن هذا الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر أن يكون هناك أهداف خاصة بها وقد تكون مختلفة في طبيعتها، والأهم في كل هذا أنه يجب أن تعكس وتترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز .

وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من الأعلى إلى الأسفل وذلك داخل كل الوحدات التنظيمية، انتقالا من الإدارات العامة إلى الإدارات الجزئية وإلى أقسام

¹ مهدي زوليف، نفس المرجع السابق، ص 22
² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 350-351

وصولاً حتى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف، ويحقق هذا أيضاً مبدأ المشاركة في وضع النظام .

2 - دراسة الأدلة : تسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي وجود وظائف ذات تصميم سليم، ووجود عدد سليم للعاملين كما يجب وجود طرق عمل سليمة وظروف عمل ملائمة، كما يشترط وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه .

3 - تحديد الميزانية : يقصد بها المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية :

قيمة الحوافز والجوائز، وتمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز .

التكاليف الإدارية : تغطي بنود مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله... الخ
تكاليف الترويج : تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية... الخ.

ويتم تحديد حجم ميزانية الحوافز، حيث يمكن التفريق بين نوعين من ميزانيات الحوافز وذلك بالنظر إلى حجم الحوافز ذاتها :

أ - ميزانية ثابتة : فيها يتحدد مبلغ ثابت ومعروف مسبقاً، وهي تتحدد وفقاً للخبرة السابقة للمنظمة، وحجم ميزانية الأجور ، ومدى كفاية الأجور، وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج.

ب - ميزانية مرنة يعني أن تكون الميزانية متغيرة، وغير محددة سلفاً ، وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج، وتتميز هذه الطريقة بأنها لا تفرض أي قيود مسبقة على الإدارة، حيث أنها لا تتعهد بدفع مبلغ معين، وذلك لأن مبلغ الحوافز لا يتحدد إلا في ظل ما يتحقق من أداء ونواتج، وأن هذه النواتج هي التي تمول ميزانية الحوافز .

4 - وضع إجراءات النظام : وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعنى بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وأدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات :

أ - تحديد الأدوار : هنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز .

ب - الاجتماعات: قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز ، أو قيم الحوافز أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين .

ج - توقيت تقديم الحوافز : شهريا سنويا في مناسبات دينية أو وطنية... الخ

د - نوع الحوافز : هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء .

هـ - النماذج : تشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي، ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة .

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة، شروط نجاح و أسباب فشل نظام الحوافز :

● العوامل المؤثرة في نظام الحوافز :

هناك عدة عوامل تؤثر في عملية اتخاذ القرار المؤسسة حول نظام الحوافز المتبع ، أهم هذه العوامل :

1 - على مستوى الدولة : حيث تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين¹ :

- سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية : والتي تظهر كقوانين تعمل المنظمات من خلال إدارتها على تطبيقها وبالتالي فهي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشكلات الناجمة عن التطبيق .

- القيم الاجتماعية و النظام الاجتماعي السائد : والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم والأولويات في ذلك² .

2 - على مستوى إدارة المنظمة : حيث يتأثر النظام بالعوامل الآتية :

- نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه وقدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب .

- اقتصاديات المنظمة نفسها ومدى فعالية نشاطها و مردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني .

- نوع القوى العاملة وتركيبها المهني و الاجتماعي و الثقافي .

وسواء وضع النظام على مستوى الدولة أو على مستوى المنظمة فإنه يتأثر ب:

- الوضع الاقتصادي للمنظمة .

¹ أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره، ص 253-255

² - جوادي حمزة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم نفس العمل والتنظيم - جامعة منتوري ، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية، 2006، ص 76-78

- النظام الضريبي المتبع .
- المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز .
- هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد والحاجات .
- الواقع الاجتماعي الذي يعيشه العامل .
- انسجام العامل مع عمله و تأثير الظروف المحيطة عليه .
- حب العامل لعمله واندفاعه وبذل ما يستطيع من أجل زيادة إنتاجه وادائه .

● شروط نجاح نظام الحوافز :

إن نجاح نظام الحوافز وتحقيقه الأهداف المرجوة منه يرتبط بعدة شروط أهمها مايلي :

- 1 - البساطة : يعني أن يكون النظام مختصر أو واضح ومفهوم في بنوده وصياغته وحساباته.
- 2 - التحديد : يقصد به أن تكون أنواع السلوك التي سيتم تحفيزها مشروحة وواضحة.
- 3 - إمكانية القياس : يمكن أن يكون احتمال التوصل إلى تحقيق التصرفات التي سيتم تحفيزها بشكل مادي محدد لفشل النظام، لأنه سيكون مضيعة للمال وعليه وجب أن تكون التصرفات والسلوك وأيضا الفوائد قابلة للقياس بسهولة.
- 4 - التحقق : ينبغي أن يكون احتمال التوصل إلى تحقيق التصرفات والسلوك التي سيتم تحفيزها أمرا واردا.
- 5 - معايير الأداء : يقصد بذلك أن يتم وضع معايير الأداء والسلوك، وأن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة ويمكن تحقيقها.
- 6 - ربط الحافز بالأداء : لا بد أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز، وأن تكون هذه العلاقة واضحة.
- 7 - العدالة على العاملين : الحصول على نفس القدر من الحوافز، حيث يعتمد الاختلاف على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء .
- 8 - الكفاية : أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر كما يضمن النظام الجديد للحوافز دخلا لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه.

9 - السيطرة : تعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها، والظروف المحيطة والموارد التي يستخدمونها وذلك حتى يتمكن محاسبتهم على ما يقومون به من أداء .

● أسباب فشل نظام الحوافز :

إن أنظمة الحوافز قد يعاتب عليها بأن لها أعراض جانبية سيئة، وإن لم تستطع المنظمة أن تدرس هذه المشاكل وتعالجها، فإن هذه المشاكل قد تفضح نظام الحوافز، ومن أهم أسباب فشل نظام الحوافز ما يلي:

1 - عدم وجود أهدافو معايير للأداء : يرجع ذلك إلى تحليل العمل، والتوصل إلى الأنشطة و المهام المكونة للعمل، والتي يتم ترجمتها بعد ذلك إلى معايير الأداء.

2 - خوف العاملين من رفع المعايير في المستقبل : يرجع هذا الخوف إلى ظن العاملين من أن الإدارة يمكن أن ترفع معايير الأداء على خلفية أن العاملين قادرين على تحقيقها، فإذا كانت هذه المعايير مبنية على دراسة لوصف الوظيفة و اتفاق العاملين وأنها تتسم بأنها مفهومة وبها كل شيء من التحدي، فيجب على الإدارة أن لا ترفعها .

3 - صعوبة قياس معايير الأداء : ترجع الصعوبة على عدم إمكانية التعبير عن معايير الأداء في شكل كمي واضح، أو أن تسجيله صعب، أو لعدم توافر الأشخاص الذين يقومون بقياسه .

4 - عدم سيطرة العاملين على تحقيق المعايير : يرجع ذلك إما لعدم واقعية المعايير المطلوبة أو لأنها غير مفهومة، أو لعدم تدريب العاملين على أداء الأنشطة والمهام الخاصة بالعملاء .

5 - الصراع والمنافسة : إن التنافس بين الأفراد على إبراز أدائهم الأفضل، قد يؤدي إلى الشعور بأن الآخرين يهددون مصالحهم .

6 - إمكانية التوصل إلى المعايير الخاصة بالأداء : وهو ما يؤدي إلى وجود صراع بين العاملين .

7 - فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين : تحدث مواجهة بين العاملين والمسؤولين عن تحقيق المعدات والمعايير والذين يظنون أن الإدارة قد تقوم برفع المعايير وتغييرها.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى مفهوم الحوافز وكذا أهم النظريات المفسرة لها كذلك نظام الحوافز وبما أن نظام الحوافز يهدف إلى جذب الموارد البشرية بالكم و الكيف المناسب للعمل بالمنظمة، والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء والسعي الدائم لتحثهم على بذل الجهد لتحسين الأداء في وظائفهم، لتحقيق أهداف المنظمة والذي هو البقاء والاستمرار في ظل المنافسة وطالما تؤثر نظم الحوافز بشكل كبير على قرارات الأفراد العاملين بقبول الوظائف مع الاستمرار فيها والتعايش معها والمحافظة على صعوبات معينة من الأداء أو ترك المنظمة والانتقال إلى أخرى بحثاً عن وظيفة أحسن، فإنه يصبح من الضروري الاهتمام بدراساتها وتحليلها والوقوف على أثرها وعلاقتها بمختلف الوظائف الأخرى ، وخاصة تحقيق الرضا الوظيفي الذي يمكن للمنظمة استقرارها والعطاء وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال محتوى الفصل الثاني.

الفصل الثاني

الإطار النظري للرضا الوظيفي

تمهيد :

إن نجاح أي مؤسسة يعتمد بشكل أساسي على مدى فاعلية أداء الأفراد العاملين بها لمهامهم وواجباتهم وهذا الأخير يتأثر كثيرا بمستوى رضاهم عن العمل أو الوظيفة لأنه من الطبيعي جدا أن يختلف أداء فرد يشعر أنه راضي في عمله لفرد آخر لا يشعر به ويلمس أن المؤسسة التي يعمل بها تهتم بحالة الرضا لديه ومتطلباته وهذا ما يؤكد أهمية الرضا الوظيفي في حياة المؤسسة

وموضوع الرضا الوظيفي هو مطلب قديم ومتجدد في أدبيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي يشغل اهتمام العديد من الباحثين والمختصين وخاصة عن كيفية حدوثه والعوامل التي تؤثر فيه والسبل التي تمكن من تحقيقه وتحسينه من خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى مختلف جوانب هذا المفهوم وأهم النظريات التي تفسره والآليات التي تمكن من تحقيقه و سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى :

- **المبحث الأول :** ماهية الرضا الوظيفي
- **المبحث الثاني :** أساسيات الرضا الوظيفي
- **المبحث الثالث :** أبعاد و قياس الرضا الوظيفي

المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي :

تشير الأبحاث العلمية إلى أن الدراسة التي قام بها إلتون ومايو وزملاءه في مصنع ويسترين إلكتريك بين 1927 و 1932 كانت بداية اهتمام بموضوع الرضا الوظيفي، حيث لفتت الأنظار حول أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية وكذا أهمية تلبية حاجاته النفسية والاجتماعية وفي هذا المبحث سوف نلقي الضوء على الرضا الوظيفي حيث مفهومه و أهميته و خصائصه .

المطلب الأول : تعريف الرضا الوظيفي و تطوره التاريخي :

يحتاج العنصر البشري إلى عناية فائقة و رعاية بالوسط المؤسساتي الذي ينشط فيه ، فالبيئة الملائمة والمعاملة الجيدة بين الزملاء ، الرئيس ، الانصاف ، العدالة والمساواة كلها متغيرات تلعب دورا هاما في إحداث ما يعرف بالرضا الوظيفي. هذا المفهوم الذي ارتبط بالعنصر البشري احتل مكانة بالغة الأهمية في ميدان السلوك التنظيمي ، إذ نجد أن الباحثين لا يترددون في استعماله رغم الصعوبة في صياغة تعريف محدد له ، إذ يعتبر مفهوم الرضا أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي تعقيدا، و يرجع السبب في ذلك إلى ارتباطه بحالة شعورية للفرد يصعب قياسها و دراستها بشكل موضوعي. و قد أورد الباحثون تعاريف عديدة تحاول توضيح معنى الرضا الوظيفي .

التطور التاريخي¹ :

ما يزال موضوع الرضا الوظيفي محل جدل ونقاش في ساحة العلوم الإنسانية لاعتباره حصيلة حتمية لعدة عوامل ذات الصلة ببيئة العمل، وارتباطه بمواقف واتجاهات ومعتقدات وقيم الأفراد المتفاوتة والمتغيرة باستمرار، ومن هنا جاءت تجارب (هوثورن) التي أجراها إلتون مايو 1880- 1949 في مصنع وستون إلكتريك من أهم الدراسات التي قامت عليها النظريات الإنسانية، كان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد أثر المتغيرات المادية في العمل على إنتاجية العاملين، وقد تمثلت هذه المتغيرات في الإضاءة الأجر، التهوية والدفئة وقد تم تعديلها بما يتناسب مع سلوك العاملين وذلك من خلال تجارب ميدانية ومن أهمها تجربة الإضاءة ومن النتائج المتوصل إليها ما يلي :

- أن المنظمة عبارة عن نظام اجتماعي وظيفي

- يجب استخدام أساليب الديمقراطية والمشاركة في المنظمة

- يحتاج مدراء المنظمات إلى مهارات اجتماعية

¹ - نسيم بوقال، أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة رسالة ماجستير في تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص 93-94

- للحوافز المعنوية دور في إثارة الدوافع عند الأفراد أن العمال يتجاوبون مع ظروف العمل كمجموعة واحدة .

قد جاءت هذه الدراسة لاختبار مصداقية مبادئ الإدارة العلمية التي كان ممثلها فريديريك تايلور تتلخص فلسفتها في استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات بدل الطرق القديمة، من خلال هذا قدم أربع مبادئ رئيسية تساعد في أداء المسؤوليات هي :

- تقسيم العمل على أساس برنامج تفصيلي لتوصف الوظائف

- اختيار العاملين بطريقة علمية

- التدريب السليم للعاملين لأداء متطلبات وظائفهم وإعطائهم الأجر المناسب

- مساعدة العاملين على الأداء، عن طريق التخطيط السليم لأعمالهم

ثم جاءت بعدها دراسة هوبوك حيث تعتبر إمتداد لدراسة تجارب (هوثورن) بعنوان الرضا الوظيفي وقد تم التعرض في هذه الدراسة إلى الرضا الوظيفي وموقف العاملين والروح المعنوية وقد كان لها أهمية كبيرة في علم النفس الصناعي والاجتماعي والوظيفي.

قام بإستبيان داخل المنظمة حيث طلب من 309 عامل ملء استمارة إستبائية تهتم بمفاهيم محددة للرضا الوظيفي تضمنت الفقرة الأولى منها إختيار جملة يعتقد الفرد بأنها تعبر عن مدي حبه لعمله وأظهرت الدراسة أن الأفراد يختلفون في درجة الرضا عن عملهم 77% من عينة الدراسة أكدوا حبهم لعملهم وأن درجة الرضا تعود إلى نوع العمل الذي يمارسونه وأن 15% منهم لا يحبون عملهم وأن 08% كانت إجاباتهم محايدة في الفقرة الثانية فقد تطرقت إلى نسبة الوقت الذي يكون فيه الفرد راضيا عن عمله إذ تبين أن 76% من عينة الدراسة راضون عن عملهم معظم الوقت بينما بلغت نسبة الأفراد الذين لا يشعرون بالرضا عن عملهم خلال وقت العمل 15% وأن 09% يشعرون بالرضا عن عملهم نصف وقت العمل .

كما تضمن الاستبيان سؤال عن اختيار الأعمال التي يشعر الفرد خلالها بالرضا، فكانت النتيجة 48% قد اختاروا عملهم الحالي أما نسبة 36% اختاروا عملا آخر في تخصص مختلف، أما النسبة الباقية قد اختاروا عملا آخر في نفس التخصص، كما أشارت كذلك الدراسة أن 66% من أفراد عينة الدراسة يشعرون بالرضا بسبب العمل الذي يمارسونه خلال الوقت المخصص للعمل، بينما يشعر 34% بأن الرضا الذي يشعرون به بسبب الأعمال التي يمارسونها خارج أوقات العمل.

وقد شهدت فترة الستينيات تطور كبير في النواحي النظرية والمنهجية، وفي عدد الأبحاث بشكل عام وأبحاث الرضا الوظيفي بشكل خاص حيث أصبح من الممكن الحصول على معلومات من

مجموعات كبيرة من الأفراد، حيث نلاحظ أن كثير من الأبحاث قامت بدراسة الرضا الوظيفي بالخصائص الاجتماعية والسيكولوجية للأفراد الهياكل التنظيمية المناخ التنظيمي ومعدل دوران العمل.

وفي السبعينيات أصبحت أبحاث الرضا حقلًا مستقلًا بذاته حيث وضعت في هذه الفترة معظم النظريات الخاصة بالرضا عن العمل وأصبحت الكتابات في موضوع الرضا متوفرة بشكل أكبر واتسع مجال التطبيق ليشمل العديد من الوظائف الجديدة.

تعريف الرضا الوظيفي :

لغة: هو ضد السخط، وارتضاه يعني رآه له اهلا ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه¹.

أما اصطلاحاً فهناك عدة تعريفات نذكر منها :

يعرف على أنه قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي يعمل العاملون لتحقيقها، وبما يضمن إستمراريتهم وتقديمتهم الأداء العالي الذي يقود إلى التفوق².

كما يعرف بأنه كحالة شعورية التي تصاحب بلوغ الفرد غايته وإشباع حاجته ورغباته التي يتطلبها عن طريق الوظيفة التي يشغلها، وبالتالي فهي حالة من القناعة وبلوغ المرغوب، وهو محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه، والعوامل الطبيعية الخاصة بالوظيفة ذاتها والعوامل المرتبطة بمحيط العمل وبيئته³.

ويعرف أيضا الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة عوامل ذات صلة بالعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفعالية في الانتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد القيام بعمله دون ملل أو ضيق⁴.

يرى هربرت أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين ما يوفر العمل للعامل في الواقع وما ينبغي ان يوفر العامل من وجهة نظرهم⁵.

¹ فؤاد إفرام البستاني، منجد الطلاب، الطبعة 36، دار المشرق، بيروت، لبنان، 1990، ص 249

² مائدة حميد تاية المسعودي وسالم محمد عبود ، رأس المال البشري الإستراتيجي المفاهيم الأسس الأبعاد، الطبعة الأولى، دار الدكتور للعلوم الإدارية والإقتصادية، بغداد، العراق، 2019، ص 148

³ مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 173.

⁴ مصطفى محمد ، الرضا الوظيفي و اثره على تطوير الاداء، الطبعة الأولى، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع ، عمان، 2018،

ص 11

⁵ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة ، مصر، 2002، ص 131

ويعرف ايضا الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة عوامل ذات صلة بالعمل الوظيفي والتي تقاس اساسا بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفعالية في الانتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد القيام بعمله دون ملل او ضيق .

الرضا عن العمل شعور ناتج عن تقييم ذاتي لمختلف عناصر العمل فهو ينتج عن تقييم للعلاقة ما بين الفرد ووضعه المعيشي¹
الرضا عن العمل شعور ناتج عن تقييم ذاتي لمختلف عناصر العمل فهو ينتج عن تقييم للعلاقة ما بين الفرد ووضعه المعيشي² .

هو ردود الفعل العاطفية للفرد تجاه وظيفة معينة، أو هو حالة عاطفية إيجابية نتيجة إدراك الفرد بأن المنظمة تسمح له بتحقيق قيم العمل الوظيفي الهامة في نظره³.
الرضا الوظيفي هو تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، بالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله⁴ .

الرضا الوظيفي هو حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له مقبلا عليه في بدء يومه دون أية غضاضة⁵ .

من خلال التعريفات السابقة للرضا الوظيفي نتوصل الى تعريف إجرائي يتمثل في أن الرضا الوظيفي هو شعور داخلي للفرد بالسعادة أثناء تأديته لعمله ، فكلما كانت الظروف النفسية و المادية مهيأة للعامل تجعله راض عما يقوم به فالوظيفة تعتبر محرك أساسي للرضا الوظيفي التي نقوم من خلالها بتقييم الافراد .

المطلب الثاني : أهمية الرضا الوظيفي و أهدافه :

أهمية الرضا الوظيفي :

يعتبر الرضا الوظيفي أهم العوامل المؤثرة على إنتاجية المؤسسات، فهو يؤثر على أداء الأفراد لأنه يكتسي أهمية كبيرة لكل من المورد البشري، المؤسسة والمجتمع، ويمكن توضيحها فيما يلي⁶ :

أ - أهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري :

¹ - Mucckielli, Roles et Communication Dansles orga Nisation, Iere Edition, librairies techniques, paris, 1983, p58.
² منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتوزيع والنشر، مصر، 2015 ، ص 38
³ - Lock EA, the relations hip of task liking and satisfaction, journal of Applied pay calogy, usa, 1960, p 380
⁴ محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الأولى، زمزم للنشر والتوزيع، الأردن، 2011. ص45
⁵ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 195
⁶ عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، الطبعة الأولى، نيولينك للنشر والتدريب، القاهرة، مصر، 2015، ص 11

ان ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي يؤدي الى :

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي يتمتع بها الموظفين تعطي له إمكانية أكبر للتحكم في عمله وما يحيط به .
- الرغبة في الإبداع والابتكار عند شعور الموظف ان جميع حاجاته المادية وغير مادية مشبعة بشكل كاف تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة جديدة ومبتكرة.
- زيادة مستوى الطموح والرغبة في التقدم، فالموظف الذي يتمتع بمستوى عال من الرضا الوظيفي يكون أكثر رغبة في تطوير مستقبله الوظيفي .
- الرضا عن الحياة ان المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مواجهة متطلبات الحياة بسهولة .

ب - أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة :

- ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة من خلال :
- ارتفاع مستوى الإنتاجية الشعور بالرضا الوظيفي يخلق لدى الموظف رغبة في الانجاز وتحسين الأداء.
- تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال تخفيض معدلات التغيب عن العمل الإضرابات والشكوى .
- ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي عند شعور الموظف أن وظيفته قد أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بها .
- ج- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع :
- تتضح أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع في :
- ارتفاع معدلات الإنتاج ومنه تحقيق الفعالية الاقتصادية .
- ارتفاع معدلات النمو الاقتصادي وانخفاض مستويات البطالة بين أفراد المجتمع .

أهداف الرضا الوظيفي¹ :

إن تحديد العلاقة التي تربط بين الرضا عن العمل وبين مستوى أداء العمل من أحد مسؤوليات الإدارة، إلا أن هذه الأخيرة تواجهها ظاهرة اغتراب العامل أي انفصال العامل عن عمله وعدم

¹ محمد صالح الحناوي و محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 1997، ص 240-242

الاهتمام به، وهذا نتيجة العمل المتكرر للعامل، ومن هنا يتبلور التساؤل التالي : هل تسعى الإدارة إلى إرضاء العمال بغض النظر عن مستويات أدائهم؟ أم تسعى إلى تطوير مستويات أدائهم بصرف النظر عن رضاهم أو عدمه؟

من جهة يمكن القول أنه من المهم أن يكون العمال في حالة رضا عن بيئة عملهم لأن ذلك مما لا شك فيه سينعكس إيجابا على كل من معدلات الغياب ودوران العمل ومن ثمة عدم الحاجة الاستقطاب عمالة جديدة، وعليه تجنب تكاليف استقطاب أخصار، توظيف تدريب... الخ .

ومن جهة أخرى يمكن القول أن الذي يهم إدارة المؤسسة هو المستوى المطلوب لأداء الأفراد، أي أن الهدف الأخير للمؤسسة هو تحقيق مستوى الإنتاجية المطلوبة وليس حالة الرضا للأفراد ، كما يؤكد ذلك أحد المديرين قائلا : " أنا لا يهمني هل هم راضون أم لا، الذي يعنيني، هل يؤدون أعمالهم بالمستوى المطلوب أم لا؟ "

يعتقد أن العامل الراضي عن بيئة عمله هو ذلك العامل المنتج، حيث أن الرضا المرتفع مرتبط دائما بالأداء المرتفع، ولكن هذا غير صحيح دائما لأنه إلى حد الآن لم تتوصل أي دراسة إلى إيجاد أو تحديد علاقة ثابتة بين الرضا الوظيفي وإنتاجية العمال، إلا أنه تبقى هناك علاقة وإن كانت نسبية، مع وجود هذه العلاقة يبقى رضا العاملين هدف تصبوا إليه إدارة المؤسسة والسهر على الحفاظ عليه وتطويره بشتى السبل .

المطلب الثالث : خصائص الرضا الوظيفي :

يتميز الرضا الوظيفي بمجموعة من الخصائص التي يتميز بها عن باقي المفاهيم الأخرى على النحو التالي¹ :

1 - يعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في شكل سلوك موضوعي يعكس حالة الفرد العامل في مثل هذه الحالة فإن الرضا الوظيفي صريح بالمقابل قد نجده ضمنا يكمن داخل الفرد العامل .

أن تفسير الظواهر التي تعكس السلوك المتأني من الفرد قد تتطابق مع فكرة صحيحة أو خاطئة فإذا فسرنا سلوك أحد العاملين في تأخره الدائم عن العمل على أنه يعكس مشاعره السلبية اتجاه العمل، قد يكون تفسيراً ليس في محله ويرجع سبب ذلك السلوك إلى وسائل المواصلات بهذا فإن هناك تفسيرين متباينين يؤكدان أن الرضا الوظيفي ليس مستقلاً بذاته مرتبط بعوامل عدة كل حسب أهميتها ودرجة تأثيره على رضا الفرد² .

¹ شوقي طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1993، ص 124

² - أمينة يحيى، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة حالة القتائل الملونة فيليبيا ببريكة ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2014، ص 46-47

2 - يحتاج الفرد إلى عائد يتناسب وجهده المبذول في العمل، كما يتطلع إلى جو ملائم يساعد على العمل إلى غير ذلك من المستلزمات الضرورية، إذن للرضا الوظيفي أبعاد وأوجه مختلفة، فقد يكون الرضا في بعض جوانب وظيفة العامل ويعتبر رضا نوعي (جزئي)، كما قد يكون عن كل جوانب وظيفة العامل ويعتبر رضا وظيفي عام .

3 - إن مسألة الرضا الوظيفي تبقى نسبية إلى حد كبير، ويرجع السبب في ذلك إلى عدة عوامل منها الظروف التي يعمل فيها الفرد ومختلف المتغيرات التي تؤثر فيها، درجة طموح الفرد ومدى تكيفه مع العمل بحد ذاته والبيئة المتواجده فيها حالة ممارسته لنشاطه اليومي، لذا كان لزاما على المديرين الاهتمام بهذه النقطة وإعطائها قدرا كبيرا من الاهتمام.

أولا : لأن التعامل يتم مع عنصر بشري ذو خصائص متباينة

ثانيا: لأن الوسط متنامي يساير التكنولوجيا والتطور في مختلف المجالات ونعني بذلك تعدد الحاجات وتطورها هي الأخرى .

4 - إن رضا الفرد العامل على العائد الذي يتحصل عليه من عمله اليومي، قد لا يرضي به مستقبلا ، لذا يمكن القول أن الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية ، فهو بحاجة إلى تنمية ومسايرة كل التغيرات التي قد تطرأ على العوامل المؤثرة فيه كالأجر وعلاقته بمستوى المعيشة مثلا .

وأن البحث عن سبل رفع مستوى رضا العاملين لا يتوقف عند تحقيقه فقط بل يتعدى الأمر إلى البحث عن الضمانات التي من شأنها إبقاء المعنويات مرتفعة، والعوامل الدافعة للعمل مستمرة وفي تطور دائم ، إذ من المحتمل أن ينخفض الإحساس بالرضا بعد أيام وأشهر

في المؤسسة إذا لم يكن هناك برنامج عمل واضح وخطة حية في ذهن القيادة الإدارية، تعمل على اعتمادها بشكل دائم وإعادة النظر فيها من خلال الممارسة العملية بغية تطويرها وبذلك تحقق أفضل السبل وأحسن النتائج لرفع مستوى الرضا، فحتمية اعتماد مبدأ المتابعة الدائمة والتوجيه المستمر مطلوبة على مستوى معين من الرضا الوظيفي لأي عامل داخل المؤسسة.

بناء على المعطيات المقدمة نخلص إلأن الرضا الوظيفي مرتبط بمشاعر الفرد العامل التي تحدد اتجاهاته المختلفة سعيا منه لإشباع حاجاته المطلوبة ، ويظهر الرضا في الواقع العملي من خلال سلوكيات العامل التي تكشف عن مدى تفاعله مع محيطه المتواجد به المتميز بالتغيير المستمر، الأمر الذي يجعل من الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية واستقرار نسبي يستدعي الأمر متابعته باستمرار وإحداث ما تطلبه الظروف من تغيير على مستوى الأسس والمعايير المعتمدة في تحفيز الفرد والكفيلة إلى أبعد حد بتحقيق الرضا الوظيفي لديه

كنتيجة لهذه الخصائص نجد أن موضوع الرضا الوظيفي على درجة التعقيد يصعب التحكم فيه بشكل تام نظرا لتشعب الجوانب المتعلقة بهويبقى الدور على المؤسسة الراغبة في البقاء والنمو أن تتفهم كلما يؤثر في الفرد العامل، لأن ذلك من شأنه إحداث رضاه الوظيفي الذي له وزن وأهمية بالعين على مستوى الفرد والمؤسسة .

المبحث الثاني : أساسيات الرضا الوظيفي :

المطلب الأول : أنواع الرضا الوظيفي و مظاهره :

كون الرضا الوظيفي شعور فهو يتميز بأنواع عديدة ومظاهر مختلفة، حيث تظهر هذه المظاهر على الموظفين في أوقات عملهم تبين شعورهم بالرضا سواء كان رضا عام او رضا نوعي، ونظرا لكون الرضا إحساس غير ملموس، فإن القدرة على قياسه ليس أمرا سهلا، وسنتطرق في هذا المبحث الى مختلف أنواع الرضا الوظيفي ومختلف المظاهر التي تبين الشعور بالرضا.

يظم هذا المطلب مختلف أنواع الرضا الذي يشعر به الموظف أثناء عمله كما يظم مختلف المظاهر الذي يظهر في شكلها، حيث تساعد هذه المظاهر على تقييم الرضا الوظيفي ومعرفة مستوياته داخل المؤسسة .

أولا : أنواع الرضا الوظيفي :

ينقسم الرضا الوظيفي عموما الى نوعين¹ :

1- الرضا العام :

ويعرف على انه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل، كونه راض او غير راض والرضا عن العمل كعامل عام يمثل محصلة لعوامل فرعية حيث يستطيع الإشارة الى درجة الرضا العام من خلال درجة الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله .

حيث يمكن القول ان الرضا العام يشمل الرضا عن جميع العناصر التي يتكون منها الرضا الوظيفي والمتمثلة في الرضا عن الأجر والرضا عن محتوى العمل وعن فرص الترقية وعن نمط الإشراف ، الرضا عن جماعة العمل والرضا عن ساعات العمل الرضا عن ظروف العمل.

¹ عثمان محادين، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016 ، ص 100.

2- الرضا النوعي :

يتمثل في رضا الفرد عن جانب معين من جوانب عمله دون الجوانب الأخرى، كأن يرضى بالعائد المادي دون الرضا عن نوعية الإشراف.

على الرغم من تقسيم الرضا الوظيفي الى نوعين ان هناك دراسات أثبتت وجود علاقة ارتباط بين الرضا العام والرضا النوعي، بمعنى ان الرضا عن جانب معين من جوانب العمل مرتبط بالرضا عن الجوانب الأخرى.

وهناك من يقسم الرضا الوظيفي حسب معيار الشمولية ومعيار الزمن حيث نجدا :

- حسب معيار الزمن : يقسم هذا المعيار الرضا الوظيفي الى نوعين رضا متوقع وهو توقع المورد البشري ان ما يبذله من جهد يتناسب مع أهداف المؤسسة وذلك من خلال أداءه الوظيفي، أو رضا فعلي ويأتي هذا النوع من الرضا بعد شعور الموظف بالرضا المتوقع أي عند تحقيق الهدف المطلوب منه والمحقق لحاجاته.

- حسب معيار الشمولية : تنقسم أنواع الرضا الوظيفي حسب هذا المعيار الى ثلاثة أنواع، الرضا الداخلي، والرضا الخارجي، والرضا الكلي. الرضا الداخلي وهو ما يتعلق برضا الموظف عن الجوانب الذاتية له كالاعتراف التقدير الشعور بالقبول وسط جماعات العمل والتعبير عن الذات؛ اما الرضا الخارجي يتعلق بالجوانب البيئية للموظفين في بيئة عملهم كالعلاقات مع الزملاء والإدارة طبيعة ونمط العمل، اما الرضا الكلي فيشمل الرضا من كلا الجانبين السابقين (داخلي، خارجي).

ثانيا: مظاهر الرضا الوظيفي :

هناك مظاهر عديدة للرضا الوظيفي حيث ينعكس إيجابيا على أداء المؤسسة، ويمكن حصر هذه المظاهر في¹ :

1 - زيادة معدل الأداء :

هناك معدلات كمية وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الخدمات التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء، وهناك معدلات نوعية تعني وجوب وصول الفرد الى إنتاج مستوى معين من الدقة والجودة والإتقان وهناك معدلات كمية ونوعية وهذا المعدل هو مزيج من النوعين السابقين إذ

¹فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، مصر، 2011، ص41-43

بموجبه يجب ان يصل إنتاج الفرد الى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية معينة وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

وهناك ثلاث اتجاهات توصل إليها الفكر الإداري أولها ان الرضا المرتفع عن العمل يؤدي الى زيادة الأداء وهناك اتجاه آخر يرى ان الأداء يؤدي الى الرضا واتجاه آخر يرى ان الرضا هو نتيجة لحصول العامل على مكافآت عادلة.

ومن هنا يمكن القول ان الزيادة في معدل الاداء للموظفين هي مظهر هام من مظاهر الرضا الوظيفي.

2 - زيادة معدل الحضور :

تشير بعض الأبحاث والدراسات إلى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي الى معدل مرتفع للحضور الى العمل واشتراك أقل في أنشطة نقابات العمال ويصبح الموظفين أكثر رضا عن أشياء خارج العمل أيضا، وبشكل آخر يمكن القول إنه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب وزاد معدل الحضور .

3 - الرضا العام عن الحياة : يعتبر الرضا عن العمل أحد المؤثرات المحددة للرضا العام عن الحياة، أي ان هناك انعكاسات للرضا العام عن الحياة وحيث تشير الدراسات والتجارب انه توجد علاقة طردية بين المتغيرين وأن متغير الرضا عن العمل يمكن اعتباره أحد مكونات الرضا العام عن الحياة.

ويتضح من ذلك ان الرضا عن العمل له مظاهر متعددة مثل زيادة معدل الاداء والحضور والرضا العام عن الحياة، إذا توافرت هذه المظاهر اتضح منها ان العامل يتسم برضا وظيفي عن مهنته.

هذه المظاهر المذكورة سلفا تنعكس على إنتاجية الفرد بطريقة ايجابية الا ان هناك مظاهر أخرى تدل على عدم رضا الموظفين وتعتبر هذه المظاهر أبعاد سلبية تؤثر على إنتاجية العامل وتتمثل في :

- التغيب عن العمل : ظاهرة التغيب عن العمل تعني تخلف العامل عن أداء العمل الموكل به دون سابق إنذار مما يترتب عليه تأثير بالسلب عن إنتاجية الموظف، وهناك عدة عوامل تؤثر على ظاهرة التغيب عن العمل منها عدم ملائمة قدرات العامل الجسمية مع نوع العمل إصابة العامل بمرض أو عجز .

- سوء التوافق المهني : وتعني عدم التكيف السليم مع ظروف العمل او الظروف الأسرية والمجتمع الخارجي مما يجعل الموظف غير راضي على نفسه ودائم الشكوى.

وينشأ سوء التوافق في العمل من عدة عوامل منها: عوامل تعود للشخص نفسه مثل عدم اجتهاده او استعداده للتدريب عدم توافق قدرته مع نوع العمل .

- إصابات الموظف بالأمراض المهنية : فهي تعتبر من معوقات التقدم الصناعي حيث انها تسبب أضرار للفرد كالإعاقة والتشويه مما يترتب عنه ترك العمل، تخفيض في الدخل.

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي :

تتوفر أي مؤسسة على موارد متعددة ومتباينة ، فالى جانب الموارد المادية نجد العنصر الحيوي و الفعال ألا وهو العنصر البشري الذي يساهم بشكل اساسي في تحقيق أهداف المؤسسة ، من خلال المساهمة في إنجاز الوظائف المختلفة و بالنظر إلى المورد البشري ، نجده يبحث عن الراحة الجسدية و النفسية و الطمأنينة و الرضا عن العمل .

إن المؤسسات الواعية بأهمية ما لديها من موارد بشرية خاصة أمام التطورات المتسارعة و المستجدات حول أهميتها تهدف إلى تفهم طبيعة أفرادها في جوانبهم المختلفة الاجتماعية ، النفسية و غيرها من الخصائص التي تميزهم بغية تحقيق رضاهم عن عملهم ، وعليه توجب عليها البحث عن العوامل التي من شأنها أن تحفزهم و تشجعهم على الاداء الجيد ، فيتحقق رضاهم الذي يعد من بين المؤشرات الدالة على فعالية المؤسسات و سياساتها ، مما استدعي الأمر أن تتم دراستها وفق مقتضيات موضوعية ، علمية ، بشكل دقيق و دوري .

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي :

تتعدد العوامل المؤثرة في الرضا ، فمنها المادية إذ ساد الاعتقاد و لمدة طويلة انها المحدد الأساسي لتقبل العامل لعمله ورضاه عنه ، إلا أن الأبحاث أفرزت تيارات أخرى تؤكد الدور الذي يؤديه العامل المعنوي في إحداث الرضا الوظيفي ، و مهما اختلفت العوامل و تعددت يبقى لكل واحد منها درجته في التأثير على الرضا الوظيفي ، ويتوقف ذلك على الدور الذي تؤديه المؤسسة في جعلها عوامل فعالة بغية الوصول الى الهدف المنشود هدف البقاء و الاستقرار و تتمثل هذه العوامل فيما يلي¹ :

الفرع الاول : العوامل الشخصية :

من العوامل و الظروف ما يؤثر في سلوك الفرد فينتجه ايجابيا أو سلبيا ، كما قد يعكس مدى رضا الفرد عن عمله و من جملة العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي نجد متغيرات البيئة

¹ صلاح الدين الهيني ، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية المحلية الاردنية في إدارة العمال، مطبعة الجامعة الاردنية، الاردن، 2001، ص 22

السيكولوجية التي تضمن عوامل شخصية يدركها و يتأثر بها الفرد ، و تحليلها ليس من الأمور السهلة نظرا لارتباطها بخصائص الفرد بحد ذاتها، وفيما يلي نبين كيف تمارس العوامل الشخصية تأثيرها على الرضا الوظيفي للفرد العامل و تنقسم إلى :

1 - العوامل الداخلية الخاصة بالفرد :

الفرد في حياته اليومية يتعلم ويكتشف معلومات متباينة و في شتى المجالات، فيشكل بذلك كما معرفيا يبني به شخصيته و يجد نفسه بحاجة إلى تحقيق و بلوغ أهداف متعددة، من خلال الوظيفة التي يحظى بها في المؤسسة فيرضى عن عمله و يساهم بشكل فعال في تقديم المؤسسة و من جملة العوامل الذاتية الخاصة بالفرد نذكر مايلي :

أ - السن : أوضحت الدراسات أن لمتغير السن علاقة بمستوى الرضا لدى العاملين ، حيث أن رضاهم يزداد في مرحلة السن ما بين 29 و 49 سنة ثم يبدأ في الانخفاض في سن الـ 60 بمعنى أن مستوى الرضا يكون في حالة تصاعد إلى أن يصل إلى سن الـ 60 (5 سنوات ما قبل التقاعد) ، حيث يبدأ في الانحدار إلى غاية بلوغ مرحلة التقاعد ، ويرجع ذلك في خمس سنوات الأخيرة إلى جمود فرص تحقيق الذات في هذا السن ، كما أثبتت دراسات أخرى أن نسب عدم الرضا تكون لدى فئة الشباب مرتفعة نظرا لارتفاع مستوى الطموح لديهم ، بينما أعلى نسبة للرضا الوظيفي تكون لدى فئة كبار السن نتيجة تكيفهم مع منصبهم و تعلقهم النفسي به

ب - الجنس : أثبتت الدراسات أن مستوى الرضا الوظيفي يكون لدى الاناث اعلى مقارنة بالذكور، هذا الفرق يرجع لأسباب طبيعية ، فالمرأة تتميز بالتحمل والصبر أكثر من الرجل .

ج - المستوى التعليمي: تشير الدراسات إلى أن العمال الذين أتموا تعليمهم الجامعي أقل رضا عن منصبهم من الذين لم يدرسوا إطلاقا، و هذا لكون مستوى الطموح أعلى لدى فئة الجامعيين.

د - الأقدمية في العمل : تؤثر العوامل المرتبطة بالأقدمية على مستوى الرضا لدى الفرد، حيث عامل الخبرة مثلا يجعل الفرد راضيا عن عمله بشكل كبير مقارنة بالذين هم في بداية العمل .

هـ - القيم الشخصية : تمثل قيم الفرد " مجموعة من المعتقدات ، القواعد و الأحكام السابقة في أذهان الافراد التابعة و المستمدة من النظام الثقافي الذي يسود في المجتمع، والقيم التي توجه السلوك الإنساني، يمكننا اعتبارها من محددات هذا السلوك "

فقيم الفرد بمثابة المبادئ التي يعتمدها في نشاطه اليومي بالمؤسسة بالاشتراك مع قيم المؤسسة التي ينتمي إليها، و لها أثر كبير في تشكيل سلوك الفرد، إذ تتخذ كمنهج لبلوغ الأهداف المحددة .

إن القيم وبتعددتها منها ما يؤدي إلى رضا الفرد و منها ما يؤدي الى عدم رضاه ، فإذا تعارضت قيمه مع قيم المؤسسة تجده لا يرضى عن عمله و إلى أبعد حد، فإن التوافق بين القيم يخلق شعورا بالرضا .

و - الشخصية و نقصد بها : "كيفية تأثير الفرد على الآخرين و كيفية تفهمه و نظرته إلى نفسه، كذا النمط الذي يتميز أي سماته الداخلية و الخارجية ، و كل فرد يتميز بشخصية معينة قد تكون شخصية قوية يتمكن من خلالها أن يؤثر على الآخرين و يتوافق معهم، كما قد تكون ضعيفة لا تستطيع إحداث التأثير على الآخرين و تبرز لنا أهمية دراسة الشخصية في مجال العمل، من خلال تفسير فهم الاختلافات الفردية، فالفكرة الأساسية في تحليل شخصية الفرد تنحصر في مدى توافقها مع أدائه سلوكه و هذا ما يقودنا إلى تحديد الأبعاد الرئيسية التي تتميز بها الشخصية، و مدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين .

قد أجمعت على أنه توجد خمسة أبعاد رئيسية للشخصية، تتمثل فيما يلي¹ :

● مدى وعي الفرد بتصرفاته : فقد يكون على درجة من الاهتمام المسؤولية و الانضباط، كما قد يفتقد إلى مثل تلك الأمور.

● مدى انفتاح الفرد اجتماعيا : فبالرغم من كون الفرد اجتماعي بطبعه، فقد نجد من يميل إلى الانطواء و العزلة.

● العلاقات الاجتماعية : فمن جهة نجد الفرد ذو التعامل الجيد و التصرف الحسن إضافة إلى التعاون و التسامح، و من جهة أخرى نجد من يتصف بعدم المرونة في تعاملاته مع الآخرين.

● الاستقرار النفسي و يتراوح بين التوتر، الاكتئاب، الغضب، عدم الشعور بالأمان إلى الهدوء و عدم التوتر.

● الانفتاح للتجريب و الخبرة : فنجد من هو متفتح ذو قدرة على التخيل، التعقل و عدم الحساسية، و نجد من الأفراد من يضيق افقه بمعنى آخر ، لا يطلع إلى البحث و التجديد.

إن هذه الأبعاد الخمسة هي أبعاد واضحة للفرد أثناء تعامله مع الآخرين و حكمهم عليه، فإلى أي مدى تؤثر الشخصية في رضا الأفراد العاملين ؟

لو أخذنا البعد الأول المتعلق بتصرفات الفرد أي مدى تحمله لمسؤولياته، انتظامه و انضباطه في عمله، لوجدناه في رضا عن ذلك العمل كونه ينشط ضمن حدود يفرضها العمل و انفتاح الفرد اجتماعيا يلعب دورا كبيرا في تحقيق النجاح و نبرز ذلك على مستوى نقطة البيع كمثال لا

¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 85

حصر، فرجل البيع المنفتح اجتماعيا و المكون لعلاقات طيبة مع عملائه، يسهل له عمله كبائع فيرضى عن ذلك .

على العموم فعدم المرونة و عدم القدرة على التوافق و تذبذب التوازن النفسي، تجعل من الفرد اقل رضا عن عمله .

ي - قدرات الفرد : تمثل "الاستعدادات القدرات الذهنية والبدنية لأداء مهام متعددة" ، فمن خلال هذا التعريف نميز بين نوعين من القدرات :

- القدرات الذهنية : وترتبط بالقدرة على اداء مختلف المهام الذهنية.

- القدرات البدنية : و ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام التي تشتمل على متغيري القوة و المرونة.

2 - عوامل خاصة بمحتوى العمل :

إن طبيعة و تكوين المهام التي يؤديها أي فرد عامل لها جانب من التأثير على الرضا الوظيفي له و ترتبط ذلك بقدراته المختلفة، فالفرد الذي يتمكن من تأدية عمله الموكل إليه، و الذي يتوافق مع قدراته قد لا يستطيع فرد اخر القيام بذلك .

لقد اصبح محتوى العمل من العناصر المهمة التي تشغل اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الرضا، و نبرز أهم متغيرات محتوى العمل و علاقاتها بالرضا فيما يلي :

- درجة تنوع مهام العمل : كلما تنوعت مهام العمل، كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة من مهام العمل و تشير البحوث أن العلاقة بين درجة تنوع مهام العمل و الرضا الوظيفي، تتوقف على درجة تكامل هذه المهام و قدرات الفرد .

- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد : لهذا المتغير انعكاس على تكيف الفرد مع محيط عمله فكلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل و السرعة التي يؤدي بها الفرد جعله يتكيف بسهولة مع محيط عمله، و يساعده في ذلك مدى قدرته في التأثير على القرارات التي يتم اتخاذها و السياسات التي تضعها المؤسسة خاصة ما تعلق بعمله، و ذلك من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات و الثقة في تحقيق الاهداف.

- استخدام الفرد لقدراته : كلما أحس الفرد أنه يقوم باستخدام قدراته في مزاولة نشاطه، كلما زاد رضاه فباستخدام الفرد لقدراته يكون قد أشبع حاجته لتحقيق الذات .

- مستوى الطموح: إن تحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه، يثير لديه الإحساس بالفشل و الاستياء و العكس نجده في تحقيقه لمستوى أداء يزيد أو يعادل مستوى طموحه، فيتولد لديه الشعور بالنجاح و الرضا .

الفرع الثاني : العوامل المادية :

إن تحديد العوامل المادية بنوعها المباشرة و الغير مباشرة المؤثرة في رضا الفرد، يعد الموقف الاساسي أمام الإدارة، إذ يعتبر ذلك انعكاسا لمقدار الإشباع الذي يحققه العامل بالدرجة الأولى، و تتمثل هذه العوامل فيما يلي¹ :

1 - العوامل المادية المباشرة : و تشتمل على :

أ - الأجر : إن ما يسري في الواقع يؤكد لنا جليا الصدارة التي يحتلها الأجر كحافز مادي يحفز و يشجع الفرد و يعد قوة شرائية، تمكن الفرد من التأمين على حياته في مختلف الجوانب.

و يعرف الأجر بأنه المقابل المادي الذي يدفع للفرد مقابل العمل الذي قدمه لصاحب العمل .

ب - العلاوات الاستثنائية و الدورية : تمثل العلاوة بصفة عامة ذلك "المبلغ الذي يدفع للفرد، أو يضاف لأجره

الأساسي خلال فترة زمنية محددة " ، و نميز نوعين من العلاوات :

العلاوة الاستثنائية: و هي التي تمنح للعامل الذي يبذل جهدا خاصة، يحقق للمؤسسة ربحا و اقتصادا في النفقات، أو زيادة في الأرباح ، فهي ترتبط بما يحققه العامل من

تقليص في النفقات أو زيادة في الأرباح وتكون بذلك غير مستقرة تزول بزوال المؤثر (السبب).

العلاوة الدورية : تمثل مبلغا من المال يضاف إلى الأجر الأساسي للعامل مثل علاوة الأقدمية التي تقدم لمكافأة العامل نتيجة خبرته و تقدمه في العمل، فتدعمه لمواجهة أعباءه المالية، و من جهة ثانية ترفع من معنوياته كونه يحصل عليها حتى و إن كان ذلك لا يرافقه زيادة في بذل جهد والملاحظ أن العلاوات الدورية لن تكون بمثابة الحافز النافع للطرفين (المؤسسة و الفرد)، إلا إذا اقترنت بالإنتاج، فيكون الأساس في منحها مشتملا على الكفاءة و النشاط، إنتاج العامل فيتحقق الرضا فعلا.

ج - المكافآت التشجيعية : ما يميز الافراد قدراتهم و استعدادهم للعمل، إذن تختلف درجة مساهمة كل واحد منهم في العملية الانتاجية من هذا المنطلق نص القانون على منح العاملين

¹ سليمان أحمية، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري علاقة العمل الفردية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 212

مكافآت تشجيعية مقابل مساهمة العامل في زيادة الإنتاج أو خفض التكاليف، إلى جانب هذا فهي تمنح لأولئك الذين يعدون البحوث والدراسات إلى تحسين الإنتاج أو ابتكار أنواع جديدة منه إن الأمر المتفق عليه أن يتم منح تلك المكافآت التشجيعية بما يتلاءم مع وضع المؤسسة في حدود ما تسمح به ميزانياتها و من انواعها نذكر:

- المكافأة على زيادة الانتاج.

- المكافأة على السرعة في الانجاز بإتقان.

- المكافأة على البيع.

- المكافأة على الاختراع.

- المكافأة على تحسين الانتاج.

وتعد المكافآت التشجيعية على العموم أكثر العوامل إثارة لدوافع الأفراد، فزيادة نشاطهم، و من ثم رضاهم عن عملهم.

د - المشاركة في الأرباح : إن نظام المشاركة في الأرباح مفهوم ليس بالحديث، فهي تشمل تلك النسبة المقتطعة من ارباح المؤسسة التي يتم توزيعها على العاملين.

إن إشراك العاملين في أرباح المؤسسة من بين الحوافز التي تدفعهم الى زيادة انتاجهم، كون ذلك مرجعا لحصولهم على نصيب اكبر من الأرباح.

و بحكم أن الأرباح التي تحققها المؤسسة تتم في نهاية فترة الاعمال، فدفعت هذه الزيادات للعمال يتم في نهاية كل عام، فبالرغم من طول الفترة الزمنية بين الجهد و الحصول على الأرباح، تبقى المشاركة في الأرباح لها تأثيرها الخاص في إحداث الرضا الوظيفي للعاملين.

و - الترقية : تعد الترقية أحد أهم العوامل المحفزة للعامل، فبإتاحة هذه الفرصة يتم إشباع حاجات الأفراد بتحقيق الذات، فكل عامل يطمح بشغل منصب أعلى أو أعمال أفضل، من خلال حياته الوظيفية، و من زاوية نظر المؤسسة تمدها سياسة الترقية بعرض مستمر من القوى العاملة المدربة و ذات الخبرة و تعني الترقية نقل العامل من وظيفته الحالية إلى وظيفة اخرى في مستوى تنظيمي أعلى حيث يتحمل شاغلها واجبات و مسؤوليات أضخم و لكنه يتمتع بشروط عمل أفضل كزيادة الأجر و ارتفاع مركزه بصفة عامة .

بهذا نجد أن الترقية مقترنة بزيادة الواجبات و المسؤوليات، الأمر الذي يستدعي توفر كفاءة ومهارة لتحمل بحق ما يكلف به العامل المرقى، و من جهة اخرى فإن زيادة المهام قد يجعل من عملية الترقية أمر غير محبذ للعاملين .

2 - العوامل المادية غير المباشرة :

تتمحور في الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة للعاملين، وتعد ضرورة اجتماعية انسانية و أكثر من كونها ضرورة اقتصادية، ويقصد بالخدمات الاجتماعية تلك الحوافز التي تثير دوافع العاملين نحو البدل و العطاء، فتضمن لهم إشباع حاجاتهم الذاتية و تحقق رضاهم عن العمل كما تعكس مدى اهتمام الادارة بمصالحهم الشخصية، و لقد عرفها القانون الاساسي العام للعامل الجزائري بأنها جميع الأعمال التي ترمي الى المساهمة في تحسين معيشة العاملين يكونوا في كفالتهم ماديا ومعنويا عن طريق تكملة أجر العامل على شكل خدمات في مجالات الصحة و السكن .

و قد يكون ذلك دون مقابل أو بمقابل رمزي، فهذا يساعد العامل على توفير مبالغ مالية يوجهها لمجالات اخرى و تهدف هذه الخدمات الاجتماعية إلى تحسين حالة العمال الاجتماعية لذا فمن الضروري أن يقوم بها صاحب العمل من تلقاء نفسه دون أن تخضعه النصوص أو المواد القانونية بذلك و مهما كان الباعث على تقديم الخدمة ماديا أو اجتماعيا كالرغبة في اكتساب ثقة العامل و الاحتفاظ به كعنصر فعال في المؤسسة فالنتيجة النهائية واحدة، ألا و هي ترقية مستوى معيشتة و ازدياد إنتاجيته الأمر الذي يؤدي حتما إلى تحقيق أهداف المؤسسة، و من بين الخدمات الاجتماعية ما يلي¹ :

أ - خدمات التغذية : تعتبر التغذية اهم عنصر يمد العامل بالطاقة اللازمة لممارسة نشاطه لكل فعالية و نظرا لأهمية هذا العامل الذي نعتبره حيوي، يجب أن يقوم به صاحب العمل من تلقاء نفسه، و من بين الشروط التي يجب أن توفرها في مثل هذه الخدمة نذكر :

- ضرورة توفر الغذاء الكامل و المتوازن، أي وجبة غذائية تتوفر على مختلف العناصر المغذية للبدن .

- توفير الوجبات الغذائية بأسعار مشجعة حتى يتمكن العاملون من اقتنائها.

- حتمية توفر نظافة المكان.

كل هذا و غيره من الشروط تحدث رضا العاملين، و تشجعهم على البقاء و الانتماء للمؤسسة.

ب - الخدمات الصحية : أهم ما يفكر فيه الفرد العامل أن يمارس نشاطه، و هو في كامل قواه العقلية و الجسدية أي لا ضغوطات و لا أمراض تؤثر على جهده، فاهتمام الإدارة بصحة عاملها لها وزن كبير إذ تحدث رضاهم و تبعث في نفوسهم الارتياح و السكينة، فتضمن الأداء الجيد، و بهذا يكون رضا العامل عن عمله و فعالية أدائه مقترنة بصحته و سلامته المهنية،

¹ محمد أنيس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فاعلية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1973، ص22

فبتوفير المحيط الصحي يتوجه الفرد بسلوكه نحو أداء مرغوب فيه، و نشير الى أن المحيط الصحي يشتمل على مجموعة العوامل المؤثرة في صحة العامل سواء كانت جسدية عقلية نفسية، فالضغوطات المتكررة في مكان العمل سواء من الزملاء أو المشرف ينجم عنها اضطرابات نفسية، تؤثر بشكل أو بآخر على سلوك العاملين

و عليه فتبدأ بادراك مختلف الضغوطات و غيرها من العوامل المؤثرة في صحة العاملين، تتيح مجال الارتياح و السكينة ، ففي ذلك تقر أغلب تشريعات العمل توفير الرعاية الطبية التي من شأنها أن تخضع العمال إلى فحوصات طبية دورية تكشف عن حالة كل عامل ، و لا يتوقف الدور عند هذا الحد، بل يتعداه ليشمل حملات التوعية للعاملين فترشدهم إلى كيفية العناية بصحتهم و الوقاية من الأمراض .

ج - خدمات النقل : الكل يساير الوقت و يبحث عن استغلاله بشكل يضمن الاستفادة منه، و هذا يشير إلى أهمية النقل بالنسبة للعامل فآثار هذه الخدمة واضحة في جوانب عدة أولها: الانضباط في أوقات العمل التقليل من التعب الذي يتحمله العامل في الانتقال من و إلى مكان العمل، و الحفاظ على الميزانية المالية .

إن مثل هذه الخدمة تضمن راحة و رفاهية للعامل و قدرته على العمل، إذ تجنبه التعب والإرهاق و بالتالي تعد سببا رئيسيا في معايشة الإجهاد الذي يؤثر على مواقف العمال اتجاه العمل.

إن خدمة النقل ذات تأثير في تحقيق الرضا الوظيفي للفرد العامل، و جب على المؤسسة الإلمام بأهميتها و العمل على توفيرها في حدود المتطلبات منها و العكس نجده حالة عدم توفيرها فأول تأثير يمس العاملين، وقد ينعكس على صحتهم الجسدية النفسية و من ثم يظهر في شكل أداء متدني مبادرة محدودة.

د - الخدمات التثقيفية : إنها التغذية الفكرية توفرها المؤسسة على إثر ما تعده من مختلف الكتب المجالات العلمية، يقتنيها العامل في أوقات فراغه، كما تساهم إلى حد ما في توفير النفقات الدراسية للعاملين الراغبين في التحصيل العلمي، كما توفر المؤسسة المرشد الاجتماعي ليتكفل بدراسة مشاعر العمال الخاصة و مساعدتهم ما أمكن للتغلب عليها فالخدمات التثقيفية تثير العزيمة و تحرر النشاط فيتوجه الفرد العامل الى العمل بكل جدية.

فبالرغم من كونها خدمة بسيطة، يمكن لأي مؤسسة توفيرها، إلا أن أهميتها بالغة في التوجيه و تحفيز العمال، إذ تعمل على تحرير نشاط العمال من جديد ، فمثل هذه الخدمة بإمكانها تعزيز القيم الأخلاقية، الاجتماعية و الفكرية بين العمال، و تقلل من درجة التهميش فمن المهم إدراك الدور الذي تمارسه هذه الخدمة، و مدى تأثيرها في علاقات العامل مع زملائه .

أمام كل هذا لا يمكننا تجاهل أو التقليل من أهمية هذه الخدمة باعتبارها خدمة اجتماعية، فهي بمثابة المشجع و المحفز للعمال، إلا أن الأمر يبقى صعب الإدراك أمام الحاجات المادية المتنامية التي لا تزال تمثل الحاجات الأقوى إلحاحا ، مما يقودنا إلى القول أن خدمات التنقيف تحتل المراتب الدنيا ضمن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، إلا أنه لا بد من توفيرها ما أمكن ذلك، و عدم تجاهلها نهائيا نظرا لتأثيرها الخاص في تحقق الرضا الوظيفي لدى أي مورد بشري في المؤسسة .

الفرع الثالث : العوامل المعنوية :

يتوقف موقف أي فرد عامل بالمؤسسة اتجاه عمله على مدى حسن العلاقة مع المشرف و أعضاء جماعة العمل، و كذا نوع الاتصال الممارس سواء كان رسمي في إطار قانوني بين مختلف الهيئات الإدارية، أو غير رسمي فيما بين الأفراد .

إن المشرف و من خلال مهمته يؤثر في الجماعة بحكم الاحتكاك المباشر بأعضائها، و ينظر إلى أن الرفع من الروح المعنوية للعمال من الأهداف التي يجب بلوغها، بناء على ذلك تتوقف مشاعر و اتجاهات الجماعة على نوعية المعاملة المقدمة من مشرفهم، فالعلاقة التي يكونها الفرد بين مختلف الأفراد بالمؤسسة تنشئ جوا اجتماعيا يسهل من عملية الاتصال، و يؤثر ذلك على أداء الفرد¹ .

1 - العوامل المتعلقة بعلاقة العمل :

أ - جماعة العمل : تعرف على أنها "مجموعة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة، و يعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف يكونون مسؤولين عن تحقيقها " ، فمن خلال هذا التعريف نلاحظ أن العاملين ضمن الجماعة متوجهين لتحقيق أهداف معينة و مشتركة ، ففي ذلك يتدارسون كيفية العمل مع بعضهم البعض لتحسين الكفاءة فهم في تعاون مستمر .

إن الانتماء إلى جماعة في شكل علاقة قائمة بين أعضاء جماعة العمل محفزة لدفع أداء العاملين بشكل عام، فالتفاعل المستمر بين الفرد و زملائه يضمن الشعور بالارتياح و الطمأنينة، ما دام الهدف واحد و التضامن محقق و عليه نشير أن الجماعات التي تخلو من النزاعات الفردية، نجد العامل بها ذو أداء مرتفع و درجة عالية من الرضا .

¹ موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر و التوزيع. عمان، 2002، ص 130

ب - الإشراف : إن الأفراد العاملين بالمؤسسة يزاولون وظائفهم ضمن جماعة مختلفة الاتجاهات و المواقف، تخلق اقتراحات متعددة من شأنها إحداث الفوضى، لذا استدعى الأمر توفر المشرف الذي يوجه، و ينظم مختلف الأمور على مستواه الإشرافي¹.

و عليه فعملية الإشراف أحد أهم العوامل التي تحدد العلاقة القائمة بالمؤسسة، فيوجه جماعات العمل لتتحرك نحو العمل المرغوب فيه، و الإشراف هو فن العمل مع مجموعة من الأفراد يمارس المشرف عليهم سلطته بطريقة تحقق أقصى فاعلية في أداء العمل، و كونه فن يتعامل مع العنصر البشري، فهو إذن يحتاج لاستخدام مبادئ العلاقات الإنسانية. و يمثل كذلك تلك السلطة المخولة للرئيس التي على أساسها يوجه ، و يرشد مرؤوسيه في ظروف تسودها علاقات طيبة بين مختلف الأطراف المشاركة في عملية الإشراف عامة.

ج - الاتصال: يعد موضوع الاتصال من الأمور الهامة التي تحتاج إلى دراسة في علم الإدارة بشكل دقيق و مستمر حيث تشكل الاتصالات 78% من عمل المدير².

إذن النظر إلى عملية الاتصال على أنها وسيلة تبادل المعلومات نظرة محدودة، فمفهومها يمتد إلى ربطها بالأهداف و بنتائج معينة، لما لها من أهمية في عمليات اتخاذ القرار التخطيط والتنسيق و الرقابة فالإمام بالمضمون الشامل و المتكامل لعملية الاتصال يستدعي تفهم القيادات الإدارية للمدخل السلوكي إذن للعنصر البشري مقام في هذه العملية كونه متعدد الاحتياجات و الطموحات و القيم و الاتجاهات .

و في ممارستنا للاتصال تواجه المؤسسة مشكلات متعددة، فنجد ما هو مرتبط بطبيعة العمل الجانب المادي و الفني لها من حيث الواجبات الطرق الأساليب المستخدمة، و أخرى مرتبطة بالجانب الإنساني و الاجتماعي من حيث التكفل بالموارد البشرية في كل جوانبها من تنمية صيانة و تحفيزها بما يتلاءم و دوافعها والغاية من ذلك إرضاءها، و بهذا عرف الاتصال على أنه عملية تفاعل ذات مغزى بين الأفراد، فهو يهدف إلى تحقيق ما يطمح إليه الأفراد .

2 - العوامل المتعلقة بظروف العمل³ :

تعددت العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للفرد، فعند التحدث عن تلك العوامل يجدر بنا الوقوف عند عوامل لا تقل أهمية عن سابقتها كساعات العمل الفيزيائية، فإن لساعات العمل درجة من التأثير في أداء العمال جراء ما ينتج عنها من إجهاد عضلي و نفسي الذي

¹ عبد الفتاح دياب حسن ، الإعمدة السبعة للإشراف الفعال ، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية ، القاهرة ، 1996 ، ص ،

² عمر سعيد، الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان ، 2003، ص 121

³ محسن أحمد الخضيرى، الإدارة التنافسية للوقت، أترك للطباعة و التوزيع. القاهرة، 2000، ص 17

ينبغي ألا يتعدى الحد المعقول الذي تتطلبه الطبيعة البشرية لضمان الكفاءة في العمل، و يحبذ العامل أن يقضي ساعات عمله في مكان يتوفر على المتطلبات الضرورية كالتهووية و الإضاءة.

أ - ساعات العمل و أوقات الراحة : إن الأهمية الكبرى التي يتميز بها الوقت تستوجب توفر إدارة خاصة به، إنها إدارة الوقت التي تعد فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، و هي علم استثمار الوقت بشكل فعال و هي عملية قائمة على التخطيط التنظيم والتنسيق التحفيز التوجيه المتابعة و الاتصال، و هي عملية كمية ونوعية معا في ذات اللحظة ، فتواكب المؤسسات الاقتصادية العصر في مجالاته المختلفة، فهي تساير الوقت الذي يعد عامل أساسي يستفاد منه إذا تم استغلاله بكفاءة، ويعد من الموارد الثمينة في أي مؤسسة لذلك ينبغي النظر إليه على انه احد الموارد التي تنفذ بسرعة ، و بشكل مستمر، و لا يمكن إنتاجها من جديد .

ساعات العمل : هي تلك الساعات التي يقضيها العامل في عمله، و تتميز بين ساعات العمل الرسمية التي ينص عليها القانون و ساعات العمل الفعلية التي يقضيها العامل فعلا في عمله، فقد تكون أقل أو أكثر من ساعات العمل الرسمية .

لذا نجد المؤسسات و ضمن نظامها الداخلي تحدد ساعات العمل التي يمارس فيها العامل نشاطه اليومي، و التي لا يجب أن لا تتعدى الحد المعقول لضمان صحة جيدة للعمال و كفاءة في العمل .

أوقات الراحة : لا يمكننا القول أن ساعات العمل هي العامل الوحيد المؤثر في أداء الأفراد، و إنما الأساس في أن تنظم، ونقصد بذلك اشتغالها على فترات راحة، و التي تعد بمثابة الوقت الذي تستعاد فيه الحيوية و النشاط، فمعالجة حالات التوتر الناجمة عن التزامات العمل تتم بإتاحة الفرصة للراحة أين ينقطع العامل عن عمله، فلا يقتصر الأمر على الراحة اليومية، بل يتعداها ليشمل الراحة الأسبوعية و السنوية .

ب - الإضاءة : قد يجد الفرد في محيط عمله الفيزيقي مجالا للرضا أو عدم الرضا، كون ذلك المحيط مفروض على تواجد الفرد فيه و التكيف مع ما يشتمله من ضوء، رطوبة ، تهوية، و أن أهم ما يحتاجه العامل الإضاءة المناسبة لتأدية العمل بإتقان سواء كانت طبيعية أو اصطناعية، فتوفيرها يحفز العامل على البذل و العطاء بكل راحة، مما يزيد من إنتاجيته كما لها دور في التقليل من حوادث العمل، وكلما كان الاعتناء بهذا الجانب اكبر كانت درجة رضا الفرد مرتفعة و أداءه أفضل.

ت - التحسين من شدة الضوضاء : الضوضاء المرتفعة ذات تأثير مباشر في القدرة على العمل سواء تعلق ذلك بالأعمال الفكرية أو البدنية، مما يجهد الأعصاب و تدريجيا يوصل إلى ضعف السمع، و إن كان التحكم فيها أمرا معقدا ، فإنه مع التطور الحاصل في تقنيات تصميم الآلات و

غيرها، نجد فيه مخرج يوصل إلى التخفيف من حدة الأصوات المرتفعة و كون الوقاية خير من العلاج، وجب على المؤسسة إلى جانب ذلك توفير وسائل الأمن و الصحة و توعية العاملين بضرورة اقتناءها حفاظا على سمعهم خاصة و صحتهم عامة ، و ذلك عند الضرورة و حسب الظروف السائدة مكان العمل، فيحقق بذلك رضاهم و يتحسن أداءهم .

المطلب الثالث : نظريات الرضا الوظيفي :

قد حاز مفهوم الرضا الوظيفي على اهتمام كثير من الباحثين كل حسب وجهة نظره، ويبقى الأساس القائم في هذا الموضوع العنصر البشري المتطلع دائما للأمام فكيف يعلن الفرد رضاه من عدمه، وكيف يبين اتجاهه نحو العمل ؟ والإجابة ندرجها في النظريات والنماذج التي فسرت الدوافع الإنسانية، أي تم تفسير المتغيرات ذات العلاقة بالرضا الوظيفي، وتدرجت النظريات من الكلاسيكية إلى الحديثة منفردة بمعايير وأسس خاصة بها وقد ارتأينا في بحثنا هذا أن تناول أهم النظريات والأكثر تداولاً حسب ما أجمعت عليه المراجع المختصة في الموضوع¹ :

1 - نظرية الحاجات لألدفر وتفسير الرضا الوظيفي :

قدم ألدفر عام 1972 نظريته المعروفة بإسم والتي تصنف الحاجات في ثلاث مجاميع هي² :

أ - الحاجة للوجود وهي تماثل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان عند ماسلو .

ب - الحاجة للإنتماء : وهي تماثل الحاجات الإجتماعية عند ماسلو.

ج - الحاجة للنمو : وهي تمثل حاجات التقدير والإحترام وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

2 - نظرية الحاجات الثلاثة (حاجات الإنجاز لماكيلاند وتفسير الرضا الوظيفي) :

قام ماكيلاند عام 1973 نظريته المعروفة بإسم نظرية الحاجات الثلاثة أو حاجات الإنجاز، حيث صنفها في ثلاث مجموعات³ .

- الحاجة للإنجاز : وهي تمثل الرغبة التي يبديها المورد البشري في تحقيق معدلات أداء عالية والوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية بفعالية أي باختصار هي الرغبة في التميز.

- الحاجة للقوة : وهي تمثل رغبة المورد البشري في التحكم في سلوك الآخرين، أي الرغبة في ممارسة السلطة عليهم ويميز ماكيلاند بين شكلين من اشكال الحاجة للقوة هما :

¹ السالم سالم محمد، الرضا الوظيفي للعاملين، مطبوعات مكتبة الملك الوطنية، الرياض، 1997، ص 28
² طارق طه، إدارة الأعمال منهج حديث معاصر، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2007، ص 345-346
³ عبد البارى إبراهيم درة زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 392

أ - الحاجة للقوة الشخصية : هي تمثل الجانب السلبي للحاجة للقوة، حيث تعكس حب السيطرة الفردية على الآخرين من أجل تحقيق الأهداف الشخصية.

ب - الحاجة للقوة الاجتماعية : وهي تمثل الجانب الإيجابي للحاجة للقوة، حيث تعكس الرغبة التي يبديها المورد البشري في استخدام سلطة في إطار المسؤولية الاجتماعية من أجل تحقيق تنظيمه وليس أهداف شخصية.

ج - الحاجة للانتماء : وهي تمثل رغبة المورد البشري في تشكيل علاقات صداقة وود مع الآخرين .

هذا وتقوم نظرية الحاجات الثلاثة لماكلياند على مجموعة من الافتراضات نذكر من أهمها :

- تكتسب الحاجات السابقة وتتطور مع تطور خبرات المورد البشري في الحياة.

- يتباين شعور الموارد البشرية فيما بينهما نحو الإنجاز. فالموارد البشرية التي تتميز بأن لديها دافع قوي للإنجاز يرتفع لديها الشعور بالسعادة والرضا من تحقيق النتائج الجيدة

- لا يصلح أن يكون مديرا جيدا، ذلك الشخص الذي يتميز بدافع الانتماء العالي، حيث يرى ماكلياند أن سعي هذا الشخص لتعزيز علاقاته الاجتماعية يؤدي إلى عدم الفعالية في إتخاذ القرارات، حيث سيتم في الحالة الاعتبار الاجتماعية والشخصية على الاعتبار الموضوعية.

المبحث الثالث : أبعاد وقياس الرضا الوظيفي :

يمثل الرضا الوظيفي مجموعة المشاعر والأحاسيس الغير محسوسة للفرد لذا فإن القدرة على التعرف عليها يعتبر عملية ليست سهلة وقد استقادت مقاييس الرضا الوظيفي من التقدم الذي حدث في مجال علم النفس من حيث قدرته على دراسة الشخصية والاتجاهات وغيرها من الجوانب النفسية حيث وجدت طرق وأبعاد ومقاييس مختلفة لمعرفة قياس مستوى الرضا الوظيفي وتحديد أسبابه وتختلف في مدى توفر تلك المقاييس من الدقة والصدق والشمول بالنسبة للبيانات .

المطلب الأول : أبعاد الرضا الوظيفي :

أولا : أبعاد الرضا الوظيفي :

من خلال النظريات والتعريفات التي حاولت توضيح معنى الرضا وكيفية حدوثه، نجد أنه يأخذ أحد الشكلين التاليين¹ :

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 176

- الرضا العام : ويعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فإما هو راضي أو غير راضي هكذا بصفة مطلقة، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الموظف أو العامل أكثر من غيرها ومقدار ذلك، فضلا عن الجوانب التي لا يرضى أملا بيده أنه يفيد في إلقاء نظرة عاملة على موقف العامل إزاء عمله بصفة عامة .

- الرضا النوعي (الجزئي) : ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من الجوانب على حدة، وتشمل تلك الجوانب، سياسة المؤسسة، الأجور، الإشراف فرص الترقيّة الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المؤسسة والعلاقات مع زملاء، وتقيد معرفة من الجوانب في التعريف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي .

و من هذا المنطلق تعددت الدراسات والأبحاث حول تحديد أبعاد والعوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي، ولكنها تدور حول أغلب الجوانب الأساسية المذكورة إنما وتختلف من حيث تقسيمها إلى مجموعات كعوامل إجمالية أو على شكل عناصر كعوامل فرعية للرضا الوظيفي ومن أهم هذه ما يلي¹ :

1- الأجور والرواتب : يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح.

2 - محتوى العمل وتنوع المهام يمثل محتوى العمل وما يضمنه من مسؤوليته وصلاحيته ودرجة التنوع في مهام أهمية الفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل، ومن خلال تصميم وإعادة تصميم الوظائف يمكن التأثير على مستويات الرضا لديهم.

3 - إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل : يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، وإن إثراء أعمال أو مهام تتناسب مع القدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جزاء ذلك . ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية لرفع قدرات وإمكانية ومعرفة العاملين يساهم في شعور بأهميتهم في المؤسسة ويترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم .

4 - فرص التطور والترقية المتاحة للفرد : إن المؤسسة التي تتيح للأفراد الترقيّة وفقا للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا .

¹ فرج طريق سوقي، السلوك القيادي والفعالية الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 220.

5 - نمط القيادة : توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمؤسسة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد، والعكس يكون في ظل القيادة البيروقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

6 - الظروف المادية للعمل : تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية إضاءة، رطوبة، حرارة (قدراته، مستوى تعليمه... الخ) هو ضياء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، وذلك فإن ظروف البيئة الجيدة تؤدي إلى الرضا بالأفراد عن بيئة العمل.

7 - عدالة العائد : أوضح آدمر بأن الفرد يقارن معدل عوائد المستلمة قياساً بمداخلاته (مهاراته، قدراته خيراته، ط مستوى تعليمه.... الخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمداخلاتهم، وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل غيره يشعر بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا .

ومن جهة أخرى هناك بعض الباحثين من صنف أغلب العوامل السابقة الذكر ضمن مجموعات كما يلي¹ :

1 - العوامل الذاتية (الشخصية) : أي التي تتعلق بالعمليين أنفسهم مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة قدرات الفرد الذهنية والبدنية وغيرها من العوامل المرتبطة بذات الفرد والتي لها تأثير على الرضا الوظيفي.

2 - العوامل التنظيمية : أي ترتبط بالتنظيم داخل المؤسسة مثل الوظيفة نفسها وما تقدمه من إشباع لشاغلها العلاقة بالرؤساء والزملاء إجراءات العمل وشكل الدوام وشروط العمل.

3- العوامل البيئية : وتتعلق بجماعات العمل والبيئة التي ينشأ فيها الفرد أو البيئة التي ينتمي إليها وكذلك تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه وهذه العوامل قد تشمل الانتماء الاجتماعي، نظرة المجتمع .

ومن أهم الأبحاث التي تناولت العوامل والأبعاد المؤثرة في الرضا الوظيفي نجد أنها تتفق على أن الرضا الوظيفي ليس حصيلة عامل واحد بل هو نتيجة تفاعل تنظيمي التي تعتمد على المؤسسة، وبالنظر إلى خصوصيات موضوع البحث يمكن أن نتصور بأن الرضا الوظيفي يكون من خلال الزبون الداخلي (الموظف أو العامل) عن المنتج الداخلي (الوظيفة) وأن أبعاد الرضا الوظيفي هي أبعاد المنتج الداخلي ونلخصها فيما يلي :

-المكافآت والأجور

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 176

-طبيعة ومضمون العمل

-الإشراف والعلاقة مع الزبون

-المحيط المادي للعمل

وفيما يلي تفاصيل لهذه العناصر :

- 1 - الأجور والمكافآت : ويضم مختلف المزايا المادية والمعنوية التي يحصل عليها الفرد مقابل الجهود التي يبذلها والتميز في الأداء وتبعاً لطبيعة الوظيفة وظروف العمل .
- 2 - طبيعة ومضمون العمل : ويشمل وضوح المهام والمسؤوليات (القدرات، الإستعدادات، المؤهلات) التي تتطلبها والمدى الذي ينتجه العمل للعامل من إظهار مهاراته ومواهبه وفرص المبادرة والإصلاح.
- 3 - الإشراف والعلاقة مع الزملاء : ويتعلق بنمط الإشراف وعلاقة الرئيس مرؤوسيه والتفاعل بين العاملين والتعاملات المتبادلة بينهم في إطار العمل أو خارجه.
- 4 - المحيط المادي للعمل ويتعلق بالبيئة المادية للعمل وكل مستلزمات ومتطلبات إنجاز المهام والواجبات التي تفرضها الوظيفة.

المطلب الثاني : قياس الرضا الوظيفي :

إن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد وعادة لا يفصح أو لا يستطيع الفرد الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين¹ :

1 - المقاييس الموضوعية : حيث يمكن قياس اتجاه العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب معينة مثل معدل الغياب معدل الاستقالة أو ترك الخدمة معدل الحوادث في العمل وكذلك معدل الشكاوي ومستوى إنتاج الموظف.

2 - المقاييس الذاتية : وهي التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل تصميم استمارة الاستقصاء تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه إلى الأفراد العاملين بالمؤسسة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل، أو باستخدام طريقة المقابلات

¹ عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 235.

الشخصية التي يجريها الباحثين مع العاملين في المؤسسة ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها .

وقد بذل الباحثون والمنظرون في السلوك التنظيمي جهود كبيرة من أجل تطوير بعض المقاييس تكون أكثر صدق وثبات وستعرض لأهم الطرق الرئيسية المستخدمة في قياس الرضا نذكر منها :

- المقاييس الرتبوية والإستبانات ذات المقاييس المقننة.

- أسلوب الأحداث الحرجة.

- المقابلات الشخصية.

1 - المقاييس الرتبوية أو الإستبانات ذات المقاييس المقننة¹ :

وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي باستعمال قوائم الاستقصاء ومن أهم المقاييس المستعملة الآتية :

1 - 1 - الإستبانة الوصفية للوظيفة (JOI) : وتقيس معدلات الرضا لخمس جوانب مختلفة للوظيفة وهي : الوظيفة نفسها، الأجر، فرص الترقية والإشراف الزملاء وضمن كل بعد من هذه الأبعاد قائمة بكلمات أو جمل قصيرة على العامل أو الموظف أن يحدد ما إذا كانت العبارة تصف الوظيفة أم لا باستخدام إجابات من نوع ثبات أو النفي أو عدم المعرفة ولكل جملة أو عبارة قيمة رقمية بحسب الإجابة وفي النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة مستويا الرضا الوظيفي عن كل بعد أو جانب .

1 - 2 - إستبانة مينسوتا لقياس الرضا الوظيفي (MSQ) : وهو مقياس شائع الاستخدام، حيث يعبر الفرد عن مدى رضاهم من عدمه حول بعض الجوانب المتعلقة بالوظيفة مثل (الأجر، الترقية كفاءة الإشراف) أما مقياس التقدير فيتراوح بين راضي جدا إلى غير راضي جدا.

1 - 3 - مقياس الرضا عن الأجور (PSQ) : وهو يهتم بالحالات النفسية اتجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور مثل الرضا عن مستوى الأجر العالي والرضا عن الزيادات في الأجر، المزايا الإضافية، وإدارة نظام الأجور ويتم الإجابة عليه في مقياس متدرج من خمسة مستويات .

2 - أسلوب الأحداث الحرجة :

¹ راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، 2004، ص 160.

وهو أسلوب يعرف بطريقة القصة ليبرز بيرغ يتم من خلاله قياس وتقييم الرضا الوظيفي لدى الأفراد أن يصف بعض الأحداث المرتبطة بعمله والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا فمثلا إذا ذكر العديد من الأفراد مواقف في العمل تعرضوا فيها لمعاملة سيئة من المشرف أو يمتدحون المشرف لمعاملته الطيبة يظهر أن نمط الإشراف يلعب دورا هاما في الرضا الوظيفي لدى الأفراد .

3 - المقابلات الشخصية : وهي تتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية وجها لوجه، حيث يمكن للفرد أن يفصح عن بعض الأمور والاتجاهات التي لا يمكن الحصول عليها من قوائم الاستقصاء، وبالتالي التعرف على الأسباب التي تكون وراء رضا أو عدم رضا العاملين وتكون أكثر فعالية في المنظمات الصغيرة وخاصة إذا تم التخطيط لها من قبل مختصين في المقابلات الشخصية وتقل فعاليتها في المنظمات الكبيرة لأن الأفراد في الغالب يخشون الإفصاح على أمور قد تضر بمصالحهم خاصة إذا تعارضت تلك الأمور مع توجهات ومصالح المؤسسة .

المطلب الثالث : النتائج المترتبة عن عدم الرضا الوظيفي :

تحقيق الرضا لدى الأفراد العاملين بشكل مرضي مهم لكل المنظمات ندرا لأهميته البالغة في نجاحها وفعاليتها ولكن تأثير حالة الرضا التي تنشدها كل المنظمات، قد لا ينتج عنها التأثيرات والانعكاسات المتوقعة وأحيانا تكون دون المتوقعة وذلك من المهم بحث النتائج التي تترتب عن الشعور بعدم الرضا فيما يلي¹ :

1 - الانسحاب من العمل :

الشعور بعدم الرضا لدى العاملين يؤدي بهم إلى القيام ببعض السلوكيات والأفعال من أجل رد الاعتبار لأنفسهم مثل الابتعاد أو الانسحاب من العمل والذي يأخذ الشكلين التاليين :

1-1 - الغياب : يقصد بالغياب نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور الدائم، وهو أمر يسبب ارتفاع التكاليف في المؤسسة، ولا سيما تكاليف تعويض العطل المرضية والإجازات السنوية ونقص الإنتاجية، بالإضافة إلى التكلفة المعنوية التي يتحملها الأفراد الذين يقع على عاتقهم تحمل عبئ التعويض، النقص الذي يتركه الغائبون.

وبصفة عامة لا يمكن القول أن الغياب يعني بالتأكيد حالة عدم الرضا، وهذا راجع إلى ضعف العلاقة بين الغياب وعدم الرضا ولكن إذا زاد مستوى الغياب عن الحد المعقول فهذا يعني أن الأمر بحاجة إلى معرفة الأسباب.

¹ منصور فهمي، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع الحوافز، دار النهضة العربية، لبنان ، 1984، ص141

1- 2 - ترك العمل : يعبر ترك العمل عن استقالة العامل من المؤسسة وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المؤسسة كتكلفة التدريب وتكلفة التعيين والتي تزداد كلما ارتقينا في السلم أو الهرم التنظيمي بالإضافة إلى أن المؤسسة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة (التكاليف الخفية في الموارد البشرية) مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الفرد المستقل وتعظم التكاليف أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذوي الأداء والخبرات العالية.

ويقود التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد الوظيفي، زاد الدافع لديه إلى البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة الفرض، فأظهرت بدرجات متفاوتة يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض.

2 - التمارض والإصابات : وهي وسائل الانسحاب الغير مباشرة من العمل عن طريق اتخاذ الحجج :

1 - 2 - التمارض : التمارض (إدعاء المرض) ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل، وكذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المؤسسة أو خارجها ويلجأ العامل إلى الحالات الرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تصهر بأمر الواقع المعاش أو التقليل من الانعكاسات السلبية التي يوجهها أثناء عمله.

2 - 2 - الإصابات : إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل وإنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي، وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل وتفسر هذه الظاهرة بأن الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب، لذا نجد فروم يرجع الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي وليس العكس.

3 - التظلمات الشكاوى وعدم الاهتمام : وهي في نفس الوقت مؤشر يدل على عدم الرضا ووسيلة للتقليل منه والتظلم تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشر مباشر لانخفاض الروح المعنوية الفردية، وتنصب معظم المظالم على ساعات العمل الزائدة والترقيات ونظام الإشراف والأجور، كما أن عدم الاهتمام العام بالعامل هو أكثر العوامل شيوعا الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي وكثيرا ما يعبر ذلك عن التعب والملل، وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية كما يدخل في هذا الإطار حالات الإهمال واللامبالاة واللذان يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بتخريب أدوات النتائج، أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته .

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل، تم التطرق إلى موضوع الرضا الوظيفي وعرض أهم النظريات المفسرة له، حيث تمت مناقشة هذا الموضوع لإبراز مسؤولية المؤسسة اتجاه موظفيها في تحقيق رضاهم لأن هذا الأمر مطلوب في مؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها، والوفاء بالتزاماتها اتجاه زبائنهم وقد اتضح مدى الترابط بين الرضا الوظيفي والحوافز حيث تبين أن الحوافز أحد أهم الأساليب التي تحقق الرضا الوظيفي وتساهم في تحسين مستوى أداء الموظفين ومما يدل على ذلك هو أن التوجهات والنظريات التي تفسر الرضا الوظيفي تقوم على أساس الحاجة المقارنة التبادل كما أن الحوافز تسعى إلى الكشف عن تلك النظريات وتلبيتها من خلال إقامة التبادل بين الموظفين والمؤسسة لما يحقق أهداف الجميع .

الفصل الثالث

الاطار التطبيقي

دراسة ميدانية في مؤسسة

اتصالات الجزائر

تمهيد

بعد التطرق في الجانب النظري إلى أهم المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، وهذا من خلال تقديم إطار نظري لتوضيح دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، سنحاول إسقاط تلك المضامين على الواقع الميداني لمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف، ولتحقيق ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف.

المبحث الثاني: منهجية إجراء الدراسة.

المبحث الثالث: عرض النتائج ومناقشتها

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف :

من خلال هذا المبحث سيتم تقديم لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر والتعريف بهذه المؤسسة والتي تعتبر من أهم المؤسسات الناشطة على المستوى الوطني لما لها من أهمية بالغة في مجال الاتصالات، وذلك في ظل المنافسة مع باقي المؤسسات في نفس القطاع.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف وأهدافها :

من خلال هذا المطلب سيتم تقديم لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها

أولاً: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر¹:

لقد نشأت مؤسسة اتصالات الجزائر ALGERIE TELECOM بموجب المرسوم رقم 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 في إطار الإصلاحات التي مست قطاع البريد والمواصلات والتي أدت إلى تقسيم البريد والمواصلات إلى قسمين هما: بريد الجزائر واتصالات الجزائر وتعتبر مؤسسة اقتصادية بدأت مزاوله نشاطها في 01 جانفي 2003 وهي من الناحية القانونية عبارة عن شركة ذات أسهم برأسمال قدره 50000000000 دج المقيدة في السجل التجاري برقم B0218083 وتشمل 48 وحدة موزعة على التراب الوطني تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي أو معنوي.

ويمكن تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف من خلال موقعها تعتبر المديرية العملية لاتصالات الجزائر الطارف كمؤسسة خدمية تقدم لزبائنها خدمة الهاتف الثابت والانترنت، يقع مقرها في وسط المدينة، وهو موقع مميز يسمح لأي زائر أو زبون التعرف على موقعها بسهولة تامة.

تنشط هذه المديرية ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة والإدارة الإقليمية بباتنة، وهي تشرف على نشاطاتها التي تمارسها في موقعها الجغرافي الخاص بولاية الطارف .

ثانياً: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تسعى المؤسسة من خلال دخولها عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تحقيق ثلاث غايات هي:

- المردودية.

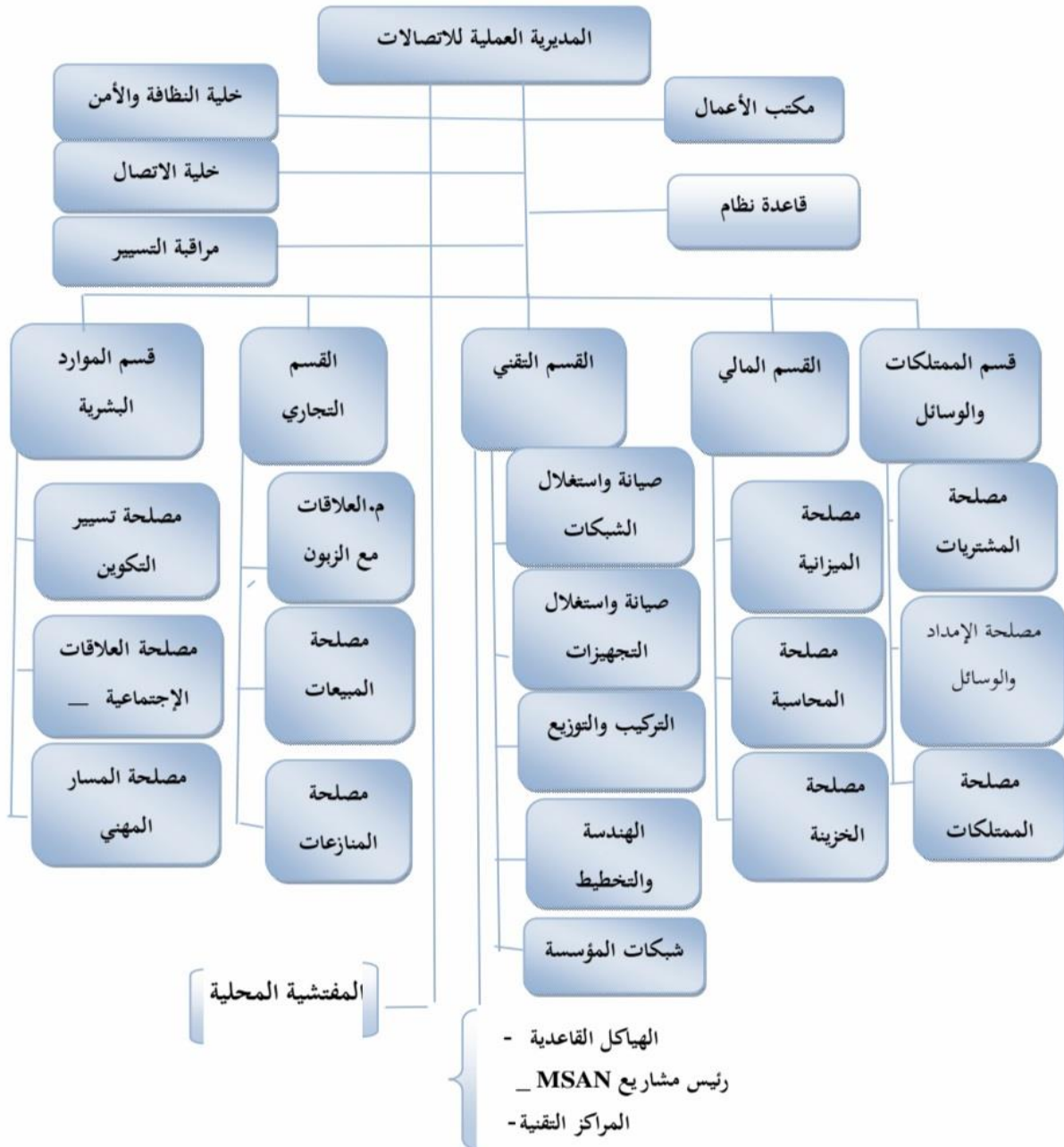
¹ - وثائق مقدمة من المؤسسة محل الدراسة.

- الفعالية.
- جودة المنتج ونوعية الخدمات.
- وهناك أهداف أخرى تسعى إلى تحقيقها من بينها :
- العمل على كسب زبائن جدد وذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في الملتقيات وتكثيف الحملات الإعلانية.
- تنمية و تطوير المنتجات.
- العمل على توفير منتجات ذات جودة عالية.
- العمل على تحقيق اكبر معدل ربح ممكن.
- تحسين القدرات التسويقية من خلال تقديم المفهوم الحديث للتسويق.
- العمل على زيادة حصتها في السوق وحياسة مكانة مميزة فيها.
- الوصول إلى مستوى عالي من التطور التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي لإثبات وجودها وضمان بقاءها في الوسط التنافسي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالطرف :

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي من خلال الشكل الآتي :

الشكل رقم 2 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف



المصدر : وثائق مقدمة من المؤسسة

يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الموزع والمحدد لمسؤوليات الأفراد بالمديرية بمختلف مستوياتهم، ويمكن عرض أهم

المهام والمسؤوليات في مايلي:

1. قسم الموارد البشرية: يندرج تحت هذا القسم كل من المصالح التالية:

- 1.1 **مصلحة تسيير التكوين** : يقوم بتنظيم الدورات التكوينية للموظفين متابعة الاتفاقيات مع مؤسسات التكوين واستقبال الطلبة المترشحين من الجامعات ومراكز التكوين.
- 2.1 **مصلحة العلاقات الاجتماعية** : تنظم العلاقات بين الموظفين مع بعضهم البعض من جهة وبين الموظفين والإدارة من جهة أخرى.
- 3.1 **مصلحة المسار المهني** : مهمتها متابعة أجور الموظفين، والتسيير الإداري لهم من الإجازات والعقوبات.
2. **القسم التجاري**: يتكون هذا القسم من :
- 1.2 **مصلحة العلاقات مع الزبائن** : تهتم بالاستماع لشكاوي الزبائن وتنظيم الاتفاقيات مع الزبائن غير العاديين (المؤسسات) .
- 2.2 **مصلحة المبيعات** : تحرص على توفير الخدمات على مستوى كل الوكالات بالكميات المطلوبة وبالجودة العالية.
3. **القسم التقني**: تتمثل مصالحه في :
- 1.3 **صيانة واستغلال الشبكات** مهمتها الأساسية ضمان الاستغلال الحسن لشبكات وصيانتها.
- 2.3 **صيانة واستغلال التجهيزات** تهتم بصيانة التجهيزات من الكوابل وأجهزة الإعلام الآلي وغيرها.
- 3.3 **التركيب والتوزيع** : تعمل على توصيل شبكة الانترنت والهاتف الثابت لمختلف الزبائن.
- 4.3 **الهندسة والتخطيط** : مهمتها الأساسية هي تهيئة المواقع.
- 5.3 **مصلحة شبكات المؤسسة** : تهتم بتوفير شبكة لتواصل بين الموظفين داخل المديرية.
- 6.3 **الهيكل القاعدية** تهتم بمتابعة تحقيق التوسعات في الشبكات.

- 7.3 رئيس مشاريع MSAN : (هو المسؤول عن التكنولوجيا الجديدة) MSAN (التي تسمح بتقديم خدمة ذات جودة عالية من الناحية التقنية عن طريق الألياف البصرية)
- 8.3 المراكز التقنية : هي المسؤولة عن إرسال الفرق لتصليح الأعطال .
4. القسم المالي: يضم المصالح التالية:
- 1.4 مصلحة الميزانية : تهتم بإعداد الميزانيات السنوية للمديرية.
- 2.4 مصلحة المحاسبة : تقوم بتسجيل المبيعات للمؤسسة بشكل يومي.
- 3.4 مصلحة الخزينة: تحرص على تمويل المؤسسة بالأموال اللازمة عند الحاجة.
5. قسم الممتلكات والوسائل: يتكون قسم الممتلكات والوسائل من :
- 1.5 مصلحة المشتريات: توفر للمؤسسة احتياجاتها من الأوراق أجهزة الإعلام الآلي، الكوابل
- 2.5 مصلحة الإمداد والوسائل: هي المسؤولة عن متابعة تسير المخزون، وتوفير احتياجات مختلف الأقسام والمصالح من الأوراق، أجهزة الإعلام الآلي والمكاتب.
6. مكتب الشؤون القانونية: تتمثل أهم مهام هذا المكتب في معالجة القضايا بأنواعها سواء كانت بين العمال
- داخل المؤسسة أو بين المؤسسة وغيرها من المتعاملين الخارجيين، تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات القضائية، التصريح بالحوادث لدى شركة التأمين، المشاركة في تحديد الاتفاقيات والتصديق على الصفقات بالإضافة إلى تحصيل مختلف الديون من الزبائن عن طريق رفع شكاوي أمام الجهات القضائية.
7. قاعدة نظام المعلومات تهتم بتصميم البرامج اللازمة للمديرية والعمل على صيانتها.
8. الخلايا : تتكون من ثلاث خلايا هي :
- 1.8 خلية النظافة والأمن : تتمثل مهامها في الحرص على تنظيم الأمن الداخلي للمؤسسة، وكذا الاهتمام بجانب النظافة.
- 2.8 خلية الاتصال : تهتم بجانب الاتصال الداخلي والخارجي من إعطاء التصريحات للصحافة، تقديم المعلومات عند طرح خدمة جديدة لسوق والرد على المقالات.

3.8 مكتب مراقبة التسيير (خلية لوحة القيادة) : مهمتها الأساسية تقييم أعمال كل الأقسام والمصالح داخل المؤسسة والمقارنة بين ما تم التخطيط له وما تم تنفيذه واكتشاف الانحرافات وإيجاد حلول لها.

9 . التفتيش المحلي : تتمثل مهام هذه البيئة في تقديم مختلف التقارير للهيئة العليا وكذا المراقبة المفاجئة للنفقات المهنية والرصيد البنكي للمديرية.

المطلب الثالث: نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر :

تستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة تقنيات وأجهزة متطورة في التعامل مع زبائنها وهذا من خلال استخدام برامج معنية بالهاتف والانترنت، ومن أهم النشاطات المستخدمة لتحقيق رضا الزبائن هي مايلي¹:

1. الانترنت:

استغلت مؤسسة اتصالات الجزائر تكنولوجيا الانترنت من جانبيين لكي تتعامل مع زبائنها بصورة جيدة حيث

كان الجانب الأول استخدام المؤسسة شبكة الانترنت كقناة لإدارة علاقتها مع الزبائن من خلال موقعها الالكتروني (www.algeretelecom.dz) للتعريف بخدماتها وعروضها كما وفرت المؤسسة موقعا الكترونيا

(www.at.dz) و(www.djweb.dz) من أجل طرح انشغالات ومشاكل الزبون في مجال الاتصالات ولدى

المؤسسة بريدا الكترونيا خاص بها ([mail @algeritelcom.dz](mailto:mail@algeritelcom.dz)) يستعمل لاستقبال العروض والرسائل وإرسال

الردود على الطلبات واستقبال استفسارات واقتراحات الزبون ومن أهم الخدمات المقدمة في هذا المجال خدمة الفاتورة، الانترنت، الدليل الهاتفي، فاتورة الهاتف وخدمة الجيل الرابع، أيضا تخصيص فضاء للزبون في موقع رسمي تحت تسمية (ESPACE.CLIENT) حيث تسمح للزبون القيام والاستطلاع على العديد من الخدمات التي تبعد الزبون عن الانتظار الدائم بطوابع حيث تسمح له بالاطلاع على فواتير الهاتف الأرضي وإمكانية معرفة الرصيد الزبون والفواتير المسددة والغير مسددة، معرفة تاريخ انتهاء اشتراك الانترنت ومعرفة الخطوات والوثائق اللازمة للحصول على اشتراك أو تجديد الاشتراك للحصول على الانترنت أو خط هاتف أرضي وأيضا تتبع عروض الانترنت والتدفق، على مختلف الوكالات وتقديم الطلبات

¹ - وثائق مقدمة من المؤسسة محل الدراسة

وشكاوي بطريقة تفاعلية وبسيطة ،دليل الهاتف للحصول على أرقام وأسماء المؤسسات والأشخاص على الهاتف الثابت والحصول على المساعدة التقنية عن بعد الخاصة بالانترنت والهاتف الثابت.

أما الجانب الثاني هو عبارة عن الخدمات المقدمة من خلال العروض و المتمثلة في الخدمات التالية:

انترنت (APSL جواب) : وتخص الاشتراك الشخصي والاشتراك الاحترافي و هي ذات تدفق عالي حيث

يستعد المشترك من التركيب المجاني لمعدات الاتصال.

انترنت (WIFI): وتسمح بتحقيق ربط داخلي الشبكات المحلية (LAN) عن طريق اتصالات راديو، الانترنت، وتكون ذات تغطية محدودة كما تسمح باستعمال الانترنت من طرف المشتركين عن طريق الكمبيوتر المحمول.

IDOM ADSL: انترنت متوفر في أي مكان وغير محدود وسرعة تدفق IM الى 8 مع تخفيضات مغربية

للزبائن مع وجود خدمات إضافية مدعمة.

خدمة الجيل الرابع G4 : جاءت بعد ظهور G3 من قبل مؤسسات الاتصال المنافسة كما أنها تتميز عليها بعدة مزايا كما منحت الأولوية لأصحاب الخطوط الرديئة والمناطق النائية.

خدمة MSAN: هي تقنية حديثة جاءت من أجل التخفيض من الضغط حيث قامت المؤسسة بتغيير

الخطوط الثابتة من 02976 و 02971 إلى 02970 وهي الآن غطت مدينة الطارف تقريبا.

خدمة ANSP+: هي تقنية جديدة جاءت من أجل حل بعض مشاكل المؤسسة كالسرقة والتلف حيث قامت المؤسسة باستخدام منتج (PRODUIT) جديد للألياف البصرية FIBROTIQUE وهي ذات سرعة فائقة في التدفق.

خدمة MAKTABATI: وهي مكتبة رقمية تحتوي أكثر من 10 آلاف كتاب غنية ومتنوعة تشمل عدة مجالات واسعة من المعرفة علوم، تربية، ثقافة، صحة.

خدمة خلاص KHLAS الدفع الالكتروني: هي خدمة جديدة تسهل على الزبائن عملية الدفع والمعاملات

النقدية والوقت الضائع وهذا تم عن طريق ملء استمارة الكترونية والدفع.

2. **الهاتف:** سلمت شركة اتصالات الجزائر مجموعة من الأرقام الهاتفية ليضعها الزبون تحت تصرفه للاتصال بها

في الحالات التالية:

التعرض إلى أي إزعاج من خلال الهاتف الثابت الاتصال على الرقم 12 خدمة الإزعاج من اتصالات الجزائر.

الاتصال من خلال الهاتف الثابت على الرقم 100 مركز للاتصالات الجزائرية.

الاتصال من خلال الهاتف الثابت على الرقم 102 للاستعلام عن خدمة الجيل الرابع.

خدمة التعطلات من خلال الاتصال على الرقم 037484889

ولجميع الاستعلامات توفر الشركة للزبون خدمة الهاتف الثابت والهاتف اللاسلكي (WII) .

المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة :

المطلب الأول : طريقة وإجراءات الدراسة :

مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف، سواء القاطنين في وسط المدينة أو البلديات المجاورة، ونظرا لتعذر دراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة، فقد تم الاعتماد على أسلوب المعاينة العشوائية لإجراء الدراسة الاستطلاعية، حيث قدر حجم العينة ب 32 فرد وزع عليهم الاستبيان، وقد تم استرجاع 32 عينة، وفي الأخير عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي هو 32 استبيان.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: لتحليل البيانات التي تم جمعها من الأفراد المبحوثين تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية إصدار 21 (SPSS21)، ومن خلاله تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: معامل الثبات ألفا كرونباخ، اختبار كولومجروف- سمرنوف، التكرارات والنسب، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تحليل الانحدار الخطي المتعدد .

المطلب الثاني : أداة الدراسة : بالاعتماد على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، تم تصميم استبيان لجمع البيانات المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة، والذي تم تقسيمه إلى جزئين:

* الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية لعينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة.

* الجزء الثاني: يتضمن المتغيرات التي بنيت عليها الدراسة والمتمثلة في المتغير المستقل (التحفيز المادي والتحفيز المعنوي) والذي تم قياسه إلى قسمين وذلك من خلال 14 عبارة، 07 عبارات للتحفيز المادي، و07 عبارات للتحفيز المعنوي. أما المتغير التابع (الرضا الوظيفي) فقد خصص له 18 عبارة.

ورغم تنوع أساليب القياس، فقد تم في هذه الدراسة استخدام مقياس ليكارت الخماسي لتقييم إجابات المبحوثين، حيث تأخذ كل إجابة قيمة من أجل تسهيل عملية معالجتها، وذلك على النحو الآتي: مرتفعة جدا (5)، مرتفعة (4)، متوسطة (3)، ضعيفة (2)، ضعيفة جدا (1). ومن أجل معالجة نتائج الاستبيان.

صدق وثبات أداة الدراسة : للتأكد من مدى صلاحية أداة الدراسة وجدواها في تحقيق الأهداف المرجوة، تم اختبار الصدق الظاهري لها، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المختصين، حيث تم تحكيمها وضبطها في الصورة النهائية، كما تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، والذي لا بد أن تكون قيمته أكبر من 0.6 لقبول ثبات أداة الدراسة وقد جاءت نتائجه كما هو موضح في الجدول أدناه.

جدول رقم 2 : نتائج اختبار أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach.

| المحور | عدد الفقرات | معامل الثبات |
|------------------|-------------|--------------|
| الحوافز المادية | 07 | 0.700 |
| الحوافز المعنوية | 07 | 0.677 |
| الرضا الوظيفي | 18 | 0.805 |
| الاستبيان ككل | 32 | 0.865 |

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج SPSS21.

ومن خلال تتبع نتائج الجدول السابق، يتضح أن معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان تجاوزت النسبة المقبولة إحصائياً، وهو ما يدل على تمتع هذه الأخيرة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة.

المطلب الثالث : طبيعة توزيع متغيرات الدراسة : لاختبار طبيعة توزيع بيانات متغيرات الدراسة، وتحديد ما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، تم استخدام اختبار كولومجروف - سمرنوف، وتقضي قاعدة القرار بقبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، إذا كانت قيمة (sig) أكبر من 5%، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول الموضح أدناه.

جدول رقم 3 : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة (K-S)

| المحاور | قيمة (K-S) | مستوى الدلالة Sig |
|---------------------------|------------|-------------------|
| الحوافز المادية والمعنوية | 0.103 | 0.200 |
| الرضا الوظيفي | 0.088 | 0.200 |

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج SPSS21.

خلال نتائج الجدول السابق، يتضح أن مستوى المعنوية Sig لكل من المتغيرين المستقل والتابع أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي فإن بيانات المتغيرين تتبع للتوزيع الطبيعي، وهو ما يمكن استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات.

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات :

المطلب الأول : خصائص عينة الدراسة : الجدول الموضح أدناه يستعرض خصائص أفراد عينة الدراسة، من حيث المتغيرات المتمثلة في الجنس، السن، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة.

جدول رقم 4 : خصائص افراد عينة الدراسة

| الرقم | المتغير | الفئة | التكرار | النسبة (%) |
|-------|-----------------|-------------------|---------|------------|
| 01 | الجنس | ذكر | 14 | 43.8 |
| | | أنثى | 18 | 56.3 |
| 02 | السن | من 20 إلى 30 سنة | 8 | 25 |
| | | من 31 إلى 40 سنة | 11 | 34.4 |
| | | من 41 إلى 50 سنة | 11 | 34.4 |
| | | 51 سنة فأكثر | 2 | 6.3 |
| 03 | المؤهل العلمي | ثانوي فأقل | 07 | 21.9 |
| | | جامعي | 21 | 65.6 |
| | | مهني | 04 | 12.5 |
| 04 | المستوى الوظيفي | رئيس مصلحة | 7 | 21.9 |
| | | موظف | 25 | 78.1 |
| 05 | سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات | 11 | 34.4 |
| | | من 5 إلى 10 سنوات | 12 | 37.5 |
| | | من 10 إلى 20 سنة | 9 | 28.1 |

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج SPSS21.

من خلال تتبع أرقام الجدول السابق، يتضح أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس (ذكر، أنثى) حيث يتضح أن 56.3% من عينة الدراسة إناث، في حين بلغت نسبة مشاركة الذكور بنسبة تقدر ب 43.8%.

حيث يتبين أن 34.4% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم من 31 إلى 40 سنة ومن 41 إلى 50 سنة على التوالي وهي تمثل أعلى نسبة، و 25% بلغت أعمارهم من 20 إلى 30 سنة، وفي الأخير الفئة 51 سنة فأكثر فبلغت نسبتها من عينة الدراسة نسبة تقدر ب 6.3%. حيث أن 65.6% من عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي هو مؤهل جامعي، أما المؤهل العلمي ثانوي فأقل فوصلت نسبتها إلى 21.9%، وفي الأخير من لديهم مؤهل علمي مهني بنسبة تقدر ب 12.5%. في حين أن 78.1% من عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي هو موظف، تليها وظيفة رئيس مصلحة فوصلت نسبته إلى 21.9%. وفي الأخير يتضح أن أعلى نسبة من عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة تقدر ب 37.5% من 5 إلى 10 سنوات، ثم تليها نسبة 34.4% من لديهم خبرة أقل من 05 سنوات، وفي الأخير الذين خبرتهم من 10 إلى 20 سنة بنسبة تقدر ب 28.1%.

المطلب الثاني : عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

لتقدير استجابات أفراد عينة الدراسة على متغيرات الدراسة، تم حساب قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومن أجل تحديد مستويات المتوسطات الحسابية من حيث الأهمية النسبية، تم استخدام الصياغة الرياضية التالية في استخراج هذه الفئات:

ولتحديد طول الخلايا لمقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) ثم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد الخلايا أي (0.8=5/4) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في الخلية الأدنى الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه يتم تفسير النتائج في الجدول التالي:

| المتوسط الحسابي | مستوى الموافقة |
|-----------------|----------------|
|] 1.8 – 1] | ضعيفة جدا |
|] 2.6 – 1.8] | ضعيفة |
|] 3.4 – 2.6] | متوسطة |
|] 4.2 – 3.4] | مرتفعة |
|] 5 – 4.2] | مرتفعة جدا |

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج SPSS21.

أولاً- النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل: التحفيز المادي والمعنوي
تحليل فقرات المحور الأول: التحفيز المادي

جدول رقم 5 : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور التحفيز المادي.

| الرقم | العبارات | العدد والنسبة | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------|---|---------------|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 01 | يغطي الأجر ما يقدمه الموظف من مجهودات في عمله | العدد | 0 | 12 | 6 | 14 | 0 | 2.94 | 0.914 | متوسطة |
| | | النسبة | 0 | 37.5 | 18.8 | 43.8 | 0 | | | |
| 02 | تقدم المؤسسة مكافآت تشجيعية | العدد | 4 | 6 | 7 | 15 | 0 | 2.47 | 0.950 | ضعيفة |
| | | النسبة | 12.5 | 18.8 | 21.9 | 46.9 | 0 | | | |
| 03 | توفر المؤسسة أدوات حديثة للعمل | العدد | 0 | 21 | 0 | 3 | 8 | 4.06 | 0.801 | مرتفعة |
| | | النسبة | 0 | 65.6 | 0 | 9.4 | 25 | | | |
| 04 | تقوم المؤسسة بالتحسين المستمر لظروف العمل | العدد | 0 | 25 | 2 | 3 | 2 | 3.81 | 0.693 | مرتفعة |
| | | النسبة | 0 | 78.1 | 6.3 | 9.4 | 6.3 | | | |
| 05 | تقدم المؤسسة اجر الوقت الإضافي | العدد | 5 | 11 | 4 | 12 | 0 | 2.66 | 1.125 | متوسطة |
| | | النسبة | 15.6 | 34.4 | 12.5 | 37.5 | 0 | | | |
| 06 | يوجد نظام | العدد | 0 | 10 | 1 | 0 | 21 | 4.63 | 0.554 | مرتفعة |

| | | | | | | | | | | |
|--------|-------|------|-----------------------|------|-----|---|---|--------|--|----|
| جدا | | | 65.6 | 31.3 | 3.1 | 0 | 0 | النسبة | تقاعد بالمؤسسة | |
| مرتفعة | 0.574 | 4.16 | 8 | 21 | 3 | 0 | 0 | العدد | تمنح | 07 |
| | | | 25 | 65.6 | 9.4 | 0 | 0 | النسبة | المؤسسة إجازات في بعض الحالات الخاصة دون توقيف الراتب | |
| مرتفعة | 0.492 | 3.53 | التحفيز المادي | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج SPSS21.

نلاحظ من الجدول أن جميع الفقرات ضمن المجال ضعيف ومتوسط ومرتفع ومرتفع جدا، حيث أن الفقرة السادسة تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.63 و بانحراف معياري مقدر ب 0.554 بأن يوجد نظام تقاعد بالمؤسسة، والفقرة السابعة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.16 وانحراف معياري 0.574 بأن تمنح المؤسسة إجازات في بعض الحالات الخاصة دون توقيف الراتب، والفقرة الثالثة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.06 وانحراف معياري 0.801 توفر المؤسسة أدوات حديثة للعمل، تليها الفقرة الرابعة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري 0.693 تقوم المؤسسة بالتحسين المستمر لظروف العمل، تليها الفقرة الأولى في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.94 وانحراف معياري 0.914 بأن يغطي الأجر ما يقدمه الموظف من مجهودات في عمله، في حين أن الفقرة الخامسة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.66 وانحراف معياري 1.125 بأن تقدم المؤسسة اجر الوقت الإضافي، وفي الأخير الفقرة الثانية في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 2.47 وانحراف معياري 0.950 بأن تقدم المؤسسة مكافئات تشجيعية. في حين أن محور التحفيز المادي يندرج ضمن المجال مرتفع بمتوسط حسابي 3.53 وانحراف معياري 0.492.

تحليل فقرات المحور الثاني: التحفيز المعنوي

جدول رقم 6 : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور التحفيز المعنوي.

| الرقم | العبارات | العدد والنسبة | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------|---|---------------|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 01 | تقدم المؤسسة عبارات الشكر والثناء أثناء العمل على الجهد المبذول | العدد | 2 | 8 | 6 | 16 | 0 | 3.13 | 1.008 | متوسطة |
| | | النسبة | 6.3 | 25 | 18.8 | 50 | 0 | | | |
| 02 | هناك فرص التقدم والترقي | العدد | 2 | 15 | 3 | 12 | 0 | 2.78 | 1.039 | متوسطة |
| | | النسبة | 6.3 | 46.9 | 9.4 | 37.5 | 0 | | | |
| 03 | تقوم المؤسسة بتدريب العاملين في المؤسسة | العدد | 0 | 16 | 2 | 14 | 0 | 2.94 | 0.982 | متوسطة |
| | | النسبة | 0 | 50 | 6.3 | 43.8 | 0 | | | |
| 04 | هناك احترام وتقدير شخصي من طرف المسؤولين | العدد | 0 | 0 | 2 | 22 | 8 | 4.19 | 0.535 | مرتفعة |
| | | النسبة | 0 | 0 | 6.3 | 68.8 | 25 | | | |
| 05 | هناك عمل جماعي ومساعدة من الزملاء والإدارة | العدد | 0 | 0 | 3 | 22 | 7 | 4.13 | 0.554 | مرتفعة |
| | | النسبة | 0 | 0 | 9.4 | 68.8 | 21.9 | | | |
| 06 | هل يتم | العدد | 3 | 19 | 5 | 5 | 0 | 2.38 | 0.871 | ضعيفة |

| | | | 0 | 15.6 | 15.6 | 59.4 | 9.4 | النسبة | تغيير المراكز لكسر الروتين | |
|--------|-------|------|-----------------|------|------|------|-----|--------|-------------------------------------|----|
| مرتفعة | 0.762 | 3.75 | 3 | 21 | 5 | 3 | 0 | العدد | هناك | 07 |
| | | | 9.4 | 65.6 | 15.6 | 9.4 | 0 | النسبة | فترات راحة أثناء العمل | |
| متوسطة | 0.492 | 3.32 | التحفيز المعنوي | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج SPSS21.

نلاحظ من الجدول أن جميع الفقرات ضمن المجال ضعيف ومتوسط ومرتفع، حيث أن الفقرة الرابعة تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.19 وانحراف معياري مقدر ب 0.535 بأن هناك احترام وتقدير شخصي من طرف المسؤولين، والفقرة السابعة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.13 وانحراف معياري 0.554 بأن هناك عمل جماعي ومساعدة من الزملاء والإدارة، والفقرة السابعة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.75 وانحراف معياري 0.762 بأن هناك فترات راحة أثناء العمل، تليها الفقرة الأولى في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.13 وانحراف معياري 1.008 بأن تقدم المؤسسة عبارات الشكر والثناء أثناء العمل على الجهد المبذول، تليها الفقرة الثالثة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.94 وانحراف معياري 0.982 بأن تقوم المؤسسة بتدريب العاملين في المؤسسة، في حين أن الفقرة الثانية في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.78 وانحراف معياري 1.039 بأن هناك فرص التقدم والترقي، وفي الأخير الفقرة السادسة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 2.38 وانحراف معياري 0.871 بأن هل يتم تغيير المراكز لكسر الروتين. في حين أن محور التحفيز المعنوي يندرج ضمن المجال متوسطة بمتوسط حسابي 3.32 وانحراف معياري 0.492.

جدول رقم 7 : النتائج المتعلقة بالتحفيز المادي والمعنوي

| المتغير المستقل | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة |
|-----------------------------|-----------------|-------------------|----------------|
| التحفيز المادي | 3.53 | 0.492 | مرتفعة |
| التحفيز المعنوي | 3.32 | 0.492 | متوسطة |
| التحفيز المادي والمعنوي معا | 3.42 | 0.415 | مرتفعة |

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج SPSS21.

بعد تتبع النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي العام لاجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات 14 عبارة المتعلقة بالتحفيز المادي والمعنوي بلغ قيمة 3.42 وهو بذلك يندرج في الفئة الرابعة لمقياس ليكارت الخماسي في المجال [3.4 - 4.2]، مما يعني أن مستوى التحفيز المادي والمعنوي لدى الأفراد المبحوثين مستوى مرتفع، مع انحراف معياري 0.415 وهو ما يدل على تقارب وجهات نظر أفراد العينة حول العبارات التي تقيس التحفيز المادي والمعنوي معا وبتحليل شقي المتغير المستقل يتضح أن المتوسط الحسابي العام للعبارات المتعلقة بالتحفيز المادي أكبر من المتوسط الحسابي العام للعبارات المتعلقة بالتحفيز المعنوي. وتبين كذلك من نفس الجدول أن المتوسط الحسابي العام للعبارات المتعلقة بالتحفيز المادي محل الدراسة قدر ب 3.53 على مقياس ليكارت الخماسي، الذي يشير أن مستوى التحفيز المادي لدى الأفراد المبحوثين مرتفع، وأن التحفيز المعنوي لدى الأفراد حول موضوع الدراسة متوسط، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام 3.32.

ثانيا - النتائج المتعلقة بالمتغير التابع: الرضا الوظيفي
تحليل فقرات المحور الثالث : الرضا الوظيفي

تحليل فقرات البعد الأول: الرضا عن العمل

جدول رقم 8: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الرضا عن العمل.

| الرقم | العبارات | العدد والنسبة | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|--------|--------------------------------|---------------|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 01 | أنت راض عن الوظيفة التي تشغلها | العدد | 0 | 4 | 3 | 20 | 5 | 3.81 | 0.859 | مرتفعة |
| | | النسبة | 0 | 12.5 | 9.4 | 62.5 | 15.6 | | | |
| 02 | هل تستمتع بالعمل | العدد | 0 | 15 | 3 | 14 | 0 | 2.97 | 0.967 | متوسطة |
| | | النسبة | 0 | 46.9 | 9.4 | 43.8 | 0 | | | |
| 03 | لا تتغيب إلا للضرورة القصوى | العدد | 0 | 0 | 0 | 19 | 13 | 4.41 | 0.499 | مرتفعة جدا |
| | | النسبة | 0 | 0 | 0 | 59.4 | 40.6 | | | |
| 04 | لا تشعر بالإرهاق أثناء العمل | العدد | 0 | 7 | 5 | 18 | 2 | 3.47 | 0.915 | مرتفعة |
| | | النسبة | 0 | 21.9 | 15.6 | 56.3 | 6.3 | | | |
| مرتفعة | بعد الرضا عن العمل | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | 3.66 | 0.442 | |

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن جميع الفقرات ضمن المجال متوسط ومرتفع ومرتفع جدا، حيث أن الفقرة الثالثة تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.41 وانحراف معياري مقدر ب 0.499 بأن لا تتغيب إلا للضرورة القصوى، والفقرة الأولى في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري 0.859 بأن أنت راض عن الوظيفة التي تشغلها، والفقرة الرابعة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.47 وانحراف معياري 0.915 بأن لا تشعر بالإرهاق أثناء العمل. وفي الأخير الفقرة الثانية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.97 وانحراف معياري 0.967 بأن هل تستمتع بالعمل. في حين أن بعد الرضا عن العمل يندرج ضمن المجال متوسط بمتوسط حسابي 3.66 وانحراف معياري 0.442.

تحليل فقرات البعد الثاني: الرضا عن الأجر

جدول رقم 9 : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الرضا عن الأجر.

| الرقم | العبارات | العدد والنسبة | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------|-------------------------------------|--------------------|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 01 | تشعر بالرضا عن الأجر الذي تحصل عليه | العدد | 0 | 15 | 3 | 14 | 0 | 2.97 | 0.967 | متوسطة |
| | | النسبة | 0 | 46.9 | 9.4 | 43.8 | 0 | | | |
| 02 | ساعات العمل مناسبة مقارنة بالأجر | العدد | 0 | 7 | 5 | 18 | 2 | 3.47 | 0.915 | مرتفعة |
| | | النسبة | 0 | 21.9 | 15.6 | 56.3 | 6.3 | | | |
| 03 | هل أنت راض عن عدالة توزيع المكافآت | العدد | 0 | 18 | 1 | 13 | 0 | 2.84 | 0.987 | متوسطة |
| | | النسبة | 0 | 56.3 | 3.1 | 40.6 | 0 | | | |
| | | بعد الرضا عن الأجر | | | | | | | | |
| | | المتوسط الحسابي | | | | | | | | |
| | | 3.09 | | | | | | | | |
| | | الانحراف المعياري | | | | | | | | |
| | | 0.739 | | | | | | | | |
| | | متوسطة | | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن جميع الفقرات ضمن المجال متوسط ومرتفع، حيث أن الفقرة الثانية تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.47 وانحراف معياري مقدر ب 0.915 بأن ساعات العمل مناسبة مقارنة بالأجر، والفقرة الأولى في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.97 وانحراف معياري 0.967 بأن تشعر بالرضا عن الأجر الذي تحصل عليه. وفي الأخير الفقرة الثالثة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.84 وانحراف معياري 0.987 بأن هل أنت راض

عن عدالة توزيع المكافآت. في حين أن بعد الرضا عن الأجر يندرج ضمن المجال متوسط بمتوسط حسابي 3.09 وانحراف معياري 0.739.

تحليل فقرات البعد الثالث: الرضا عن فرص الترقية

جدول رقم 10 : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الرضا عن فرص الترقية.

| الرقم | العبارات | العدد والنسبة | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---------------------------------|---------------------------------|---------------|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 01 | تشعر بالرضا على فرص الترقية | العدد | 0 | 11 | 1 | 19 | 1 | 3.31 | 0.998 | متوسطة |
| | | النسبة | 0 | 34.4 | 3.1 | 59.4 | 3.1 | | | |
| 02 | ترى أن فرص الترقية عادلة ومنصفة | العدد | 0 | 10 | 4 | 13 | 5 | 3.41 | 1.103 | مرتفعة |
| | | النسبة | 0 | 31.3 | 12.5 | 40.6 | 15.6 | | | |
| بعد الرضا عن فرص الترقية | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | 3.35 | 1.001 | متوسطة |

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن جميع الفقرات ضمن المجال متوسط ومرتفع، حيث أن الفقرة الثانية تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.41 وبانحراف معياري مقدر ب 1.103 بأن ترى أن فرص الترقية عادلة ومنصفة. وفي الأخير الفقرة الأول في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.31 وانحراف معياري 0.998 بأن تشع بالرضا على فرص الترقية. في حين أن بعد الرضا عن الأجر يندرج ضمن المجال متوسط بمتوسط حسابي 3.09 وانحراف معياري 0.739.

تحليل فقرات البعد الرابع: الرضا عن محيط العمل

جدول رقم 11 : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الرضا عن محيط العمل.

| الرقم | العبارات | العدد والنسبة | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|------------|--|---------------|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 01 | تشعر بالرضا التام عن طريقة التعامل بين الإدارة والعاملين | العدد | 0 | 1 | 1 | 12 | 18 | 4.47 | 0.718 | مرتفعة جدا |
| | | النسبة | 0 | 3.1 | 3.1 | 37.5 | 56.3 | | | |
| 02 | تشعر بالرضا عن طريقة تعامل المؤسسة مع آراء وأفكار العاملين | العدد | 0 | 3 | 3 | 20 | 6 | 3.91 | 0.818 | مرتفعة |
| | | النسبة | 0 | 9.4 | 9.4 | 62.5 | 18.8 | | | |
| 03 | تشعر بالرضا عن التعاون بين الزملاء | العدد | 0 | 0 | 1 | 18 | 13 | 4.38 | 0.554 | مرتفعة جدا |
| | | النسبة | 0 | 0 | 3.1 | 56.3 | 40.6 | | | |
| 04 | تعمل مع زملاء يقدرون جهودك التي تبذلها | العدد | 0 | 0 | 3 | 22 | 7 | 4.13 | 0.554 | مرتفعة |
| | | النسبة | 0 | 0 | 9.4 | 68.8 | 21.9 | | | |
| مرتفعة جدا | بعد الرضا عن محيط العمل | | | | | | | | | |
| مرتفعة جدا | 0.429 | | | | | | | | | |
| مرتفعة جدا | 4.21 | | | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء نتائج الإستبيان

نلاحظ من الجدول أن جميع الفقرات ضمن المجال مرتفع ومرتفع جدا، حيث أن الفقرة الأولى تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.47 وانحراف معياري مقدر ب 0.718 بأن تشعر بالرضا التام عن طريقة التعامل بين الإدارة والعاملين، والفقرة الثالثة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.38 وانحراف معياري 0.554 بأن تشعر بالرضا عن التعاون بين الزملاء، والفقرة الرابعة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.13 وانحراف معياري 0.554 بأن تعمل مع زملاء يقدرون جهودك التي تبذلها. وفي الأخير الفقرة الثانية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.91 وانحراف معياري 0.818 بأن تشعر بالرضا عن طريقة تعامل المؤسسة مع آراء وأفكار العاملين. في حين أن بعد الرضا عن محيط العمل يندرج ضمن المجال مرتفع جدا بمتوسط حسابي 4.21 وانحراف معياري 0.429.

تحليل فقرات البعد الخامس: الرضا عن ظروف العمل

جدول رقم 12 : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الرضا عن ظروف العمل.

| الرقم | العبارات | العدد والنسبة | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------|-----------------------------------|---------------|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 01 | أنت راض عن ظروف العمل من المناخية | العدد | 0 | 0 | 3 | 18 | 11 | 4.25 | 0.622 | مرتفعة جدا |
| | | النسبة | 0 | 0 | 9.4 | 56.3 | 34.4 | | | |
| 02 | توفر المؤسسة بيئة صحية و أمانة | العدد | 0 | 0 | 1 | 11 | 20 | 4.59 | 0.560 | مرتفعة جدا |
| | | النسبة | 0 | 0 | 3.1 | 34.4 | 62.5 | | | |
| | بعد الرضا عن ظروف العمل | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | 4.42 | 0.525 | مرتفعة جدا |

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن جميع الفقرات ضمن المجال مرتفع جدا، حيث أن الفقرة الثانية تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.59 وانحراف معياري مقدر ب 0.560 بأن توفر المؤسسة بيئة صحية و آمنة. وفي الأخير الفقرة الأول في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.25 وانحراف معياري 0.622 بأن أنت راض عن ظروف العمل من المناخية. في حين أن بعد الرضا عن ظروف العمل يندرج ضمن المجال مرتفع جدا بمتوسط حسابي 4.42 وانحراف معياري 0.525.

تحليل فقرات البعد السادس: الرضا عن الحوافز

جدول رقم 13 : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الرضا عن الحوافز.

| الرقم | العبارات | العدد والنسبة | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------|---|---------------|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 01 | هل أنت راض عن الحوافز المادية | العدد | 3 | 18 | 3 | 8 | 0 | 2.50 | 0.984 | ضعيفة |
| | | النسبة | 9.4 | 56.3 | 9.4 | 25 | 0 | | | |
| 02 | هل أنت راض عن الحوافز المعنوية | العدد | 0 | 8 | 7 | 15 | 2 | 3.34 | 0.937 | متوسطة |
| | | النسبة | 0 | 25 | 21.9 | 46.9 | 6.3 | | | |
| 03 | تشجعك الحوافز على بذل مزيد من الجهد و المثابرة | العدد | 0 | 0 | 0 | 9 | 23 | 4.72 | 0.457 | مرتفعة جدا |
| | | النسبة | 0 | 0 | 0 | 28.1 | 71.9 | | | |
| | بعد الرضا عن الحوافز | | | | | | | | | |
| | المصدر: من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | 3.52 | 0.604 | مرتفعة |

نلاحظ من الجدول أن جميع الفقرات ضمن المجال ضعيف ومتوسط ومرتفع جدا، حيث أن الفقرة الثالثة تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.72 وبانحراف معياري مقدر ب 0.457 بأن تشجعك الحوافز على بذل مزيد من الجهد والمثابرة، والفقرة الثانية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.34 وانحراف معياري 0.937 بأن هل أنت راض عن الحوافز المعنوية. وفي الأخير الفقرة الأولى في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.50 وانحراف معياري 0.984 بأن هل أنت راض عن الحوافز المادية. في حين أن بعد الرضا عن الحوافز يندرج ضمن المجال مرتفع بمتوسط حسابي 3.52 وانحراف معياري 0.604.

* النتائج المتعلقة بالمتغير التابع : الرضا الوظيفي

يظهر الجدول الموضح أدناه قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالرضا الوظيفي

جدول رقم 14 : النتائج المتعلقة بالرضا الوظيفي

| المتغير التابع | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة |
|----------------|-----------------|-------------------|----------------|
| الرضا الوظيفي | 3.71 | 0.379 | مرتفع |

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج SPSS21.

من خلال قراءة نتائج الجدول المدون أعلاه، يتضح أن المتوسط الحسابي العام للعبارات 18 المتعلقة بالرضا الوظيفي لدى المبحوثين قدر ب 3.71 على مقياس ليكارت الخماسي، والذي يشير إلى مستوى موافقة مرتفع، وبانحراف معياري قدره 0.379 وهو ما يدل أن درجة الرضا الوظيفي محل الدراسة درجة مرتفعة .

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات :

فيما يلي عرض لنتائج تحليل واختبار فرضيات الدراسة:

* اختبار الفرضيات الفرعية:

أولا- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية و المعنوية على بعد الرضا عن العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للبحث في أثر الحوافز ببعديه المادي والمعنوي على بعد الرضا عن العمل، والجدول رقم (15) الموضح أدناه يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول رقم 15 : تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر للحوافز ببعديه على بعد الرضا عن

| المتغير التابع | المتغيرات المستقلة | معاملات الانحدار (B) | قيمة T المحسوبة | مستوى الدلالة (sig T) | معامل الارتباط R ط | معامل التحديد R2 | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة sig F |
|----------------|--------------------|----------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|------------------|-----------------|---------------------|
| الرضا عن العمل | الثابت | 2.175 | 3.495 | 0.002 | 0.415 | 0.173 | 3.026 | 0.064 |
| | التحفيز المادي | 0.165 | 0.983 | 0.334 | | | | |
| | التحفيز المعنوي | 0.273 | 1.630 | 0.114 | | | | |

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج SPSS21.

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق، يتضح أن قيمة (F) المحسوبة قدرت ب 3.026 بمستوى دلالة إحصائية بلغ (sig F = 0.064)، وهي أكبر من المستوى المعنوية المعتمدة $\alpha = 0.05$ ، مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار، ويؤكد لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز ببعديها على بعد الرضا عن العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.415)، ومعامل التحديد (0.173)، مما يعني أن 17.3% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الرضا عن العمل) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (الحوافز المادية والمعنوية). وهذا كافي لتأكيد وتفسير العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، أما النسبة المتبقية التي تقدر ب 82.7% فإنها تعزى إلى عوامل أخرى لم تدرج في نموذج الدراسة. كما تشير نتائج الدراسة أن كلا من التحفيز المادي والتحفيز المعنوي ليس لها أثر على بعد الرضا عن العمل حيث قدرت قيمة (T) المحسوبة لكل من التحفيز المادي والتحفيز المعنوي ب (0.983 و 1.630) على التوالي، بمستوى دلالة إحصائية بلغت (0.334 و 0.114) على التوالي، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha = 0.05$ ، ومن خلال تتبع معاملات الانحدار لكل من التحفيز المادي والمعنوي يتضح أن التحفيز المعنوي الأكثر تأثيراً على بعد الرضا عن العمل لدى الأفراد محل الدراسة، ويمكن كتابة معادلة الانحدار على النحو التالي:

بعد الرضا عن العمل = 2.175 + (0.165 * التحفيز المادي) + (0.273 * التحفيز

المعنوي).

وبناء على هذه النتائج، تنتهي الدراسة إلى قبول صحة الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية و المعنوية على بعد الرضا عن العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

ثانيا- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية و المعنوية على بعد الرضا عن الأجر في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للبحث في أثر الحوافز ببعديه المادي والمعنوي على بعد الرضا عن الأجر، والجدول رقم (16) الموضح أدناه يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول رقم 16 : تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر للحوافز ببعديه على بعد الرضا عن

الأجر

| المتغير التابع | المتغيرات المستقلة | معاملات الانحدار (B) | قيمة T المحسوبة | مستوى الدلالة (sig T) | معامل الارتباط R ط | معامل التحديد R2 | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة sig F |
|----------------|--------------------|----------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|------------------|-----------------|---------------------|
| الرضا عن الأجر | الثابت | 1.350 | 1.251 | 0.221 | 0.328 | 0.108 | 1.753 | 0.191 |
| | التحفيز المادي | 0.053 | 0.181 | 0.857 | | | | |
| | التحفيز المعنوي | 0.468 | 1.613 | 0.118 | | | | |

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج SPSS21.

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق، يتضح أن قيمة (F) المحسوبة قدرت ب 1.753 بمستوى دلالة إحصائية بلغ (sig F = 0.191)، وهي أكبر من المستوى المعنوية المعتمدة $\alpha = 0.05$ ، مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار، ويؤكد لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز ببعديها على بعد الرضا عن الأجر في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى

الدلالة $\alpha = 0.05$ ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.328)، ومعامل التحديد (0.108)، مما يعني أن 10.8% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الرضا عن الأجر) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (الحوافز المادية والمعنوية). وهذا كافي لتأكيد وتفسير العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، أما النسبة المتبقية التي تقدر ب 89.2% فإنها تعزى إلى عوامل أخرى لم تدرج في نموذج الدراسة. كما تشير نتائج الدراسة أن كلا من التحفيز المادي والتحفيز المعنوي ليس لها أثر على بعد الرضا عن العمل حيث قدرت قيمة (T) المحسوبة لكل من التحفيز المادي والتحفيز المعنوي ب (0.181 و 1.613) على التوالي، بمستوى دلالة إحصائية بلغت (0.857 و 0.118) على التوالي، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha = 0.05$ ، ومن خلال تتبع معاملات الانحدار لكل من التحفيز المادي والمعنوي يتضح أن التحفيز المعنوي الأكثر تأثيراً على بعد الرضا عن الأجر لدى الأفراد محل الدراسة، ويمكن كتابة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{بعد الرضا عن الأجر} = 2.175 + (0.165 * \text{التحفيز المادي}) + (0.273 * \text{التحفيز}$$

المعنوي).

وبناء على هذه النتائج، تنتهي الدراسة إلى قبول صحة الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية و المعنوية على بعد الرضا عن الأجر في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

ثالثاً- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية و المعنوية على بعد الرضا عن فرص الترقية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للبحث في أثر الحوافز ببعديه المادي والمعنوي على بعد الرضا عن فرص الترقية، والجدول رقم (17) الموضح أدناه يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول رقم 17 : تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر للحوافز ببعديه على بعد الرضا عن فرص الترقية

| المتغير التابع | المتغيرات المستقلة | معاملات الانحدار (B) | قيمة T المحسوبة | مستوى الدلالة (sig T) | معامل الارتباط R ط | معامل التحديد R2 | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة sig F |
|----------------------|--------------------|----------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|------------------|-----------------|---------------------|
| الرضا عن فرص الترقية | الثابت | - | -0.269 | 0.790 | 0.507 | 0.257 | 5.007 | 0.014 |
| | التحفيز المادي | 0.151 | 0.421 | 0.677 | | | | |
| | التحفيز المعنوي | 0.958 | 2.666 | 0.012 | | | | |

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج SPSS21.

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق، يتضح أن قيمة (F) المحسوبة قدرت ب 5.007 بمستوى دلالة إحصائية بلغ (sig F = 0.014)، وهي أقل من المستوى المعنوية المعتمدة $\alpha = 0.05$ ، مما يشير إلى عدم معنوية نموذج الانحدار، ويؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز ببعديها على بعد الرضا عن فرص الترقية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.507)، ومعامل التحديد (0.257)، مما يعني أن 25.7% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الرضا عن فرص الترقية) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (الحوافز المادية والمعنوية). وهذا كافي لتأكيد وتفسير العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، أما النسبة المتبقية التي تقدر ب 74.3% فإنها تعزى إلى عوامل أخرى لم تدرج في نموذج الدراسة. كما تشير نتائج الدراسة أننا كلاً من التحفيز المادي والتحفيز المعنوي لها أثر على الرضا عن فرص الترقية حيث قدرت قيمة (T) المحسوبة لكل من التحفيز المادي والتحفيز المعنوي ب (0.421 و 0.2666) على التوالي، بمستوى دلالة إحصائية بلغت (0.677 و 0.012) على التوالي، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha = 0.05$ ، ومن خلال تتبع معاملات الانحدار لكل من التحفيز المادي والمعنوي

يتضح أن التحفيز المعنوي الأكثر تأثيراً على بعد الرضا عن فرص الترقية لدى الأفراد محل الدراسة، ويمكن كتابة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{بعد الرضا عن فرص الترقية} = -0.359 + (0.151 * \text{التحفيز المادي}) + (0.958 * \text{التحفيز المعنوي}).$$

التحفيز المعنوي).

وبناء على هذه النتائج، تنتهي الدراسة إلى نفي صحة الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية و المعنوية على بعد الرضا عن فرص الترقية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ محل الدراسة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية و المعنوية على بعد الرضا عن فرص الترقية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ محل الدراسة. رابعاً- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية و المعنوية على بعد الرضا عن محيط العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للبحث في أثر الحوافز ببعديه المادي والمعنوي على بعد الرضا عن محيط العمل، والجدول رقم (18) الموضح أدناه يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول رقم 18 : تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر الحوافز ببعديها على بعد الرضا عن

محيط العمل

| المتغير التابع | المتغيرات المستقلة | معاملات الانحدار (B) | قيمة T المحسوبة | مستوى الدلالة (sig T) | معامل الارتباط R ط | معامل التحديد R2 | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة sig F |
|---------------------|--------------------|----------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|------------------|-----------------|---------------------|
| الرضا عن محيط العمل | الثابت | 2.432 | 4.279 | 0.000 | 0.517 | 0.267 | 5.284 | 0.011 |
| | التحفيز المادي | 0.371 | 2.427 | 0.022 | | | | |
| | التحفيز المعنوي | 0.143 | 0.936 | 0.357 | | | | |

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج SPSS21.

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق، يتضح أن قيمة (F) المحسوبة قدرت ب 5.284 بمستوى دلالة إحصائية بلغ (sig F = 0.011)، وهي أقل من المستوى المعنوية المعتمدة $\alpha = 0.05$ ، مما يشير إلى عدم معنوية نموذج الانحدار، ويؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز ببعديها تعزى لبعد الرضا عن محيط العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.517)، ومعامل التحديد (0.267)، مما يعني أن 26.7% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الرضا عن محيط العمل) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (الحوافز المادية والمعنوية). وهذا كافي لتأكيد وتفسير العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، أما النسبة المتبقية التي تقدر ب 73.3% فإنها تعزى إلى عوامل أخرى لم تدرج في نموذج الدراسة. كما تشير نتائج الدراسة أن كلا من التحفيز المادي والتحفيز المعنوي لها أثر على الرضا عن محيط العمل حيث قدرت قيمة (T) المحسوبة لكل من التحفيز المادي والتحفيز المعنوي ب (2.427 و 0.936) على التوالي، بمستوى دلالة إحصائية بلغت (0.022 و 0.357) على التوالي، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha = 0.05$ ، ومن خلال تتبع معاملات الانحدار لكل من التحفيز المادي والمعنوي يتضح أن التحفيز المعنوي الأكثر تأثيراً على بعد الرضا عن محيط العمل لدى الأفراد محل الدراسة، ويمكن كتابة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{بعد الرضا عن محيط العمل} = 2.432 + (0.371 * \text{التحفيز المادي}) + (0.143 * \text{التحفيز المعنوي}).$$

وبناء على هذه النتائج، تنتهي الدراسة إلى نفي صحة الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية و المعنوية على بعد الرضا عن محيط العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ محل الدراسة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية و المعنوية على بعد الرضا عن محيط العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ محل الدراسة.

خامسا- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية و المعنوية على بعد الرضا عن ظروف العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للبحث في أثر الحوافز ببعديه المادي والمعنوي على بعد الرضا عن ظروف العمل، والجدول رقم (19) الموضح أدناه يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول رقم 19 : تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر للحوافز ببعديها على بعد الرضا عن ظروف العمل

| المتغير التابع | المتغيرات المستقلة | معاملات الانحدار (B) | قيمة T المحسوبة | مستوى الدلالة (sig T) | معامل الارتباط R ط | معامل التحديد R2 | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة sig F |
|---------------------|--------------------|----------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|------------------|-----------------|---------------------|
| الرضا عن ظروف العمل | الثابت | 1.972 | 3.425 | 0.002 | 0.705 | 0.497 | 14.346 | 0.000 |
| | التحفيز المادي | 0.789 | 5.096 | 0.000 | | | | |
| | التحفيز المعنوي | -0.101 | -0.654 | 0.518 | | | | |

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج SPSS21.

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق، يتضح أن قيمة (F) المحسوبة قدرت ب 14.346 بمستوى دلالة إحصائية بلغ (sig F = 0.000)، وهي أقل من المستوى المعنوية المعتمدة $\alpha = 0.05$ ، مما يشير إلى عدم معنوية نموذج الانحدار، ويؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز ببعديها على بعد الرضا عن ظروف العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.705)، ومعامل التحديد (0.497)، مما يعني أن 49.7% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الرضا عن ظروف العمل) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (الحوافز المادية والمعنوية). وهذا كافي لتأكيد وتفسير العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، أما النسبة المتبقية التي تقدر ب 50.3% فإنها تعزى إلى عوامل أخرى لم تدرج في نموذج الدراسة. كما تشير نتائج الدراسة أن كلا من التحفيز المادي والتحفيز المعنوي لها أثر على الرضا عن ظروف العمل حيث قدرت قيمة (T)

المحسوبة لكل من التحفيز المادي والتحفيز المعنوي ب (5.096 و -0.654) على التوالي، بمستوى دلالة إحصائية بلغت (0.000 و 0.518) على التوالي، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha = 0.05$ ، ومن خلال تتبع معاملات الانحدار لكل من التحفيز المادي والمعنوي يتضح أن التحفيز المادي الأكثر تأثيراً على بعد الرضا عن ظروف العمل لدى الأفراد محل الدراسة، ويمكن كتابة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{بعد الرضا عن ظروف العمل} = 1.972 + (0.789 * \text{التحفيز المادي}) - (0.101 * \text{التحفيز المعنوي}).$$

وبناء على هذه النتائج، تنتهي الدراسة إلى نفي صحة الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية و المعنوية على بعد الرضا عن ظروف العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ محل الدراسة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية و المعنوية على بعد الرضا عن ظروف العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ محل الدراسة. **سادسا- الفرضية الفرعية السادسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية و المعنوية على بعد الرضا عن الحوافز في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للبحث في أثر الحوافز ببعديه المادي والمعنوي على بعد الرضا عن الحوافز، والجدول رقم (20) الموضح أدناه يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول رقم 20 : تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر الحوافز ببعديها على بعد الرضا عن

الحوافز

| المتغير التابع | المتغيرات المستقلة | معاملات الانحدار (B) | قيمة T المحسوبة | مستوى الدلالة (sig T) | معامل الارتباط R ط | معامل التحديد R2 | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة sig F |
|------------------|--------------------|----------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|------------------|-----------------|---------------------|
| الرضا عن الحوافز | الثابت | 1.677 | 1.933 | 0.063 | 0.371 | 0.137 | 2.308 | 0.117 |
| | التحفيز المادي | 0.254 | 1.087 | 0.286 | | | | |
| | التحفيز المعنوي | 0.285 | 1.222 | 0.232 | | | | |

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج SPSS21.

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق، يتضح أن قيمة (F) المحسوبة قدرت ب 2.308 بمستوى دلالة إحصائية بلغ (sig F = 0.117)، وهي أكبر من المستوى المعنوية المعتمدة $\alpha = 0.05$ ، مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار، ويؤكد لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز تعزى لبعده الرضا عن الحوافز في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.371)، ومعامل التحديد (0.137)، مما يعني أن 13.7% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الرضا عن الحوافز) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (الحوافز المادية والمعنوية). وهذا كافي لتأكيد وتفسير العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، أما النسبة المتبقية التي تقدر ب 86.3% فإنها تعزى إلى عوامل أخرى لم تدرج في نموذج الدراسة. كما تشير نتائج الدراسة أن كلا من التحفيز المادي والتحفيز المعنوي ليس لها أثر على بعد الرضا عن الحوافز حيث قدرت قيمة (T) المحسوبة لكل من التحفيز المادي والتحفيز المعنوي ب (1.087 و 1.222) على التوالي، بمستوى دلالة إحصائية بلغت (0.286 و 0.232) على التوالي، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha = 0.05$ ، ومن خلال تتبع معاملات الانحدار لكل من التحفيز المادي والمعنوي يتضح أن

التحفيز المعنوي الأكثر تأثيرا على بعد الرضا عن الحوافز لدى الأفراد محل الدراسة، ويمكن كتابة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{بعد الرضا عن الحوافز} = 1.677 + (0.254 * \text{التحفيز المادي}) + (0.285 * \text{التحفيز المعنوي}).$$

وبناء على هذه النتائج، تنتهي الدراسة إلى قبول صحة الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية و المعنوية على بعد الرضا عن الحوافز في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للبحث في أثر الحوافز ببعديه المادي والمعنوي على الرضا الوظيفي، والجدول رقم (21) الموضح أدناه يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول رقم 21 : تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي.

| المتغير التابع | المتغيرات المستقلة | معاملات الانحدار (B) | قيمة T المحسوبة | مستوى الدلالة (sig T) | معامل الارتباط R ط | معامل التحديد R2 | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة sig F |
|----------------|--------------------|----------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|------------------|-----------------|---------------------|
| الرضا الوظيفي | الثابت | 1.707 | 3.522 | 0.001 | 0.614 | 0.378 | 8.797 | 0.001 |
| | التحفيز المادي | 0.275 | 2.105 | 0.044 | | | | |
| | التحفيز المعنوي | 0.313 | 2.401 | 0.023 | | | | |

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج SPSS21.

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق، يتضح أن قيمة (F) المحسوبة قدرت ب 8.797 بمستوى دلالة إحصائية بلغ (sig F = 0.001)، وهي أقل من المستوى المعنوية المعتمدة $\alpha = 0.05$ ، مما يشير إلى عدم معنوية نموذج الانحدار، ويؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.614)، ومعامل التحديد (0.378)، مما يعني أن 37.8% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (الحوافز المادية والمعنوية). وهذا كافي لتأكيد وتفسير العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، أما النسبة المتبقية التي تقدر ب 62.2% فإنها تعزى إلى عوامل أخرى لم تدرج في نموذج الدراسة. كما تشير نتائج الدراسة أن كلا من التحفيز المادي والتحفيز المعنوي لها أثر على الرضا الوظيفي حيث قدرت قيمة (T) المحسوبة لكل من التحفيز المادي والتحفيز المعنوي ب (2.105 و 2.401) على التوالي، بمستوى دلالة إحصائية بلغت (0.044 و 0.023) على التوالي، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha = 0.05$ ، ومن خلال تتبع معاملات الانحدار لكل من التحفيز المادي والمعنوي يتضح أن التحفيز المعنوي الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي لدى الأفراد محل الدراسة، ويمكن كتابة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{الرضا الوظيفي} = 1.707 + (0.275 * \text{التحفيز المادي}) + (0.313 * \text{التحفيز المعنوي}).$$

وبناء على هذه النتائج، تنتهي الدراسة إلى نفي صحة الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ محل الدراسة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ محل الدراسة.

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى أثر الحوافز و على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر في محاولة اسقاط الجانب النظري ما جاء به الباحثين و الاكاديميين عن الحوافز والرضا الوظيفي ، من خلال استبيان تم توزيعه على عينة اختيرت من مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف أين توصلنا الى معرفة مدى استخدام الحوافز ببعدها المادي والمعنوي و تأثيرهما على الرضا الوظيفي لدى العاملين كما تطرقنا الى التعريف بالمؤسسة و هيكلها التنظيمي و مهامها ... الخ .

الخاتمة :

يعتبر المورد البشري من أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق التميز و تحسين كفاءتها الإنتاجية و رفع مردوديتها، باعتباره العنصر المحرك في المنظمة و القادر على الإبداع والابتكار والتجديد و لهذا تسعى كل المنظمات إلى إعطائه أهمية و مكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية، و من بين السبل المستعملة لتفعيل هذا العنصر البشري نجد التحفيز بمختلف أنواعه و أشكاله المادية و المعنوية، كونه يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي و تحقيق أهداف الموظف في النمو و الرضا بالإضافة إلى تحقيق أهداف المنظمة في الربحية و البقاء و الاستمرارية، و بعد القيام بدراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف توصلنا للنتائج التالية :

أن مستوى تطبيق الحوافز المادية اتجه بشكل عام نحو مستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام قيمة 3.53 و هو ما يترجم تطبيق المؤسسة لبعض الحوافز المادية مستوى تطبيق الحوافز المعنوية اتجه إلى الحياد اي كان متوسطا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام قيمة 3.32 و هو ما يترجم ضعف الحوافز المعنوية المقدمة نوعا ما .
أما بالنسبة لابعاد الرضا الوظيفي فقد كانت متباينة و هكذا كانت النتائج :
بالنسبة لبعد الرضا عن العمل فكانت هناك هناك موافقة بمتوسط حسابي 3.66
بعد الرضا عن الأجر كان هناك تباين في الأجوبة حيث اتجهت درجة الموافقة الى درجة متوسطة بمتوسط حسابي 3.09
كانت النتائج متوسطة أيضا عند بعد الرضا عن فرص الترقية بمتوسط حسابي 3.35 مما يؤكد وجود عدم رضا من بعض العمال عن سياسة الترقية في المؤسسة
كانت هناك موافقة تامة عن بعد الرضا عن محيط العمل و كذلك ظروف العمل بمتوسط حسابي 4.21 و 4.42 على التوالي، مما يؤكد رضاهم التام عن الظروف العملية
وكانت هناك شبه موافقة ايضا عن بعد الرضا عن الحوافز بمتوسط حسابي 3.52
اما بالنسبة لمحور الرضا العام فقد مال الى الموافقة بمتوسط حسابي 3.71 ما يدل على رضا عام من العاملين على الحوافز المقدمة من المؤسسة .

أما الفرضيات فقد أثبتت على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للفرضيات الفرعية 1 و 2 و 6 التي تنص على أبعاد الرضا عن العمل و عن الأجر و على الحوافز على التوالي أما الفرضيات الفرعية 3 و 4 و 5 التي تنص على بعد الرضا عن فرص الترقية و عن محيط العمل و ظروف العمل على التوالي فقد أثبتت وجود دلالة إحصائية بينها و بين الحوافز المقدمة أما بالنسبة للفرضية الرئيسية تم قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية و المعنوية هلى الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر.

بعض الاقتراحات :

بناء على النتائج المتوصل إليها ضمن الدراسة نقوم بتقديم اقتراحات يمكن العمل بها و الاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية و تتمثل هذه الاقتراحات فيما يلي :

- احترام مبدأ الإنصاف في تقديم الحوافز للعاملين .
- تصميم نظام حوافز يتصف بالمرونة و المصداقية .
- تقدير الأعمال المتميزة و انجازات الآخرين .
- إعطاء الفرص للموظفين للتطوير من خلال الترقيات .
- الاعتراف بالعامل من خلال تلبية طموحاته و حاجاته و رغباته .
- قياس الرضا الوظيفي للموظفين دوريا و بانتظام و تحديد مستواه .
- اتخاذ الإجراءات و التدابير اللازمة لتحسين الرضا الوظيفي .
- الاهتمام بتدريب و تنمية قدرات العاملين لديها .

آفاق البحث :

بعدما انتهينا من معالجة إشكالية بحثنا فيما يخص أثر أنظمة الحوافز على الرضا الوظيفي، ومن خلال الجانب

النظري ظهرت لنا بعض من الجوانب و الإشكاليات الجديدة بمواصلة البحث فيها نظرا لأهميتها التطبيقية و النظرية :

- دور نظام المعلومات في تحفيز الأفراد .
- أثر نظم التقييم على تحفيز الأفراد .
- دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية .

المراجع

المراجع :

الكتب بالعربية :

- 1- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2005، ص 153
- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر ، 2008، ص 351-350
- 3- السالم سالم محمد، الرضا الوظيفي للعاملين، مطبوعات مكتبة الملك الوطنية، الرياض، 1997، ص 28
- 4- براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراية، الأردن، 2015، ص 57
- 5- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 104.
- 6- حسين حريم السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 125
- 7- حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع، الاردن، 2010، ص 43 .
- 8- حسين حريم السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 125
- 9- خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الاعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 78.
- 10- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، 2004، ص 160 .
- 11- راوية حسن ، دارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2010، 309.
- 12- زكريا الدوري، وظائف و عمليات منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الاردن، 2010، ص 232
- 13- زاكي محمود هاشم إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2015، ص 711.
- 14- زاهد محمد ديري وسعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 64
- 15- سنان الموسمي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 230
- 16- سهيلة محمد عباس علي حسين علي إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، الاردن، 1999، ص 312
- 17- سليمان أحمية، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري علاقة العمل الفردية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 212

- 18- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2006 ، ص 176
- 19- شريف شحانة، عبقرية التحفيز، الطبعة الأولى، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، مصر، 2017، ص15
- 20- صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 6_7
- 21- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة ، مصر، 2002، ص 131
- 22- صلاح الدين الهيني ، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية المحلية الاردنية في إدارة العمال، مطبعة الجامعة الاردنية، الاردن، 2001، ص 22
- 23- طارق طه، إدارة الأعمال منهج حديث معاصر، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2007، ص 345-346
- 24- علاء الدين رسلان، استراتيجيات الإصلاح الإداري، دار المؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2020، ص114
- 25- عبد الله بن خالد، تقييم مدى كفاءة الحوافز المادية، مركز البحوث والدراسات، السعودية، 2018 ، ص 23
- 26- عبد الباري إبراهيم ذرة زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 40-41
- 27- عبد الفتاح بوخمخ إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2001، ص 118
- 28- عبد الباري ذرة ومحفوظ جودة الأساسيات في الإدارة المعاصرة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الاردن، 2012، ص248.
- 29- عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، الطبعة الأولى، نيولينك للنشر والتدريب، القاهرة، مصر، 2015، ص 11
- 30- عثمان محادين، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016 ، ص 100.
- 31- عبد الفتاح دياب حسن ، الاعمدة السبعة للإشراف الفعال ، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية ، القاهرة، 1996، ص 09
- 32- عمر سعيد، الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان ، 2003، ص 121
- 33- عبد الباري إبراهيم ذرة زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 392
- 34- عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 235.

- 35- عبد الباري إبراهيم ذرة زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص 412
- 36- فايذة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، مصر، 2011، ص 41-43.
- 37- فؤاد إفرام البستاني، منجد الطلاب، الطبعة 36، دار المشرق، بيروت، لبنان، 1990، ص 249
- 38- فرج طريق سوقي، السلوك القيادي والفعالية الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 220.
- 39- لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، الطبعة الأولى، دار المثقف للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018، ص 19-20
- 40- مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 151
- 41- مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009، ص 151.
- 42- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية عروض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 115.
- 43- محمد إسماعيل بلال السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، 2005، ص 94.
- 44- محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 50
- 45- مهدي زوليف، إدارة الأفراد، دار مجدلاوي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1994، ص 21
- 46- مائدة حميد تاية المسعودي وسالم محمد عبود ، رأس المال البشري الإستراتيجي المفاهيم الأسس الأبعاد، الطبعة الأولى، دار الدكتور للعلوم الإدارية والإقتصادية، بغداد، العراق، 2019، ص 148
- 47- مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 173 .
- 48- مصطفى محمد ، الرضا الوظيفي و اثره على تطوير الاداء، الطبعة الأولى، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 11
- 49- مصطفى محمد ، الرضا الوظيفي و اثره على تطوير الاداء، الطبعة الأولى، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان 2018، ص 11 .
- 50- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الأولى، زمزم للنشر والتوزيع، الأردن، 2011،

- 51- منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتوزيع والنشر، مصر، 2015، ص 38
- 52- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 195.
- 53- محمد صالح الحناوي و محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 1997، ص 240-242
- 54- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 85
- 55- محمد أنيس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فاعلية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1973، ص 22
- 56- موسى اللوزي، التنظيم و اجراءات العمل، دار وائل للنشر و التوزيع عمان، 2002، ص 13
- 57- محسن أحمد الخضيرى، الإدارة التنافسية للوقت، أتراك للطباعة و التوزيع، القاهرة، 2000، ص 17
- 58- منصور فهمي، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع الحوافز ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 1984، ص 141.
- 59- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 285
- 60- يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 405 406
- 61- شوقي طريف، السلوك القيادي و فاعلية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1993، ص 124

الكتب باللغة الأجنبية:

- 1- Annick Cohen, Toute La Fonction Ressources Humaines, édition Dunod, Paris, 2006, p 72.
- 2- Marie-Georges Filleau, Clotilde Marque-Rippoul, les théories de l'organisation et de l'entreprise, édition Marketing, Paris, 1999, P 87.
- 3- Mucckielli, Roles et Communication Dansles orga Nisation, 1ere Edition, librairies techniques, paris, 1983, p58.
- 4- Lock EA, the relations hip of task liking and satisfaction, journal of Applied pay calogy, usa, 1960, p 380

المقالات :

- 1- الداوي الشيخ ، تحليل اثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرياح بورقلة، العدد 6ء المجلد الأول، 2008، ص 8
- 2- بودالي محمد، أهمية الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري في الإدارة العمومية، مجلة مجاميع المعرفة، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بتندوف، العدد 3، المجلد 7، 2021، ص 209
- 3- سليمان الفارس، أثر سياسيات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، العدد الأول، المجلد 27، 2011، ص 84

الأطروحات و المذكرات الأكاديمية بالعربية:

- 1- أمينة يحيوي، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة حالة الفئات الملونة فيليبيا ببريكة ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2014، ص 46-47
- 2- جوادي حمزة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم نفس العمل والتنظيم – جامعة منتوري ، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية، 2006، ص 76-78
- 3- نسيم بوقال، أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة رسالة ماجستير في تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص 93-94

الأطروحات و المذكرات الأكاديمية بالفرنسية:

- 1- ainas eltarhuni and eman alaqeli, impact of incentives on physicians performance at pediatric hospital in benghazi,health services, administration, faculty of public health, university of benghazi, Libya journal of nursing and health science, volume 6, 2017, p01.

الملاحق

استبيان لدراسة بعنوان

دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي

- دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف-

جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أخي المجيب/ أختي المجيبة

تحية طيبة وبعد

نضع بين أيديكم هذا استبيان، الذي يهدف إلى التعرف على واقع الحوافز المادية والمعنوية، وتحديد أثرها على الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف. ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة، ولكي يحقق هذا البحث الغرض المطلوب، نرجو منكم قراءة الاستبيان بعناية ودقة، والإجابة على الأسئلة المدرجة أدناه بكل صدق وموضوعية، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، علما أنه سيتم التعامل مع اجابتكم بسرية تامة، ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر والتقدير على تعاونكم

تحت اشراف

سنوسي

من اعداد الطالب

خلاف يحي

سعيدة

الجزء الأول: معلومات عامة

يتضمن هذا الجزء من الدراسة بعض المعلومات العامة، نأمل الإجابة إليها: (قسم خاص بمدى توفر وجودة المياه):

الجنس: ذكر () ، انثى ()

السن: من 20 الى 30 () ، من 31 الى 40 () ، من 41 الى 50 () ، 51 فأكثر ()

المؤهل العلمي: ثانوي فأقل () ، جامعي () ، مهني ()

المستوى الوظيفي: رئيس مصلحة () ، موظف ()

سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات () ، من 5 الى 10 سنوات () ، من 11 الى 20 سنة ()

الجزء الثاني: معلومات عامة حول متغيرات الدراسة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تمثل متغيرات التي بنيت عليها الدراسة، يرجى قراءتها وبيان مدى موافقتكم عن كل عبارة، وذلك بوضع علامة (X) في الجواب المناسب

أولاً: التحفيز المادي (متغير مستقل X1)

| الرقم | العبارة | غير موافق تماماً | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماماً |
|-------|---|------------------|-----------|-------|-------|--------------|
| 1 | يغطي الأجر ما يقدمه الموظف من مجهودات في عمله | | | | | |
| 2 | تقدم المؤسسة مكافئات تشجيعية | | | | | |
| 3 | توفر المؤسسة ادوات حديثة للعمل | | | | | |
| 4 | تقوم المؤسسة بالتحسين المستمر لظروف العمل | | | | | |
| 5 | تقدم المؤسسة اجر الوقت الاضافي | | | | | |
| 6 | يوجد نظام تقاعد بالمؤسسة | | | | | |
| 7 | تمنح المؤسسة اجازات في بعض الحالات الخاصة دون توقيف | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--------|
| | | | | | | الراتب |
|--|--|--|--|--|--|--------|

ثالثا : التحفيز المعنوي (متغير مستقل X2)

| الرقم | العبارة | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
|-------|--|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|
| 8 | تقدم المؤسسة عبارات الشكر و الثناء أثناء العمل على الجهد المبذول | | | | | |
| 9 | هناك فرص التقدم و الترقى | | | | | |
| 10 | تقوم المؤسسة بتدريب العاملين في المؤسسة | | | | | |
| 11 | هناك احترام و تقدير شخصي من طرف المسؤولين | | | | | |
| 12 | هناك عمل جماعي و مساعدة من الزملاء و الإدارة | | | | | |
| 13 | هل يتم تغيير المراكز لكسر الروتين | | | | | |
| 14 | هناك فترات راحة أثناء العمل | | | | | |

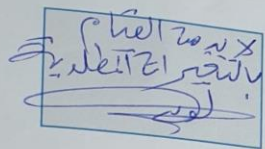
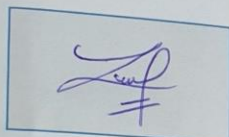
ثالثا : الرضا الوظيفي (المتغير التابع Y)

| الرقم | العبارة | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
|-------|--------------------------------------|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|
| | البعد الأول : الرضا عن العمل | | | | | |
| 1 | انت راض عن الوظيفة التي تشغلها | | | | | |
| 2 | هل تستمتع بالعمل | | | | | |
| 3 | لا تتغيب الا للضرورة القصوى | | | | | |
| 4 | لا تشعر بالإرهاق أثناء العمل | | | | | |
| | البعد الثاني : الرضا عن الأجر | | | | | |
| 5 | تشعر بالرضا عن الأجر الذي تحصل عليه | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | ساعات العمل مناسبة مقارنة بالأجر | 6 |
| | | | | | هل انت راض عن عدالة توزيع المكافآت | 7 |
| | | | | | البعد الثالث : الرضا عن فرص الترقية | |
| | | | | | تشعر بالرضا على فرص الترقية | 8 |
| | | | | | ترى ان فرص الترقية عادلة و منصفة | 9 |
| | | | | | البعد الرابع : الرضا عن محيط العمل | |
| | | | | | تشعر بالرضا التام عن طريقة التعامل بين الإدارة والعاملين | 10 |
| | | | | | تشعر بالرضا عن طريقة تعامل المؤسسة مع اراء و افكار العاملين | 11 |
| | | | | | تشعر بالرضا عن التعاون بين الزملاء | 12 |
| | | | | | تعمل مع زملاء يقدرون جهودك التي تبذلها | 13 |
| | | | | | البعد الخامس : الرضا على ظروف العمل | |
| | | | | | انت راض عن ظروف العمل من المناخية | 14 |
| | | | | | توفر المؤسسة بيئة صحية و امانة | 15 |
| | | | | | البعد السادس : الرضا عن الحوافز | |
| | | | | | هل انت راض عن الحوافز المادية | 16 |
| | | | | | هل انت راض عن الحوافز المعنوية | 17 |
| | | | | | تشجعك الحوافز على بدل مزيد من الجهد و المثابرة | 18 |

الاساتذة المحكمين على الاستبيان :

الاساتذة المحكمين على الاستبيان:

| الامضاء | الرتبة | الاسم |
|--|-----------|---------------------|
|  | مهاجر "أ" | محمد لويحي |
|  | مهاجر "ب" | العابد بن شريف شريف |

التجراة الملهو جو شكلا الاستبيان

- 1- قولنج تونج الدراسة (المصغر المستقل، لياتج)
- 2- لوزت متجراة لدراسة كذا بعد لتفصيل بكتابة الصياح .
- 3- قولنج كل جزء من أجزاء ليا من داخل محور او خارج
- 4- من ناحية التونج حيث لينة التجراة بشكل فلتا
- 5- الصية من اختيار العبارة المناسبة لكل نقطة .

لتصريح بإجراء التبرص :

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
جامعة الشاذلي بن جديد - المارنفة
Université chadli benjdid - el tarf-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion
قسم علوم التسيير
Département Des Sciences De Gestion

رقم: 76 / ج / ك / ع / ق ع ت / 2024
الطارف في :

الى السيد / المدبر الهادي لاربعادان الجزائر
الطارف
الموضوع : تصريح بإجراء تبرص

في إطار استكمال طلبية السنة الثانية ماستر مسارهـم الدراسي وفق متطلبات التخرج والتضير لمذكرة التخرج، تطلب من سيادتكم إفادكم من الرصيد الوثائقي والخبرات الموجودة على مستوى هيبتكم، والسماح لتطبيق الآتية أسماءهم من إعداد تبرصهم ففسير الأجل:

الطالب (ة) : خلاف يحيى
الطالب (ة) : /

وعليه فإننا نتمس منكم أخذ هذا الطلب بعين الاعتبار، وذلك لتأكيد التحصيل العلمي والميداني للمطسة في ظل الإمكانيات المتاحة والقوانين المعمول بها.

تقبلنوا مننا فائق الاحترام والتقدير

29 MAI 2024
امضاء وختم الهيئة المستقبلية
Chef Département
Ressources Humaines
TOUMI NARJET

جامعة الشاذلي بن جديد - المارنفة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
فريدة كافي

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,853 | 37 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,865 | 32 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,700 | 7 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,677 | 7 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,805 | 18 |

Statistiques descriptives

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|------------------|----|---------|---------|---------|------------|
| المادي_التحفيز | 32 | 2,57 | 4,29 | 3,5313 | ,49252 |
| المعنوي_التحفيز | 32 | 2,14 | 4,29 | 3,3259 | ,49252 |
| العمل_عن_الرضا | 32 | 2,75 | 4,50 | 3,6641 | ,44273 |
| الأجر_عن_الرضا | 32 | 2,00 | 4,33 | 3,0938 | ,73924 |
| فرص_عن_الرضا | 32 | 2,00 | 5,00 | 3,3594 | 1,00189 |
| الترقية | | | | | |
| محيط_عن_الرضا | 32 | 3,25 | 5,00 | 4,2188 | ,42951 |
| العمل | | | | | |
| ظروف_عن_الرضا | 32 | 3,00 | 5,00 | 4,4219 | ,52532 |
| العمل | | | | | |
| الحوافز_عن_الرضا | 32 | 2,67 | 4,67 | 3,5208 | ,60427 |
| N valide | 32 | | | | |
| (listwise) | | | | | |

Tests de normalité

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|----------------|---------------------------------|-----|---------------|--------------|-----|---------------|
| | Statistique | ddl | Signification | Statistique | ddl | Signification |
| المادي_التحفيز | ,103 | 32 | ,200* | ,982 | 32 | ,858 |
| والمعنوي | | | | | | |
| الوظيفي_الرضا | ,088 | 32 | ,200* | ,968 | 32 | ,455 |

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

المتوسط الحسابي للمتغير المستقل التحفيز المادي والمعنوي معا

Statistiques descriptives

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|------------------------------|----|---------|---------|---------|------------|
| _المادي_ التحفيز والمعنوي | 32 | 2,36 | 4,29 | 3,4286 | ,41531 |
| N valide (listwise) | 32 | | | | |

المتوسط الحسابي للمتغير التابع الرضا الوظيفي

Statistiques descriptives

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|------------------------|----|---------|---------|---------|------------|
| الوظيفي_ الرضا | 32 | 2,78 | 4,33 | 3,7188 | ,39761 |
| N valide (listwise) | 32 | | | | |

الانحدار الخطي المتعدد

Récapitulatif des modèles^b

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Changement dans les statistiques | | | | | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|----------------------------------|----------------|------|------|---------|---------------|
| | | | | | Variation de R-deux | Variation de F | ddl1 | ddl2 | Signif. | |
| 1 | ,614 _a | ,378 | ,335 | ,32432 | ,378 | 8,797 | 2 | 29 | ,001 | 1,848 |

a. Valeurs prédites : (constantes), المادي_ التحفيز, المعنوي_ التحفيز

b. Variable dépendante : الوظيفي_ الرضا

ANOVA^a

| Modèle | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|--------------|------------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| 1 Régression | 1,851 | 2 | ,925 | 8,797 | ,001 ^b |
| Résidu | 3,050 | 29 | ,105 | | |
| Total | 4,901 | 31 | | | |

a. Variable dépendante : الوظيفي_الرضا

b. Valeurs prédites : (constantes), المادي_التحفيز, المعنوي_التحفيز

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|-----------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 (Constante) | 1,707 | ,485 | | 3,522 | ,001 |
| المادي_التحفيز | ,275 | ,130 | ,340 | 2,105 | ,044 |
| المعنوي_التحفيز | ,313 | ,130 | ,388 | 2,401 | ,023 |

a. Variable dépendante : الوظيفي_الرضا

ANOVA^a

| Modèle | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|--------------|------------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| 1 Régression | 1,049 | 2 | ,524 | 3,026 | ,064 ^b |
| Résidu | 5,027 | 29 | ,173 | | |
| Total | 6,076 | 31 | | | |

a. Variable dépendante : العمل_عن_الرضا

b. Valeurs prédites : (constantes), المادي_التحفيز, المعنوي_التحفيز

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|-------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 (Constante) | 2,175 | ,622 | | 3,495 | ,002 |
| 1 المادي_التحفيز | ,165 | ,167 | ,183 | ,983 | ,334 |
| 1 المعنوي_التحفيز | ,273 | ,167 | ,304 | 1,630 | ,114 |

a. Variable dépendante : العمل_عن_الرضا

ANOVA^a

| Modèle | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|--------------|------------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| 1 Régression | 1,827 | 2 | ,913 | 1,753 | ,191 ^b |
| 1 Résidu | 15,114 | 29 | ,521 | | |
| Total | 16,941 | 31 | | | |

a. Variable dépendante : الأجر_عن_الرضا

b. Valeurs prédites : (constantes), المادي_التحفيز, المعنوي_التحفيز

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|-------------------------------|---------------------------|---|------|
|--------|-------------------------------|---------------------------|---|------|

| | A | Erreur standard | Bêta | | |
|-------------------|-------|-----------------|------|-------|------|
| (Constante) | 1,350 | 1,079 | | 1,251 | ,221 |
| 1_التحفيز المادي | ,053 | ,290 | ,035 | ,181 | ,857 |
| 1_التحفيز المعنوي | ,468 | ,290 | ,312 | 1,613 | ,118 |

a. Variable dépendante : الأجر_عن_الرضا

Récapitulatif des modèles^b

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Changement dans les statistiques | | |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|----------------------------------|----------------|-----|
| | | | | | Variation de R-deux | Variation de F | ddl |
| 1 | ,507 ^a | ,257 | ,205 | ,89309 | ,257 | 5,007 | 2 |

a. Valeurs prédites : (constantes), المادي_التحفيز, المعنوي_التحفيز

b. Variable dépendante : الترقية_فرص_عن_الرضا

ANOVA^a

| Modèle | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|--------------|------------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| 1_Regression | 7,987 | 2 | 3,993 | 5,007 | ,014 ^b |
| 1_Résidu | 23,131 | 29 | ,798 | | |
| 1_Total | 31,117 | 31 | | | |

a. Variable dépendante : الترقية_فرص_عن_الرضا

b. Valeurs prédites : (constantes), المادي_التحفيز, المعنوي_التحفيز

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 (Constante) | -,359 | 1,335 | | -,269 | ,790 |
| 1 _التحفيز المادي | ,151 | ,359 | ,074 | ,421 | ,677 |
| 1 _التحفيز المعنوي | ,958 | ,359 | ,471 | 2,666 | ,012 |

a. Variable dépendante : الترقية_ فرص_ عن_ الرضا

ANOVA^a

| Modèle | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|--------------|------------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| 1 Régression | 1,527 | 2 | ,764 | 5,284 | ,011 ^b |
| 1 Résidu | 4,191 | 29 | ,145 | | |
| 1 Total | 5,719 | 31 | | | |

a. Variable dépendante : العمل_ محيط_ عن_ الرضا

b. Valeurs prédites : (constantes), المادي_ التحفيز, المعنوي_ التحفيز

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|-------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 (Constante) | 2,432 | ,568 | | 4,279 | ,000 |
| 1 _التحفيز المادي | ,371 | ,153 | ,426 | 2,427 | ,022 |

| | | | | | |
|--------------------|------|------|------|------|------|
| التحفيز المعنوي | ,143 | ,153 | ,164 | ,936 | ,357 |
|--------------------|------|------|------|------|------|

a. Variable dépendante : العمل_محيط_عن_الرضا

ANOVA^a

| Modèle | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|--------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 4,254 | 2 | 2,127 | 14,346 | ,000 ^b |
| 1 Résidu | 4,300 | 29 | ,148 | | |
| Total | 8,555 | 31 | | | |

a. Variable dépendante : العمل_ظروف_عن_الرضا

b. Valeurs prédites : (constantes), المادي_التحفيز, المعنوي_التحفيز

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|-------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 (Constante) | 1,972 | ,576 | | 3,425 | ,002 |
| 1_التحفيز_المادي | ,789 | ,155 | ,740 | 5,096 | ,000 |
| 1_التحفيز_المعنوي | -,101 | ,155 | -,095 | -,654 | ,518 |

a. Variable dépendante : العمل_ظروف_عن_الرضا

ANOVA^a

| Modèle | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|--------|------------------|-----|--------------------|---|------|
|--------|------------------|-----|--------------------|---|------|

| | | | | | | |
|---|------------|--------|----|------|-------|-------------------|
| 1 | Régression | 1,554 | 2 | ,777 | 2,308 | ,117 ^b |
| | Résidu | 9,765 | 29 | ,337 | | |
| | Total | 11,319 | 31 | | | |

a. Variable dépendante : الحوافز_عن_الرضا

b. Valeurs prédites : (constantes), المادي_التحفيز, المعنوي_التحفيز

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|-------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 (Constante) | 1,677 | ,867 | | 1,933 | ,063 |
| 1 المادي_التحفيز | ,254 | ,233 | ,207 | 1,087 | ,286 |
| 1 المعنوي_التحفيز | ,285 | ,233 | ,232 | 1,222 | ,232 |

a. Variable dépendante : الحوافز_عن_الرضا

Récapitulatif des modèles^b

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Changement dans les statistiques | | | | | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|----------------------------------|----------------|------|------|---------------------|---------------|
| | | | | | Variation de R-deux | Variation de F | ddl1 | ddl2 | Sig. Variation de F | |
| 1 | ,328 ^a | ,108 | ,046 | ,72193 | ,108 | 1,753 | 2 | 29 | ,191 | 2,200 |

a. Valeurs prédites : (constantes), المادي_التحفيز, المعنوي_التحفيز

b. Variable dépendante : الأجر_عن_الرضا

Récapitulatif des modèles^b

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Changement dans les statistiques | | | | | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|----------------------------------|----------------|------|------|---------------------|---------------|
| | | | | | Variation de R-deux | Variation de F | ddl1 | ddl2 | Sig. Variation de F | |
| 1 | ,415 ^a | ,173 | ,116 | ,41636 | ,173 | 3,026 | 2 | 29 | ,064 | 1,865 |

a. Valeurs prédites : (constantes), المادي_التحفيز, المعنوي_التحفيز

b. Variable dépendante : العمل_عن_الرضا

Récapitulatif des modèles^b

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Changement dans les statistiques | | | | | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|----------------------------------|----------------|------|------|---------------------|---------------|
| | | | | | Variation de R-deux | Variation de F | ddl1 | ddl2 | Sig. Variation de F | |
| 1 | ,507 ^a | ,257 | ,205 | ,89309 | ,257 | 5,007 | 2 | 29 | ,014 | 2,410 |

a. Valeurs prédites : (constantes), المادي_التحفيز, المعنوي_التحفيز

b. Variable dépendante : الترقية_فرص_عن_الرضا

Récapitulatif des modèles^b

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Changement dans les statistiques | | | | | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|----------------------------------|----------------|------|------|---------------------|---------------|
| | | | | | Variation de R-deux | Variation de F | ddl1 | ddl2 | Sig. Variation de F | |
| 1 | ,517 ^a | ,267 | ,217 | ,38017 | ,267 | 5,284 | 2 | 29 | ,011 | 1,642 |

a. Valeurs prédites : (constantes), المادي_التحفيز, المعنوي_التحفيز

b. Variable dépendante : العمل_محيط_عن_الرضا

Récapitulatif des modèles^b

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Changement dans les statistiques | | | | | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|----------------------------------|----------------|------|------|---------------------|---------------|
| | | | | | Variation de R-deux | Variation de F | ddl1 | ddl2 | Sig. Variation de F | |
| 1 | ,705 ^a | ,497 | ,463 | ,38508 | ,497 | 14,346 | 2 | 29 | ,000 | 1,666 |

a. Valeurs prédites : (constantes), المادي_التحفيز, المعنوي_التحفيز

b. Variable dépendante : العمل_ظروف_عن_الرضا

Récapitulatif des modèles^b

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Changement dans les statistiques | | | | | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|----------------------------------|----------------|------|------|---------------------|---------------|
| | | | | | Variation de R-deux | Variation de F | ddl1 | ddl2 | Sig. Variation de F | |
| 1 | ,371 ^a | ,137 | ,078 | ,58028 | ,137 | 2,308 | 2 | 29 | ,117 | 2,060 |

a. Valeurs prédites : (constantes), المادي_التحفيز, المعنوي_التحفيز

b. Variable dépendante : الحوافز_عن_الرضا