



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة



كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم اقتصادية
التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

بعنوان:

التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية
"دراسة حالة مؤسسة التأمين عن البطالة CNAC ولاية سعيدة"

تحت إشراف الأستاذ:
- الدكتور: لعشعاشي مصطفى

من إعداد الطالبين:
- كريم ويس طيب عبد الله
- عولي نورالهدى

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/..... /الدرجة العلمية/ رئيسا
الدكتور/..... /الدرجة العلمية/ مشرفا
الدكتور/..... /الدرجة العلمية/ مناقشا
الدكتور/..... /الدرجة العلمية/ مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين خير من علمنا آداب الشكر والعمل به سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله حق قدره ومقداره العظيم وعلى أصحابه ومن اقتدى به الى يوم الدين.

نحمد الله ثانيا على ما مدنا من القوة لإتمام هذا البحث المتواضع والوصول الى هذه المرتبة من العمل اما بعد:

نتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير والامتنان للدكتور لعشعاشي مصطفى اطال الله في عمره وأصلح عمله على قبوله الاشراف على هذا العمل، وندين له بالفضل بعد الله عز وجل على ما منحنا إياه من وقت ومساعدته وتوجيهاته التي لا تقدر بثمن كما نحبي فيه روح التواضع والمعاملة الجيدة فجزاه الله عنا خيرا للخروج بالموضوع على أحسن صورة ممكنة.

كما نتوجه بالشكر الى اساتذتنا الكرام وأعضاء لجنة المناقشة الموقرة الذين قبلوا وتحملوا عناء قراءة وتمحص ومناقشة هذا العمل. كما نتقدم بشكرنا وتقديرنا لإدارة كلية العلوم الاقتصادية. والشكر الخاص لكل الأساتذة اللذين استفدنا منهم كثيرا خلال مشوارنا الدراسي في الجامعة، وبفضلهم أنجزنا هذا العمل.

وأخيرا أشكر جميع من ساعدني وساندني لإنجاز هذا البحث.

شكرا لكم جميعا

الإهداء

إلى سيدنا وحبينا رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً.. إلى مقام الغاليتين أطال الله في عمرهما وأعانهما على طاعته أمهاتنا الحنونات اللاتي ملأن قلوبنا بالمحبة... إلى آبائنا الذين لم يبخلوا علينا بشيء نقول لهم: أتم وهبتونا الحياة والأمل والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة... الى روح أجدادنا الطاهرة تغمدهم الله برحمته وأسكنهم فسيح جنته... إلى من رافقنا في مشوار حياتنا ودراستنا... الى من لهم الفضل علينا اخواني واخواتي الى الأصدقاء والأقرباء ... الى الزملاء والأحباء... ثم إلى كل من علمنا حرفاً أصبح سناً بريقه يضيء الطريق أمامنا.. الى الأستاذ عشعاشي مصطفى وإلى كل من تفضل علينا بجزء من اهتمامه وتفكيره إليكم جميعاً نهدي مجهودنا المتواضع.

اكريم ويس

أهدي هذا العمل الى أعز ما أملك.. الى من لا يمكن للكلمات ان توفي حقهما... الى من قال فيها عز وجل " ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما ".... الى قرة عيني أُمي الحنونة أطال الله في عمرها... الى الذي أفنى حياته من أجل تعليمي أبي الغالي حفظه الله... الى زوجي الغالي حفظه الله وجميع عائلته... الى أخي وحيدى يونس... الى أختي رقية.. الى الكتاكت التوأم " كتره وملاك "... الى زميلي ويس كريم الذي ساعدني في طيلة هذا العمل... الى كل عائلتي من قريب وبعيد... الى أستاذي المؤطر الذي ساعدني في انجاز هذا العمل... شكراً لكم جميعاً.

ا عولي نور الهدى

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	التشكرات
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال البيانية
أ.ب.ج.د.ه.و	المقدمة العامة
	I. الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز
	تمهيد الفصل
01	
02	1. المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الحوافز
02	• المطلب الأول: تعريف الحوافز وتطورها التاريخي
06	• المطلب الثاني: أهمية الحوافز وأهدافها
09	• المطلب الثالث: نظريات الحوافز
17	2. المبحث الثاني: أنواع الحوافز
17	• المطلب الأول: الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها
19	• المطلب الثاني: الحوافز من حيث أثرها أو فعاليتها
21	• المطلب الثالث: الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدين
23	3. المبحث الثالث: نظام الحوافز
23	• المطلب الأول: متطلبات وخطوات إعداد نظام الحوافز
26	• المطلب الثاني: خصائص نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه
30	• المطلب الثالث: شروط نجاح نظام الحوافز وأسباب فشله
32	خلاصة الفصل
	II. الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي
	تمهيد الفصل
34	
35	1. المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
35	• المطلب الأول: التعريف والتطور التاريخي للرضا الوظيفي

39	● المطلب الثاني: مكونات الرضا الوظيفي وخصائصه
42	● المطلب الثالث: أهمية الرضا الوظيفي والأسباب الداعية للاهتمام به
44	2. المبحث الثاني: الرضا الوظيفي وأسس
44	● المطلب الأول: أنواع الرضا الوظيفي والبرامج الداعمة له
47	● المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
52	● المطلب الثالث: محددات ومؤشرات الرضا الوظيفي
58	3. المبحث الثالث: الحوافز وفعاليتها على الرضا الوظيفي
58	● المطلب الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي
60	● المطلب الثاني: آثار ونتائج الرضا الوظيفي
64	● المطلب الثالث: علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي
68	خلاصة الفصل
	III. الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة
70	تمهيد
71	1. المبحث الأول: ماهية الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة
71	● المطلب الأول: نشأة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة
71	● المطلب الثاني: مهام الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة
73	2. المبحث الثاني: جهاز خلق النشاطات عن طريق الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وشروط الاستفادة منه
73	● المطلب الأول: جهاز خلق النشاطات عن طريق الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة
73	● المطلب الثاني: شروط الاستفادة من جهاز الصندوق الوطني لتأمين عن البطالة
80	3. المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
80	● المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
86	● المطلب الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بسؤال الدراسة
91	● المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
95	خلاصة الفصل
97	الخاتمة العامة
102	قائمة المراجع

109	قائمة الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول والأشكال البيانية:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين الدافع والحاجة والحافز	04
02	أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة والأفراد	07
03	هرم ماسلو للحاجات	12
04	تفصيل لنظرية هيرزبرغ	15
05	خطوات ومراحل إعداد نظام الحوافز	24
06	نموذج لولير في محددات الرضا الوظيفي	54
07	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	77
08	معامل الصدق الثبات (ألفا كرونباخ)	80
09	عدد المتغيرات المدروسة	80
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	81
11	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس	81
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	82
13	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	82
14	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	83
15	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير السن	83
16	توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية في الوظيفة	84

84	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الاقدمية في الوظيفة	17
85	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	18
85	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	19
86	أوزان مقياس ليكرت الخماسي مع وصفها وشرحها	20
86	المتوسطات الحسابية للفقرات مع الحكم على الاتجاه العام لها من حيث الموافقة، الحياد والغير موافقة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي	21
87	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغيرات (فقرات) المؤشر الأول "التحفيز المادي"	22
88	حساب المتوسط الحسابي المرجح للمؤشر الأول: "التحفيز المادي"	23
89	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغيرات (فقرات) المؤشر الثاني "التحفيز المعنوي"	24
90	المتوسط الحسابي المرجح للمؤشر الثاني " التحفيز المعنوي"	25
91	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتحفيز بشكل عام	26
92	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتأكد لاختبار الفرضية الفرعية الاولى	27
92	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتأكد لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	28
93	تلخيص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	29
94	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتأكد لاختبار الفرضية الرئيسية	30

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

ان نجاح المنظمة او فشلها يرتبط بمدى تحكمها واستغلالها الأمتل للموارد المتاحة لها، ولعل أبرز هذه الموارد هي الموارد البشرية، أي الفرد او الانسان معا، فهو يمثل مصدر نجاحها إذا تم ادارته بالشكل الجيد والمبتكر، وإذا ساءت ادارته وتوجيهه يصبح مصدر فشل وافلاس لها، فتعتبر هذه الأخيرة بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات الدعامة الأساسية والورقة الراجحة التي تستند عليها المنظمة الحديثة لتحقيق أهدافها. اذ انها من اهم العوامل المحددة للكفاية الإنتاجية حيث ان المنافسة أصبحت تعتمد على الأداء التكنولوجي المستند على المعرفة والتوجه أكثر نحو الابداع والابتكار لضمان التميز والريادة في بيئة الاعمال. ولا يمكن تحقيق الكفاية الإنتاجية بمجرد الاهتمام والتركيز على الموارد المادية والمالية فقط، بل وجب استغلال المورد البشري بكل فعالية من خلال دراسة مختلف العوامل التي تتحكم بأدائه وهذا ما تهدف اليه استراتيجية الموارد البشرية.

إلا أن دراستنا ستركز على نظام أساسي ألا وهو نظام الحوافز اذ أصبح اهتمام المؤسسات بالجوانب التحفيزية المختلفة وكسب المورد البشري بتفعيل طرق تحفيزه من أجل تحقيق الرضا الوظيفي باعتباره محرك للدافعية حيث يكون العامل راضيا وينعكس ذلك على الإنتاجية والأداء الوظيفي بما يحقق في نهاية المطاف الاستقرار الوظيفي وتعزيز الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة.

❖ إشكالية البحث:

- ما مدى تطبيق الحوافز بأبعادها المادية والمعنوية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC وفي إدراكها لتقييم الرضا الوظيفي للعاملين؟

❖ فرضيات البحث:

للإجابة عن الأسئلة المطروحة قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية والتي سنحاول من خلال هذه الدراسة على تأكيدها أو نفيها:
الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ارتباط وتأثير بين الحوافز وإدراك تقييم الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC.

للوصل إلى التأكيد أو النفي هذه الفرضية اعتمدنا على فرضيتين فرعيتين يجب تأكيدهما أو نفيهما أولا وهما:

- 1H0: لا توجد علاقة ارتباط وتأثير بين بعد الحوافر المادية و إدراك تقييم الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة.
- 2H0: لا توجد علاقة ارتباط وتأثير بين بعد الحوافر المعنوية و إدراك تقييم الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة.

❖ أسباب اختيار الموضوع:

- ✓ زيادة المعارف حول أهمية التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بشكل عام.
- ✓ معرفة أهم العوامل التي تساعد في زيادة إنتاجية العامل.
- ✓ وجود الكثير من الدراسات السابقة حول الميدانية والنظرية حول موضوع الحوافر وتأثيرها على الرضا الوظيفي مما يدل على أهمية الموضوع وأنه جدير بدراسته في مؤسساتنا الاقتصادية والخدماتية.
- ✓ توافق الموضوع مع التخصص.

❖ أهمية الموضوع:

تتم هذه الدراسة بمعرفة واقع التحفيز في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC وتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين، باعتبار العنصر البشري دعامة أساسية وجب استغلالها وتحديد أهم العوامل التي تؤثر في العامل من أجل زيادة إنتاجيته في العمل وفي نفس الوقت شعوره بالرضا والاستقرار.

❖ أهداف الموضوع:

تهدف الدراسة الى الاطلاع على تأثير التحفيز بأبعاده المادي والمعنوي على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكذلك معرفة ماهية نظام الحوافر والاستفادة من إيجابياته من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

❖ المنهج المستخدم في الدراسة:

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول الى النتائج والأهداف الموضوعية، ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، وبغية تحقيق الأهداف المرجوة في البحث يتم الاعتماد على المنهج التالي:

المنهج الوصفي التحليلي: الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها وذلك من خلال عينة من مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة باستخدام مصدرين أساسيين:

➤ **المصادر الثانوية:** وتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، الملتقيات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة.

➤ **المصادر الأولية:** وتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، ووزعت على مجموعة من الموظفين في مؤسسة CNAC بولاية سعيدة.

❖ الأدوات المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة، وقد تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

➤ إعداد استبيان أولي من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

➤ عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى الملائمة لجمع البيانات.

➤ تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) وقياس معامل ثبات الاستبيان بطريقة الفاكرونباخ.

➤ تم تقسيم الاستبيان على النحو التالي:

● **الجزء الأول:** يتضمن البيانات الشخصية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الأقدمية في الوظيفة، المستوى التعليمي).

● **الجزء الثاني:** يتضمن الحوافز بأبعادها المادية والمعنوية.

● **الجزء الثالث:** يتضمن الرضا الوظيفي.

❖ الدراسات السابقة:

1. قويدري صباح. "نظام الحوافز وعلاقته بالرضا الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية". دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية

EATIT حاولت هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية المطروحة والتي جاءت كالآتي: ما طبيعة العلاقة بين نظام الحوافز

والرضا الوظيفي؟ هدفت هذه الدراسة الى معرفة التطوير في أساليب التحفيز داخل المؤسسة الاقتصادية وكيفية

تطبيق نظام الحوافز داخل هذه المؤسسة الى جانب معرفة مستوى رضا العامل على العمل من خلال ما تقدم إليه من حوافز. تم الاستخدام في البرهنة على الفرضيات عينة مكونة من 10% من مجتمع الدراسة المكون من 694 عامل.

2. دراسة عارف بن ماطل الجريد. "التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين". دراسة ميدانية على ضباط وأفراد

شرطة بمنطقة الجوف. كانت إشكالية الدراسة كالتالي: ما هو دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين؟ تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وقد تم التوصل الى العديد من النتائج أهمها:

✓ أن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين بشرطة الجوف

✓ أن الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقاً مع العاملين بشرطة الجوف

✓ هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية .

3. صادي جمال، خثير محمد. "دور نظام الحوافز في الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية"

وقد جاءت إشكالية هذه الدراسة كالتالي: ماهي طبيعة العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة

العمومية الاقتصادية الجزائرية؟ تم الاعتماد في الدراسة على جانبين، في الجانب النظري استخدم المنهج الوصفي بينما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على الاستبيان من خلال دراسة حالة. هدفت البحث إلى معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي وهي تعتبر من المواضيع الهامة خاصة في ظل زيادة المنافسة بين المؤسسات نتيجة العولمة لما لها من تأثير على دفع العاملين لبذل قصارى جهدهم وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

4. بوشوارب صارة. "الحوافز وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي" دراسة ميدانية ببلدية الحرملية ولاية أم البواقي. مذكرة لنيل

شهادة الماستر. حاولت الدراسة الإجابة على الإشكالية المطروحة والتي كانت كما يلي: هل توجد علاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي (بلدية الحرملية). أما التساؤلات الفرعية فكانت كالتالي:

✓ هل هناك علاقة بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي في بلدية الحرملية؟

✓ هل توجد علاقة بين الحوافز وقياس مستوى الرضا الوظيفي عن بيئة العمل لدى العاملين في بلدية الحرملية؟

وقد هدفت هذه الدراسة الى بيان أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي للعاملين وقياس مستوى الرضا الوظيفي

عن بيئة العمل .

5. قبيري صابرينة، قارش نواره. "دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي" دراسة حالة للأمن الولائي لولاية تيزي وزو. مذكرة لنيل شهادة ماستر. كانت الإشكالية المطروحة في هذا البحث عن إلى أي مدى تؤثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين بصفة عامة وعلى منتسبي الأمن الولائي لولاية تيزي وزو بصفة خاصة؟ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الحوافز وأسس منحها وأهميتها في المنظمة إلى جانب إبراز العلاقة بين الرضا الوظيفي والحوافز والوقوف على العوامل المؤثرة فيه وكذلك المشاكل المؤدية إلى عدم الرضا وأخيرا تحديد أهمية الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي وكيفية تأثيرها على منتسبي الأمن الولائي لولاية تيزي وزو.
6. باجة حميد. "دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة" دراسة حالة شركة توزيع الغاز والكهرباء للوسط بالبويرة، مذكرة لنيل شهادة ماستر. تم طرح الإشكالية الآتية وهي هل التحفيز يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي؟ أو ما مدى مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي؟ ومن أجل حل هذه الإشكالية تم طرح الفرضيات التالية:
- ✓ التحفيز يثير دوافع الفرد ويولد الرغبة والحماس له لإشباع مختلف حاجاته ورغباته.
 - ✓ كلما كان الفرد راضيا عن عمله كلما زاد عطائه وجهده للمنظمة.
 - ✓ مراعاة الإنصاف في التحفيز يزيد من شعور العامل بالرضا.
- تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي. أما عينة الدراسة فقد احتوت العينة على 80 عاملا من مجموع 200 تم اختيارهم بطريقة عشوائية.
7. ربيعة بوشباك. "أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين" دراسة ميدانية بمديرية منح الأراضي لولاية باتنة. كانت إشكالية هذا البحث كما يلي: هل للحوافز تأثير على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مديرية منح الأراضي لولاية باتنة؟
- تم الاعتماد في البحث على المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري، أما في الجزء التطبيقي تم الاعتماد على منهج دراسة حالة من خلال إعداد استبيان ومعالجته إحصائيا. وقد هدفت الدراسة التالية الى الوقوف أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين على مستوى مديرية منح الأراضي وكذلك مدى رضا العاملين داخل هذه المديرية. وأخيرا معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على المواطنين في مديرية منح الأراضي لولاية باتنة وبين الرضا الوظيفي

❖ هيكل البحث

لقد تم تقسيم البحث الى 3 فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

الجانب النظري: في الفصل الأول والثاني تناولنا أهم الجوانب النظرية للتحفيز والرضا الوظيفي حيث تم تقسيم كل فصل الى 3 مباحث وكل مبحث الى 3 مطالب.

الجانب التطبيقي: تم فيه تناول الفصل الثالث حيث قمنا بتقديم المؤسسة CNAC الى جانب دراسة تطبيقية للمعطيات المتحصل عليها من الاستبيان عن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS. وأخيرا عرض لأهم النتائج التي توصلنا اليها في الخاتمة.

الفصل الأول:
الإطار النظري للحوافز

تمهيد للفصل:

تعد عملية التحفيز من المهام الأساسية في تسيير الموارد البشرية، وتعنى بتوفير الحوافز المادية والمعنوية لضمان تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة، ومن بين العوامل التي تحقق ذلك دراسة الأوضاع الاجتماعية وسلوك العاملين وكيفية التأثير على نفسياتهم بالشكل الذي يزيد من ولائهم ورضاهم ورفع كفاءاتهم الإنتاجية الى جانب مراعاة المنظمة للعدالة والموضوعية أثناء إعطائها للحوافز. وسيتم من خلال هذا الفصل التعرض الى أهم الجوانب النظرية للتحفيز حيث قمنا بتقسيم الفصل الى ما يلي:

➤ المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الحوافز

➤ المبحث الثاني: أنواع الحوافز

➤ المبحث الثالث: نظام الحوافز

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التحفيز

المطلب الأول: تعريف الحوافز وتطورها التاريخي

الفرع الأول: تعريف الحوافز (Motivation)

الحوافز في اللغة: من حيث اللغة يشير مصطلح الحوافز إلى (حفزه، دفعه الى الخلف، بالسُّوق أو غيره. الليل يحفز النهار أي يسوقه، ورأيته متحفزا اي مستفزا مستعجلا لا يمكن جلوسه في الارض)¹

اصطلاحا: من حيث الاصطلاح فقد تعددت وتنوعت التعريفات التي ذكرت عن الحوافز في الأدب النظري المنشور وذلك تبعا لاختلاف وتباين منطلقات وجهات نظر الباحثين والعلماء.

- عرفت الحوافز على أنها مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة والتي تهدف من خلالها تحريك قدرات الفرد الإنسانية واثارة قواها الكامنة مما يزيد من كفاءة أدائه لأعماله على نحو أكبر وأفضل وهذا بالشكل الذي يمكنه من تحقيق أهدافه وإشباع كافة احتياجاته ورغباته.²
- ورد في موقع (Business Dictionary) تعريف التحفيز بالعوامل الداخلية والخارجية التي تحفز الرغبة لدى الناس لمواصلة العطاء الايجابي في أداء الأعمال المختلفة والمتشعبة إلى أعمال يومية وأعمال موضوعية أو أعمال شخصية من أجل الوصول أو لتحقيق هدف معين.³
- وفي تعريف آخر عرفت الحوافز بأنها الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد. ويعرف ابو الكشك الحوافز بأنها تلك العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة ادائه، وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والتميز وتؤدي الى زيادة رضاه وولائه للمؤسسة وبالتالي الى زيادة ادائه وانتاجه مرة أخرى.⁴

¹ معجم الوسيط، مجمع اللغة العربية بالقاهرة مصر، مكتبة الشروق الدولية 1960.

² محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة، أطروحة ماجستير إدارة الأعمال.

³ <https://businessjargons.com/motivation.html>

⁴ ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة، برنامج الماجستير في إدارة الأعمال. 2012/2011

- يمكن تقديم تعريف آخر للحوافز على أنها إحدى الطرق المادية والمعنوية أو كليهما، والتي يتم بواسطتها توجيه وتشجيع الجهود الفردية أو الجماعية باتجاه أهداف المؤسسة معتمدة على قناعة ورضا النفس وإشباع الحاجات كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة والمستهدفة في الأصل. أيضا يمكن القول عن الحوافز أنها: "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أحسن وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية".⁵
- كما تعرف الحوافز أيضا "بأنها محركات خارجية للفرد تعمل على إثارة الحاجة وتقوية شدة إلحاحها، وقد تكون الحوافز مادية كالمكافآت وزيادة الراتب والمنافع المادية الأخرى، أو تكون معنوية كزيادة السلطة أو الحصول على لقب أو مكتب فخم وغيرها من الأمور الهامة التي لا تقاس بمعايير مادية"⁶
- ويندرج تحت لواء التحفيز مفاهيم ثانوية أخرى ترتبط به كالذوافع والحاجات. حيث أن الذوافع هي الأخرى لديها تسميات عديدة مثل الدافع والدافعية. **فالدافع** "يعبر عن حالة نفسية تؤدي إلى تحديد اتجاه السلوك ودرجة الإصرار عليه، فهو قوة أساسية مثيرة للسلوك وموجهة له"⁷
- أما **الذوافع** " فيعرفها الباحث **"علي السلمي"** بأنها حاجات الفرد ورغباته غير المشبعة، وتمثل نوعا من القوى الدافعية التي تؤثر على تفكير الفرد وإدراكه للأمور والأشخاص من ناحية، كما أنها توجه السلوك الإنساني في اتجاه الهدف الذي يشبع تلك الحاجات والرغبات.⁸
- وهناك بعض العبارات التي استعملها علماء النفس لتفسير والتدليل على سلوك الإنسان (مثل الحاجة، الحافز، الرغبة، الباعث) غير أنه لا يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة لكونها عمليات داخلية، وهي:⁹

⁵ بن سعيد غنية، غسيل وردة، تأثير الحوافز على أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية. 2011/2010

⁶ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان، الأردن، 2004، ص 1.

⁷ ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص 64.

⁸ صوشي كمال، مساهمة في دراسة أثر نظام العمل بالعقود على دافعية العمال في المؤسسات الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل

والتنظيم، 2006 / 2007 ص 07.

⁹ مرجع سبق ذكره (صوشي كمال).

- الحاجة: وتعرف على أنها " نوع من النقص يشعر به، أو يمارسه الفرد، وهذا الاضطراب البدني أو النفسي- قد يمتثل في الحاجة إلى الأكل أو الأمن والحب، أي أنها حالة عدم توازن داخلية تأخذ شكل حاجة بيولوجية أو نفسية أو اجتماعية".
- الحافز: وهو " مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة كافة القوى الحركية في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته، كما أن الحافز شيء خارجي، بمعنى أنه نابع من ظروف خارج الفرد تجعله يتبنى تصرفات في اتجاه معين لقدرتها على تنشيط دوافعه وتشجيعها"¹⁰.
- الباعث: ويشير إلى " حالة من التوتر التي تجعل الإنسان حساسا اتجاه بعض المثيرات البيئية وقد يكون الباعث محركا للسلوك ولكنه لا يشترط أن يحركه نحو وجهة مرغوبة أي أن السلوك الناتج عن الباعث هو سلوك أعمى ليس له هدف محدد أما السلوك الناتج عن الدافع فهو سلوك هادف، موجه وله وجهة مقصودة"

ومن خلال المصطلحات التي تطرقنا إليها يمكن إعطاء الفرق بين الحاجة والدافع والحافز من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): يوضح الفرق بين الدافع والحاجة والحافز.

الدافع (الشعور)	الحاجة (الرغبة في الفعل)	الحافز (رد الفعل)
العطش	الرغبة في الشرب	تقديم الماء
الجوع	الرغبة في الأكل	تقديم الطعام
شعور بالقلق	الرغبة في الاطمئنان	توفير الأمن والأمان

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، ص 109

¹⁰ مدحت محمد أبو النصر، ص 108.

الفرع الثاني: التطور التاريخي للحوافز

بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز مع بداية القرن الثامن عشر، عندما برزت حركة الإدارة العلمية، ويمكن أن نميز بين ثلاث مراحل لتطور الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز كآلي:

1. **المرحلة التقليدية:** تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة، حيث تعد المؤسسة وحدة اقتصادية مثالية، لا علاقة لها بالبيئة الخارجية ومن وجهة نظر "ماكس فيبر" رائد النظرية البيروقراطية فإن الفرد كسول بطبعه، وغير طموح، ويسعى دائماً إلى إشباع حاجاته المادية، وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط، وكذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة "فردريك تايلور" في سياستها التحفيزية على الأساس المادي فقط.¹¹

2. **مرحلة العلاقات الإنسانية:** تميزت هذه المرحلة بتطوير النظرة للإنسان وكيفية التعامل معه، ركزت هذه المرحلة على الجانب الإنساني حيث أعطت له أهمية كبيرة باعتباره طموح ونشيط وتتوقع منه الإدارة ان يحافظ على الانسجام بين مجموعات العمل والالتزام بالتعليمات، وأخذت الحوافز في هذه المرحلة شكل معنوي إلى الجانب المادي.¹²

من وجهة نظر هذه المدرسة أيضاً فإن المؤسسة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين، يتكون من أجزاء متباينة في الأداء، أهمها الجانب الإنساني، ومن ثم فإن المؤسسة هي وحدة اجتماعية فنية، يجري في داخلها التفاعل بين الجانبين الإنساني والفني، وهي تنظر إلى الإنسان بأن له مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل الجماعات وبالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه، حيث إن المؤسسة إضافة إلى أنها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية، لذلك نجد تنوعاً في منح الحوافز بين المادية والمعنوية.¹³

3. **المرحلة الإدارية الحديثة:** هذه المرحلة استفادت من المرحلتين السابقتين في وضع افتراضاتها حيث اعتبرت المنظمة وحدة اجتماعية مفتوحة تتأثر ببيئتها سواء اجتماعية أو اقتصادية حيث هناك تفاعل متبادل بين

¹¹ نهى عطايا، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني، دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق، 2016/2015.

¹² قميري صبرينة، فارش نورة، دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة الأمن الولائي لولاية تيزي وزو، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية. 2015 / 2014.

¹³ مرجع سبق ذكره (نهى عطايا) ص 54.

المنظمة او لمجتمع الذي تنشط فيه. أكدت هذه المرحلة على الربط بين الحوافز والنتائج التي تعتبر معياراً لتحديد ما يستحقه الفرد من المحفزات المادية والمعنوية.¹⁴

وعليه أدت نتائج الدراسات المتعلقة بالفرد إلى إدراك فكرة أساسية مفادها أن العنصر- البشري هو أهم حلقة في العملية الإنتاجية برمتها، لذلك أصبح النظر إليه والاهتمام به نابعا من زوايا إيجابية، جسدتها الحاجة إلى خدماته وقدراته الكامنة، ووفق هذه الأسباب بات التنوع موجودا في أنماط الحوافز الموجهة له، التي تبث في نفسيته الشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية الحوافز وأهدافها

الفرع الأول: أهمية الحوافز

يعتبر التحفيز شيء لا غنى عنه في المؤسسات لأن هنالك فارقاً كبيراً بين الأداء للفرد المحفز وعن أدائه عندما لا يكون محفزاً، فالحوافز ذات أهمية كبرى وتأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية، فإذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فهذا لا يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية فحسب بل سيترتب على ذلك إشباع حاجات العاملين المختلفة. إذن فعملية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستغلال العنصر- البشري بعدالة، ومن جهة أخرى يهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة.¹⁵ كذلك تعتبر الحوافز أداة طبيعة ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها ومن أهم ما يمكن أن تقوم به الحوافز نذكر ما يلي:

■ المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية، مما يحقق هدفاً إنسانياً في حد ذاته، وغرضاً

رئيسياً له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المنظمة وأدائها ومع أنفسهم.¹⁶

¹⁴ مرجع سبق ذكره (قميري صبرينة، قارش نواردة) ص 4.

¹⁵ الزغبى، وعبيد، محمد إبراهيم، (1997 م) أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، عمان، الأردن. ص 161.

¹⁶ بومنجل سميحة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة حالة تطبيقية بمعمل تكرير السكر "مستغانم"، (2014.2015) ص 48.

- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتوجيهه وتعزيزه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.¹⁷
- تنمية عادات وقيم السلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.¹⁸
- المساهمة في تحقيق أية أعمال أو أنشطة تسعى المؤسسة إلى إنجازها، وتجدر المؤسسة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين.
- تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين، بما يضمن بالنتيجة ازدهار المؤسسة وتفوقها.
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياساتها، وتعزيز قدراتهم التكيفية معهم، لأن العاملين كثيرا ما يسيئون فهم الإدارة ويخضعون ممارستها إلى تفسيرات كثيرا ما تكون خاطئة، مما يولد مناخا ملبدا بسوء الفهم والعداوة والسلبية بين الطرفين، وبصورة تنعكس سلبيا على المنظمة والعاملين معا، وقد تكون مدمرة أحيانا.¹⁹
- تلعب الحوافز دوراً اقتصادياً واجتماعياً في نفس الوقت فتؤدي لزيادة الناتج الوطني القومي للمجتمع وزيادة دخل الفرد لتحقيق مستوى أفضل للمعيشة والرفاهية.

أما إذا أردنا تحديد أهمية الحوافز من منظور مختلف يمكن الإشارة الى ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02): أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة والأفراد

أهمية التحفيز على الفرد	أهمية التحفيز على المنظمة
تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل، وربط مصالحه بمصالح منظمته.	تحقق الحوافز زيادة في رفع أداء الأفراد، مما يؤدي الى زيادة العوائد وجودة وتحسين المنتجات.
تنمية روح المشاركة والتعاون، أي أن الحوافز تؤدي الى تكاتف الجماعة لتحقيق الإنجازات المطلوبة منها وهذا في حالة توفر الحوافز الجماعية.	تعمل الحوافز على تقليص تكاليف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص هدر الوقت والماد الأولية.

¹⁷ مرجع سبق ذكره (محمد الحسن التيجاني يوسف) ص 22.

¹⁸ سهير مريومة، أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2016/2015) ص 5.

¹⁹ مرجع سبق ذكره (بومنجل سميحة).

وجود علاقات اجتماعية قائمة على الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.	عملية التحفيز يمكن أن تقود الى تطوير سلوك العمل المقبول في المنظمة واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يسمى بالثقافة التنظيمية.
تجنب الكثير من مشاكل العمل كالغياب ودوران العمل وانخفاض المعنويات وكثرة الصراعات مما يخلق الشعور بالاستقرار لدى العمال.	المحافظة على المعارف النادرة داخل التنظيم
تحقيق الرضا الوظيفي والشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة.	

المصدر: بوشوارب صارة، الحوافز وعلاقتها بتحقيق الرضا الوظيفي، ص 45.

الفرع الثاني: أهداف الحوافز

كل مؤسسة تسعى خلال نظم الحوافز الموجودة لديها لتحقيق الغايات والأهداف المرسومة للمؤسسة بوساطة قدرتها على الاستخدام الأمثل للحوافز وتوظيفها على النحو الذي يؤدي لتحقيق النتائج المرجوة، ويمكن حصر أهداف الحوافز في 3 مستويات وهي كالآتي:

I. أهداف الحوافز على المستوى الفردي:

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير: طالما أن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأديب والتوبيخ والفصل أحيانا من العمل.²⁰
- أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها استجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات والمعلومات عن أدائهم وإشباعا لحاجتهم لحب الاستطلاع.²¹
- الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

²⁰ بن سعيد غنية، غسيل وردة، (مرجع سبق ذكره)

²¹ بلعبدو بختة، أساليب التحفيز المادي والمعنوي في التسويق الداخلي للموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر وحدة مستغانم، 2015/2014.

- تحمل المسؤولية: تعد المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر- جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرة لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.

II. أهداف الحوافز على مستوى الجماعات:²²

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين الجماعة: يجب الأفراد إثباتهم، ويحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.
- تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوب الحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تهدف الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

III. أهداف التحفيز على مستوى المنظمة:²³

- التكيف مع المتطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية.
- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف.
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تهدف الحوافز الى تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

أهداف أخرى للتحفيز:²⁴

²² بن سعيد غنية، غسيل وردة (مرجع سبق ذكره) ص 42.

²³ صالح عودة، إدارة الأفراد، مطبعة الانتصار، المنشورات الجمعية المفتوحة، طرابلس، 1994، ص 292.

²⁴ نهى عطايا (مرجع سبق ذكره) ص 54-55.

- ✓ زيادة في عوائد (أرباح) المؤسسة برفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ إن الاختيار السليم للحوافز (المادي أو المعنوي) يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعه.
- ✓ تسهم الحوافز في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل ما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعانيها الإدارات مثل انخفاض قدرات الإنتاج، وارتفاع معدلات الكلف، والغياب، والمنازعات، والشكاوى، ودوران العمل.
- ✓ تعمل الحوافز على تقليص كلفة الإنتاج بابتكار أساليب العمل وتطويرها.

المطلب الثالث: نظريات الحوافز

منذ بداية الاهتمام بإدارة الموارد البشرية والتحفيز يأخذ حيزا كبيرا، وذلك من أجل البحث عن الطرق والوسائل التي تدفع بالموارد البشري إلى تقديم أداء جيد وإنتاجية عالية في المؤسسة وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من النظريات المفسرة للتحفيز. ومما لاشك فيه أن هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة، وأساليب فنية، وفكرا تركز على تأملات فكرية راسخة وفروض علمية، ونتائج نظرية في مجال العلوم السلوكية، هذا فضلا عن أن بعض هذه النظريات قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة، ونظرا لأهمية هذه النظريات وفائدتها، سنقوم باستعراض أهمها فيما يلي:

1) نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور (Taylor) (النظرية الكلاسيكية):²⁵

وهي مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريدريك تايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد وأسسها:

- ✓ تؤدي الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج وإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل وجمد محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.

²⁵ عبد الباقي صلاح الدين محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005، ص70.

✓ إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وإن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج.

ولقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أو يقابلها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله، وأثناء دراسته قام بدراسة دقيقة للعمل الصناعي في كل مرحلة من مراحلها، وذلك بتحليل العمل إلى حركته وعملياته الأولية، ثم استبعاد الحركات الزائدة والغير الضرورية ثم تقدير الزمن اللازم لكل حركة من الحركات الضرورية تقديرا دقيقا بواسطة الكرونومتر، ثم التآليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أفضل طريقة وأسرعها في أداء العمل وتكون هذه الطريقة المثلى الوحيدة التي يجب أن يتبعها العامل في عمله وقد عرفت دراسته هذه باسم "دراسة الحركة والزمن" وتفترض النظرية أن الفرد بطبيعته لا يحب العمل إلا إذا رأى فيه وسيلة لتحقيق مزايا مادية. كما أن الفرد ينقصه الذكاء ومن ثم لا يجب تحمل المسؤولية ويفضل أن يتبع التعليمات الواضحة، ولذلك لا ترى النظرية تناقضا بين أهداف ومصالح الأفراد الشخصية وأهداف ومصالح المؤسسة. بل يرى أن مصالحها مشتركة وذلك بإعطاء أجور عالية للعامل والتي تمكن من تحقيق أرباح مرتفعة لأصحاب رأس المال. وينتمي تايلور إلى علماء الإدارة الأوائل الذين اعتمدوا على نظرية بسيطة لدوافع العمل أدت إلى جعل الإداري لا يحتاج فهم هذه العملية النفسية المهمة.

ولكن رغم كل هذه الدراسة لم يمنع من أن توجه للنظرية عدة انتقادات منها:

- تجاهل تايلور وجود الحوافز المعنوية وأثرها في زيادة جهد العاملين وبالتالي الارتفاع بمعدلات الأداء وتحقيق رضاهم عن العمل واعتبر أن الحافز الوحيد هو الأجر ما دام العامل هو مخلوق اقتصادي تنحصر حاجاته في الأشياء المادية كما اتخذ قادة الإدارة العلمية متجها نحو زيادة الإنتاج مما أوجد مشاكل سيكولوجية فتحت المجال لدراسات أخرى.²⁶

²⁶ بن سعيد غنية، غسيل وردة (مرجع سبق ذكره) ص 33.

- لم تهتم النظرية الكلاسيكية بالمتغيرات النفسية الاجتماعية وتأثيرها على سلوك العمال ومعاملتهم كآلات بحيث على الفرد تنفيذ وتمثيل ما يطلب منه من عمل مهما كان غير عادل أو كانت شروطه غير مناسبة.
- افتراض "وجود أفضل طريقة لأداء العمل ليس منطقيًا دائمًا"²⁷.

(2) نظرية العلاقات الإنسانية إلتون مايو (Elton mayo):²⁸

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث وجهت هذه النظرية اهتمامها للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل داخل المنظمة. تأسست هذه النظرية على يد إلتون مايو Elton mayo حيث اكتشف أهمية العلاقات الإنسانية من خلال البحوث التي قام بها حول دافعية العمال والتي دامت حوالي التسع سنوات من 1924 الى 1932 بمصنع هاوثورن الشركة الغربية للكهرباء بعد أن استنجدت به إثر الانخفاض المدهش لمعدل إنتاجها وما نجم عنه من آثار عملية على العمال كالتذمر والاستياء وعدم الرضا رغم كون الشركة لا تعاني من مشاكل مالية. قام إلتون مايو خلال دراسته بإدخال تغييرات على الظروف المادية كشدة الضوء، الحرارة، فترات الراحة وحتى سلم الأجور لمعرفة مدى تأثيرها على الإنتاج، فزاد إنتاج العمال واخذ وتيرة الاستمرار والتحسين رغم سوء ظروف العمل وكانت النتيجة أنه اكتشف أن إنتاجية العمال تزداد عندما يركز عليهم انتباه خاص وان ارتفاع الإنتاج لا يرجع الى الظروف والحوافز الخارجية بقدر ما يرجع الى الروح المعنوية.

تميزت هذه النظرية بالعديد من القواعد والأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في دفع العاملين وتحفيزهم يمكن إنجازها فيما يلي:²⁹

- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية
- تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين .
- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرًا أكبر من التحدي لقدرات العاملين والمشاركة في نشاطات المؤسسة.

²⁷ كامل بربير، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني للنشر، الطبعة الثانية، 2008، ص 41
²⁸ عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف، 2007 ص 28.
²⁹ بوشوارب صارة (مرجع سبق ذكره) ص 55.

3) نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو "Abraham Maslow":³⁰

قام ماسلو في الأربعينيات من القرن الماضي وتحديدًا في (1943) بتحليل الحاجات الإنسانية من أجل فهم السلوك الإنساني في العمل، نت خلال كتابه "مقدمة في نظرية الدوافع" وحسب ماسلو فإن للعامل حاجات متعددة يعمل على إشباعها بالتدرج، فهو إنسان يطلب دائماً المزيد، فإذا ما أشبع حاجة طالب بغيرها في شكل هرم متدرج يعرف بهرم ماسلو للحاجات يتكون هذا الهرم من خمسة حاجيات وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): هرم ماسلو للحاجات



المصدر: عارف بن ماطل الجريد ص 32

ولمحاولة الإلمام بجميع جوانب هرم الحاجات لماسلو سنتطرق الى كل نقطة على حدة فيما يلي:

➤ أولاً: الحاجات الفسيولوجية (Psychological Needs): تتضمن الحاجات التي تهتم بالمحافظة على النظام الفسيولوجي الإنساني، الذي يضمن للفرد الحياة كالطعام والشراب والراحة ... وغير ذلك. وتعد هذه الحاجات أقوى الحاجات الإنسانية، وهي في العادة تسيطر على باقي حاجات الإنسان، إذا لم تكن مشبعة. وتمثل هذه

³⁰ Jean Longatte, Jaque Muller, "Economie d'entreprise", édition Dunod, 3ème ed, 2001, P 64

الحاجات في مكان العمل بالاهتمام بالراتب، أحوال العمل الأساسية مثل: التدفئة، والتكييف، ومرافق توافر الطعام.³¹

➤ **ثانياً: الحاجة للأمن والأمان (Safety Needs):** عندما يتم إشباع الحاجات الفيزيولوجية، تسيطر على الفرد حاجات أخرى هي حاجات الأمان والسلامة من أجل حماية الذات من الأذى والمخاطر مثل المخاطر الصحية وحوادث العمل. فالعامل بحاجة للعيش بدون خوف وإلى أمان وظيفي، مثل الإحساس بالأمن في بيئة العمل، والسلامة والتأمين الاجتماعي والتأمين الصحي..... الخ.³²

➤ **ثالثاً: الحاجات الاجتماعية (Social needs):** تنبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعي بطبيعته ويعيش ضمن جماعة ويتفاعل معها، وتتمثل هذه الحاجات في الشعور بالانتماء والحب، الاحترام من قبل أفراد المجتمع، الدعم من الآخرين، وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية.³³

➤ **رابعاً: الحاجة إلى التقدير (Esteem Needs):** يكون ذلك من خلال احترام الآخرين له واعترافهم به وبمجهوداته، لأن الفرد يبحث دائماً عن الإحساس بأهمية ما يقوم به من عمل، والحصول على التقدير والاعتراف به من المسؤولين ومن زملائه، لأن ذلك يحقق له نوعاً من الرضا والارتياح النفسي، ويدفعه لبذل مجهود أكبر، ما يشعره بنوع من الثقة في النفس.

➤ **خامساً: الحاجة إلى تحقيق الذات (The Need for self-realization):** هذا هو المستوى الخامس الذي يعد أعلى مستوى من الاحتياجات، واحتياجات هذا المستوى مرتبطة برغبة الفرد في أن يحقق ذاته ويبلغ ذرة إمكانياته عن طريق تنمية واستخدام قدراته والاستفادة منها بأقصى درجة ممكنة من الإبداع.³⁴

4) نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرغ (Frederick Herzberg):

³¹ سيزلاقي، أندرو دي، والاس، مارك جى، 1991 السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، الإدارة العامة للبحوث. الرياض: معهد الإدارة العامة.

³² (Jean Longatte, Jaque Muller) مرجع سبق ذكره ص 64.

³³ بن دريدي منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية/ التدريب، الحوافز، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع 2010/2009. ص59.

³⁴ مرجع سبق ذكره (يومنجل سميحة) ص 44.

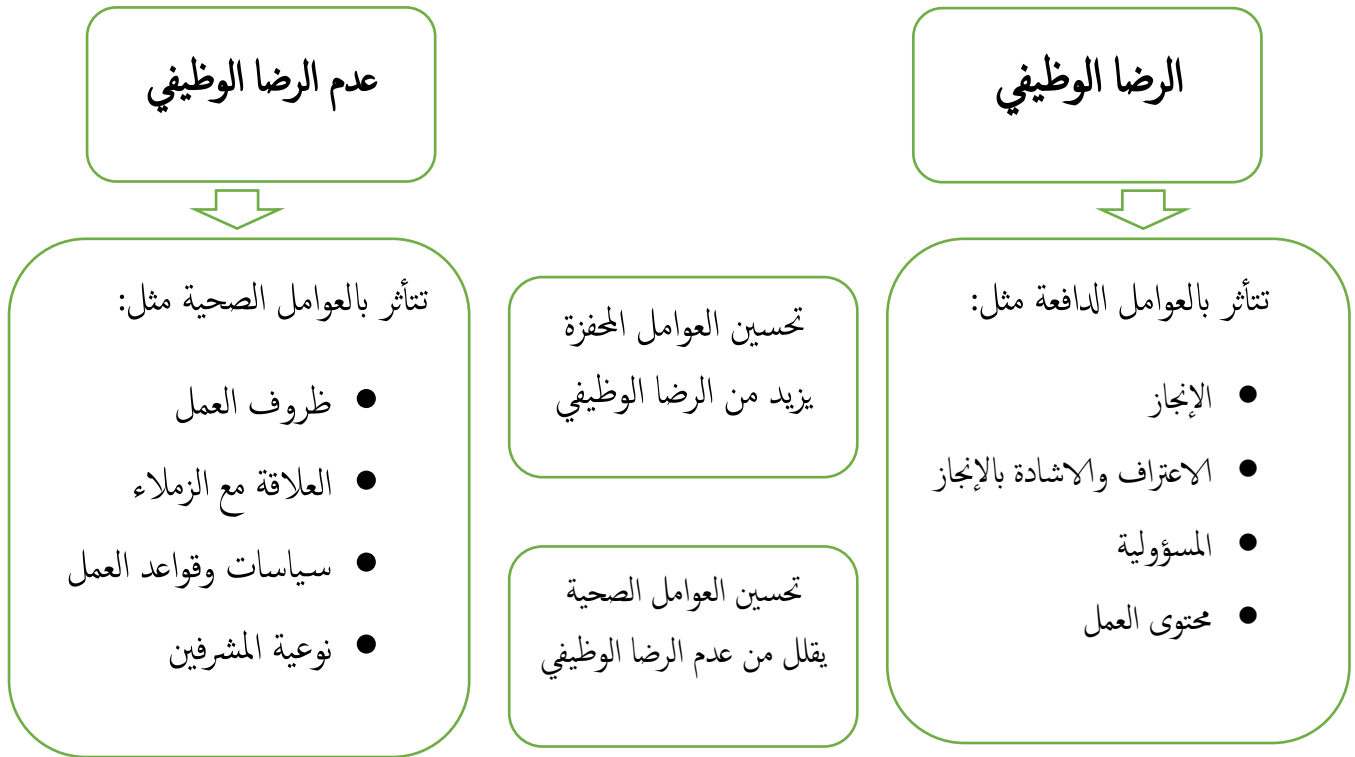
ويطلق عليها أيضا نظرية المتغيرين، جاء الفضل في تأسيسها الى عالم النفس فريدريك هيرزبرغ (1923 – 2000) والذي أجرى دراسة مع زملائه على مائتي مهندس ومحاسب سنة (1959) حيث قاموا بدراسة الخصائص الوظيفية التي تمكنوا من خلالها الى الفصل بين العوامل المؤدية للرضا والعوامل المؤدية لعدم الرضا. وقد توصل هيرزبرغ إلى حقيقة مفادها أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان إنما هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة، كما أن شعور الفرد بالرضى عن عمله إنما يعود أساسا إلى العمل في حد ذاته. وعليه فقد فرق هيرزبرغ بين نوعين من العوامل المؤثرة على سلوك الفرد وهم:³⁵

- **العوامل الوقائية:** وهي تلك العوامل التي يؤدي عدم وجودها إلى خلق إحساس بعدم الرضا، ووجودها لا يؤدي إلى حفز الأفراد، وبالتالي فهي ليست عوامل دافعة، إذ أنها تقتصر - على توفير عامل الوقاية للعمال، وتشجعهم على العمل أكثر، وهذه العوامل تحدها المجالات التالية: "سياسة الإدارة، طريقة الإشراف، النقود مثل الأجر والمكافآت، الأمن والأمان، الحالة الاجتماعية أي مكانة الفرد في السلم الوظيفي وظروف العمل"
- **العوامل الدافعة:** تكون هذه العوامل من داخل العمل نفسه، وتعمل في حالة وجودها على تحفيز الأفراد ما يؤدي إلى مستوى عالي من الرضا، ومن هذه العوامل: الاعتراف من الإدارة والزملاء بإنجازات وأعمال الفرد، الشعور بالإنجاز والإحساس بأهميته، فرص النمو والتقدم، المسؤولية المتزايدة، النمو الشخصي.

نلاحظ أن العوامل الحافزة في نظرية هيرزبرغ مركزة حول العمل بمعنى أنها تتعلق بماهية العمل وإنجاز الفرد لذلك العمل وتحمل مسؤولياته والاعتراف الذي يحصل عليه الفرد من خلال تأديته لذلك العمل بينما عوامل الوقاية ليست عائدة إلى جوهر العمل وإنما تتعلق بالظروف والعوامل الخارجية للعمل. فيما يلي تلخيص لنظرية هيرزبرغ من خلال الشكل الاتي:

³⁵ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، "الإدارة والاعمال" درا وائل للنشر، الأردن 2007، ص464.

الشكل رقم (02): تفصيل لنظرية هيرزبرغ



المصدر: صالح مهدي محسن العامري ص 465

تعرضت نظرية هيرزبرغ الى مجموعة من الانتقادات وهي:³⁶

- ❖ دوافع السلوك لا يمكن تعميمها على جميع الأفراد بسبب اختلاف المستويات الاجتماعية والمادية.
- ❖ على الرغم من زعم هيرزبرغ أن العوامل التحفيزية والوقائية مجموعتين مختلفتين إلا أن التمايز بينهما قد يكون صعبا. وتختلف النظرة لكل مجموعة بحسب رؤية الموظف لأهميتها بالنسبة له.

³⁶ Michel de Coster, Sociologie du travail et gestion des ressources Humaines, Paris 2000.

5) النظرية اليابانية (Z) لوليام اوشي (William O'Shea):

تقوم نظرية (Z) على أساس الاهتمام بالمجال الإنساني للعامل، حيث لاحظ "وليام اوشي" أن قضية إنتاج العامل لن تُحل من خلال بذل المال أو الاستثمار في البحوث والتطوير، فهذه الأمور لا تكفي وحدها من دون تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة بفعالية، وبهذا استند في وضع معالم النظرية إلى ثلاث مرتكزات أساسية من أجل تحديد سمات المؤسسة اليابانية، التي توجي بطرق تحفيز العاملين، وهذه المرتكزات هي (الثقة، الحذق والمهارة، الألفة والمودة).³⁷

وفي الجمل يمكن القول إن هذه النظرية سعت الى اشباع المستويات الأدنى من هرم "ماسلو" من خلال الاهتمام برفاهية العامل، ويعتقد المديرون الذين يتبنون نظرية (Z) أن العاملين الذين يتحلون بالشعور بالذات والشعور بالانتماء يحتمل ان يراعوا ضمائرهم أثناء أداء وظائفهم، كما أنهم سيحاولون تحقيق أهداف المنظمة بحماس أكبر.³⁸

6) نظرية العدالة والمساواة لآدمز (J. Stacey Adams):³⁹

ظهرت هذه النظرية وتطورت على يد رائدها الأول آدمز 1963 حيث تشير إلى أن الأفراد "يحفظون بتحقيق العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتوقعون الحصول عليها مقابل الانجاز الذي يقومون به". هذه النظرية تقوم أساسا على مدى شعور الفرد بالعدالة والإنصاف في معاملة المنظمة له، مقارنة مع معاملتها لأفراد آخرين بها، خاصة أولئك الذين ينتمون إلى جماعة عمل واحدة. والعدالة هنا تعني الإنصاف وهذا الأخير لا يعني بالضرورة المساواة، فعندما يعامل الأفراد بشكل متساو، لا يعني ذلك أن العدالة تحققت لأنه قد يتضمن عدم إنصاف بعض العاملين الذين يقومون بعمل أفضل من غيرهم.

يقول العلماء أن هذه النظرية (العدالة) اشتقت من عملية المقارنات الاجتماعية لأنها تمثلها بشكل كبير، فالأفراد في هذه النظرية لا يكتفون ببذل الجهد والحصول على العوائد المقابلة له، وإنما يحرصون على الشعور بعدالة هذه العوائد

³⁷ محمد رسلان الجبوشي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار ميسرة للنشر، عمان، الأردن، 2000 ص 156.

³⁸ مرجع سبق ذكره (عراف بن ماطل الجريد) ص 34.

³⁹ راوي محمد حسن: السلوك في المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص 123.

ومناسبتها للعطاء الذي قدموه، فهم يعقدون مقارنات بينهم وبين أقرانهم أو زملائهم الذين يعملون معهم. ويشعر الفرد بوجود عدالة فقط عندما يقارن نفسه بالأفراد القريبين منه في ظروف العمل ويحكم على درجة تشابه المعاملة التي يلقاها من المنظمة بالمعاملة التي يلقاها هؤلاء الأفراد، فإذا كانت نتيجة هذه المقارنات أنه يحظى في ظنه بمعاملة شبيهة بهم شعر بالعدالة، وإن كانت النتيجة أنه يعامل معاملة مختلفة شعر بتوتر يدفعه إلى مجموعة من ردود الأفعال التي يستعيد بها توازنه ويزيل عنه التوتر.

المبحث الثاني: أنواع الحوافز

المطلب الأول: الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها:

الفرع الأول: الحوافز المادية:⁴⁰

الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، وهي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفاءتهم، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في الأرباح، والمكافآت عن الاقتراحات. وبصفة عامة يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل، متى كانت تلك الأجور مناسبة وكفيله بإشباع متطلبات الفرد، وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة للعمل، الذي لا يلبي مطالب العامل وحاجاته عامل هام في إهمال العامل لعمله وتدني كفاءته الإنتاجية.

وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة والحوافز المادية قد تكون إيجابيه كمنح المكافآت والمساعدات أو إعطاء العلاوات، وقد تكون سلبية كالحرمان من المكافآت أو العلاوات أو تخفيض الراتب.⁴¹

قد تكون الحوافز المادية مباشرة مثل:⁴²

- الاجر: يجب أن يكون عادلا مقارنة مع جهد الفرد المبذول.
- العلاوات الدورية: تعتبر حافز سنوي، تقدم للعامل الذي حقق مستوى عالي من الأداء
- المكافآت على ساعات العمل الإضافية.
- المكافآت على الاقتراحات الجيدة للعمال.

⁴⁰ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، مصر، سنة 2001، ص 236.

⁴¹ Nicole Aubert: diriger et motivé ،art et pratique du management ،édition d'organisation 2،eme édition paris ،France ، 2002 ، pp 19- 20

⁴² كيث ديفيز، السلوك الإنساني في العمل/دراسة العلاقات الإنسانية، 1999.

وقد تكون غير مباشرة مثل: 43

الوجبات الغذائية..... الإسكان..... النقل...التعليم.... الخدمات الطبية التكفل برعاية الأطفال في حال غياب أمهاتهم العاملات بالمؤسسة.... تقديم امتيازات شرائية.... المساعدات المالية أي تقديم القروض والاعانات في الحالات الطارئة.

الفرع الثاني: الحوافز المعنوية⁴⁴

يُقصد بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل وتحفيزهم، بل تعتمد على وسائل معنوية، أساسها احترام العنصر- البشري، الذي هو كائن حي، له أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من عمله في المؤسسة، وأهم الحوافز المعنوية ما يلي:

- **فرص الترقية:** يمكن تعريف الترقية بأنها عملية نقل العامل من وظيفة إلى أخرى، تتضمن زيادة في الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات ويُصاحب الترقية عادة زيادة في المزايا المادية، أو المعنوية التي يتلقاها العامل، أو كلاهما معاً. وتعد الترقية عاملاً مهماً للعامل لأنها تعد من الحوافز التي لها دور مهم في إثارة الدافعية لدى العاملين، ليحسّنوا أداءهم، ويزيدوا إنتاجهم، إذ لا بد للعامل الكفء من أن يعطى سبباً عملياً لترقيته إلى عمل أفضل بما يترتب على ذلك من مزايا.⁴⁵
- **تقدير جهود العاملين:** يكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو ثناءات للعاملين الأكفاء، الذين يحققون مستويات جيدة في الإنتاج أو بتخصيص لوحة إعلانات، تعلق في الأماكن العامة في المؤسسة، يوضع فيها أسماء العاملين الأكفاء وصورهم، مع لمحة موجزة عن نشاطهم وجهدهم، وما حققوه من إنجازات للمؤسسة.⁴⁶
- **إشراك العاملين في الإدارة:** يقصد بإشراك العاملين في الإدارة أن يكون لهم ممثلون في مجلس إدارة المؤسسة، يساهمون بآرائهم وفكرهم بالاشتراك في رسم سياسات المؤسسة واتخاذ قراراتها، وذلك لحفز العاملين على

⁴³ مرجع سبق ذكره (محمد الحسن التيجاني يوسف) ص 23.

⁴⁴ عبد الوهاب، علي، الحوافز في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة الرياض، 1982.

⁴⁵ مرجع سبق ذكره (عارف بن ماضل الجريد) ص 18.

⁴⁶ Claude lèry- teboyer, La Motivation dans l'entreprise, ed d'organisation, 2eme édition 2002.

العمل بإشعارهم بأهميتهم، وأن السياسات والبرامج الموضوعية قد جرى وضعها على أساس دراية كاملة برغباتهم وحاجاتهم، التي قام ممثلوهم بنقلها للإدارة العليا.⁴⁷

- **ضمان العمل واستقراره:** إن الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين يعد حافزاً، له تأثير كبير في معنوياتهم، ومن ثم في إنتاجهم، لأن العمل المستقر والدائم يضمن دخلاً ثابتاً للفرد، يعيش به مع أفراد أسرته براحة واطمئنان، ويكون في وضع أفضل من حيث قدرته على العمل والعطاء من دون خوف من الغد.⁴⁸

المطلب الثاني: الحوافز من حيث أثرها أو فاعليتها

الفرع الأول: الحوافز الإيجابية

وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الشواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة، وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما. هذه الحوافز تدخل فيها كافة المغريات وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الافراد، فهي التي تمي روح الابداع لأنها تلائم رغبات العاملين. والهدف الرئيسي من الحوافز الإيجابية ما يلي:⁴⁹

- عدالة الأجور الأساسية.
- ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله.
- منح الأكفاء علاوات استثنائية.
- العدالة والموضوعية في معاملة العاملين.
- إشعار العاملين بأهمية آراءهم ومقترحاتهم.

⁴⁷ Lazary, Economie de l'entreprise, ed-es- selem, cheraga, 2001.

⁴⁸ شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد)، عمان: دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، 2007.

⁴⁹ طارق مجدوب، الإدارة العامة: الوظيفة العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية والنشر، مصر، 2002، ص 343.

- وضع بدلات خاصة مرتبطة بطبيعة العمل.
- توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام العاملين.
- توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل الإضاءة الجيدة والتهوية وتوفير المعاملة المناسبة.

الفرع الثاني: الحوافز السلبية

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه، ومن أمثلة السلوك السلبي " التكاثر والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسئولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات"، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية، والحوافز السلبية تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به.⁵⁰ فالحوافز السلبية حدث توازنا في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يشابرون على الأداء الممتاز فانهم يعاقبون على الأداء الضعيف، فتحفظ الإدارة بذلك رهبتها وتضمن حدية العاملين.

ومن الأمثلة عن الحوافز السلبية ما يلي:⁵¹

- الإنذار والردع.
- الخصم من الراتب.
- الحرمان من العلاوة.
- الحرمان من الترقية.
- التحويل للتحقيق.
- حرمان الفرد من المشاركة في صنع القرارات.
- حجب المعلومات.

⁵⁰ هاشم زكي محمود، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، سنة 1980، ص 287.
⁵¹ السيد اسماعيل محمد، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، سنة 1997، ص 50.

المطلب الثالث: الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدون:

الفرع الأول: الحوافز الفردية

هي الحوافز التي يقصد بها تشجيع أفراد معينين أو تحفيزهم لزيادة الإنتاج، فتخصيص مكافأة للعامل الذي يُنتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل أستاذ يدخل في فئة الحوافز الفردية، فالحوافز الفردية تُوجّه للفرد وليس للجماعة. وفي الجمل تمثل في كافة الحوافز المادية أو المعنوية والإيجابية أو السلبية الموجهة لموظف معين دون غيره. وهذا النوع من الحوافز يخلق جوا من التنافس داخل أفراد المجموعة مما يدفعهم للمزيد من الأداء الجيد.⁵²

وفيما يلي أمثلة عن الحوافز الفردية: ⁵³

✓ الترقيات.

✓ العلاوات التشجيعية.

✓ تخصيص مكافئة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج.

✓ تخصيص جائزة لأفضل موظف في المنظمة.

الفرع الثاني: الحوافز الجماعية

وهي التي تصرف للعاملين جماعات. وقد تكون معنوية أو مالية. وقد تكون إيجابية أو سلبية. فعلي سبيل المثال: قد تصرف مكافآت معينة لفريق عمل أو لجنة أو قسم أو إدارة نظير قيامهم جميعا بعمل مشترك، وتوزع المكافآت بينهم بنسب معينة تقررها الإدارة بناء على رأي رئيسهم المباشر وحسب مساهمة كل واحد منهم في العمل المشترك. ومن أمثلة الحوافز الجماعية التي تصرف على مستوى المنظمة ككل نذكر: ⁵⁴

• **المشاركة في الأرباح:** ويستفيد منها غالبية العاملين في المنظمة، وهي عبارة عن استقطاع نسبة من

أرباح الشركة، ثم توزيعها على العاملين ويتم التوزيع حسب المرتب، أو الدرجة أو المستوي

⁵² الحارثي درهوم بن عايش، رفع كفاءة العاملين وعلاقته بالحوافز المادية والمعنوية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية الرياض، سنة 1999، ص42.

⁵³ مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي، ص 159.

⁵⁴ مرجع سبق ذكره (بومنجل سميحة) ص 55.

الإداري، أو كفاءة الأداء، أو أكثر من أساس واحد. ويتم التوزيع نقداً، ولمرة واحدة، أو تقسيماً على عدة مرات في السنة.

- **خطط الاقتراحات:** ويطلق عليها أيضاً توفير التكاليف، والسبب في ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تكاليف العمل والإنتاج وأن الوفر في هذه التكاليف يمكن أن يكون أساس مكافأة لحساب من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات.
- **ملكية العاملين الأسهم الشركة:** ويمكن اعتبار أن العاملين لأسهم الشركة هي أكثر الطرق المثالية لتقريب المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمنظمة، وفي هذه الطريقة من حق العاملين امتلاك شركتهم بنسبة محدودة.

نقطة هامة خاصة بالحوافز الفردية والجماعية، ألا وهي أن الحوافز الفردية قد تثمر في المدى القصير، لكن لها آثار سلبية على روح الفريق وقد تؤدي إلى التنافس وعدم التعاون، لذا يفضل أن تقوم الحوافز على أساس أداء الفريق لا على أسس فردية.⁵⁵

⁵⁵ Loic Cadin et autres, gestion des ressources humaines, dunod, Paris, 1997.

المبحث الثالث: نظام الحوافز

المطلب الأول: متطلبات وخطوات اعداد نظام الحوافز

الفرع الأول: متطلبات اعداد نظام الحوافز

تتمثل أهم المتطلبات الرئيسية لإعداد وتصميم والحوافز في خمس ركائز اساسية هي:⁵⁶

1. **الهيكل التنظيمي وهيكل العمال:** يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية والأدوار المختلفة لشاغلي الوظائف ومستوى التفاعل بين العاملين، ويفيد تحليل هيكل القوى العاملة في تحديد مدى الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي والتعرف على الخصائص النوعية للعاملين وتأثير ذلك على نظم الحوافز المطبقة.
2. **نظام الأجور والمرتبات:** والمقصود به نظام الاجر الأساسي الذي يتم تحديده على أساس تقييم الوظائف، ويعكس هيكل الأجور في المنظمة الفروق في خصائص الوظائف داخل المنظمة وكذلك التفاعل بين العرض والطلب في سوق العمل.
3. **نظام تقييم الأداء:** يهدف الأداء إلى التعرف على إنتاجية العامل وسلوكه الوظيفي وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف أو المعياري، وتستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات منها الترقية والنقل والتحفيز المادي.
4. **وصف الوظائف:** يهدف ذلك إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب يعرف باسم بطاقة الوصف الوظيفي والتي تحدد واجبات شاغل الوظيفة، الظروف التي يمارس فيها وظيفته، المؤهلات والخبرات المطلوبة في شاغل الوظيفة، معايير الأداء الوظيفية وظروف العمل.
5. **نظام الفني:** يتعلق بالأساليب الإنتاجية المطبقة في الصناعة، والذي يفيد في التعرف على طرق وإجراءات العمل وتدقق العمليات من خلال دراسة الزمن والحركة حيث أن ذلك له علاقة بالاختيار نظام الحوافز المناسب للتكنولوجيا المستخدمة

⁵⁶ جمال بلخير، محمد أمين بريكي، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي، دراسة حالة بمؤسسة ATLAS CHIMEI بمغنية، 2016.

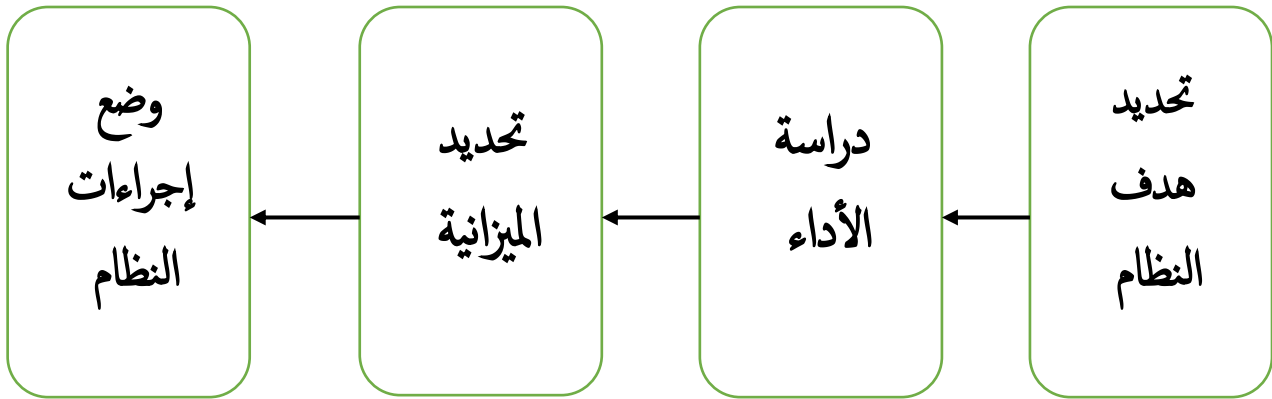
كما يتطلب تنفيذ نظام الحوافز عدة عناصر والتي تمثل القواعد التي تتعلق بكيفية ربط الأداء بالعائد المتوقع باستخدام معايير معينة، ومن هذه القواعد على سبيل المثال: ⁵⁷

- التوزيع الداخلي للحوافز على الأقسام والافراد.
- تحديد نصيب الافراد من الحوافز.
- النماذج: وتشمل مجموعة من السجلات والنماذج المتعلقة بأداء العاملين ومعدلات الأداء المخططة.
- الإجراءات: وتتعلق بكيفية تطبيق القواعد من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية والمتابعة والخاصة بحساب و صرف الحوافز للعاملين.

الفرع الثاني: خطوات اعداد نظام الحوافز

لكي تتمكن المنظمة من تصميم نظام جيد للحوافز، يجب أن تمر بعدة خطوات وإمكان الإدارة تعديلها بالشكل الذي تراه مناسباً وهي الخطوات أو المراحل تتمثل في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): خطوات ومراحل إعداد نظام الحوافز



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ص 214.

⁵⁷ ربيعة بوشباك، الناصر موسي، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، دراسة ميدانية بمديرية مسح الاراضي لولاية باتنة. 2018.

1. تحديد هدف نظام الحوافز: تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته إلى هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف، أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.⁵⁸
2. دراسة الأداء: وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما يسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي. إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

✓ وجود وظائف ذات تصميم سليم.

✓ وجود ظروف عمل ملائمة.

✓ وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

✓ تحديد كمية العمل وجودته.

3. تحديد ميزانية الحوافز: ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:⁵⁹

✓ **قيمة الحوافز والجوائز:** وهي تمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وتتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت، والعلاوات، أو الرحلات، والهدايا، وغيرها.

✓ **التكاليف الإدارية:** وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله، والاحتفاظ بسجلاته، واجتماعاته، وتدريب المديرين على النظام.

✓ **تكاليف الترويج:** وهي تغطي بنودا مثل النشرات، والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية، والمراسلات، وخطابات الشكر، والحفلات (متضمنة بنودا أخرى خاصة بها)

⁵⁸ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (مرجع سبق ذكره)

⁵⁹ مرجع سبق ذكره (نهى عطايا) ص 57.

4. وضع إجراءات النظام: ويقصد بها ترجمة النظام إلى خطوات، وإجراءات متسلسلة، وهي تُعنى بتسجيل الأداء، وحساباته، ونماذجه، واجتماعاته، وأدوار المشاركين فيه، وأنواع الحوافز والجوائز، وتوقيت تقديم الحوافز. وفيما يلي أهم الإجراءات:⁶⁰

✓ تحديد الأدوار: وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل أنواع الأداء المتميز العب يستحق الحافز.

✓ الاجتماعات: قد يحتاج الأمر الى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز، أو قيم الحوافز، أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين.

✓ توقيت تقديم الحوافز: شهريا، سنويا، في مناسبات دينية أو وطنية...

✓ نواع الحوافز: هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء.

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

المطلب الثاني: خصائص نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه

الفرع الأول: خصائص نظام الحوافز

يجب ان يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص والتي يمكن ذكرها من خلال النقاط التالية:⁶¹

1. القابلية للقياس:

يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.

2. إمكانية التطبيق:

⁶⁰ خليفي أمال، تقييم نظام الحوافز لمؤسسة عمومية جزائرية ذات طابع اقتصادي، دراسة حالة شركة الاسمنت لسور الغزلان، 2014/2013، ص 49.
⁶¹ بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 149.

تشير هذه الخاصية، إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.

3. الوضوح والبساطة:

يجب أن يتصف نظام الحوافز بالصفات التالية: الوضوح، إمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه، وحسابه.

4. المشاركة:

على الإدارة أن تشرك العاملين في وضع نظام الحوافز وهذا لتثبيتهم وتحمسهم له وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.

5. تحديد معدلات الأداء:

يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

6. القبول:

النظام الفعال للحوافز يجب أن يقبل من طرف الأفراد المستفيدين منه والافتقار أهمية وتأثيره.

7. الملائمة:

يجب أن تعتمد الحوافز في مدخلاتها وطريقتها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية، الحاجات الإنسانية، الكميات والجودة وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز، كون أن الحوافز تفقد أهميتها، إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها.

8. المرونة:

يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن هذا لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معايير، إذا استدعى الأمر ذلك.

9. الجدوى التنظيمية: 62

يجب أن ينعكس تطبيق نظام الحوافز، إيجابيا على المؤسسة، وهذا في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها، ويتم هذا بمقارنة نتائج أعمال المؤسسة قبل وبعد النظام.

10. التوقيت المناسب:

تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز

نظام وضع الحوافز في أية دائرة من الدوائر يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز وهي:

- على مستوى الدولة تتأثر الحوافز بعاملين أولهما سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والتي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات الدوائر وثانيهما القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.
- على مستوى المنظمة يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل أولها نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه وثانيها نوع العاملين بالمنظمة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الثقافي والاجتماعي والثقافي، وثالثها حجم المنظمة ونوع نشاطها وفعاليتها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني. 63

ويمكن أن نضيف الى هذه العوامل ما يلي: 64

(1) الاتصال المباشر:

62 مرجع سبق ذكره (بشار يزيد الوليد) ص 150.

63 عادل، جوده، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1972.

64 مرجع سبق ذكره (ميرفت توفيق إبراهيم عبد الله) ص 58.

لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاما مناسباً من الاتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف الواجبات والأعمال المطلوب منهم تنفيذها كما أن نظام الاتصالات المناسب يعد في حد ذاته الوسيلة الفعالة التي يمكن أن يقدم من خلالها جهود مرؤوسيه ويكشف أخطائهم ويعمل على تصحيحها وفي ذات الوقت فإنه يقرر من خلال المعلومات المتوافرة لديه المكافآت أو الجزاءات التي يجب أن تمنح للمرؤوسين. والاتصال المباشر كأحد أشكال الاتصال الإداري يتم وجهاً لوجه بين القائد والمرؤوس عن طريق المقابلة الشخصية، وللاتصال المباشر مزايا عديدة منها:

- يعتبر مصدراً من مصادر الحماس والتحفيز.
- يؤدي إلى السرعة في توصيل المعلومة.
- تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار من خلال ما يتيح من فرص للنقاش.
- تحقيق الوضوح والتفهم عن طريق الاستفسار.
- زيادة الخبرات نتيجة الاحتكاك والتفاعل.

(2) ظروف العمل:⁶⁵

للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل، مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل وتوفير المرافق العامة كالمسجد ودورات المياه وتوفير أدوات وأجهزة العمل المكتبية الحديثة واتخاذ الاحتياطات اللازمة لحماية العاملين من أخطار الحريق وإصابات العمل وغير ذلك من الجوانب والظروف التي يجب أن تعمل الإدارة على تحسينها فإن ذلك يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين، فكلما كانت ظروف العمل مريحة كلما كان ذلك حافزاً للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والارتباط به.

(3) الجوانب التنظيمية:⁶⁶

⁶⁵ هاشم، زكي محمود، الاتجاهات الحديثة في الإدارة، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، 1975.
⁶⁶ عبد الوهاب، علي محمد، (2000 م)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة.

يعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور، والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي للمنطقة وتدور الحافزية التنظيمية للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية والتي تتضمن بجانب ما يتيح الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي، وأسلوب الإدارة التي تعكسه سياسات العمل وإجراءاته المصدر لدائرة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي وثالثهما حجم الدائرة ونوع النشاط وفعاليتها ومردوده بالنسبة للاقتصاد الوطني.

المطلب الثالث: شروط نجاح نظام الحوافز وأسباب فشله

الفرع الأول: شروط نجاح نظام الحوافز

لنجاح نظام الحوافز في المؤسسة يجب على المؤسسة الإلمام بالنقاط التالية⁶⁷:

- ✓ ربط الحوافز بأهداف الأفراد والمؤسسة معاً، إذ لا بد من تحديد مسار الحوافز لكي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة من جهة والأفراد من جهة أخرى.
- ✓ تناسب الحوافز مع دوافع الأفراد، مع إنشاء صلة وثيقة مع الحوافز، إذ لا فائدة من هذه الأخيرة التي لا تثير سلوك الأفراد، وبالشكل الذي يدفعه للتصرف تصرفاً هادفاً لتحقيق رغباته.
- ✓ تحديد الوقت الملائم الذي يمنح خلاله الحوافز، وخاصة تلك الحوافز التي يجب أن تكون في أوقات محددة ومتقاربة.
- ✓ ضمان استمرارية الحوافز، وذلك لتنمية الطمأنينة لدى الأفراد بتوقع استمرارية قيام المؤسسة بإشباع تلك الحاجات وضمانها مستقبلاً.
- ✓ الوفاء بالالتزامات التي تقررها الحوافز وضمان العدل، المساواة والكفاءة والشمولية في نظام الحوافز.

⁶⁷ سنان موسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجلاوي، عمان، 2004، ص 23.

- ✓ تعريف الأفراد بنظام الحوافز ومساراته وقواعده وشروطه، حيث يجب أن يتصف النظام بالوضوح والبساطة ضمانا للتطبيق وتحفيز الأفراد والتوجه نحو المزيد من الإنتاجية.
- ✓ أن ترتبط الحوافز ارتباطا قويا مع الجهود المبذولة لتؤدي دورها في تحفيز الافراد.
- ✓ السيطرة الكاملة من الافراد على الاعمال التي يقومون بها والظروف المحيطة، والمواد التي يستخدمونها، وذلك حتى يمكن محاسبتهم على ما يقومون به من أداء.

الفرع الثاني: أسباب فشل نظام الحوافز⁶⁸

- إن أنظمة الحوافز قد يعاب 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:
- **عدم وجود أهداف ومعايير للأداء:** ويرجع ذلك الى تحليل العمل، والتوصل الى الأنشطة والمهام المكونة للعمل، والتي يتم ترجمتها بعد ذلك الى معايير الأداء.
 - **خوف العاملين من رفع المعايير في المستقبل:** ويرجع هذا الخوف الى ظن العاملين أن الإدارة يمكن ان ترفع معايير الأداء على خلفية ان العاملين قادرين على تحقيقها، فاذا كانت هذه المعايير مبنية على دراسة لوصف الوظيفة واتفق العاملين، وأنها تتسم بانها مفهومة، وبها كل شيء من التحدي، فيجب على الإدارة ألا ترفعها.
 - **صعوبة قياس معايير الأداء:** وترجع الصعوبة الى عدم إمكانية التعبير عن معايير الأداء في شكل كمي واضح، أو ان تسجيله صعب، أو عدم توافر الأشخاص الذين يقومون بقياسه وتسجيله.
 - **عدم سيطرة العاملين على تحقيق المعايير:** ويرجع ذلك إما لعدم واقعية المعايير المطلوبة أو لأنها غير مفهومة، أو لعدم تدريب العاملين على أداء الأنشطة والمهام الخاصة بالعملاء.
 - **الصراع والمنافسة:** إن التنافس بين الافراد على ابراز أدائهم الأفضل، قد يؤدي الى شعور بان الآخرين يهددون مصالحهم.

⁶⁸ مرجع سبق ذكره (بوشباك ربيعة) ص 31.

- إمكانية التوصل إلى المعايير الخاصة بالأداء: وهو ما يؤدي إلى وجود صراع بين العاملين.
- فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين: تحدث مواجهة بين العاملين والمسؤولين عن تحقيق المعدات والمعايير والذين يظنون ان الإدارة قد تقوم برفع المعايير وتغييرها.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق الى أهم الجوانب النظرية للتحفيز من جهة ومراحل تصميم نظام الحوافز من جهة أخرى، حيث تمكنا من استخلاص ما يلي:

الحوافز تكتسي- أهمية كبيرة وبالغة في المنظمة، حيث من خلالها تعبر لموظفيها عن مدى تقديرها لأدائهم المتميز والعمل المستقن، وهذا يؤدي الى تحريك طاقاتهم وقدراتهم الكامنة وكذلك تنمية روح العمل الجماعي والانسجام وتمثل أيضا إحدى الطرق التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، لذا يجب على المرؤوسين أخذها بعين الاعتبار وتطبيقها بطريقة عادلة ومنصفة، فكلما كانت المصدقية في تطبيقها كلما ساعد ذلك في تقليص المشاكل بين الزملاء.

الفصل الثاني:
الإطار النظري للرضا الوظيفي

تمهيد الفصل:

تسعى إدارة المنظمات الى تنمية العلاقات الإنسانية والاهتمام بالجوانب الاجتماعية والنفسية للفرد، فمن خلال الإشراف الجيد والاتصال المتبادل والرقابة المستمرة تتمكن من معرفة دوافعه وشخصيته، قدراته وآماله، وتفهم مشاكله وتوتراته للشعور بالرضا الوظيفي.

إن مفهوم الرضا الوظيفي متعدد الجوانب والأبعاد، ويتأثر بعوامل يعود بعضها الى العمل ذاته بينما يتعلق البعض الآخر بجراحة العمل وبيئة العمل المحيطة، ومن الخطأ الاعتقاد أنه إذا زاد رضا الفرد عن جانب معين في عمله فان ذلك يعني أنه راض بالضرورة عن بقية الجوانب الوظيفية، حيث قد نجد أحدهم راضيا عن العلاقة مع الزملاء وليس راضيا عن الراتب أو ظروف العمل أو غيرها، والرضا الوظيفي مسألة نسبية وليست معلقة، إذ ليس هناك حد أعلى أو حد أدنى له، والشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد وبين ما يحصل عليه فعلا في موقف معين. وسنحاول في هذا الفصل الى التعرف على الرضا الوظيفي بالتفصيل حيث قمنا بتقسيم فصلنا الى:

➤ المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

➤ المبحث الثاني: الرضا الوظيفي وأسس

➤ المبحث الثالث: الحوافز وفعاليتها على الرضا الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المطلب الأول: تعريف وتطور التاريخي لرضا الوظيفي.

الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي

الرضا في مصطلح علم النفس هو ما يتضح من بعض المتغيرات المتعددة التي لها علاقة بالرضا الوظيفي ومفهومه، وهي متغيرات متنوعة، كما ان مفهوم الرضا الوظيفي لا يدل عليه تعريف بذاته، فهو متعدد المعاني ما يشير الى مفهوم الرضا في الحياة بصيغ متعددة ومتنوعة وهي تدعونا الى التفكير المتأني حول موضوع الرضا. وقد بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين اذ يشير كثير من الباحثين الى ان العقود الثلاثة الأولى هي البداية، بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا انه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف ومفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع الى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالبا يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، حيث إن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما ان يكون راضيا عن عمله وإما أن يكون غير راضي عن هذا العمل⁶⁹.

يشار الى الرضا في اللغة بأنه ضد السخط وفي اللغة الإنجليزية يعرف بأنه التعويض أو التحسن أو الإشباع لرغبة أو حاجة، كما يشير إلى الحاجة أو الكيفية التي تشبع الكائن فهو مصدر ووسيلة لتحقيق الرغبة⁷⁰.

وقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون و الباحثون مفهوم الرضا الوظيفي، وهناك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد معنى محدد للرضا الوظيفي و على سبيل المثال: "إن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي- بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات مع العمل نفسه و بيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل و مع العوامل و المؤثرات البيئية الداخلية و الخارجية ذات العلاقة" و في تعريف آخر يشير بلوك الى أن الرضا الوظيفي هو اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة و غير المحبوبة المرتبطة بالعمل و يكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل و إرادته.

69 د. عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة الضغوط العمل، نيولينك للنشر والتدريب والقاهرة، طبعة 2015، صفحة 7 .
70 فائزة رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء للدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، طبعة الأولى 2011، ص 39

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساسا بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية الإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل وضيق⁷¹.

يرى **لوك**: أن الرضا الوظيفي هو حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد لوظيفته على أنها مشبعة أو محققة لقيم الوظيفة أو المهمة، على شرط أن تكون هذه القيم متطابقة مع حاجات الفرد.

يرى **لونز** ان الرضا هو "عبارة عن الاختلاف ما بين شعور الشخص اتجاه ما سيحصل عليه، وما يدركه الشخص بأنه حصل عليه بالفعل، فإن عدم الرضا هو النتيجة، وعندما يتساوى إدراكه مع المكافأة المقدمة يكون الرضا هو النتيجة"⁷².

عرفه سيكنز "على أنه يمكن اعتباره مجموعة المشاعر المتعلقة بالعمل، أو الاتجاهات نحو عناصر أو عوامل معينة للوظيفة"⁷³.

بينما يرى **هربرت** ان مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين:⁷⁴

1. ما يوفره العمل للعاملين في الواقع.

2. ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم.

ويرى **"عبد الخالق"** بأن مفهوم الرضا عن العمل مفهوم مركب وله عدة أوجه حيث يرى بعض المختصين أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضا، وآخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الاجتماعية مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين وبعضهم يخضعون له. وهناك من يعطي الاعتبارات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل فضل تحقيق هذا الرضا.⁷⁵

⁷¹ مرجع سبق ذكره (عصام عبد اللطيف) ص9.

⁷² آدم غازي العتيبي، علاقة بعض المتغيرات الشخصية بالرضا الوظيفي. الأردن: مجلة الإدارة العامة، عدد 76، 1999، ص 552.

⁷³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002. ص 211.

⁷⁴ محمد إبراهيم الكوارتي، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين، مجلة جامعة البحر الأحمر، العدد الثاني، يونيو 2012 ص 97.

⁷⁵ الحنيطي إيمان محمد علي، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في الجامعات الأردنية، الجامعة الأردنية 2000

الفرع الثاني: التطور التاريخي للرضا الوظيفي⁷⁶

ما يزال موضوع الرضا الوظيفي محل جدل و نقاش في ساحة العلوم الإنسانية لاعتباره حصيلة حتمية لعدة عوامل ذات الصلة ببيئة العمل، و ارتباطه بمواقف و اتجاهات و معتقدات و قيم الافراد المتفاوتة و المتغيرة باستمرار، و من هنا جاءت تجارب (هو ثورن التي أجراها إلتون مايو 1880- 1949 في مصنع وستون إلكترىك من أهم الدراسات التي قامت عليها النظريات الإنسانية، كان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد اثر المتغيرات المادية في العمل على إنتاجية العاملين، و قد تمثلت هذه المتغيرات في الإضاءة، الأجر، التهوية، و الدفئة و قد تم تعديلها بما يتناسب مع سلوك العاملين و ذلك من خلال تجارب ميدانية و من أهمها تجربة الإضاءة و من 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.

✓ للحوافز المعنوية دور في إثارة الدوافع عند الافراد.

✓ أن العمال يتجاوبون مع ظروف العمل كمجموعة واحدة.

قد جاءت هذه الدراسة لاختبار مصداقية مبادئ الادارة العلمية التي كان ممثلها فريدريك تايلور تتلخص فلسفتها في استخدام الاسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات بدل الطرق القديمة، من خلال هذا قدم أربع مبادئ رئيسية تساعد في أداء المسؤوليات هي:⁷⁷

✓ تقسيم العمل على أساس برنامج تفصيلي لتوصف الوظائف.

✓ اختيار العاملين بطريقة علمية.

✓ التدريب السليم للعاملين الاداء متطلبات وظائفهم وعطائهم الاجر المناسب.

✓ مساعدة العاملين على أداء، عن طريق التخطيط السليم لأعمالهم.

⁷⁶ مرجع سبق ذكره (قميري صبرين، قارش نواره). ص 32.

⁷⁷ مرجع سبق ذكره (أدم غازي العتيبي).

ثم جاءت بعدها دراسة هابوك حيث تعتبر امتداد لدراسة تجارب (هو ثورن) بعنوان الرضا الوظيفي و قد تم التعرض في هذه الدراسة إلى الرضا الوظيفي و موقف العاملين و الروح المعنوية و قد كان لها أهمية كبيرة في علم النفس الصناعي والاجتماعي و الوظيفي قام باستبيان داخل المنظمة حيث طلب من 309 عامل ملء استمارة استبباني تهتم بمفاهيم محددة للرضا الوظيفي تضمنت الفقرة الأولى منها اختيار جملة يعتقد الفرد بأنها تعبر عن مدي حبه لعمله و أظهرت الدراسة أن الأفراد يختلفون في درجة الرضا عن عملهم 77% من عينة الدراسة أكدوا حبه لعملهم و أن درجة الرضا تعود إلى نوع العمل الذي يمارسونه و أن 15% منهم ال يحبون عملهم و أن 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 ارضون عن عملهم معظم الوقت بينما بلغت نسبة الافراد الذين لا يشعرون بالرضا عن عملهم خلال وقت العمل 15% و أن 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 الاعمال 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 لأفراد، الهياكل التنظيمية، المناخ التنظيمي ومعدل دوران العمل.⁷⁸

وفي السبعينيات أصبحت أبحاث الرضا حقلًا مستقلا 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.

⁷⁸ مرجع سبق ذكره (صلاح الدين محمد عبد الباقي) ص 213.

المطلب الثاني: مكونات الرضا الوظيفي وخصائصه

الفرع الأول: مكونات الرضا الوظيفي⁷⁹

1. الأجر: يعتبر الأجر بمثابة وسيلة الاشباع الحاجات الدنيا كما ان أثره يمتد ليعطي شعور بالأمن وليرمز الى المكانة الاجتماعية كما قد ينظر اليه الفرد كرمز لعرفان المنظمة لأهميته وفي حالات أخرى يستخدم الأجر الاشباع الحاجات الاجتماعية للفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الاخرين.

2. محتوى العمل: إن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على درجة الرضا وفيما يلي عرض لأهم متغيرات العمل وعلاقته بالرضا:

- درجة تنوع المهام: يمكن القول هنا بأنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية كلما قل ملل النفسي- الناشئ عن تكرار الأداء كل مهمة وبالتالي زاد درجة الرضا عن العمل وعكس صحيح.
 - درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: وهنا مكن القول بأنه كلما زادت حرية الفرد في الاختيار طرق الأداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زادت درجة رضاه عن العم.
 - درجة استخدام الفرد لقدراته: وهنا يمكن القول هنا بانه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستنفذ كامل قدراته زادت درجة رضاه عن العمل.
 - خبرات النجاح والفشل في العمل: إن أثر النجاح والفشل على عن العمل يتوقف على درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته، فكلما كان تقدير واعتزاز الفرد بذاته عاليا كلما زاد أثر خبرات النجاح والفشل وكلما تصور الفرد ان العمل يتطلب قدرات التي يتمتع بها كلما زاد إثر خبرات النجاح والفشل على مشاعر الرضا لديه.
3. فرص الترقية: وهنا يمكن القول بأنه كلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل وكلما كان طموح الترقية لديه اقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل.

⁷⁹ مرجع سبق ذكره (ربيعة بوشباك) ص 37.

4. **نمط الإشراف:** أن المشرف المستفهم لمشاعر مرؤوسيه والذي يقيم علاقته معهم على أساس الصداقة والثقة والاحترام المتبادلين والمودة يحقق رضاه عالياً بين مرؤوسين عن ذلك المشرف الذي يفتقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه.
5. **جماعة العمل:** يلاحظ أنه كلما كان تفاعل الفرد مع الافراد الاخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدراً لرضا الفرد عن عمله وكلما كان تفاعل الفرد مع افراد اخرين يخلق توتراً لديه كلما كانت جماعة العمل سبباً لاستياء الفرد مما يؤثر سلباً عن درجة رضائه عن العمل.
6. **ساعات العمل:** يلاحظ أنه بالقدر الذي توفر فيه ساعات العمل حرية استخدام وقت الراحة يزيد الرضا عن العمل وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل.
7. **ظروف العمل المادية:** بصفة عامة تؤثر ظروف العمل المادية على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي على درجة رضاه عن العمل فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في اعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة والعكس صحيح.

من خلال كل هذه المكونات يمكننا النظر الى الرضا الوظيفي كمتغير يمثل محصلة لعوامل فرعية توضحها المعادلة

التالية: ⁸⁰

الرضا عن العمل: الرضا عن الاجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الاشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل

الفرع الثاني: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي في النقاط التالية: ⁸¹

⁸⁰ احمد الصرفي، السلوك الاداري العلاقات الانسانية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الاسكندرية، سنة 2007، ص 130.
⁸¹ لكل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، المثقف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2018، ص 60.

✓ تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي الى تعدد التعريفات وتباينها وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء.

✓ النظر الى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر الى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي فان ما يمكن ان يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة مختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق قياس المستخدم.

✓ الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا للتعدد والتعقيد والتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه لموقف لآخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجرت في ظلها تلك الدراسات.⁸²

✓ الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الاداء والنتائج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

✓ للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي- أو الفشل في تحقيق الاهداف الشخصية وعلى الاسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.⁸³

✓ رضا الفرد عن عنصر- معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الاخرى: إن رضا الفرد عن عنصر- معين لا يمثل ذلك دليلا كافيا على الاخرى كما أنه ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الافراد وتوقعاتهم رضاه عن العناصر.⁸⁴

⁸² شهرزاد لبصير، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصصة، دراسة حالة مؤسسة سوبروماك، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2002، ص 79.

⁸³ اسعد، محسن اسعد، ورسلان، نبيل اسماعيل، 1984، الرضا الوظيفي للقوي البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية، مركز البحوث والتنمية، كلية الاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، جده.

⁸⁴ القبلان، يوسف محمد، 1981، آثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الإدارة العامة، الرياض.

المطلب الثالث: أهمية الرضا الوظيفي والأسباب الداعية للاهتمام به

الفرع الأول: أهمية الرضا الوظيفي⁸⁵

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من العاملين، المؤسسة والمجتمع ومن هذه الأهمية نذكر ما يلي:

أ. أهمية الرضا الوظيفي على العاملين: ارتفاع شعور العاملين بالرضا الوظيفي يؤدي بها الى:

✓ القدرة على التكيف مع بيئة العمل: حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي يتمتع بها العاملين تعطيهم إمكانيات أكبر للتحكم في عملهم وما يحيط به.

✓ الرغبة في الابداع والابتكار: فعندما يشعر العاملون بان جميع حاجاتهم المادية من أكل، مسكن ... إلخ وغير المادية من تقدير واحترام، أمان وظيفي ... إلخ مشبعة بشكل كافي تزيد لديهم الرغبة في تأدية أعمالهم بطريقة مميزة.

✓ زيادة المستوى الطموح والتقدم: فالعمال الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي يكونون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي

✓ الرضا عن الحياة: حيث أن المزايا المادية التي توفرها الوظيفة للعاملين تساعدهم على مقابلة متطلبات الحياة.

ب. أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور العاملين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

✓ ارتفاع في مستوى الفعالية: فالرضا الوظيفي يجعل العاملين أكثر تركيز على عملها.

✓ ارتفاع في الإنتاجية: فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوى... إلخ

⁸⁵ حكيم العربي، أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة، دراسة حالة مؤسسة نפטال وحدة غاز البترول المميع، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الكلي محند ولحاج لبويرة، 2014، ص 6.

✓ ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة: فلما يشعر العاملون بان وظائفهم أشبعت حاجاتهم المادية وغير مادية يزيد تعلقهم بمؤسستهم.

ج. أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: يمكن ارتفاع الشعور العاملين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

✓ ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

✓ ارتفاع معدلات النمو والتطور في المجتمع.

الفرع الثاني: الأسباب الداعية الاهتمام بالرضا الوظيفي⁸⁶

1. ان ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي الى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
2. ان ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي مستوى الطموح لدى الموظفين في مؤسسات مختلفة.
3. ان الافراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
4. أن الموظفين أكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
5. هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك الى زيادة الإنتاج.

وعموما يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للدائرة ومدى فعاليتها على افتراض أن الدائرة التي لا يشعر الموظفون فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفون بالرضا، مع ملاحظة ان الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداد لاستمرار بوظيفته تحقيق اهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطا وحماسا في العمل وأهم ما يميزه أهمية دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الانسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.⁸⁷

⁸⁶ مرجع سبق ذكره (عصام عبد اللطيف) ص 12.

⁸⁷ Porter, M, L'avantage Concurrentiel, Dunod, 1er édition, Paris, 1999

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي وأسس

المطلب الأول: أنواع الرضا الوظيفي والبرامج الداعمة له

الفرع الأول: أنواع الرضا الوظيفي

يمكننا تقسيم الرضا إلى عدة أنواع وفقا لاعتبارات التالية:⁸⁸

أولا: أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته

- الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب الداخلية (الذاتية) مثل الاعتراف والتقدير والقبول والشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.
- الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئة) للموظف في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل، طبيعة ونمط العمل.
- الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا.

ثانيا: أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه⁸⁹

- الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.
- الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف فيشعر عندها بالرضا.

⁸⁸ زاهر محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2011، ص 45.

⁸⁹ ايناس فؤاد نواوي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، 2009،

ص 65.

الفرع الثاني: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي

هناك الكثير من البرامج الداعمة للرضا الوظيفي، فيما يلي سنتطرق الى أهم هذه البرامج:⁹⁰

أولاً: برنامج صيانة القوى العاملة

تتمثل تلك البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين بالإضافة الى تطوير قابليتهم لأغراض الابداع والابتكار، ومن الأمثلة تلك البرامج الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية وكذا البرامج الخاصة بإعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز.

ثانياً: برنامج تحسين بيئة وظروف العمل⁹¹

- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة والأثاث.
- معالجة حالات التعب والارهاق وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل وذلك من خلال الابتعاد عن الأنماط التقليدية واللجوء الى مبدأ حاجة العاملين الى الراحة وتحديد النشاط فقد تلجأ المنظمة مثلاً الى استخدام ساعات العمل المرنة أو أسبوع العمل المضغوط.
- تقليل مصادر الضوضاء وذلك عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات وتزويد السقوف والجدران بمواد عازلة.
- التقليل من رتابة الأعمال وذلك من خلال اللجوء الى برامج الاثراء أو التوسع الوظيفي.

ثالثاً: برامج الرفاهية الاجتماعية

وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي والأسواق ودور الحضارة وتوفير وسائل مريحة للمواصلات وأبنية سكنية مميزة للعاملين، فهذه الإجراءات وغيرها سوف تدفع العاملين نحو

⁹⁰ هبة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.

⁹¹ مرجع سبق ذكره (محمد صرفي) ص 138.

الأداء الأفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من قبل العاملين أنفسهم، ويشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة وشاملة لأكبر عدد من العاملين.

رابعاً: برنامج زيادة الامن الوظيفي⁹²

يشير الامن الوظيفي الى بعدين، الأول تأمين الأمان والسلامة الوظيفية في العمل والثاني هو إعطاء الموظف الشعور بالاستقرار وتأمينه ضد احتمالية الفصل التعسفي. ويشير الامن من اخطار العمل الى ضرورة الموظف بالسلامة العامة ووجود التأمين ضد حوادث العمل. ان الافراد الذين يعملون في بيئات خطيرة يعانون من توتر عالي والشعور بالخطر الدائم، لذلك وجب العمل على توفير الحد الأمثل من متطلبات السلامة العامة والجانب الاخر من الامن الوظيفي يتعلق باستمرارية العمل والشعور بالحماية من الفصل التعسفي، ان الموظفين الذين يعملون في بيئة يشعرون فيها أنهم معرضون للفصل بدون سابق انذار أو لأتفه الأسباب هم موظفون خائفون وغير راضين في الغالب. وأشارت الأبحاث ان الافراد غير المستقرين والخائفين التزامهم ضعيف ورضاهم منخفض حتى لو كانت اجورهم عالية.

خامساً: برنامج الموظف المميز⁹³

الهدف الأساسي من الموظف المميز هو زيادة التنافس الإيجابي بين الموظفين والذي يخلق نوعاً من الشعور بالتقدير والتميز عند الموظف، أثبت هذا النظام وجود آثار إيجابية من ناحية زيادة الدافعية والرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي شريطة أن يتم تطبيقه بشكل صحيح.

سادساً: برنامج زيادة التغذية الراجعة في العمل⁹⁴

يشير مفهوم التغذية الراجعة الى حصول الموظف على معلومات عن أدائه وعن رأي الآخرين في كيفية أدائه للمهام المطلوبة. وتنوع مصادر التغذية الراجعة في العمل وتنقسم الى ثلاثة اقسام:

⁹² مروان طاهر الزغبي، الرضا الوظيفي: مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، واساليب زيادته في العمل، عمان (الاردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة 2011.

⁹³ مرجع سبق ذكره (مروان طاهر الزغبي) ص 96.

⁹⁴ نفس المرجع ص 97.

- الحصول على تغذية راجعة من العمل نفسه بحيث يتم تصميم المهام بطريقة تسمح للفرد لكي يشاهد أداءه بنفسه.
- التغذية الراجعة من المدير او المشرف المباشر.
- التغذية الراجعة من الزملاء او ملتقى الخدمة من عملاء أو زبائن.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

رغم اختلاف الباحثين في تحديد المسببات أو العوامل الأساسية المؤثرة في الرضا الوظيفي فإنه يمكن أن نصنفها إلى قسمين حسب مصدرها إحداها مسببات وعوامل خاصة بالتنظيم وأخرى مسببات شخصية خاصة بالفرد ذاته.⁹⁵

1. المسببات والعوامل التنظيمية:

إن المنظمة تمثل البيئة المحيطة بالفرد لذا فإن كل العوامل والسلوكيات التنظيمية لها أثر في اتجاهات الفرد نحو عمله نذكرها كالآتي:

أولاً: نظام العوائد:

تعرف العوائد بأنها كل ما ينتظره الفرد من المنظمة مقابل ما قام به من مهام من أجل إشباع حاجاته المادية والمعنوية، ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقاً لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب وتمثل هذه العوائد في الاجر والحوافز والترقيات ويمكن شرحها فيما يلي:⁹⁶

أ. الأجر: يعد الاجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين فكلما زاد مستوى دخل الافراد ارتفع رضاهم عن العمل، وهو المسبب الاول للرضا الوظيفي فكلما زاد الاجر زادت إنتاجية الفرد، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة بزيادة رقم العمال ويحقق الفرد أهدافه بشعوره بالرضا والارتياح.

⁹⁵ بن عزيزة كريمة، زراولة فتيحة، الرضا الوظيفي لدى الصحفيين وأثره على الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم الاعلام والاتصال. 2017، ص 56.

⁹⁶ محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 202.

ب. **الحوافز:** إنها تشمل كل الاساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر، وهي كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد خالص وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أداء والعناية، في أداء هذه الواجبات ومكافأتهم على ما يبذلونه فعال من جهد زائد عن المعدل في مجال الانتاج والخدمات.⁹⁷

ت. **الترقيات:** تلعب الترقية كوسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي دور هام لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة وتحصل على أداء ورضا عالي، والمهم أن يتم النقل على أساس تحقيق التوافق، وعلى أساس علم وشرح كامل للعاملين، وعلى أساس تأهيل وتدريب الموظفين للترقية.⁹⁸

يجب أن تقوم الترقية على أساس موضوعي وألا تكون مجرد وسيلة لتحسين دخل الموظف أو مكافأة معنوية، كما يجب أن تساهم خطط وبرامج الترقية في تحقيق كمن أهداف الافراد العاملين وأهداف المنظمة معا.

ثانيا: نظام الحوافز

الإشراف أمر ضروري لحسن سير العمل وتوجيهه على شرط أن يكون مشرف العمل لديه من الخبرات والمهارات الفنية والانسانية التي يمكن أن تفيد مرؤوسيه ألن المشرف هو الرئيس المباشر في العمل ويكون احتكاكه بالموظف احتكاك مباشر، فإن وجد الموظف في رئيسه المثل والقذوة الحسنة في سلوكه اتجاه العمل، انعكس ذلك على رضاه ن وجد الموظف في رئيسه المباشر غير الموظف الوظيفي، وذلك انعكس ذلك على رضاه الوظيفي، فالأفراد عادة ما يكونون أكثر رضاه عن العمال التي ليس فيها إشرافا لصيقا ألن العامل يريد أن يشعر بحريته في العمل ولا يريد إشرافا دقيقا يجد من حريته في الحركة والتصرف.⁹⁹

ثالثا: العلاقة مع الزملاء

97 سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 299.
98 أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، ب ط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2004، ص 302
99 محمد الصرفي: السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، 2002، ص 229.

ان وجود الفرد في المنظمة بين زملائه في موقف اجتماعي ديناميكي، بحيث يؤثر ويتأثر، فزملاء العمل هم عنصر- مهم في تحقيق الرضا، فإذا كانت الجماعة يسودها التقدير والاحترام والتفاهم فهي ستزيد من رضا الفرد، أما إذا كانت مصدر للإزعاج والصراعات بين الافراد فهي سوف تقلل من الرضا الوظيفي، ومما يزيد في درجة الرضا الوظيفي هو ظهور التعاون في إطار جماعات العمل العفوية غير الرسمية، ألن هذا التعاون في الحقيقة هو زيادة الاتصال والتفاعل بين الافراد الذين يربطهم جذب متبادل، أما التعاون المفروض على العامل فقد يخلق له توترا، لذلك فالعمال يكونون جماعات عمل غير رسمية صغيرة داخل الجماعة الرسمية الكبيرة، وهذا يحقق لهم سعادة ودرجة من الرضا الوظيفي.¹⁰⁰

رابعا: سياسات المنظمة

تتمثل في وجود الأنظمة عمل وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقه، لذا فإن وضوح سياسة المنظمة وتوفير المعلومات الكافية وشرح برامج وخطط العمل المستقبلية لأفراد تؤدي الى الرفع من درجة رضاهم الوظيفي وتزيد من شعورهم بالمسؤولية¹⁰¹

خامسا: تصميم العمل:

يعرف التصميم العمل مهام العمل المعينة التي يقوم بها فرد أو مجموعة من الافراد فيصّب تصميم العمل وفقا

الأسئلة التالية:¹⁰²

- كيف يؤدي العمل؟
- من الذي يقوم به؟
- اين يؤدي العمل؟

تشير الدراسات الى أن التصميم البيروقراطي للعمل يحقق أدنى درجة من الرضا والحافزية، على أن العلاقة بين الرضا الوظيفي وتصميمه ليست بالبساطة التي يعتقدونها البعض وإنما هي علاقة معقدة لذا أصبح تصميم محتوى

100 نورالدين عسلي: مرجع سبق ذكره، ص 33.

101 محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 203

102 راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، ب ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 42.

العمل من العناصر الهامة التي تشغل اهتمام الباحثين في مجال الرضا الوظيفي، ويعتبره آخرون عنصر- للسعادة المهنية، حيث تصميم العمل على درجة السيطرة الذاتية المتاحة واستخدام الفرد لقدراته¹⁰³

سادسا: ظروف العمل:

تؤثر الظروف المحيطة بالعامل في المنظمة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه، عن العمل، حيث كان الاهتمام في البداية مركزا على أثر الضوضاء والحرارة والرطوبة، والإضاءة على أداء الأفراد ولن تغير الاهتمام وأصبح يركز على تأثير هذه الظروف على الرضا الوظيفي، فالظروف المحيطة بالفرد اثناء أدائه للعمل تشكل قوة جذب او طرد للعامل ووفقا للفكر الحديث فإنه يمكن تقسيم ظروف العمل حسب طبيعتها الى ظروف مادية ومعنوية وهي:¹⁰⁴

1/ ظروف العمل المادية:

بدا الاهتمام بالظروف المادية وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي، فأجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب وبحوث في شتى أنحاء العالم، وذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه، إذ أن للإنسان حدود وعتبات التحمل إزاء هذه العوامل مثل الإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، الاهتزاز، النظافة، ووضع الفرد اثناء تأديته العمل، وارض المهنة المتصلة بأدائه للعمل، واهتمام الباحثين في السنين الأولى من هذا القرن وكان اهتمام هذه الدراسات مركزا على أكثر هذه العوامل على الأداء الإنتاجي للأفراد، ولقد اتجهت الدراسات فيم بعد الى كشف أثر هذه العوامل على الحالة النفسية للعاملين و على رضاهم عن العمل.

وانطلاقا من تأثير على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل وبالتالي على رضاه الوظيفي كما تشير معظم هذه الدراسات الى أن سوء الظروف المادية ووضعيات العمل غير المريحة لها علاقة كبيرة بعدم رضاه وملاءمتها تؤدي الى احساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي.

¹⁰³ مرجع سبق ذكره (شهرزاد لبصير) ص 77.

¹⁰⁴ نور الدين عسلي: ادارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة لولاية المسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم ادارة العمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008.

2/ ظروف العمل المعنوية (الاجتماعية):

تتمثل في الظروف النفسية والعلاقات الإنسانية التي تنشأ بين الفرد وزملائه في العمل، ويسعى الفرد الى اشباع دوافع الشعور بالانتماء الى جماعة معينة حيث أظهرت الدراسات وجود تأثير بين الجماعة وسلوك الأفراد بصفة عامة وعلى رضاهم بصفة خاصة، حيث تؤثر جماعات العمل على الأداء والعلاقات الشخصية والاتصالات والدافعية، وهي كلها ذات علاقة متعددة بالرضا الوظيفي. يمكن تفسير هذه العلاقة بين الرضا وجماعة العمل من خلال الاهداف والمنافع المادية والنفسية التي يحققها الفرد من جماعة العمل المنتمي إليها، بالإضافة إلى أن الفرد يحقق رضا أعلى حين يشبع حاجته الاجتماعية وهي حب الانتماء حسب درجة قوة هذه الحاجة لديه وكذا حسب طبيعة العمل.

3/ ساعات العمل:

تؤثر عدد ساعات العمل ووقت بدئها ووقت انتهائها كثيرا في رضا العامل، فالقدرات الجسمية والنفسية تختلف بين الافراد مما يجعل كل فرد له فترات خاصة يستطيع العمل فيها بأكثر حماس وابداع، وبناء على ذلك توصلت العديد من دراسات يستطيع العمل فيها بأكثر حماسا والباحثين المختصين إلى أنه بالقدر الذي توفر فيه ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة يزيد الرضا الوظيفي والقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا الوظيفي.

2. المسببات والعوامل الشخصية: ¹⁰⁵

أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبائعهم وشخصياتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء ومن أهم هذه المسببات ما يلي:

أولا: احترام الذات:

كلما كان هناك ميل لدى الافراد للاعتدال بالرأي واحترام الذات والعلو من الناحية المقدره والانجاز، الدقة والإخلاص والكفاءة والثقة في كل من حوله والاستقلالية وحرية التصرف، وأيضا الرغبة في السمعة واحتلال مركز مرموق والاحترام من الآخرين.

¹⁰⁵ عبد الغفار حنفي: دارة الموارد السلوك التنظيمي والبشرية، ب ط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2002، ص 323.

ثانيا: المكانة الاجتماعية:

المكانة الاجتماعية للعامل او في السلم الوظيفي تدعم رضاه وتعزز شعوره في حين تدهور هذه المكانة غالبا ما تؤدي الى الاستيلاء وعدم الرضا.

ثالثا: الرضا العام عن الحياة:

يغلب على الافراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في وظائفهم، أما التعساء وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والاجتماعية، فانهم عادة ما يكونوا مستائين ولهم مشاكل وصراعات تنظيمية.¹⁰⁶

رابعا: تحمل الضغوط:¹⁰⁷

كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل، وفي التعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا، أما الافراد الذين يتفاعلون بسرعة وينهارون فورا وتضيق صدورهم من المشاكل التنظيمية والتفاعلات العمالية فإنهم ما يلبثوا أن يكونوا مستائين من وظائفهم.

المطلب الثالث: محددات ومؤشرات الرضا الوظيفي

الفرع الأول: محددات الرضا الوظيفي

إن للإنسان مجموعة من الحاجات تدفعه للقيام بسلوك معين بغية اشباعها، كما ان هناك بعض العوامل والمحددات التي من شأنها أن تجعل الفرد العامل راضي عن عمله، ان توفرت أو استاء من عمله وغير راض عن عمله ان نقصت، كما تختلف من فترة الى أخرى ومن مجتمع لآخر، ومن فرد لآخر وتمثل في:

أ. الاجر: على الرغم من المحاولة بعض الباحثين تعميم عدم أهمية الاجر والتقليل من شأنه، الا ان الاجر يبقى يفرض نفسه كعامل أساسي واستراتيجي سواء بطريقة مباشرة او غير مباشرة، اذ يعد الاجر من اهم أسباب النزاعات العمالية، وخلافا لما يذهب اليه هيرزبرغ واتباعه في اعتبارهم للأجر كمجرد وسيلة لإشباع الحاجات

¹⁰⁶ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 243

¹⁰⁷ محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، ب ط، الدار الجامعية الجديدة الاسكندرية، 2001، ص 189.

الفيسيولوجية بالأمن، الاستقرار، وقد يترجم كمرکز للتقدير والاعتراف من طرف المؤسسة لأهمية ودور العامل وليس هذا فحسب فالأجر يمكن الفرد من مسايرة العلاقات الاجتماعية، وتحسينها عن طريق الاشتراك في الكثير من المناسبات والتبادل المجاملات والزيارات ويرى لورتي ان العائد المادي يعتبر كعامل رئيسي- يؤثر على مستوى الرضا عن العمل بدرجة كبيرة خصوصا في ضوء ما يصدره العامل من توقعات فكلما تماشى هذه الأخيرة مع مستوى الاجر كلما ارتفع مستوى الرضا.¹⁰⁸

ب. فرص الترقية: الترقية تعني نقل العامل من وضع وظيفي اقل الى أكبر وذلك بنقله الى وظيفة اعلى والعامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح او توقعات الترقية لديه أكبر مما تتاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل والعكس.

ويمكن القول ان الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها فحصول الفرد على ترقية لم يكن يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة والعكس، فعدم حصول فرد كان توقعه لترقية كبيرا فيحدث له استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة.

ت. الاشراف: يتأثر مستوى الرضا عن العمل بنمط الاشراف الذي يعتمد عليه الرئيس مع مرؤوسيه، وهو ما أكدته الدراسات التي ترى ان المشرف الذي يجعل محور اهتمامه عن طريق تنمية المساندة الشخصية بينه وبينهم بالإضافة الى ابداء تفهم لصعوباتهم والتسامح عن اخطائه قد يربح ولاء ويرفع مستوى رضاهم عن العمل. ويؤكد لكورت ان المشرف الذي ينظر لمرؤوسيه كوسائل لبلوغ اهداف إنتاجية يفقد ولايتهم ويجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم الامر الذي ينعكس سلبا على مستوى الرضا عن العمل لديهم.¹⁰⁹

ث. العلاقة مع الزملاء: تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي يمثّل هذه الجماعة مصدر منعة او مصدر تؤثر له فكلما كان تفاعل مع افراد اخرين في العمل يحقق تبادل في المنافع بينه وبينهم فكلما كانت جماعة العمل مصدر الرضا عن عمله وكلما تفاعل مع الافراد اخرين يخلق توتر لديه او يعوق اشباعه لحاجاته او وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسببا الاستياء الفرد عن عمله.

¹⁰⁸ مروان طاهر الزغبي، إدارة الموارد البشرية، درا المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2010، ص 30.

¹⁰⁹ مرجع سبق ذكره (مروان طاهر الزغبي) ص 31.

ج. الظروف الفيزيائية: ان تحسين الظروف الفيزيائية حيث اعتدالية الحرارة والإضاءة المناسبة والتهوية الجيدة وما الى ذلك يمكن ان يرفع معنويات العامل ويدفعه لزيادة الأداء والإنتاجية ومن يتمسك بعمله. اما في حالة عدم الرضا، فان الفرد يكون مستعدا لان يتنازل عن كل ما يربطه بالوظيفة.

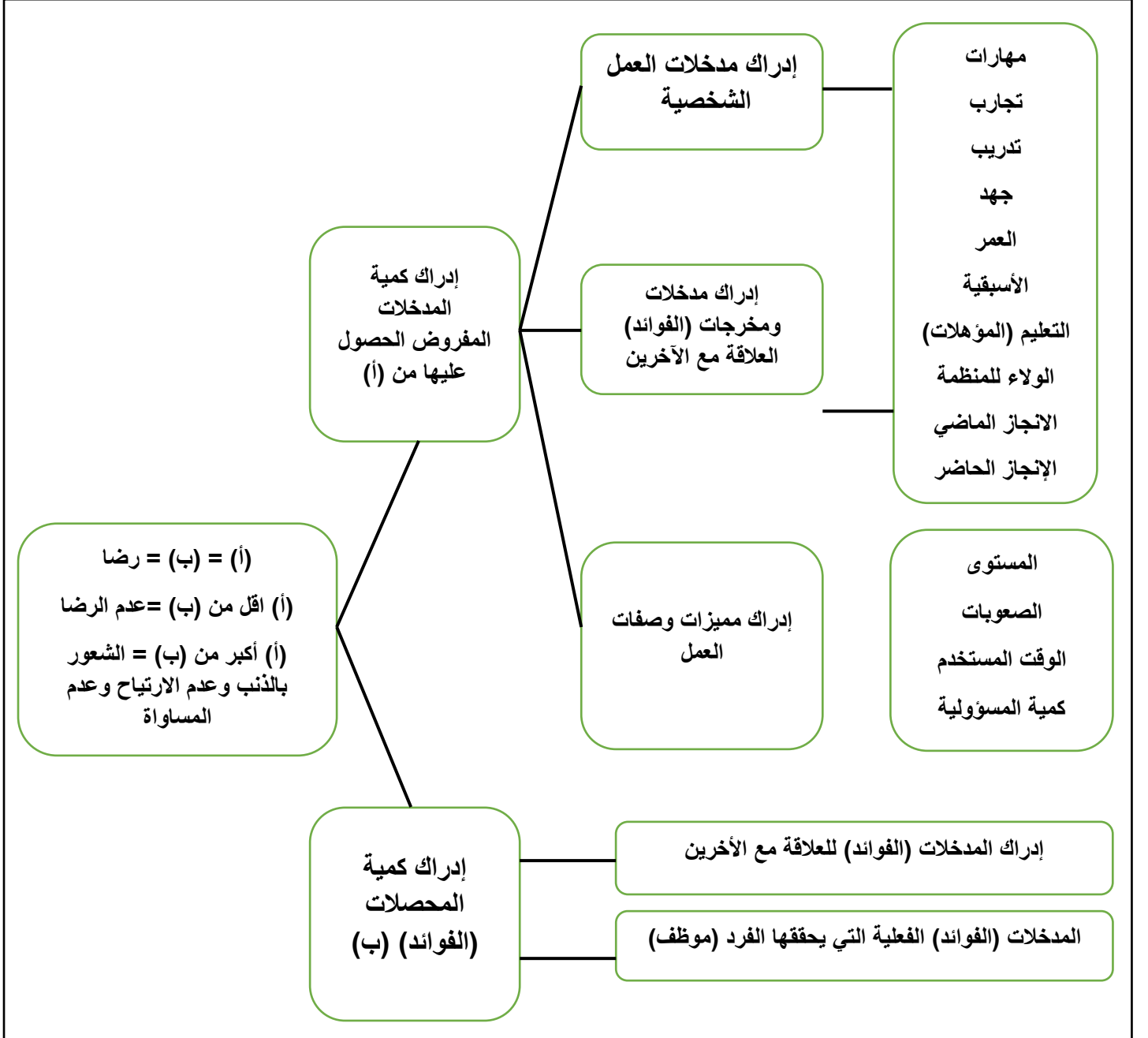
وقد قام ادوارد لولير بتقديم نموذج لتحديد الرضا الوظيفي حيث يرى ان العمليات النفسية التي تحدد رضا الفرد في الوظيفة هي تقريبا واحدة ذات علاقة في ثلاثة ابعاد ذات علاقة بالعمل الوظيفي، وهذه الابعاد او العوامل الثلاثة تتدرج كما يلي:

- الراتب
- الاشراف
- الرضا عن العمل نفسه

ويرى لولير أن الرضا هو عبارة عن الاختلاف أو الفرق ما بين (أ) شعور شخص تجاه ما ينبغي أن يحصل عليه و (ب) ما أدرك الشخص أنه حصل عليه بالفعل، فالنموذج بمعنى آخر يتوقع أو يتنبأ بأنه عما يفوق إدراك عدالة المكافأة (الجزاء) كمية المكافأة الفعلية يكون (عدم الرضا) هو نتيجة وعندما يتساوى إدراك عدالة المكافأة الفعلية، يكون الرضا هو النتيجة أما إذا كانت المكافأة الفعلية تفوق إدراك عدالة المكافأة فالنتيجة هي (الشعور بالذنب) والتوتر أو عدم الارتياح. ويوضح الشكل التالي هذا المفهوم:

الشكل رقم 05: نموذج لولير في محددات الرضا الوظيفي

المصدر: محمد الصر في ص 135.



الفرع الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي

أ. مؤشرات الرضا الوظيفي المرتفع: ويظهر الرضا الوظيفي المرتفع من خلال ما يأتي:

- **الاستقرار في العمل:** يأمل معظم الأفراد في الشعور بالأمان والاستقرار في العمل إذ أنهم في حاجة إلى الشعور بأنهم محصنون من مخاطر فقدان العمل والحوادث، وعندما يشعر الفرد بنوع من الأمان فإنه يشعر بالمتعة والحرية والاستقلالية وبقاء الفرد واستقراره في وظيفته، ولأنه لها دليل على رضا عن عمله¹¹⁰
- **العلاقات الحسنة:** أن وجود علاقات حسنة بين العمال فيما بينهم من جهة وبين العمال والمشرفين من جهة أخرى تميزها علاقات التقدير والاحترام المتبادل والتعاون بينهم، وهي كمؤشر لرضا العمال عن عملهم.
- **نقص الشكاوى والتظلمات:** تعتبر الشكاوى والتظلمات إحدى الوسائل التي يستعملها العمال للتعبير عن عدم إشباع حاجاتهم، ويعتبر نقصها دليلاً على رضاهم عن عملهم.
- **انخفاضات نزاعات العمل والصراعات:** عندما يكون تفاعل أفراد الجماعة فيما بينهم فإنه يؤدي إلى انخفاض معدل الصراع بينهم، كلما كانت جماعة العمل متماسكة فإنها تسعى جاهدة لتحقيق الأهداف المشتركة، والعمل لمصلحة الفرد ومصلحة المؤسسة وبذلك يقل معدل النزاع فيما بينهم وهذا أيضاً مؤشر على رضا الأفراد.

ب - مؤشرات الرضا المنخفض: وتتجلي في:

- **الإضراب:** وهو توقف العمال عن عملهم بغية تحقيق مطالبهم وحاجاتهم، وكثرة الإضرابات تعتبر كمؤشر على عدم إشباع العمل لحاجاتهم وعدم رضاهم عن العمل، والعكس صحيح فكلما قلت الإضرابات كان ذلك دليلاً على رضاهم الوظيفي.

¹¹⁰ سالم عواد الشهري "، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة". (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص إدارة اعمال، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 4.

● **حوادث العمل:** تعتبر حوادث العمل جزءاً من عدم رضا الفرد عن عمله وانخفاض الدافعية لأداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وهكذا فإن الفرد الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله نجده أقرب إلى الإصابة إذ أنه يعتبر السبيل الوحيد للابتعاد عن العمل، وعلاقة نسبة الحوادث والإصابات ودرجة الشعور بالرضا هي علاقة عكسية.

● **الغياب:** إذ يمكن اعتبار معدل الغياب عن العمل مؤشراً يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا الوظيفي.

ومن هنا يجب على المديرين مراجعة الرضا الوظيفي من وقت لآخر عن طريق إجراء الدراسات الدورية والاتصال الشخصي بمرؤوسيتهم، لأن هذا يؤدي إلى حدوث تحسين في اتجاهات العمال واحساسهم باهتمام الإدارة بهم.

المبحث الثالث: الحوافز وفعاليتها على الرضا الوظيفي

المطلب الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي

ان معرفة اتجاه الافراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة واستنتاجاتها بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل ما يذكره وعادة لا يفصح او لا يستطيع الفرد الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله، ويمكن حصر- الطرق المستخدمة في نوعين:

1. **المقاييس الموضوعية:** حيث يمكن قياس اتجاه العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب معينة مثل: الغياب، معدل الاستقالة او الخدمة، معدل الحوادث في العمل، معدل الشكاوى، مستوى أداء الموظف.¹¹¹

2. **المقاييس الذاتية:** والتي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل تصميم استمارة الاستقصاء تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه الافراد العاملين بالمنظمة من اجل معرفة درجة رضاهم عن العمل او باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجربها الباحثون مع العاملين في المنظمة، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها، وقد بذل الباحثون والمنظورون في السلوك التنظيمي جهود كبيرة من أجل تطوير بعض المقاييس تكون أكثر صدق وثبات، ومن أهم الطرق المستخدمة في قياس الرضا الوظيفي ما يلي:

أ. المقاييس الرتببة والاستبانات ذات المقاييس المقننة.

ب. أسلوب الاحداث الحرجة

ج. المقابلات الشخصية

الفرع الأول: المقاييس الرتببة والاستبانات ذات المقاييس المقننة

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

¹¹¹ عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، سنة 2003، ص:235.

• الاستبانة الوصفية للوظيفة:¹¹² تقيس معدلات الرضا لأربعة جوانب مختلفة وهي :

- الأجر
- فرص الترقية
- الاشراف
- الزملاء

ضمت كل بعد من هذه الابعاد قائمة بكلمات أو جمل قصيرة على العامل أو الموظف أن يحدد ما إذا كانت العبارة تصف الوظيفة أم لا باستخدام إجابات من نوع الثبات أو النفي أو عدم المعرفة ولكل جملة أو عبارة قيمة رقمية بحسب الإجابة وفي النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الابعاد الخمسة مستويات الرضا الوظيفي عن كل بعد أو جانب.

• استبانة مينيسوتا لقياس الرضا الوظيفي: وهو مقياس شائع الاستخدام، حيث يعبر الفرد عن مدى

رضاه من عدمه حول بعض الجوانب المتعلقة بالوظيفة مثل (الأجر، الترقية، الكفاءة، الاشراف)، أما مقاييس التقدير فيتراوح بين راضي جدا وغير راضي جدا.

• مقاييس الرضا عن الاجر:¹¹³ وهو يهتم بالحالات النفسية اتجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة

الأجور مثل :

- الرضا عن مستوى الاجر الحالي
- الرضا عن زيادات الاجر
- المزايا الإضافية
- إدارة نظام الأجور

¹¹² عبد الباقي صلاح الدين، مرجع سبق ذكره.

¹¹³ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر سنة 2000.

الفرع الثاني: أسلوب الأحداث الحرجة¹¹⁴

وهو أسلوب يعرف بالطريقة القصة لهيرزبرغ، يتم من خلاله قياس وتقييم الرضا الوظيفي لدى الافراد، حيث يطلب من الافراد أن يصفوا بعض الاحداث بعمله والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا، ثم يتم اختبار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل ومسببات الرضا وعدم الرضا، فمثلا: إذا ذكر العديد من الافراد مواقف في العمل تعرضوا فيها لمعاملة سيئة من المشرف أو يتمدحون المشرف لمعاملته الطيبة، يظهر أن نمط الاشراف يلعب دورا هاما في الرضا الوظيفي لدى الافراد.

الفرع الثالث: المقابلات الشخصية¹¹⁵

تتضمن مقابلة الافراد بصفة شخصية وجهما 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 الرضا أو عدم الرضا لدى العاملين، وتكون أكثر فعالية في المؤسسات الصغيرة والخاصة، إذا تم التخطيط من قبل مختصين في المقابلات الشخصية، وتقل فعاليتها في المنظمات الكبيرة لأن الافراد في الغالب يخشون الإفصاح على أمور قد تضر- بمصالحهم، خاصة إذا تعرضت تلك الأمور مع توجهات ومصالح المنظمة.

المطلب الثاني: آثار ونتائج الرضا الوظيفي

الفرع الأول: آثار الرضا الوظيفي

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

(1) آثار الرضا على الدوران الوظيفي (ترك العمل):¹¹⁶

¹¹⁴ مرجع سبق ذكره (عبد الباقي صلح الدين محمد) ص 175.

¹¹⁵ راوية حسن، مرجع سبق ذكره.

¹¹⁶ هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008.

بمعنى هل الرضا الوظيفي العالي للموظف يؤدي إلى دوران منخفض، وهل يحتفظ الرضا الوظيفي المرتفع بانخفاض في الدوران ولكنه يساعد على ذلك، ومن جهة أخرى إذا كان هناك عدم رضا وظيفي ملحوظ فمن المرجح أن يكون هناك ارتفاع في الدوران. ويرتبط الرضا الوظيفي بالدوران الوظيفي علاقة سلبية غالبا، لكن هذه العلاقة التبادلية أقوى من العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والتغيب.

وهناك عوامل أخرى تلعب دورا هاما في العلاقة بين الرضا والدوران الوظيفي:

❖ الأشخاص لا يتخيلون أنفسهم يعملون في أي مكان آخر وبالتالي يستمرون في المنظمة بغض النظر عن شعورهم بعدم الرضا.

❖ وكذلك عامل الاقتصاد، فعندما تسير الأمور على خير ما يرام في الاقتصاد، وانخفاض في معدل البطالة إجمالا سيكون هناك زيادة في الدوران الوظيفي (ترك)، لأن الأفراد سيتطلعون إلى فرص أفضل في منظمات أخرى، حتى إذا كانوا راضين سيرغب الكثير منهم بترك العمل إذا كانت الفرص في مكان آخر أفضل ومن جهة أخرى إذا كان من الصعب الحصول على وظيفة، فإن الموظفين غير الراضين سيبقون في عملهم

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

(2) تأثير الرضا على التغيب:

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

(3) آثار انخفاض الرضا الوظيفي:¹¹⁷

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

- الاستمرار في الخدمة أو الوظيفة لكن دون أداء فاعل مثمر.
- الاستمرار في العمل لكن بسلوك سلبي أو معاكس يؤثر سلبا على فاعلية الأداء الفردي والجماعي.
- ترك العمل مما يسهم في رفع معدل الدوران.

(4) آثار الرضا الوظيفي على الإنتاجية:¹¹⁸

هل العمال الراضون أكثر إنتاجية من نظرائهم الذين يشعرون برضا اقل حيث أن العلاقة بين الرضا والإنتاجية مهم جد دراستها وفهم اتجاهها.. لقد كان الاعتقاد السائد أن الروح المعنوية العالية تؤدي أو تعود إلى إنتاجية عالية، بمعنى أن العلاقة بين الروح المعنوية وبين الإنتاجية هي علاقة سببية.

إلا أن ذلك غير صحيح في كل الحالات فيجب ألا ننظر إلى العلاقة بين هذين المتغيرين أنها علاقة مباشرة بين حدين، بل يجب الأخذ بعين الاعتبار دور العوامل الوسيطة، مثل الأجور والمكافآت أو أساليب العمل لكنه راض بصفة عامة عن عمله والعكس فقد يكون الموظف غير راض عن أجره مثلا صحيح أيضا.

إلا أنه في الوقت الحاضر تبين أن العلاقة بينهما ضعيفة، كما أوضح بورتر ولولر هذه العلاقة كما يلي: "إذا افترضنا أن المكافأة تسبب الرضا، وفي بعض الحالات يؤدي الأداء للحصول على المكافآت، إذن من الممكن أن تكون العلاقة التي وجدت بين الأداء والرضا الوظيفي قد نتجت بسبب عامل ثالث وهو المكافأة".

(5) آثار الرضا الوظيفي على الصحة العقلية والجسمية للعامل:¹¹⁹

¹¹⁷ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية معاصرة، مطابع الدار الهندسية، مصر، ط2، 2008، ص 472.
¹¹⁸ محمد عبد الله الناجي، تطبيق نظرية هيرزبرغ لقياس الرضا عن العمل في التعليم الثانوي لمنطقة الإحساء، مجلة الإدارة العامة، العدد 80 الرياض، سبتمبر 1993 م، ص 152.
¹¹⁹ احمد صقر عاشور، ادارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وادوات البحث التطبيقي، مرجع سابق، ص 407.

أثبتت العديد من الدراسات أن العمال الذين لديهم درجة مرتفعة من الرضا الوظيفي أقل عرضة للإصابة بالأمراض المهنية خصوصا (السكري، ضغط الدم، ... الخ) كما أن لهم اتجاهات إيجابية نحو ذواتهم مما يجعلهم أقل عرضة لنوبات الاكتئاب ومختلف الاضطرابات النفسية، وانه يحدث العكس في حالة الشعور بعدم الرضا. ومن أشهر الدراسات في هذا الإطار دراسة "هيرزبرغ" وزملاءه الذين أكدوا أن استمرار حالة عدم الرضا الوظيفي لدى العامل تؤدي إلى الإحساس بألم الرأس وفقدان الشهية وعسر-الهضم، أما (بيرك) فقد وجد ارتباطا بين عدم الرضا وبعض الأعراض العضوية كالنعيب وصعوبة التنفس وصداع الرأس وغيرها، وفي نفس الصدد وجد (وايت) أن 18% من حالات القرحة التي ظهرت في معمل واحد كانت عند العمال غير الراضين وظيفيا.

الفرع الثاني: النتائج المترتبة عن الرضا الوظيفي¹²⁰

اعتمادا على ما درست فإن الرضا الوظيفي لديه النتائج التالية:

- بذل الأفراد العاملين قصارى جهدهم وقدراتهم.
- الاطمئنان والسعادة والارتياح النفسي.
- الإخلاص والتفاني في العمل وتحقيق معدلات كبيرة من الإنجاز.
- غياب تضارب المصالح.
- تفادي الإضرابات والاحتجاجات وتقليل الشكاوى.
- تحقيق النجاح والذات والرضا العام عن الحياة.
- الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين.
- أخلاقيات المهنة.
- اندماج وتكليف العمال داخل المنظمة.

¹²⁰ أحمد سيد مصطفى، (مرجع سبق ذكره) ص 472.

- حسن المعاملة والتعاون والانسجام بين العاملين.
- تحقيق أهداف وطموحات الفرد في النمو وأهداف المنظمة في الربحية والإنتاجية.
- تخفيف الصراعات والنزاعات والمشاكل بين العمال.
- تقليل معدلات دوران العمل والغيابات.
- الحفاظ على المهارات والكفاءات البشرية التي ترسخت فيها السياسات والاستراتيجيات.
- المحافظة على ممتلكات المنظمة وتقليل التكاليف.
- تجنب حوادث العمل والأمراض المهنية.
- تفجير طاقات الابتكار والإبداع لدى العاملين.
- تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسؤولية في العمل والمجتمع.
- تمكين الأفراد وتسليحهم بالتحديات.
- تحقيق طموحات العمال وتأسيس السلام الاجتماعي داخل المنظمة.
- تقليص النزاعات الاجتماعية (الحسد، الغيرة، المحسوبية).

المطلب الثالث: نتائج عدم الرضا الوظيفي والعلاقة بين الرضا الوظيفي والحوافز

الفرع الأول: نتائج عدم الرضا الوظيفي

يمكن حصرها فيما يلي:¹²¹

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 أحد الشكلين التاليين: الغياب، الاستقالة أو ترك العمل نهائياً.

2. الغياب:

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

3. ترك العمل:

يعبر ترك العمل عن استقالة العامل من منظمته طواعية، وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المنظمة كتكلفة الإحلال، تكلفة التدريب وتكلفة التعيين والتي تزداد كلما ارتقينا في السلم أو الهرم التنظيمي، بالإضافة إلى أن المنظمة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة (التكاليف الخفية في الموارد البشرية) مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الفرد المستقيل، وتغظم التكاليف أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذوي الأداء والخبرات العالية.

4. الإصابات:

¹²¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الافراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1997، ص 494

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 العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة؛ إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يجبه، غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب، لذا نجد فروم يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي وليس العكس.¹²²

5. التظلمات، الشكاوى وعدم الاهتمام:

وهي في نفس الوقت مؤشر يدل على عدم الرضا ووسيلة للتقليل منه، والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشرا مباشرا لانخفاض الروح المعنوية الفردية، وتنصب معظم المظالم على ساعات العمل الزائدة والترقيات، ونظام الإشراف والأجور، كما أن عدم الاهتمام العام بالعمل 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 الإنتاج، أو حتى إلحاق الضرر بالمنشج ذاته.¹²³

الفرع الثاني: العلاقة بين الرضا الوظيفي والحوافز¹²⁴

يمكن القول بأنه توجد علاقة وتأثير بين التحفيز والرضا الوظيفي بالمنظمة التي تقوم بعملية التحفيز تسعى إلى أغراض ومكاسب تحققها ويمكن توضيح العلاقة من خلال ما يلي:

- هناك علاقة ارتباط بين تحفيز والرضا الوظيفي باعتبار الحافز تلك الوسيلة أو الأداة التي تقدم الاشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة وعليه فان توفر حوافز مناسبة وملائمة ومتنوعة بين حوافز

¹²² منصور فهمي، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز، دار النهضة العربية، لبنان، 1984، ص141.

¹²³ نفس المرجع ص 142.

¹²⁴ لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، دار المتقف للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى 2018 ص 89، 88.

المادية والمعنوية يؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين فكلما كان اشباع للحاجات كبير كلما زاد الرضا الوظيفي.

- التحفيز له تأثير على العامل نفسه حيث يؤدي الى تحقيق رضاه واشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وذلك بتحسين احواله المعيشية وظروف العمل والحياة.
- التحفيز يحقق الرضا عن العمل كنتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية:

✓ ارتباط الأداء بمكافآت العمل وحوافزه، وشعور الفرد بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب بما يتوافق مع الأهداف المحددة .

✓ إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له، وإدراكه بالعدالة التنظيمية والعدالة في التوزيع بالنسبة للحوافز والعوائد، ومبادئ الاتصاف والمكافآت العادلة.

✓ ان للفرد حاجات يتم اشباعها من خلال العمل وهذه الحاجات تختلف درجات الاشباع فيها من شخص لآخر وتبعاً لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال العمل، فكلما كان هناك توفر لهذه الحاجات لإشباع المناسب كلما ارتفعت لديه نسبة الرضا عن العمل.

وعليه فان التحفيز بمختلف انواعه ومتغيراته له تأثير على الرضا الوظيفي وهذا من خلال:

✓ إذا كان الفرد او العامل يحس ويشعر بعدالة في التحفيز والمكافآت وان التحفيز يتم وفق أسس ومعايير عادلة وموضوعية فهنا نقول انا التحفيز يؤدي الى الرضا الوظيفي.

✓ إذا كان العامل يشعر ويرى أن التحفيز لا يتم وفق أسس ومعايير عادلة وموضوعية ولا توجد هناك عدالة في التحفيز وهذا بدوره يؤدي الى عدم الرضا الوظيفي ويخلق توتر وقلق.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق الى موضوع الرضا الوظيفي وعرض أهم النظريات المفسرة له، مكوناته، محدداته، مؤشرات، حيث تمت مناقشة هذا الموضوع لإبراز مسؤولية المؤسسة اتجاه موظفيها في تحقيق رضاهم لأن هذا الأمر مطلوب في المؤسسات التي تسعى الى 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 أن التوجهات والنظريات التي تفسر الرضا الوظيفي تقوم على أساس الحاجة، المقارنة، التبادل.. والحوافز تسعى الى الكشف عن تلك النظريات وتلبيتها من خلال إقامة التبادل بين الموظفين والمؤسسة بما يحقق أهداف الجميع.

الفصل الثالث: دراسة حالة للصندوق
الوطني للتأمين عن البطالة CNAC لولاية
سعيدة

تمهيد:

في إطار السياسة لمكافحة البطالة وترقية النشاطات المبدرة للثروات، أفيض بالصندوق الوطني لتأمين عن البطالة مهمة تسيير جهاز الديمغرافي إحداث وتوسيع نشاطات إنتاج وخدمات الموجهة إلى البطالين البالغين من العمر ما بين ثلاثين وخمسة وخمسين سنة. (30-55)

المبحث الأول: ماهية الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

يعتبر الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة من الهياكل التي سخرتها الدولة من أجل السعي إلى توفير مناصب الشغل.

المطلب الأول: نشأة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

أسس الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بالمرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 06 جويلية 1994، تطبيقاً للمرسوم التشريعي رقم 01/94 المؤرخ في 11 ماي 1994، ويعتبر الركيزة الأساسية لحماية المهنيين بفقدان مناصب العمل بطريقة غير إرادية لأغراض اقتصادية، يشمل الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة على ثلاث مديريات جهوية، وكل مديرية جهوية لها عدد من الوكالات الولائية.

المطلب الثاني: مهام الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

يعمل الصندوق على أداء مجموعة من المهام وهي عبارة عن مساعدات مالية وأخرى مجانية من أجل تقليص خطر البطالة الاقتصادية وتتجسد هذه المهام في:

- دعم البطالة لمواجهة الظروف الاقتصادية ذلك بضمان الدخل لمدة ثلاث سنوات للرد على الاحتجاج بطريقة مباشرة واضحة وذلك لأهمية القسوى في تغطية الحاجات الاجتماعية الطبية.
- وفي حالة حصول المؤمن على هذا الامتياز يمكن للعامل الذي يعاني من البطالة أن يساعده الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة البحث عن الشغل في سوق العمل وCNAC يقدم المؤمنة ثلاث آليات لتصاحبه في خطواته.
- التكوين من أجل زيادة قدراته ومؤهلاته والرفع من المستوى المهني على مستوى كل المؤسسات التكوينية وذلك من خلال:
- التكوين والتحويل التكميلي

- مساعدة المنظمة وخاصة فيما يتعلق بالبحث عن العمل CRT بتنظيم دراسات تكوينية لمدة 21 يوم يتلقى المترص خلالها بطرق وأساليب البحث عن العمل لدى المؤسسات في شكل دروس.

- **التعويض عن البطالة:** تكمن أول مهمة للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة والموكلة إليه منذ إنشائه في دفع تعويض البطالة للمستفيدين من شركات المدفوعة من طرف أصحاب العمل والعمال معا من اجل تغطية مجمل المخاطر في ظل الضمان الاجتماعي. أكبر قسم من المسجلين في نظام التأمين عن البطالة مدرج ضمن الفترة الممتدة بين 1996 - 1999 المتزامنة مع تنفيذ إجراءات التعديل الهيكلي.

إلى غاية أوت 2005 ومنذ إنشاء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة استفادة من هذا التعويض 189186 بطالا من بينهم 174767 استفادوا كامل حقوقهم التعويضية. ابتداء من سنة 1999 بدا تعداد البطالين المدجنين في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة يعرف تراجعا ملموسا مع تسجيل 4257 سنة 2000، و 289 مسجل بين جانفي وأوت 2005.

- **إعادة الإدماج:** ويوجه بدوره المستفيدين إلى نوعين من الاستفادة إلى دعم البحث عن الشغل المأجور ودعم العمل الحر، المقترحين على البطالين المستفيدين المنظمين في أفواج دورات دراسية نظرية وتطبيقية معدة من مجالات من شأنها تعزيز قدراتهم في البحث عن شغل أو استحداث منصب عمل خاص بهم. إلى غاية نهاية 2005 تمتد إعادة الإدماج 54862 بطل مستفيد.

- **التكوين التحويلي:** يمكن هذا النوع من التكوين من إدماج البطالين المستفيدين من اكتساب مؤهلات جديدة تساعدهم على إنماء قدراتهم مجددا في الحياة العملية وذلك من خلال تنظيم دورات تكوينية قصيرة المدى (ثلاث أشهر عاما) على مستوى التكوين المهني المتعاقد مع الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة. وقد سجل قبل حلول سنة 2004 استفادة حوالي 11583 بطالا من التكوين في تقنيات البحث عن الشغل 2311 شخصا في المرافقة في استحداث المؤسسات المصغرة.

- **مساعدة المؤسسات المواجهة للصعوبات:** ويدخل ذلك في إطار علاقة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ومحيطه، وخاصة المؤسسات الاقتصادية المواجهة للصعوبات، والهدف من ذلك دعم هذه المؤسسات في

الحفاظ على مناصب الشغل لديها ضمن عملية إعادة التأهيل ضمن أسس ومبادئ لصالح التشغيل في ظل اقتصاد السوق، وهذا الإجراء وقائي لحماية الشغل حيث نجد أن المؤسسات تواجه الصعوبات بدرجات متفاوتة وأشكال مختلفة وصعوبات ظرفية هيكلية سواء كانت مؤسسات عمومية أو خاصة.

- **دعم استحداث نشاطات لصالح البطالين:** من سنة 2004 لغاية نهاية شهر أكتوبر 2005، تمت متابعة 35077 ملفا خاصا بالبطالين أصحاب المشاريع من طرف المستشارين المنشطين الى غاية نهاية 2005 دائما، تم تسجيل استقبال 3538 ملف مودعا و 1970 ملف معتمد من قبل اللجان المتخصصة بالاتقاء والاعتماد، 9138 ملفا مودعا لدى البنوك 2622 ملفا مقبولا من طرف البنوك كلها في إطار استحداث النشاطات لفئة البطالين بين 30-55 سنة إلى استحداث 2535 منصب شغل وفي إطار خدمات الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة استفادة منذ إنشائه إلى 30 جوان 2000 حوالي 260000 عامل في نهاية 2004.

المبحث الثاني: جهاز خلق النشاطات عن طريق الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وشروط الاستفادة منه

المطلب الأول: جهاز خلق النشاطات عن طريق الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

أنشئ هذا الجهاز وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 04-01 المؤرخ في 03 يناير 2004 المتمم لمرسوم رقم 94-188 بتاريخ 06 جويلية 1994 المتضمن تأسيس الصندوق الوطني لتأمين عن البطالة ويعمل تحت إشراف المعدل والمتمم بالمرسوم الرئاسي رقم 11-101 المؤرخ في 06 مارس 2011 وهو موجه للبطالين المتراوح أعمارهم بين 30-50 سنة كان قبل التعديل الموجه للبطالين المتراوح أعمارهم بين 35 و 55 سنة.

المطلب الثاني: شروط الاستفادة من جهاز الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

- يستفيد من الجهاز كل شخص يستوفي الشروط التالية :
- أن يكون من جنسية جزائرية.
- أن يبلغ العمر بين 30-55 سنة.

الفصل الثالث: دراسة حالة للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

- ألا يكون شاغلا منصب او عملا ماجو راو ممارسا نشاطا لحسابه الخاص عند إيداعه طلب الإعانة .
 - أن يكون مسجلا لدى مصالح الوكالة الوطنية للتشغيل، كطالب للتشغيل منذ شهر واحد على الأقل أو مستفيدا من تعويض الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.
 - أن يتمتع بمؤهل مهني أو يمتلك ملكات معرفية ذات صكه بالنشاط المراد القيام به.
 - أن يكون قادرا على رصد إمكانيات مالية كافية للمساهمة في تمويل مشروعه.
 - أن يكون قد استفاد من تدابير إعانة بعنوان إحداث النشاطات بقدر المبلغ الأقصى- للاستثمارات المنصوص عليها بعشرة 10 ملايين دينار.
 - تحديد الإعانات الممنوحة للبطالين ذوي المشاريع ومستوياتها كما يلي :
- تحديد المساهمة الشخصية من مبلغ الاستثمارات المراد إحداثه أو توسيعه حسب مستويين.

1. المستوى الأول: عندما يقل مبلغ الاستثمار عن 5000000 دج.

المساهمة الشخصية	قرض بدون فائدة	قرض بنكي	قروض إضافية
1%	29%	70%	5000000 و 10000000

المصدر: البيانات المتحصل عليها من مؤسسة CNAC.

2. المستوى الثاني: عندما يتراوح مبلغ الاستثمار بين 5000000 دج و 10000000 دج.

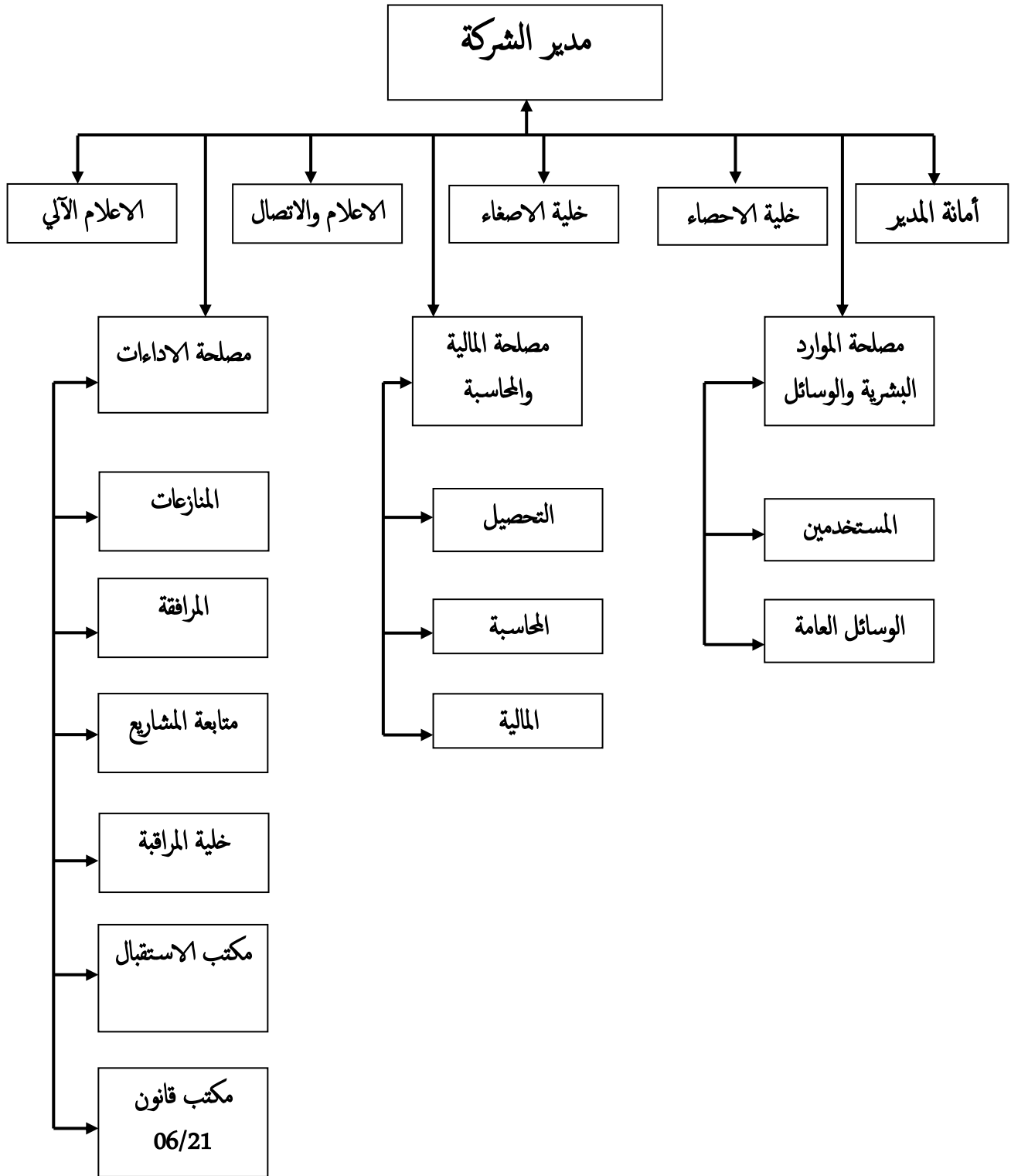
المساهمة الشخصية	قرض بدون فائدة	قرض بنكي	قروض إضافية
2%	28%	70%	5000000 و 10000000

المصدر: البيانات المتحصل عليها من مؤسسة CNAC.

- القطاعات الأولية: الفلاحة، الصيد البحري، البناء والأشغال العمومية، الري والصناعات التحويلية.
- قرض إضافي: يمنح عند الضرورة موزعة كآتي:
 - ✓ (500.000) دج لاقتناء عربة ورشة لممارسة نشاطات الترخيص، كهرباء، العمارات، التدفئة، التكييف، الزجاج، دهن العمارات، ميكانيك السيارات.
 - ✓ دج للتكفل بإيجار المحل المخصص لإحداث مكاتب جامعية طيبة، ولمساعدتي القضاء وللخبراء المحاسبين ومحافظي الحسابات والمحاسبين المعتمدين ومكتب الدراسات والمتابعة التابعة لقطاعات البناء والأشغال العمومية والري.
 - ✓ (500.000) دج لتكفل بإيجار المحل المخصص لإحداث أنشطة إنتاج السلع والخدمات باستثناء الأنشطة المذكورة سابقا.
 - ✓ يمنح هذا القرض غير المكافئ، فقط عندما يلجا الشاب صاحب المشروع الى تمويل في مرحلة إحداث النشاط.
 - ✓ لا يتحمل المستفيد أو المستفيدون من القرض سوى فارق نسبة الفائدة غير خاضع للتخفيض.
 - ✓ يمنح الشاب أو الشباب أصحاب المشاريع تأجيل لمدة ثلاث سنوات لتسديد القرض الأصلي ثماني سنوات، وتأجيل لمدة سنة كاملة لدفع الفوائد.
 - ✓ تعالج ملفات القروض البنكية من قبل النظام المصرفي في طبقا للقواعد والمقاييس الخاصة بمنح القروض في اجل لا يتعدى شهرين.

الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المصدر: البيانات المتحصل عليها من مؤسسة CNAC.



شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

1. مدير الشركة: هو من يقوم بكافة المسؤوليات والواجبات المترتبة على المدير العام داخل حدود الشركة مما يساهم في تطبيق العمليات إدارية أو خارجها والذي يعكس صورة إيجابية عن الشركة أمام الشركات الأخرى أو المجتمع عموماً وخصوصاً أمام عملاء.
 2. أمانة المدير: هي مفهوم سكرتارية ومن أهم مهامها ما يلي:
 1. حفظ وأمانة المهنة المنسوبة إليه بكل كفاءة وإخلاص.
 2. اتصال دائم مع مدير أمور الإدارة.
 3. استقبال الواردات وإرسال الصادرات من إرساليات إلى إدارات المعنية.
 4. استقبال مكالمات الهاتفية الخاصة بمدير.
 5. تسير أمور الإدارة الخاصة بين المدير والعمال.
 3. خلية الإحصاء: تقوم خلية الإحصاء باستقبال الشكاوى، ومحاولة دراستها وعرضها على مديرية وكذلك محاولة إيجاد الحلول المناسبة كما تقوم بإجراء تقارير دورية وإحصائيات شهرية عن الشكاوى المقدمة لدى خلية في الصندوق.
 4. خلية الإعلام والاتصال: هي خلية مكلفة بالترويج وتعريف بخدمات الصندوق الوطني نهيك عن تنظيم أيام تحسيسية وإعلامية لبلوغ أهداف مسطرة للصندوق، تمثيل الصندوق الوطني في مختلف وسائل الإعلام السمعية والبصرية والمكتوبة وتسير صفحات المواقع الاجتماعي.
 5. مصلحة المنازعات: هي مصلحة مكلفة بمعالجة الملفات التي لا يمكن تسويتها إدارياً تسعى إلى طرق التسوية الودية لمعالجة هذه الملفات يتم اللجوء إلى الجهات القضائية المختصة حسب وضعية الملف.
 6. مصلحة الإعلام الآلي: هي مصلحة المسؤولة لكل وسائل الإعلام الآلي من الأجهزة الكمبيوتر، الطابعات... الخ.
- وكذا تسير جملة من البرامج الخاصة بالصندوق فيما يخص البطالين البالغين السن من 30-55 سنة، وكما تحرص ذات المصلحة على تسير شبكة الإعلام الآلي داخل الوكالة وعلى المستوى الوطني من صيانة وتعديل وتحديث، والحرص على ربط كل الأجهزة الإعلام الآلي مع بعضها البعض.

7. **مرافقة:** تكون مرافقة شخصية من طرف منشط مستشار تتم عبر استشارة ومساعدة:

➤ في تركيب المشروع ودراسته.

➤ دعم أمام لجنة الانتقاء (اعتماد وتمويل).

➤ استشارة ومساعدة طيلة مرحلة انجاز.

➤ هذه المرافقة مدعمة بتكوين في مجال تسيير المؤسسات .

8. **التحصيل:** هو الذي يقوم بتحصيل الأموال (أقساط العرض بدون فائدة) في أجلها باستدعاء صاحب

المشروع من اجل التسديد القرض.

وفي حالة عدم الاستجابة يقوم بإعلام مصالح منازعات.

9. **مصلحة متابعة المشاريع:** هم أعوان الذين سبق لهم العمل كمستشارين يقومون بزيارات ميدانية لأصحاب

المشاريع وإعطاءهم نصائح خلال العملية، كما يتم توجيههم لأخذ صفقات عمومية في إطار وجود حصة من هذه

الأخيرة والمقدرة بـ 20% من المشاريع بصالح الصندوق الوطني.

10. **مصلحة المراقبة:** يتولى في تسييره الإطار الماعمة المختلفة، دورها يكمن في تدخل عن طريق آليات محددة

وفق إجراء معمول به وهو يتدخل في كافة المراحل الإنشاء للمؤسسة، ويساهم في التقليل والحد من عملية

الغش والتصرفات الكاذبة وذلك لضمان استفادة مستحقيه الشرعيين.

كما يقوم بزيارة مقر أصحاب المشاريع.

11. **مكتب الإحصاء:** هو عملية جمع المعلومات والبيانات ثم تلخيصها وتنفيذها لتوصل إلى استنتاجات والنتائج.

12. **إحصاءات يومية:** هي تنسيق بين مصالح الصندوق الوطني للتأمين وجمع هذه المعلومات وإرسالها إلى مديرية

التشغيل، كما أن هناك تحقيقات ترسل إلينا من طرف جميع مديريات التنفيذ الموجودة على مستوى

الولاية، وتقوم تحت إمدادهم بمعلومات اللازمة.

13. **مصلحة التأمين عن البطالة:** ب 1994/05/26 تم دفع للبطالين الذين تم إخراجهم بسبب التعطيل إلى اجل

من تقاعد لمدة 36 شهر.

14. مصلحة دعم وترقية التشغيل: قانون 210/6

يشارك الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في سياسة دعم وترقية التشغيل من خلال التكفل بخفض حصة اشتراكات أرباب العمل فضلا عن تكوين وإعانة التشغيل.

➤ الامتيازات الممنوحة للمستخدم.

➤ التخفيف من الأعباء الاجتماعية.

➤ الإعفاء من الاشتراك الإجمالي في الضمان الاجتماعي الواقع على عاتق المستخدم.

➤ إعانة شهرية خاصة بالتشغيل.

15. مصلحة المالية والمحاسبة: هي مصلحة تقوم بمعاملات مالية (دفع مستحقات...) وتقوم بتسديد قرض بدون فائدة pnr بعد مرافقة من طرف البنك كتابيا، بالإضافة إلى المعاملات الخاصة تسير الصندوق من ناحية المالية.

16. مصلحة المستخدمين والوسائل: هي مصلحة لها علاقة بمرور البشرية، لها علاقة بين تنظيم العمال (توظيف، تقاعد، ترقية...)، تطبيق اتفاقية جماعية للهيئة الضمان الاجتماعي، لجان محلية مثل: أعضاء المستخدمين والتكوين، لجنة الأمن والصحة...

17. مصلحة الوسائل العامة: هي مصلحة تقوم بتوفير وسائل وعتاد المؤسسة وصيانتها تبرم اتفاقية مع المولين (شراء عتاد ومستلزمات العمل) في نهاية السنة.

18. مكتب الاستقبال: يستقبل بطل وإعلامه بشروط الالتحاق والامتيازات المالية وإعلامه بالنشاطات المجمدة، استقبال الملفات، يقوم بتقديم مكونات ملف.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

1. معامل الثبات (ألفا كرونباخ): لقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من صدق وثبات الاستبيان، بحيث تحصلنا على معامل الثبات بقيمة 0.899 كما هو موضح في الجدولين (01) و (02) لمتغيرات القسم الثاني المكونة للمحورين الأول والثاني بحيث أن هذه القيمة تفوق المعدل المتعارف عليه والذي يقدر ب 0,70 ومنه نستنتج أن نتائج الاستبيان حققت صدق وثبات في التقديرات.

الجدول رقم (01): يمثل الصدق والثبات

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,899	40

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

القيمة 45 تمثل عدد المتغيرات الإجمالي لمتغيرات المحور الأول والمحور الثاني (فقرات مقياس ليكرت الخماسي)

الجدول (02) عدد المتغيرات

Écapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

N: يمثل العدد الكلي للعينة (30 مجيب على الاستبيان)

2. التكرارات والنسب المئوية:

1-2 نتائج عينة الدراسة وفقا للبيانات الشخصية (القسم الأول):

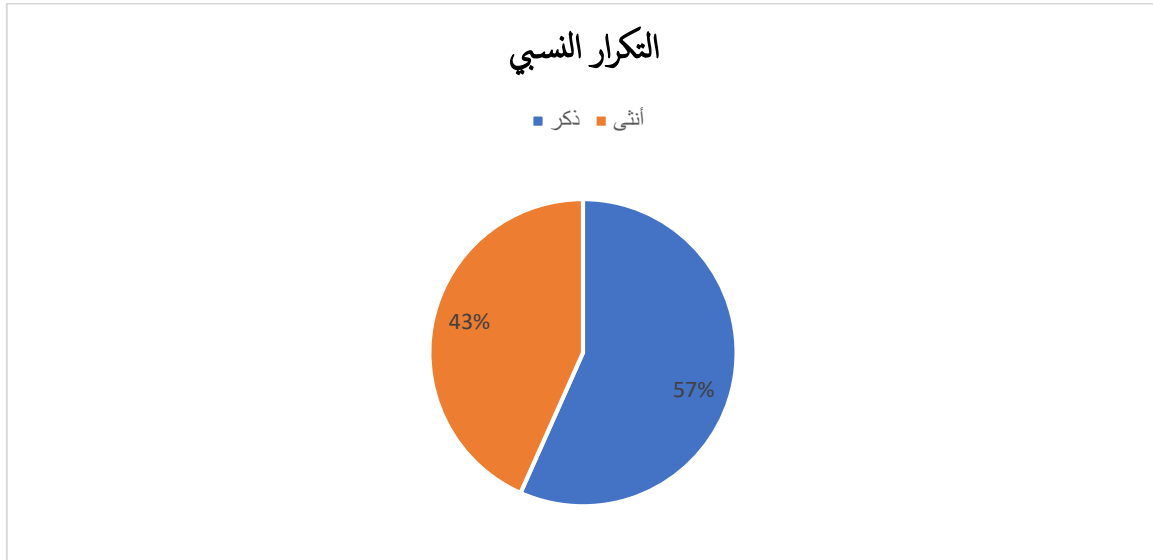
توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس:

الجدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
ذكر	17	56.7 %
أنثى	13	43.3 %
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

الشكل رقم (03) يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس:



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

تحليل النتائج:

من خلال نتائج الجدول رقم (03) نلاحظ أن مجموع العينة المستهدفة هو 30 بحيث شكلت نسبة " الذكور " النسبة ب 56.7% في حين شكلت نسبة " الإناث " 43.3 % من العينة المدروسة. وتعود هذه النسب المتقاربة

الفصل الثالث: دراسة حالة للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

بين الجنسين إلى طبيعة العمل بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC الذي يحتاج إلى يد عاملة متخصصة.

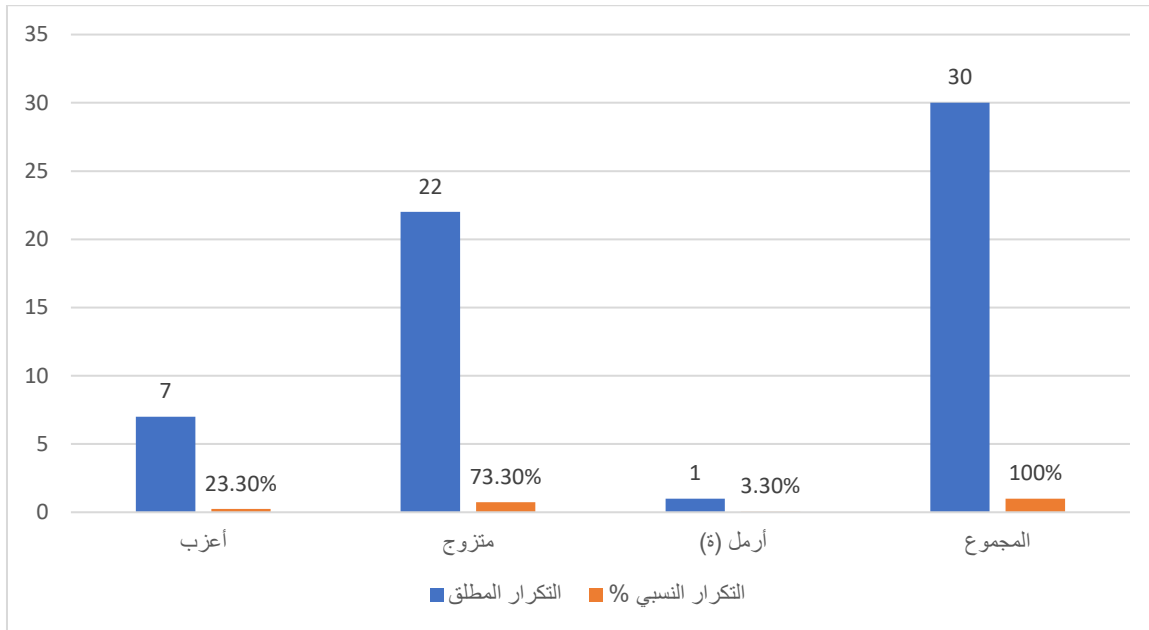
2-2 توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
أعزب	7	23.3 %
متزوج	22	73.3 %
أرمل (ة)	01	3.3 %
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

الشكل رقم (04) يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية:



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

تحليل النتائج:

من خلال نتائج الجدول رقم (04) نلاحظ أن أكبر نسبة مئوية لمتغير الحالة الاجتماعية لأفراد العينة المستهدفة

كانت لفئة المتزوجين بنسبة 73.3% تلتها الفئة من العينة العزاب (ة) " بنسبة 23,3% ثم تلتها الفئة أرمل (ة)

الفصل الثالث: دراسة حالة للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

بنسبة 3,3% من مجموع أفراد العينة المستهدفة، وهذا راجع لما تقدمه المؤسسة من امتيازات ودخل مرتفع يجعل كل موظف مكتمل في النواحي المادية ولما تقدمه من امتيازات للمتزوجين مثل عدم عمل المرأة المتزوجة في الليل، تقربها من مكان إقامة الزوجية... إلخ. والاستقرار النفسي والرضا لدى العاملين بالحوافز المقدمة لهم.

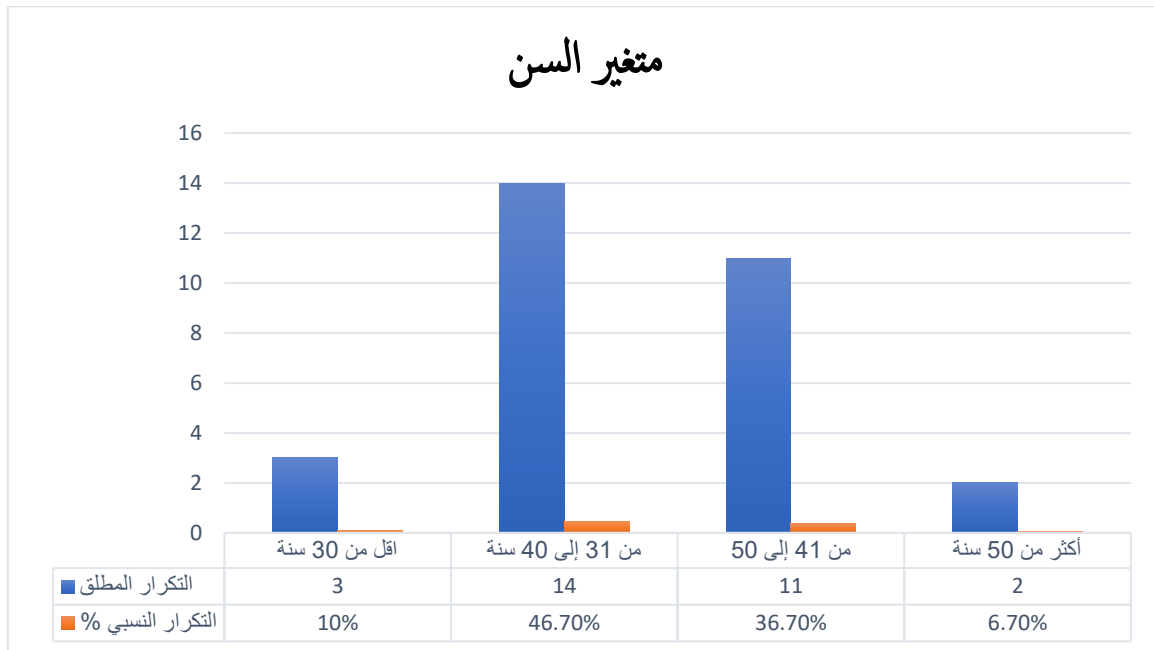
3-2 توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى السن:

الجدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
أقل من 30 سنة	3	10%
من 31 إلى 40 سنة	14	46.7%
من 41 إلى 50	11	36.7%
أكثر من 50 سنة	2	6.7%
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

الشكل رقم (05) يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير السن:



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

تحليل النتائج:

من خلال الشكل رقم (05) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المستهدفة والتي تقدر نسبته بـ 46,7% كانت للفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم (بين 31 إلى 40 سنة)، وتليها من 41 إلى 50 سنة بنسبة 36,7% وهذا راجع إلى أن المؤسسة تهتم بالفئة الشباب وتسهر على تنمية كفاءاتهم في حين كانت نسبة 10% للفئة اقل من 30 سنة وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد على توظيف فئة جديدة في حين آخر نسبة بـ 6,7% هم الفئة التي تكتسب خبرة وكفاءة وتحتاجها المؤسسة في الاستشارة.

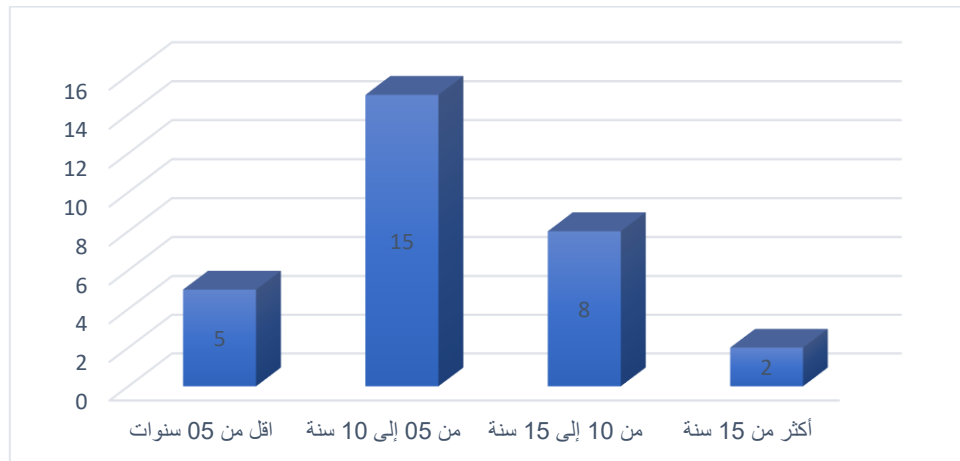
4-2 توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الاقدمية في الوظيفة:

الجدول رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية في الوظيفة

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
اقل من 05 سنوات	5	17,6%
من 05 إلى 10 سنة	15	50,0 %
من 10 إلى 15 سنة	8	26,7 %
أكثر من 15 سنة	2	6,7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

الشكل رقم (06) يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الاقدمية في الوظيفة:



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

تحليل النتائج:

يتضح لنا من الجدول رقم (06) أن أكثرية أفراد العينة العالية والتي من 05 إلى 10 سنة تمثل أعلى نسبة سجلناها وتقدر ب 50% وتمثل سنوات الخدمة التي قضاها الموظف في المؤسسة وتليها فئة من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 26.7% وهذا ما يدل على أن المؤسسة لديها قدرة على المحافظة على موظفيها ورضاهم بالحوافز المقدمة لهم، ثم تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 16.7% وهذا يدل على قلة سنوات الخدمة ولتوظيف أفراد جدد كل سنة من طرف المؤسسة، وأخيرا الفئة أكثر من 15 سنة.

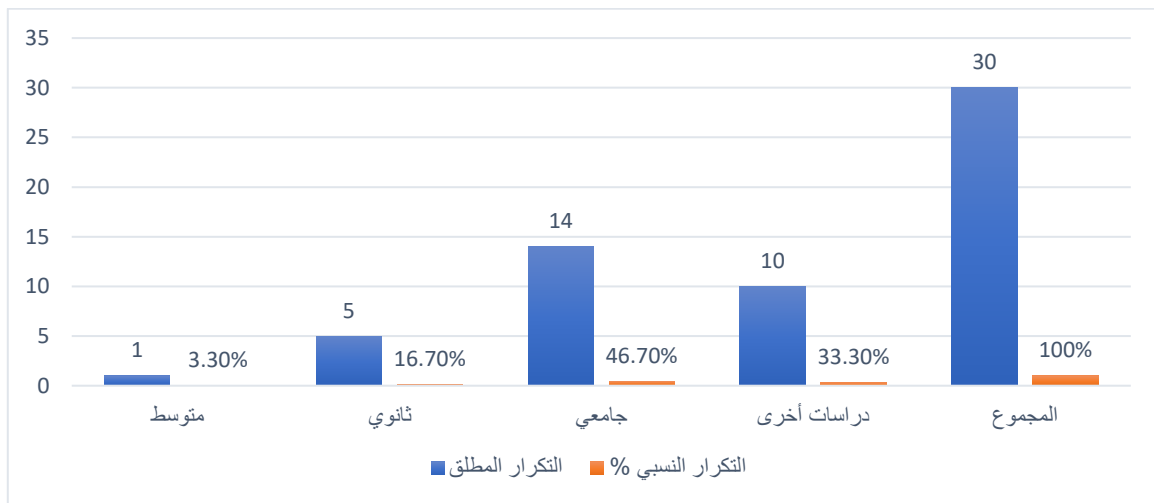
5-2 توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (07) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

التكرار النسبي %	التكرار المطلق	المستوى التعليمي
3.3%	01	متوسط
16.7%	05	ثانوي
46.7%	14	جامعي
33.3%	10	دراسات أخرى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

الشكل رقم (07) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

تحليل النتائج:

أظهرت نتائج الجدول رقم (06) أن أكثرية أفراد العينة المستهدفة بنسبة 46.7% و 33,3% يملكون مستوى تعليمي "جامعي، دراسات أخرى" على التوالي تليها نسبة 16.7% من العمال يملكون مستوى تعليمي "ثانوي" بنسبة وفي الأخير جاءت فئة من العمال بمستوى تعليمي "متوسط" بنسبة 3,3% من مجموع أفراد العينة المستهدفة.

المطلب الثاني: المتوسطات الحسابية لمتغيرات القسم الثاني:

الجدول (08): يمثل أوزان مقياس ليكرت الخماسي مع وصفها وشرحها

الدرجات (الوزن)	الاستجابة	الشرح
1	غير موافق بشدة	تعني أنني لأوافق (أعارض) العبارة بشدة
2	غير موافق	تعني أنني لا أوافق (أعارض) العبارة
3	محايد	تعني أنه ليس لي رأي في ذلك
4	موافق	تعني أن العبارة صحيحة غالباً
5	موافق بشدة	تعني أن العبارة صحيحة دائماً

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

الجدول (09) يعبر عن علاقة المتوسطات الحسابية للفقرات مع الحكم على الاتجاه العام لها من حيث الموافقة، الحياد والغير موافقة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي:

مقياس ليكرت الخماسي	الاستجابة	المجال (interval) المتوسط الحسابي	الاتجاه العام "درجة" (الموافقة / غير الموافقة)
1	غير موافق بشدة	[1,80 – 1,00]	الغير موافقة وبشدة
2	غير موافق	[2,60 – 1,80]	الغير موافقة
3	محايد	[3,40 – 2,60]	الحياد
4	موافق	[4,20 – 3,40]	الموافقة
5	موافق بشدة	[5,00 – 4,20]	الموافقة وبشدة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

الفصل الثالث: دراسة حالة للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

➤ ما مدى ملائمة وتطبيق الحوافز داخل المؤسسة؟

وستقوم الدراسة بالإجابة على هذا السؤال من خلال تحليل وإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

• السؤال الأول: ما مدى ملائمة وتطبيق بعد التحفيز المادي وعناصره في المؤسسة؟

• السؤال الثاني: ما مدى ملائمة وتطبيق بعد التحفيز المعنوي وعناصره في المؤسسة؟

1-1-3 المتوسطات الحسابية للمتغيرات (فقرات) المؤشر الأول " التحفيز المادي":

يهدف من خلال هذا الجدول الإجابة على السؤال التالي: "ما مدى ملائمة وتطبيق بعد التحفيز المادي وعناصره في المؤسسة؟"

الجدول رقم 10: المتوسطات الحسابية للمتغيرات (فقرات) المؤشر الأول "التحفيز المادي"

الرقم	العبارات	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	العام الاتجاه
01	هناك حوافز مادية في المؤسسة	3,85	0,575	الموافقة
02	الأجر الذي أتقاضاه يناسب عملي ويحقق حاجاتي	4,17	0,747	الموافقة
03	تقديم المؤسسة أجور إضافية للعاملين عند تكليفهم بمهام خارج الدوام الرسمي	2,93	1,311	محايد
04	وجود نظام الهدايا العينية لبذل جهد أكبر	3,17	1,262	محايد
05	تقدم المؤسسة تعويضات كافية وعادلة عند تقاعد الموظف	4,00	0,871	الموافقة
06	تعطي المؤسسة إجازات بدون قطع الراتب	3,70	1,179	الموافقة
07	تتناسب المكافآت مع الجهد الذي أبذله	3,43	1,331	الموافقة
08	هناك سياسة محددة في الحصول على الحوافز والترقيات	3,73	0,868	الموافقة
09	تقدم الحوافز المادية بصفة عادلة	3,70	1,149	الموافقة
10	أنت راض عن انتظام موعد الراتب الشهري	4,03	1,033	الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

الفصل الثالث: دراسة حالة للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

وقد قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد لمتغيرات المؤشر الأول وسمي المؤشر الأول "التحفيز المادي" والذي يجمع جميع متغيرات هذا المؤشر والذي يساعدنا في حساب المتوسط الحسابي المرجح لهذا المؤشر وجاءت النتائج في الجدول (11):

tatistiques descriptives			
إحصاء وصفي			
	N	Moyenne	Ecart type
	عدد العينة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
المؤشر الأول " التحفيز المادي "	30	3,715	1,091
N valide (liste)	30		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

تحليل نتائج الجدولين (10) و (11):

باستقراء الجدولين يتضح ما يلي:

يبين الجدول السابق العبارة الثانية، في المرتبة الأولى "الأجر الذي أتقاضاه يناسب عملي ويحقق حاجاتي" بمتوسط حسابي 4.17 وانحراف معياري 0.747، وجاءت العبارة العاشرة (أنت راض عن انتظام موعد الراتب الشهري) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.03 وانحراف معياري 1.033.

● بينما تنحصر- العبارات الباقية بين متوسط حسابي بين 3.17 و 4.00 وانحراف معياري 1.262 و 0.868، وبالتالي يتضح أن الحوافز المادية لدى العاملين تتميز بالاستجابة والموافقة على واقع التحفيز المادي إذ أن الصندوق الوطني لتأمين عن البطالة CNAC توفر التعويضات المالية الكافية عن الانجازات كما أن مكافئة نهاية الخدمة تعد مقبولة من الأغلبية وبالتالي فهي تشجع على بذل مزيد من العمل للحصول عليها. وبناء على ما تقدم إليه يتضح أن واقع التحفيز السائد المؤسسة جاء المتوسط الحسابي المرجح للمؤشر الأول بقيمة 3.715 وهي قيمة معبرة على درجة

الفصل الثالث: دراسة حالة للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

(اتجاه) والانحراف المعياري لهذا المؤشر بقيمة 1,091، مما يدل على وجود دلالة قوية في المتغيرات والتساؤلات المطروحة ووجود واقع تحفيز مادي داخل المؤسسة.

2-1-3 المتوسطات الحسابية للمتغيرات (فقرات) المؤشر الثاني " التحفيز المعنوي":

الجدول (12) أدناه يمثل نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات (فقرات) المؤشر الثاني " التحفيز المعنوي": "مع تحديد الاتجاه العام.

نهدف من خلال هذا الجدول الإجابة على السؤال التالي: "ما مدى ملائمة وتطبيق بعد التحفيز المعنوي وعناصره في المؤسسة؟"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تولي المؤسسة أهمية للجانب المعنوي للعامل لرفع الروح المعنوية	3,77	1,006	الموافقة
02	يقوم الرؤساء بتفويض السلطة للعاملين مما يساعدهم على القيام بالإعمال الموكلة لهم	3,87	0,860	الموافقة
03	تشعر إن المؤسسة تهتم بالاقترحات والمبادرات التي تقدمها	3,83	0,950	الموافقة
04	أتلقي خطابات الشكر والتقدير عند إتقان لعملي	3,83	0,913	الموافقة
05	أشعر بالأمن والاستقرار داخل المؤسسة	3,90	1,155	الموافقة
06	العلاقة جيدة مع الرؤساء المباشرين	3,97	0,964	الموافقة
07	المستول حيادي في التعامل مع الموظفين	3,97	1,033	الموافقة
08	تمثل الحوافز عامل معنوي مهم جدا لزيادة إنتاجيتك	4,23	1,040	الموافقة
09	يتم ترقيتك على أساس الاقدمية	3,97	1,066	الموافقة
10	يتم ترقيتكم على أساس الخبرة المهنية	4,07	0,868	الموافقة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

الفصل الثالث: دراسة حالة للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

وبنفس الطريقة السابقة قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد لمتغيرات المؤشر الثاني وسمي المؤشر الثاني "التحفيز المعنوي" والذي يجمع جميع متغيرات هذا المؤشر والذي يساعدنا في حساب المتوسط الحسابي المرجح لهذا المؤشر وجاءت النتائج في الجدول (13):

Statistiques descriptives			
إحصاء وصفي			
	N	Moyenne	Ecart type
	عدد العينة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
المؤشر الثاني "التحفيز المعنوي"	30	3,95	0,985
N valide (liste)	30		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

تحليل نتائج الجدولين (12) و (13):

باستقراء الجدولين يتضح ما يلي:

يبين الجدول السابق العبارة الثامنة، في المرتبة الأولى "تمثل الحوافز عامل معنوي مهم جدا لزيادة إنتاجيتك" بمتوسط حسابي 4.23 وانحراف معياري 1.040، وجاءت العبارة العاشرة "يتم ترقيتكم على أساس الخبرة المهنية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.07 وانحراف معياري 0.868.

بينما تنحصر- العبارات الباقية بين متوسط حسابي بين 3.77 و3.97 وانحراف معياري 1.066 و1.006، وبالتالي يتضح أن الحوافز المعنوية تتميز بالاستجابة والموافقة عالية وتبين واقع الحوافز المعنوية دورا هام لزيادة إنتاجيتك ورفع الروح المعنوية للعمال إذ أن الصندوق الوطني لتأمين عن البطالة CNAC يهتم بضرورة العلاقة الجيدة مع الرؤساء المباشرين وتتم بالمبادرات والمقترحات الذي يقدمها العامل كما أن الترقية تتم على أساس الاقدمية والخبرة المهنية وضرورة شعور العامل بالأمن والاهتمام من طرف المسؤول المباشر وتوفير كل متطلبات العمل (إضاءة، حرارة، تهوية وغيرها) في حين أنها تقدم الدعم الكافي والمساعدة عند الحاجة لذلك تمنح الفرص للمشاركة في تحسين المسار الوظيفي.

الفصل الثالث: دراسة حالة للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

وبالتالي فهي تساهم على بناء روح التعاون وتحمل المسؤولية في نطاق الاشراف وبناء على ما تقدم إليه يتضح أن واقع التحفيز المعنوي السائد في المؤسسة كان عالي بمتوسط حسابي المريح للمؤشر الثاني بقيمة 3.94 وهي قيمة معبرة على درجة (اتجاه) والانحراف المعياري لهذا المؤشر بقيمة 0.985، مما يدل على وجود دلالة قوية في المتغيرات والتساؤلات المطروحة ووجود تحفيز واقع معنوي داخل المؤسسة.

سؤال الدراسة:

الجدول 14 يمثل الإجابة على سؤال الدراسة المطروح والذي كان كما يلي: "ما مدى ملائمة وتطبيق الحوافز داخل

المؤسسة؟"

التقييم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مدى الملائمة
1	التحفيز المادي	3.715	1,091	37.15%	ملائم
2	التحفيز المعنوي	3.95	0.985	39.5%	ملائم
3	المجموع (التحفيز)	7.665	2.076	76.65%	ملائم

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

● الفرضية الرئيسية: لا يوجد علاقة ارتباط وتأثير بين الحوافز وإدراك تقييم الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة الصندوق الوطني لتأمين عن البطالة CNAC.

● الفرضيات الفرعية:

1- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط وتأثير بين الحوافز المادية وإدراك تقييم الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة الصندوق الوطني لتأمين عن البطالة CNAC.

2- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط وتأثير بين الحوافز المعنوية وإدراك تقييم الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة الصندوق الوطني لتأمين عن البطالة CNAC.

1-4 الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد علاقة ارتباط وتأثير بين الحوافز المادية وإدراك تقييم الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة الصندوق الوطني لتأمين عن البطالة CNAC.

الجدول (18) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر وجد علاقة ارتباط وتأثير بين الحوافز المادية وإدراك تقييم الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة الصندوق الوطني لتأمين عن البطالة CNAC.

مصدر التباين	B	الانحراف المعياري	Beta	T قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة
الحوافز المادية	0,0200	0,1520	0,0340	0,1350	0.0089

*ذات دلالة عند α

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

استخدم تحليل الانحدار المتعدد اختبار فرضيات البحث الفرعية، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (18) ما يلي :

- وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الحوافز المادية وإدراك تقييم الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة الصندوق الوطني لتأمين عن البطالة CNAC. عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغير المستقل المتمثل في التحفيز كمجموعة على مستوى رضا الوظيفي لدى أفراد عينة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (0.135) بمستوى معنوية (0.0089) وبالتالي قبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0 لا توجد علاقة ارتباط وتأثير بين الحوافز المادية وإدراك تقييم الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة الصندوق الوطني لتأمين عن البطالة CNAC.

2-4 الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول (19) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر وجد علاقة ارتباط وتأثير بين الحوافز المعنوية وإدراك تقييم الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة الصندوق الوطني لتأمين عن البطالة CNAC.

مصدر التباين	B	الانحراف المعياري	Beta	T قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة
الحوافز المعنوية	0,3010	0,1600	0,4770	1,886	0.007

* ذات دلالة عند $\alpha \leq$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

استخدم تحليل الانحدار المتعدد اختبار فرضيات البحث الفرعية، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (19) ما يلي :

- وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الحوافز المعنوية وإدراك تقييم الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغير المستقل المتمثل في التحفيز كمجموعة على مستوى رضا الوظيفي لدى أفراد عينة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (1.886) بمستوى معنوية (0.007) وبالتالي تقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0 لا توجد علاقة ارتباط وتأثير بين الحوافز المعنوية وإدراك تقييم الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة الصندوق الوطني لتأمين عن البطالة CNAC.

3-4 الفرضية الرئيسية:

لا يوجد علاقة ارتباط وتأثير بين الحوافز وإدراك تقييم الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة الصندوق الوطني لتأمين عن البطالة CNAC. لخصنا نتائج اختبار الفرضية الرئيسية في الجدول (20):

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	الدلالة sig
رضا الوظيفي	التحفيز	**0,693	0,421	0.019

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

الفصل الثالث: دراسة حالة للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

بينت نتائج الجدول (18) صحة الفرضية الرئيسية بوجود علاقة جيدة وتأثير بين الحوافز بشكل عام وإدراك تقييم الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة الصندوق الوطني لتأمين عن البطالة. CNAC , حيث بلغت قيمة الارتباط الشائبي بيرسون 0,693 وهي قيمة معبرة على وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع , وأثبتت نتائج الانحدار الخطي المتعدد أن نموذج الانحدار معنوي حيث جاءت قيمة الدلالة الإحصائية 0,019 أصغر من مستوى المعنوية (0,05) أي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال الاعتماد على المتغيرات المستقلة (المتنبأة), وتفسر- النتائج أن الحوافز مجتمعة تؤثر بنسبة 42,1% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R^2) الذي جاءت قيمته ب 0,314 .

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (variance of Analyse) للتأكد من على وجود تأثير بين بين الحوافز وإدراك تقييم الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة الصندوق الوطني لتأمين عن البطالة. CNAC.

جدول رقم (21) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد لاختبار الفرضية الرئيسية:

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R بيرسون	معامل التحديد R^2	قيمة F	الدلالة sig	الثابت Constant	معامل الانحدار الغير المعيارية Beta
رضا الوظيفي	التحفيز	**0,693	0,421	8.237	0,019	2.870	0.477

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

بينت نتائج التحليل الإحصائي على صحة الفرضية بحيث أثبتت نتائج الانحدار الخطي البسيط أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة 8.237 بدلالة إحصائية 0,019 أصغر من مستوى المعنوية (0,05) وبالتالي تقبل الفرضية التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز على الرضا الوظيفي , كما أظهرت النتائج معامل التحديد R^2 بقيمة 0.421 وهذا يعني أن مؤشر محور الحوافز يفسر- 42.1% من التباين

الحاصل في الرضا الوظيفي، كما جاءت قيمة بيتا **Beta** التي توضح العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي بقيمة 0,477 ذات دلالة إحصائية أي كلما زادت الحوافز زاد الرضا الوظيفي بمقدار 0,477 .

ومنه تقبل الفرضية البديلة **H1** توجد علاقة ارتباط وتأثير بين الحوافز وإدراك تقييم الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة الصندوق الوطني لتأمين عن البطالة CNAC حيث أن مستوى المعنوية يساوي 0.019 واقل من مستوى الدلالة **sig** 0.05 ونرفض الفرضية الصفرية **H0** لا يوجد علاقة ارتباط وتأثير بين الحوافز وإدراك تقييم الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة الصندوق الوطني لتأمين عن البطالة CNAC.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بعرض النتائج التي تحصلنا عليها من خلال الاستبيان وتحليلها عن طريق برنامج التحليل الاحصائي SPSS حيث قمنا أولاً بحساب النسب المئوية لأفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية ثم تمثيلها بأشكال بيانية، بعدها قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغيرات التحفيز المادي والمعنوي وذلك لمعرفة مدى ملاءمة وتطبيق الحوافز في مؤسسة CNAC. وأخيراً تم اختبار فرضيات الدراسة الفرعية والفرضية الرئيسية بواسطة تحليل الانحدار المتعدد للفرضيات الفرعية ثم تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

تسعى المؤسسة جاهدة للوصول الى أهدافها من خلال توظيف الجهود والإمكانيات المتاحة كافة. حيث يبقى الفرد محور النجاح والتقدم، والعنصر - الأساسي دوماً والذي يعول عليه الكثير في المنافسة والنجاح للمؤسسات. وإدراك المؤسسة لدواعي الفرد تنير طريق امام المؤسسة في تحفيزها للعاملين ومعرفة احتياجاتهم، كما ان الافراد على درجات مختلفة من الرضا وعدم الرضا المنعكس على أدائهم للأعمال الموكلة لهم ودرجة تعاونهم مع زملائهم ورؤسائهم في العمل. حيث على ضوء كل ما سبق قمنا بإعطاء نظرة شاملة عن التحفيز وعن الرضا الوظيفي في الفصلين النظريين، ثم قمنا بدراسة النتائج التي تحصلنا عليها من خلال الفصل التطبيقي والذي حاولنا فيه معرفة واقع التحفيز في مؤسسة CNAC وكيف يؤثر هذا التحفيز على العاملين فيها.

وهذا ما دعانا الى طرح الإشكالية التالية: " ما مدى تطبيق الحوافز بأبعادها المادية والمعنوية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC وفي ادراكها لتقييم الرضا الوظيفي للعاملين؟" والتي سعينا من خلال هذه الدراسة للإجابة عنها. حيث تبرز هذه الدراسة واقع الحوافز ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة CNAC من حيث التعرف على أهم الحوافز المقدمة وكذا مستوى الرضا الوظيفي فيها.

وللإجابة على الإشكالية تم طرح فرضيات لهذه الدراسة حاولنا الإجابة عليها من خلال نتائج الدراسة الإحصائية التي اعتمدت في تحليلها على مجموعة من المؤشرات والأساليب الإحصائية والمتمثلة في (النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط....).

من خلال تحليل افراد العينة عن طريق النسب المئوية تم التوصل الى ما يلي:

- ✓ نسبة الذكور في العينة بلغت 56.7% ونسبة الاناث 43.3%.
- ✓ الفئة الأكبر من أفراد العينة هي لفئة المتزوجين حيث بلغت 73.3%.
- ✓ أغلبية فئات العينة تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة بما نسبته 46.7%.
- ✓ ما نسبته 50% كان للفئة التي تتراوح أقدميتهم في الوظيفة بين 5 و 10 سنوات.
- ✓ أغلبية افراد العينة المستهدفة لديهم مستوى تعليمي جامعي بنسبة 46.7%.

من أجل معرفة مدى تطبيق التحفيز في المؤسسة قمنا بطرح السؤال التالي:

➤ ما مدى ملائمة وتطبيق التحفيز في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC؟

وستقوم الدراسة بالإجابة على هذا السؤال من خلال تحليل وإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

• **السؤال الأول:** ما مدى ملائمة وتطبيق بعد التحفيز المادي وعناصره في المؤسسة؟

• **السؤال الثاني:** ما مدى ملائمة وتطبيق بعد التحفيز المعنوي وعناصره في المؤسسة؟

للإجابة على السؤال الأول قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغيرات التحفيز المادي في **الجدول 10** حيث لاحظنا أن أغلب المتوسطات الحسابية كانت بين [3,40 – 4,20] وهذا ما يدل على ان اغلب افراد العينة اجابوا بالموافقة أي ان التحفيز المادي موجود في المؤسسة، وهذا ما بينه **الجدول 11** حيث قمنا بحساب المتوسط الحسابي المرشح والذي كانت نتيجته 3.715. ومن خلال هذا يمكن الإجابة على السؤال الأول وهو أن التحفيز المادي مطبق في المؤسسة وملائم لمتطلبات العاملين فيها.

للإجابة على السؤال الثاني قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغيرات التحفيز المعنوي في **الجدول 12** حيث لاحظنا أن أغلب المتوسطات الحسابية كانت بين [3,40 – 4,20] وهذا ما يدل على ان جميع أفراد العينة اجابوا بالموافقة أي ان التحفيز المعنوي موجود في المؤسسة، وهذا ما بينه **الجدول 13** حيث قمنا بحساب المتوسط الحسابي المرشح والذي كانت نتيجته 3.95، ومن خلال هذا يمكن الإجابة على السؤال الثاني وهو أن التحفيز المعنوي مطبق في المؤسسة وملائم لمتطلبات العاملين فيها.

وفي الأخير من خلال **الجدول 14** قمنا بتلخيص نتائج السؤال الأول والثاني حيث خرجنا بنتيجة مفادها ان التحفيز بأبعاده المادي والمعنوي ملائم ومطبق داخل مؤسسة CNAC.

نتائج اختبار الفرضيات:

1. الفرضية الفرعية الأولى H01: لا توجد علاقة ارتباط وتأثير بين بعد الحوافز المادية وإدراك تقييم الرضا

الوظيفي.

- استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات البحث الفرعية وقد تبين من خلال التحليل النتائج التالية من جدول رقم 18.

وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الحوافز المادية وإدراك تقييم الرضا الوظيفي في المؤسسة CNAC عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغير المستقل المتمثل في التحفيز كمجموعة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (0.135) بمستوى معنوية (0.0089) وبالتالي تقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0 وهنا يمكن القول إنه توجد علاقة ارتباط وتأثير بين بعد الحوافز المادية وإدراك تقييم الرضا الوظيفي في مؤسسة CNAC.

2. الفرضية الفرعية الثانية 2H0: لا توجد علاقة ارتباط وتأثير بين بعد الحوافز المعنوية وإدراك تقييم الرضا الوظيفي.

- استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات البحث الفرعية وقد تبين من خلال التحليل النتائج التالية من جدول رقم 19.

وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الحوافز المعنوية وإدراك تقييم الرضا الوظيفي في المؤسسة CNAC عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغير المستقل المتمثل في التحفيز كمجموعة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (1.886) بمستوى معنوية (0.007) وبالتالي تقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0 وهنا يمكن القول إنه توجد علاقة ارتباط وتأثير بين بعد الحوافز المعنوية وإدراك تقييم الرضا الوظيفي في مؤسسة CNAC.

3. اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد علاقة ارتباط وتأثير بين الحوافز وإدراك تقييم الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة الصندوق الوطني لتأمين عن البطالة CNAC.

يبين الجدول 21 نتائج التحليل الإحصائي بحيث أثبتت نتائج الانحدار الخطي البسيط أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة 8.237 بدلالة إحصائية 0,019 أصغر من مستوى المعنوية (0,05) وبالتالي تقبل الفرضية التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز على الرضا الوظيفي، كما أظهرت

النتائج معامل التحديد R2 بقيمة 0.421 وهذا يعني أن مؤشر المبيعات يفسر 42.1% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي، كما جاءت قيمة بيتا Beta التي توضح العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي بقيمة 0,477 ذات دلالة إحصائية أي كلما زادت الحوافز زاد الرضا الوظيفي بمقدار 0,477. كما بلغت قيمة الارتباط الشائبي بيرسون 0,693 وهي قيمة معبرة على وجود علاقة ارتباط قوية وطرديّة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

ومنه تقبل الفرضية البديلة H1 توجد علاقة ارتباط وتأثير بين الحوافز وإدراك تقييم الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC حيث أن مستوى المعنوية يساوي 0.019 واقل من مستوى الدلالة sig 0.05 ونرفض الفرضية الصفرية H0 لا توجد علاقة ارتباط وتأثير بين الحوافز وإدراك تقييم الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC.

من خلال ما تعرضنا له في دراستنا يمكن ان نقترح التوصيات التالية:

✓ على اعتبار ان التحفيز بشكل عام محقق داخل المؤسسة لابد للمؤسسة المواصلة على هذا المنوال من أجل المحافظة على رضا عمالها مستقبلا.

✓ محاولة تطوير نظام الحوافز داخل المؤسسة عن طريق تقديم امتيازات جديدة للعمال.

✓ اعتماد استبيان داخل المؤسسة بشكل دوري لمعرفة احتياجات العاملين ومعرفة رضاهم وعدم رضاهم عن عناصر العمل.

✓

✓ اعتماد نظام الهدايا العينية لدفع العاملين على بذل جهد أكبر.

✓ مكافئة العاملين عند تكليفهم بمهام خارج الدوام الرسمي.

وفي الأخير نأمل أن تكون دراستنا هذه مفتاحا لتساؤلات أخرى تتعلق بتطبيق التحفيز في المؤسسات الاقتصادية وكيفية استمراره وتطويره ومتابعته للاستفادة من النتائج المرجوة من تطبيقه الناجح.

قائمة المراجع والمصادر

الكتب:

1. أحمد الصرفي، السلوك الاداري العلاقات الانسانية، دار الوفاء لادنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، سنة 2007.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية معاصرة، مطابع الدار الهندسية، مصر، ط 2، 2008.
3. احمد صقر عاشور، ادارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وادوات البحث التطبيقي.
4. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، ب ط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2004.
5. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، مصر، سنة 2001.
6. اسعد، محسن اسعد، ورسلان، نبيل اساعيل، 1984، الرضا الوظيفي للقوي البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية، مركز البحوث والتنمية، كلية الاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، جده .
7. ايناس فؤاد نواوي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، 2009.
8. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار اليازية للنشر- والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
9. بلعبدو بختة، أساليب التحفيز المادي والمعنوي في التسويق الداخلي للموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر وحدة مستغانم. 2015/2014.
10. بوشوارب صارة، الحوافز وعلاقتها بتحقيق الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية ببلدية الحرملية، عين الكرشة، ام البواقي. 2015 / 2014.
11. بومنجل سميحة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة حالة تطبيقية بمعمل تكرير السكر "مستغانم"، (2015.2014).

12. جمال بلخير، محمد أمين بريكي، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي، دراسة حالة بمؤسسة ATLAS CHIMEI بمغنية، 2016.
13. الحارثي درهوم بن عايض، رفع كفاءة العاملين وعلاقته بالحوافز المادية والمعنوية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية الرياض، سنة 1999.
14. الحنيطي إيمان محمد علي، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في الجامعات الأردنية، الجامعة الأردنية 2000 ص 15.
15. خلفي أمال، تقييم نظام الحوافز لمؤسسة عمومية جزائرية ذات طابع اقتصادي، دراسة حالة شركة الاسمنت لسور الغزلان، 2014/2013.
16. د. عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة الضغوط العمل، نيولينك للنشر- والتدريب والقاهرة، طبعة، 2015.
17. راوي محمد حسن: السلوك في المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
18. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، ب ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
19. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر سنة 2000.
20. ربيعة بوشباك، الناصر موسي، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، دراسة ميدانية بمديرية مسح الاراضي لولاية باتنة. 2018.
21. زاهر محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2011.
22. الزغبى، وعبيدا، محمد إبراهيم، (1997 م) أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، عمان، الأردن.
23. سالم عواد الشهري "، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الحفجي المشتركة". تخصص إدارة اعمال، المملكة العربية السعودية، 2009.
24. سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية، ط.1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
25. سنان موسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجلاوي، عمان، 2004.
26. سهير مريومة، أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2016/2015).

27. السيد اسماعيل محمد، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، سنة 1997.
28. سيزلاقي، أندرو دي، والاس، مارك جي، 1991 السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، الإدارة العامة للبحوث. الرياض: معهد الإدارة العامة.
29. شايوش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد)، عمان: دار الشروق للطباعة والنشر- والتوزيع.
30. شهرزاد لبصير، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصصة، دراسة حالة مؤسسة سوپروماك، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2002
31. صالح عودة، إدارة الأفراد، مطبعة الانتصار، المنشورات الجمعية المفتوحة، طرابلس، 1994.
32. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة والاعمال" درا وائل للنشر، الأردن 2007.
33. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر- 2002.
34. طارق مجدوب، الإدارة العامة: الوظيفة العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية والنشر، مصر، 2002.
35. عادل، جوده، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1972.
36. عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف، 2007.
37. عبد الباقي صلاح الدين محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005.
38. عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، سنة 2003.
39. عبد الغفار حنفي: دارة الموارد السلوك التنظيمي والبشرية، ب ط، الدار الجامعية للنشر- والتوزيع، الاسكندرية، 2002.

40. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الافراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان 1997.
41. عبد الوهاب، علي محمد، (2000 م)، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة.
42. عبد الوهاب، علي، الحوافز في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة الرياض، 1982.
43. فايزة رجب بهنسي،- الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء للدينا الطباعة والنشر، الإسكندرية، طبعة الأولى 2011.
44. كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني للنشر، الطبعة الثانية، 2008.
45. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان، الأردن، 2004.
46. كيث ديفيز، السلوك الإنساني في العمل/دراسة العلاقات الإنسانية، 1999.
47. لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، المثقف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2018.
48. محمد إبراهيم الكوارتي، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين، مجلة جامعة البحر الأحمر، العدد الثاني، يونيو 2012.
49. محمد الصرفي: السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، 2002.
50. محمد رسلان الجيوشي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار ميسرة للنشر، عمان، الأردن، 2000.
51. محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، ب ط، الدار الجامعية الجديدة الاسكندرية، 2001.
52. محمد عبد الله الناجي، تطبيق نظرية هيرزبرغ لقياس الرضا عن العمل في التعليم الثانوي لمنطقة الإحساء، مجلة الإدارة 1 العامة، العدد 80 الرياض، سبتمبر 1993 م.
53. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر الطبعة الأولى 2012.
54. مروان طاهر الزغبي، إدارة الموارد البشرية، درا المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2010.
55. مروان طاهر الزغبي، الرضا الوظيفي: مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، واساليب زيادته في العمل، عمان (الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة 2011.

56. معجم الوسيط، مجمع اللغة العربية بالقاهرة مصر، مكتبة الشروق الدولية 1960 .
57. منصور فهمي، انتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز، دار النهضة العربية، لبنان، 1984.
58. ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة، برنامج الماجستير في إدارة الأعمال. 2012/2011.
59. ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية، دار الحمديّة، الجزائر، 2004.
60. نهى عطايا، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني، دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق، 2016/2015.
61. هاشم زكي محمود، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، سنة 1980.
62. هاشم، زكي محمود، الاتجاهات الحديثة في الإدارة، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، 1975.

المذكرات:

1. بن دريدي منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية / التدريب، الحوافز، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع 2010/2009.
2. بن عزيزة كريمة، زراولة فتيحة، الرضا الوظيفي لدى الصحفيين وأثره على الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم الاعلام والاتصال. 2017.
3. حكيم العربي، أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة، دراسة حالة مؤسسة نפטال وحدة غاز البترول المميع، رسالة ماستر في علوم التسيير، جامعة اكلي محند ولحاج لبويرة، 2014.
4. صوشي كمال، مساهمة في دراسة أثر نظام العمل بالعقود على دافعية العمال في المؤسسات الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، 2006 / 2007.
5. القبلان، يوسف محمد، 1981، آثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الادارة العامة، الرياض.
6. قميري صبرينة، قارش نواره، دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة الأمن الولائي لولاية تيزي وزو، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية. 2014 / 2015.
7. محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة، أطروحة ماجستير إدارة الأعمال.
8. نور الدين عسلي: ادارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة لولاية المسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم ادارة العمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2009.
9. هبة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
10. هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة، مذكرة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008.

1. <https://businessjargons.com/motivation.html>
2. Jean Longatte, Jaque Muller, "Economie d'entreprise", édition Dunod, 3ème ed, 2001.
3. Nicole Aubert: diriger et motivé .art et pratique du management ,édition d'organisation 2.eme édition paris ,France. 2002
4. Claude lèry- teboyer, La Motivation dans l'entreprise, ed d'organisation, 2eme édition 2002.
5. Lazary, Economie de l'entreprise, ed-es- selem, cheraga, 2001.
6. Porter, M, L'avantage Concurrentiel, Dunod, 1er édition, Paris.
7. Michel de Coster, Sociologie du travail et gestion des ressources Humaines, Paris 2000.
8. Loic Cadin et autres, gestion des ressources humaines, dunod, Paris, 1997.

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة

استبيان Questionnaire

أخي الموظف / أختي الموظفة تحية طيبة. أما بعد:

يسعدنا أن تشاركونا في إتمام هذا العمل قصد التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تحت عنوان "التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي" في مؤسسة " CNAC " الصندوق الوطني للتأمين على البطالة، ولاية سعيدة. لذا نرجو منكم المساهمة في إثراء هذا الموضوع وذلك بالإجابة على أسئلة هذه الاستمارة. وتجدر الإشارة الى أن المعلومات التي ستقدمونها إلينا هي بغرض البحث العلمي ولا تستعمل في أي غرض آخر.
ملاحظة: نرجو منكم وضع علامة (x) على الجواب الذي يعبر عن رأيكم.

المعلومات الشخصية والوظيفية:

- الجنس: ذكر أنثى
- الحالة الاجتماعية: أعزب (عزباء) متزوج (ة) أرمل (ة)
- السن: أقل من 30 من 30 الى 40 من 40 الى 50 أكثر من 50
- الأقدمية في الوظيفة: أقل من 5 سنوات من 5 الى 10 من 10 الى 15 أكثر من 15
- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي دراسات أخرى

أسئلة الاستبيان

التحفيزات المادية:

الرقم	السؤال	لا أوافق بشدة	لا أوافق	رفض الإجابة	أوافق	أوافق بشدة
1	هناك حوافز مادية في المؤسسة					
2	الأجر الذي أتقاضاه يناسب عملي ويحقق حاجاتي					
3	تقدم المؤسسة أجورا إضافية للعاملين عند تكليفهم بمهام خارج الدوام الرسمي					
4	وجود نظام الهدايا العينية يشجعني لبذل جهد أكبر					
5	تقدم المؤسسة تعويضات كافية وعادلة عند تقاعد الموظف					
6	تعطي المؤسسة إجازات بدون قطع الراتب					
7	تناسب المكافآت مع الجهد الذي أبذله					
8	هناك سياسة محددة في الحصول على الحوافز والترقيات					
9	تقدم الحوافز المادية بصفة عادلة					
10	انت راض عن انتظام موعد الراتب الشهري					

التحفيزات المعنوية:

الرقم	السؤال	لا أوافق بشدة	لا أوافق	رفض الإجابة	أوافق	أوافق بشدة
1	تولي المؤسسة أهمية للجانب المعنوي للعامل لرفع الروح المعنوية					
2	يقوم الرؤساء بتفويض السلطة للعاملين مما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة لهم					
3	تشعر أن المؤسسة تهتم بالاقترحات والمبادرات التي تقدمها					
4	أتلقي خطابات الشكر والتقدير عند إتقائي لعملي					
5	أشعر بالأمن والاستقرار داخل المؤسسة					
6	العلاقة جيدة مع الرؤساء المباشرين					
7	المسؤول حيادي في التعامل مع الموظفين					
8	تمثل الحوافز عامل معنوي مهم جدا لزيادة إنتاجيتك					
9	يتم ترقيتك على أساس الاقدمية					
10	يتم ترقيتك على أساس الخبرة المهنية					

الرضا الوظيفي:

الرقم	السؤال	لا أوافق بشدة	لا أوافق	رفض الإجابة	أوافق	أوافق بشدة
1	تشعر بالرضا عن عملك					
2	ساعات العمل في المؤسسة مناسبة					
3	تتوافر ظروف العمل المناسبة (تكييف، اضاءة، نظافة، تهوية) في مؤسستك					
4	علاقتي مع زملائي تقوم على التقدير والاحترام					
5	تشعر بالرضا عن أسلوب الاشراف داخل المؤسسة					
6	تشعر بالراحة والاستقرار عند أدائك لوظيفتك					
7	العمل اليومي الذي أمارسه يساعد في اكتساب الخبرة والتقدم الوظيفي					
8	يتسم جو العمل الذي أعمل فيه بالتعاون					
9	يتفهم رئيسي ظروفي الخاصة					
10	الحرية في اختيارك لطريقتك في انجاز عملك					
11	تتوافق كفاءتي مع مناصبي الحالي					
12	يمكن الاتصال بالمستويات الادرية العليا دون عوائق					
13	تشتكي من سوء الإدارة وعدم الاهتمام					
14	رضاك عن عنصر معين ليس دليل على رضاك عن العناصر الأخرى					
15	إعطاء الصلاحيات يزيد من الإنتاجية					
16	يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجاتك الوظيفية					
17	التأمين الصحي بالمؤسسة مناسب					
18	الخدمات التي تقدمها المؤسسة مرضية لك					
19	انت راض عن كمية العمل المطلوبة منك مقارنة بالوقت المتوفر					
20	انت راض عن ضبط وقت الحضور ووقت الانصراف					

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,130	2	,565	4,572	,019 ^a
Résidu	3,337	27	,124		
Total	4,467	29			

a. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز المعنوي , التحفيز المادي

b. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,764	,433		6,381	,000
التحفيز المادي	,020	,152	,034	,135	,894
التحفيز المعنوي	,301	,160	,477	1,886	,070

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

The screenshot displays the SPSS Statistics Viewer interface with three frequency tables:

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	17	56,7	56,7	56,7
أنثى	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أعزب	7	23,3	23,3	23,3
متزوج	22	73,3	73,3	96,7
أرمل	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	3	10,0	10,0	10,0
من 30 إلى 40 سنوات	14	46,7	46,7	56,7
من 40 إلى 50 سنة	11	36,7	36,7	93,3
أكثر من 50 سنة	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الاقدمية في الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
أقل من 30 سنة	3	10,0	10,0	10,0
من 30 إلى 40 سنوات	14	46,7	46,7	56,7
من 40 إلى 50 سنة	11	36,7	36,7	93,3
أكثر من 50 سنة	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	



Fiabilité

[\\$Ensemble_de_données] E:\Sans titre1.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
Total		30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,899	45

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
التحفيز المادي	30	3,85	,575
(الاجر الذي أتقاضاه يناسب عملي ويحقق حاجاتي (التحفيزات مادية	30	4,17	,747
تقديم المؤسسة أجور إضافية للعاملين عند تكليفهم بمهام خارج الدوام الرسمي (التحفيزات مادية)	30	2,93	1,311
(وجود نظام الهدايا الجينية لبذل جهد أكبر (التحفيزات مادية	30	3,17	1,262
تقدم المؤسسة تعويضات كافية وعادلة عند تقاعد الموظف (التحفيزات مادية)	30	4,00	,871
تغطي المؤسسة إجازات بدون قطع الراتب (التحفيزات مادية)	30	3,70	1,179
تناسب المكافآت مع الجهد الذي أبذله (التحفيزات مادية)	30	3,43	1,331
هناك سياسة محددة في الحصول على الحوافز والترقيات (التحفيزات مادية)	30	3,73	,868
تقدم الحوافز المادية بصفة عادلة (التحفيزات مادية)	30	3,70	1,149
انك راض عن انتظام موعد الراتب الشهري (التحفيزات مادية)	30	4,03	1,033
N valide (listwise)	30		

الملخص:

تطرقنا من خلال دراستنا في الفصلين الأول والثاني الى أهم الجوانب النظرية للتحفيز والرضا الوظيفي، حيث عبر التحفيز عن مدى تقدير المؤسسة للأداء المتميز والعمل المتقن لعمالها من جهة وزيادة رضاهم من جهة أخرى. أما الرضا الوظيفي فقد مثل مسؤولية المؤسسة اتجاه عمالها من وفاء للالتزامات وغيرها وذلك لتحقيق الاستقرار الوظيفي والراحة النفسية وهذا ما يساعد في تحقيق أهداف كلا الأطراف. أما في الفصل التطبيقي ويهدف معرفة واقع التحفيز في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC في ولاية سعيدة ومدى تأثيره على إدراك تقييم الرضا الوظيفي للعاملين، قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة CNAC وذلك باعتماد استبيان تم توزيعه على 30 عينة وتحليل معطياته برنامج SPSS. خرجنا بنتيجة مفادها وجود علاقة ارتباط قوية وتأثير بين الحوافز بأبعادها المادية والمعنوية وإدراك تقييم الرضا الوظيفي للعاملين.

الكلمات المفتاحية: التحفيز، نظام الحوافز، الحوافز المعنوية، الحوافز المادية، الرضا الوظيفي، حاجات العمال.

Abstract:

In our study, in the first and second chapters, we touched on the most important theoretical aspects of motivation and job satisfaction. The motivation expressed the extent to which the institution appreciates the outstanding performance and the masterful work of its workers on the one hand, and their satisfaction on the other hand. As for job satisfaction, it represented the institution's responsibility towards its workers in terms of fulfilling obligations and others in order to achieve job stability and psychological comfort, and this helps in achieving the goals of both parties. As for the applied chapter, and in order to know the reality of motivation in the CNAC institution in the state of Saida and its impact on the perception of job satisfaction assessment for workers, we conducted a field study at the CNAC institution by adopting a questionnaire distributed on 30 samples and analyzing its data using the SPSS program. We came out with the conclusion that there is a strong correlation and impact between incentives with their material and moral dimensions and the perception of employee job satisfaction assessment.

Keywords: motivation, incentive system, job satisfaction, material incentives, moral incentives, Workers' needs.