



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي طاهر سعيدة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية  
تخصص اقتصاد وتسيير والمؤسسات  
بـعـنـوان

التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشرية  
دراسة حالة مؤسسة نفضال سعيدة

تحت إشراف الأستاذ:  
د. بوصلاح عبد اللطيف

من إعداد الطالب:  
سلماني بشير

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	الدكتور/
مشرفا	الدكتور/
عضوا	الدكتور/

السنة الجامعية

2019-2018

# الإهداء

إلى فخري واعتزازي، إلى من رأيتني لها أملا ورأيتها لي قدوة أمي الغالية.

إلى والدي الحبيب أطال الله في عمره وأمدّه بالصحة والعافية.

إلى كل أفراد عائلتي.

إلى كل من دعا لي في ظهر الغيب إليهم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع.

# كلمة شكر

إقرار بالفضل لذويه ونزولا عند قوله صلى الله عليه وسلم " من لم يشكر الناس لم يشكر

الله " الواجب يدفعني أن أتقدم بجزيل الشكر بعد الله تعالى إلى:

الأستاذ المشرف " **بوصلاح عبد اللطيف** " التي تفضل بالإشراف على هذا البحث وعلى كل

الإرشادات والمجهودات المقدمة خلال فترة الإنجاز.

أساتذة مشواري الدراسي على تشجيعهم ودعمهم.

عمال مؤسسة نفضال سعيدة على مساعدتهم وتسهيلهم للأمر الميدانية.

وإلى كل من ساهم من قريب ومن بعيد ولو بكلمة طيبة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي.

"دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال GPL بولاية سعيدة".

ولتحقيق هذه الأهداف تم الاستعانة ببعض الأدبيات النظرية حول موضوع البحث، بالإضافة إلى الدراسة التطبيقية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي، كما جمعت بيانات الدراسة باستخدام أداة الاستمارة (الاستبيان) وقد تم توزيعها على عينة اشتملت على (52 عاملا) ، وقد أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

\* إن الحوافز لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي.

\* إن نظام التحفيز في مؤسسة نפטال متنوعة منها المادية والمعنوية.

\* لتحسين مستوى الرضا الوظيفي يجب الإنصاف في إعطاء الحوافز وتطبيق نظام حوافز فعال ومناسب.

\* الترقية ترفع من معنويات العامل وتساعد على تبسيط إجراءات التوظيف.

\* إن الأجور تحفز العمال على أداء جيد وذلك عن طريق التأثير على رضاهم الوظيفي.

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

**Résumé:**

Notre étude vise à définir la motivation et son impact sur la satisfaction au travail.

« Etude pratique au sein de l'entreprise NAFTAL GPL la Wilaya de Saida ».

Pour cela, on a usé de quelques théories relatives au thème de la recherche, en plus de l'étude pratique. Pour se faire, on adopté la méthodologie descriptive, Aussi, on a réuni les données de l'étude en utilisant le questionnaire qu'on a distribué sur un échantillon englobant (52 employés) et les résultats sont comme suit :

- \* Les incitations ont un impact positif sur la satisfaction au travail.
- \* Que le système de motivation dans Nftal variété de matériel et moral.
- \* Pour améliorer le niveau de satisfaction au travail, il faut accorder équitablement des incitations et appliquer un système d'incitations efficace et approprié.
- \* La promotion augmente le moral d'employé et lui facilité sa tache eu travail.
- \* Ce salaire incite les travailleurs à bien performer en affectant leur satisfaction au travail.

**Les mots clés** : la motivation, motivations matériel, motivations morales, Satisfaction au travail

# قائمة المحتويات



## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	كلمة شكر
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال والملاحق
أ	مقدمة عامة
	<b>الفصل الأول: نظرة حول التحفيز</b>
2	تمهيد
2	<b>المبحث الأول: ماهية التحفيز.</b>
2	المطلب الأول: مفهوم التحفيز وأهميته.
5	المطلب الثاني: أهداف ومراحل تطور التحفيز.
7	المطلب الثالث: عناصر وأنواع التحفيز.
9	<b>المبحث الثاني: عمليات التحفيز ونظرياته في المؤسسة.</b>
9	المطلب الأول: نظريات التحفيز.
16	المطلب الثاني: أسباب وأسس منح التحفيز.
17	المطلب الثالث: شروط نجاح وفعالية الحوافز.
18	<b>المبحث الثالث: نظام الحوافز في المؤسسة.</b>
18	المطلب الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز.
20	المطلب الثاني: قواعد وخصائص نظام الحوافز الفعال.
22	المطلب الثالث: معوقات التحفيز.
23	<b>خلاصة الفصل</b>
	<b>الفصل الثاني: الرضا الوظيفي</b>



## قائمة المحتويات

25	تمهيد
25	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته.
28	المطلب الثاني: عناصر وعوامل الرضا الوظيفي.
36	المطلب الثالث: مظاهر وأنواع الرضا الوظيفي.
37	المبحث الثاني: قياس الرضا الوظيفي.
37	المطلب الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي.
41	المطلب الثاني: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي.
44	المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي
46	المبحث الثالث: علاقة الرضا ببعض المتغيرات الأخرى.
46	المطلب الأول: علاقة التحفيز بالرضا والأداء.
48	المطلب الثاني: العلاقة بين الدافعية والرضا والأداء.
50	المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية.
51	خلاصة الفصل.
	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة
53	تمهيد.
53	المبحث الأول: لمحة تاريخية عن شركة نפטال سعيدة.
53	المطلب الأول: تاريخ وحدة نפטال للتوزيع بسعيدة
56	المطلب الثاني: تنظيم المؤسسة وهيكلها.
58	المطلب الثالث: عوامل القوة والضعف في المؤسسة.
59	المبحث الثاني: منهجية الدراسة.
59	المطلب الأول: المنهج المعتمد في الدراسة.
60	المطلب الثاني: الأداة المعتمدة في الدراسة.
61	المطلب الثالث: عينة الدراسة.
62	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.
63-69	المطلب الأول: تحليل نتائج المحور الأول.
70-77	المطلب الثاني: تحليل نتائج المحور الثاني.
78-85	المطلب الثالث: تحليل نتائج المحور الثالث والفرضيات.

## قائمة المحتويات

85	خلاصة الفصل.
86	التوصيات
91-88	خاتمة عامة.
97-93	قائمة المصادر والمراجع.
99	الملاحق.

قائمة الجداول والأشكال  
والملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1)	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	35
(2)	معامل ألفا كرو نباخ	62
(3)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	63
(4)	توزيع أفراد العينة حسب السن	64
(5)	توزيع أفراد حسب المستوى التعليمي	65
(6)	يوضح توزيع الأفراد حسب الحالة العائلية	66
(7)	توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية	67
(8)	توزيع الأفراد حسب المهنة	68
(9)	أجر التي يتقاضاه أفراد العينة	69
(10)	الإجابة عن السؤال هل الأجر التي تتقاضاه يلبي احتياجاتك المختلفة	70
(11)	الإجابة عن سؤال الرضا عن المقابل المادي	70
(12)	مدى زيادة أجر أفراد العينة منذ التحاقهم بالمؤسسة	71
(13)	توفير النقل الخاص بالعمال	71
(14)	تقديم الخدمات الاجتماعية بعد سن التقاعد	72
(15)	فرص الترقية المتاحة في المؤسسة	72
(16)	نظام الخدمات الاجتماعية المتوفر بالمؤسسة من علاج، تأمين..	73
(17)	تطبيق المؤسسة لنظام العادل في توزيع الحوافز	73
(18)	الشعور بالحماس والرغبة في العمل	74
(19)	توفر المؤسسة كل متطلبات العمل (إضاءة، حرارة، تهوية... الخ)	74

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

75	الإجابة عن السؤال الخاص بالحوافز المقدمة	(20)
75	إجابات العاملين عن اهتمام المدير لهم بعبارات الشكر والثناء	(21)
76	إجابات العاملين عن قيام المؤسسة بحفلات تكريم للعمال المتميزين	(22)
76	مدى الشعور بالانتماء في مكان العمل	(23)
77	مدى مشاركة المدير مع العمال في اتخاذ القرارات	(24)
77	الاستفادة من دورات تدريب وتكوين	(25)
78	الإجابة عن السؤال المتعلق بالتعريف عن العمل في بداية اول يوم	(26)
78	الإجابة عن السؤال الخاص بمناسبة العمل المؤدي مع المؤهلات العلمية	(27)
79	مدى رضا الأفراد عن الحوافز المقدمة لهم	(28)
79	مدى رضا الأفراد عن وظيفتهم	(29)
80	الرضا عن أسس الترقية في المؤسسة	(30)
80	مستوى الرضا عن العمل	(31)
81	أسس إعطاء التحفيز في المؤسسة	(32)
81	الرضا عن رئيس المصلحة والتعليمات الصادرة عنه	(33)
82	الإجابة عن السؤال الخاص بالاعتقاد أن عدم الرضا في المؤسسة يؤثر على مستوى الأداء	(34)
82	الإجابة عن هل انت مستعد لترك عملك بسهولة في حال وجدت وظيفة أحسن وبظروف جيدة	(35)
83	سبب رضا عن العمل	(36)
83	فرضية تأثير نظام التحفيز المادي على الأداء الوظيفي	(37)
84	فرضية تأثير نظام التحفيز المعنوي على الرضا الوظيفي	(38)
85	فرضية تأثير نظام التحفيز على الرضا الوظيفي	(39)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	سلم(هرم) الحاجات عند ما سلو	(1)
18	خطوات تصميم نظام الحوافز	(2)
47	العلاقة بين الحوافز والأداء	(3)
49	نموذج بورتر ولولر للعلاقة بين الرضا والأداء	(5)
57	الهيكل التنظيمي لشركة نפטال GPL سعيدة	(6)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
99	يمثل الترخيص الجامعي المقدم لمؤسسة نפטال بسعيدة لقبول الدراسة الميدانية	(1)
91	يمثل الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد العينة	(2)



# مقدمة عامة



العنصر البشري أساس أي عمل كونه يتولى تحقيق الاستغلال الأمثل و العقلاني لكل عوامل الإنتاج ، فالفرد أساس القوة و الثروة ، فلا قوة ولا ثروة بدون المورد البشري، وتظهر الأهمية القصوى للعنصر البشري من خلال تنوع الاختصاصات التي أسندت لإدارته من تحليل العمل، الاختيار، التعيين، التكوين، الترقية، النقل، الاتصالات و المعلومات، تحسين ظروف العمل ، العلاقات الاجتماعية، التحفيز، هذا الأخير أصبح موضوعه يحتل أهمية كبيرة لدى المنظمة و العاملين بها، فهو ممارسة و وسيلة لتحقيق الفوز و النتائج التي تقاس على أساسها نجاح الأعمال و تطورها، فمن خلاله تتميز المنظمة بكفاءة الأداء و تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، وكذا كسب ولائهم وزيادة انتمائهم للمنظمة.

يعتبر التحفيز ميزة من مميزات المنظمات الناجحة خاصة في عالم الإدارة والعمل، كما أنه يشغل حيزا هاما في أبحاث الكثير من المهتمين بإدارة الأفراد قديما وازداد الاهتمام به بشكل كبير حديثا، على اعتبار أنه أحد المرتكزات الأساسية لتحريك طاقات ورغبات الأفراد في العمل والتي تنعكس مباشرة على تعزيز الثقة لدى العمال داخل المؤسسة وتشجيع الفرد على زيادة أدائه وكذلك توفير التشاور والتفاهم الجماعي وخلق الثقة والاحترام المتبادل والاعتراف بالعامل وتلبية طموحاته وتحسين شروط العمل عن طريق الترقية والمكافأة وغيرها، ومنه فالحوافز توظف الحماس ودافعية العامل في العمل وهذا ما ينعكس إيجابا على أدائه الوظيفي.

تسعى المنظمة لتحقيق الرضا الوظيفي لعاملاتها وهذا لضمان إنتاجيتها وربحها وضمان بقائها وتحقيق الرضا يتطلب تلبية عدة حاجات اجتماعية مادية ونفسية وغيرها، فالرضا قضية لها أهمية كبيرة في حياة الأفراد والجماعات للحصول على تعاون الجميع في المنظمة لتحقيق الأهداف والنتائج في حين لا يمكن الحصول على تعاون الأفراد عن طريق القوة والإجبار.

## إشكالية البحث:

رضا الفرد عن عمله يعد أساسا لتوافقه النفسي والاجتماعي ويرتبط ذلك بالنجاح في العمل فالرضا الوظيفي أحد ركائز الأساسية لتوفير الاستقرار الوظيفي والبيئة المناسبة للعامل التي تساعد على أداء عمله بشكل مريح وجيد وهذا ما يدفعنا إلى طرح الإشكالية التالية:

\* ما مدى مساهمة وتأثير التحفيز على الرضا الوظيفي؟

ولالإجابة على هذه الإشكالية قمنا بطرح أسئلة فرعية قصد التغلغل في صلب لموضوع والتي جاءت كالتالي:

- ما المقصود بالتحفيز وأهميته؟

- ما المقصود بالرضا الوظيفي وما هي أهميته؟

- كيف يتم قياس الرضا وما علاقته بالتحفيز؟

## الفرضيات:

### 1- الفرضية العامة:

\* يؤثر نظام التحفيز على الرضا الوظيفي

### 2- الفرضيات الفرعية:

\* يؤثر نظام التحفيز المادي على الرضا الوظيفي.

\* يؤثر نظام التحفيز المعنوي على الرضا الوظيفي.

### \* دوافع اختيار الموضوع:

- معرفة نظام التحفيز وكيفية تأثيره على الرضا الوظيفي.

- علاقة الموضوع بالتخصص العلمي.

- الرغبة في الاطلاع على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به.

### \* أهمية الدراسة:

- معرفة أسباب عدم الرضا الوظيفي للأفراد، الشيء الذي يخلق التوتر والقلق مما أدى إلى اللامبالاة، الاضطرابات والغيابات.
- أهمية الموضوع نظرا للتطورات الحاصلة على مستوى تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- قد تساهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على إبراز أهمية نظام التحفيز ومدى مساهمته في تطوير وتنمية الفرد وتحقيق أدائه الوظيفي.

### \* حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: والتي تضمنت عينة من 52 فرد بمختلف مستوياتهم العلمية.
- الحدود المكانية: تمت الدراسة التطبيقية في مؤسسة نفضال سعيدة.
- الحدود الزمانية: تمت الدراسة الميدانية في شهر ماي من السنة الجارية.

### \* صعوبات الدراسة:

- نقص في بعض المراجع.
- رفض بعض العمال في المؤسسة ملاً الاستبيان بسبب انشغالهم في العمل.

### \* الدراسات السابقة:

#### دراسة عزيزون زهية

- رسالة ماجستير في علوم التسيير بجامعة سكيكدة 2007/2006 بعنوان التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة وحدة نوميديا- قسنطينة \_ أبرزت من خلالها أن تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية ليس بالأمر السهل فهو ذا صلة بنفسية الفرد لو كان راضي عن وظيفته ألا أنه ود فرصة بديلة فلا يتوانى في مغادرة المؤسسة.

- رسالة ماجستير في علوم التسيير جامعة البويرة تحت عنوان دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي

" دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبويرة"

برز من خلاله أن التحفيز من أهم الممارسات الإدارية لما له من تأثير كبير على مستوى الرضا

الوظيفي للعاملين، فالتحفيز يثير دوافع الفرد وتوليد الرغبة والحماس لديه في العمل فعملية التحفيز

تحتاج إلى تخطيط وتنظيم ورقابة ويجب أن تكون وفق أسس منصفة وعادلة.

\* أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

- أوجه التشابه:

- اتخاذ المنهج الوصفي منهجا مشتركا في جميع الدراسات السابقة والحالية.

- اعتماد جميع الدراسات على أداة الاستبيان.

- اهتمام جميع الدراسات بالحوافز.

- أوجه الاختلاف:

- التباين في حجم العينة فقد اعتمدت الدراسات السابقة على عينة كبيرة فكل دراسة اختارت العينة

التي تناسب بحثها.

- تختلف الدراسات السابقة والحالية عن المجال الزماني والمكاني.

- لكل دراسة ميزتها الخاصة.

\* هيكل الدراسة: لمعالجة موضوع الدراسة قمنا بتقسيم البحث إلى مقدمة وخاتمة بالإضافة إلى جانبين

أحدهم نظري متمثل في فصلين وجانب تطبيقي في فصل واحد.

الفصل الأول: تحت عنوان نظرة حول التحفيز وهو مقسم إلى ثلاث مباحث رئيسية تطرقنا فيها إلى

ماهية التحفيز وأهميته وأهدافه ومراحل تطوره وعملياته ونظرياته في المؤسسة بالإضافة إلى أسس منح

التحفيز وشروط نجاح الحوافز ومراحل تصميم الحوافز ومعوقات التحفيز.

الفصل الثاني: تحت عنوان الرضا الوظيفي وهو مقسم إلى ثلاث مباحث متطرقا فيه عن ماهية الرضا

الوظيفي وأهميته وعوامله وأنواعه بالإضافة على طرق قياسه والبرامج الداعمة له ونتائجه والمبحث الثالث

متضمن علاقة الرضا ببعض المتغيرات كعلاقة التحفيز بالرضا والأداء، علاقة بين الدافعية والرضا والأداء،

علاقة الرضا بالإنتاجية.

الفصل الثالث: هو الجانب التطبيقي للدراسة الذي كان في مؤسسة نفعال سعيدة والذي تضمن

التعريف بالمؤسسة ولحة تاريخية عنها وتنظيم المؤسسة وهيكلها وعوامل القوة والضعف بالإضافة إلى

المنهج الوصفي المعتمد ودراسة العينة، تحليل نتائج الدراسة والمحاوير والفرضيات.

الفصل الأول

نظرة حول التحفيز

### تمهيد:

يعتبر التحفيز قوة مؤثرة في سلوك الفرد بطرق وأساليب ووسائل معينة قد تكون مادية أو معنوية بهدف إشباع الحاجات والرغبات وتحقيق الغاية المطلوبة ومن جهة أخرى فإن هذه القوى تصبح ضرورية لجعل التحفيز مثمرا في المنظمة، فالتحفيز من لأسس المهمة لضمان تحقيق الأهداف وتوفير الرغبة عند الأفراد في العمل.

### المبحث الأول: ماهية التحفيز

أصبح على المؤسسات في هذا الوقت أن تعرف أن تحفيز العمال هو مسألة مهمة لنجاح العمل ومن الضروري أن تعلم ان الأجر ليس وحده ما يعمل الأفراد لأجله وتعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز الذي يدفع العمال ببذل قصار جهدهم بصورة أفضل لتحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

### المطلب الأول: مفهوم التحفيز وأهميته

عادة ما يتم الخلط بين مفهوم التحفيز وبين المفاهيم التالية:

**1- الدافع:** هو مجموعة العوامل الداخلية المنشطة والقوى الموجهة لتصرفات الفرد أي الدافع هو الرغبة التي تحرك الفرد للقيام بتصرفات معينة ووراء كل دافع حاجة معينة، والسلوك يسعى دائما لتحقيق هدف.<sup>1</sup>

**2- الحاجة:** تعتبر من أكثر المصطلحات قربا وتداخلا مع الدوافع حيث تشير إلى كل ما يفتقر إليه الفرد حفاظا على كيانه وحياته، وعليه فإن الحاجة لا يمكن لمسها مباشرة، إنما يستدل بها من خلال سلوك الفرد كما أنها تتميز بالتجدد المستمر.<sup>2</sup>

---

1- عبد الفتاح بو حمخم، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 211  
2- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار النشر والتوزيع عمان، 2002، ص 279

حيث يمكن تحديد نوعين من الحاجات:

**1- حاجات أولية:** تتمثل في الحاجات الأساسية للإنسان.

**2- الحاجات الثانوية:** تتعلق بالحاجات الاجتماعية والنفسية في الحاجة إلى تكوين علاقة صداقة الوصول إلى تقدير الذات، تحقيق الإنتماء.<sup>1</sup>

**3- السلوك الإنساني:** يقصد به النشاطات المتعددة التي يقوم بها الإنسان، ليشبع حاجاته ورغباته ويحقق أهدافه.<sup>2</sup>

### \* مفهوم التحفيز:

هناك للتحفيز عدت تعريفات من بينها:

- التحفيز هو تلك الجهود التي تقوم بها المنظمة أو الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وأدائهم وذلك من خلال إشباع حاجتهم وخلق حاجات جديدة لديهم<sup>3</sup>

- التحفيز هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام في أعمالهم، واكتساب الثقة في أنفسهم بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه وعلى المدير أن يحفز مرؤوسيه وذلك بعمل إجراءات مختلفة لذلك، والاختيار الأسلوب الأنسب لتحفيز مرؤوسيه.<sup>4</sup>

- التحفيز ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء ومجهود لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>5</sup>

- عرف "ديل بيتش" التحفيز على أنه الرغبة الإنسانية في الاستجابة إلى متطلبات المنظمة أو تحقيق رسالتها وأهدافها<sup>6</sup>

1- محمود سليمان العريان، مرجع سابق ذكره، ص 279

2- خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 254.

3- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 403.

4- مدحت محمد أبو النصر، إدارة تنمية الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 337

5- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2007 ص 459

6- عارف بن ماطل الجريد. التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي. دراسة ميدانية شرطة منطقة الخوف. رسالة الماجستير. جامعة نايف العربية. 2008. ص. 09

من الموقع: <http://www.creativity.ps/labrary/dateaw-cre6/68.pdf>



## الفصل الأول: نظرة حول التحفيز

- وعرف بوسلون وستاير الحوافز على أنها: شعور داخلي لدى الفرد يولي فيه الرغبة للقيام بنشاط، أو سلوك معين، يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة.<sup>1</sup>

### \* أهمية التحفيز:

لنظام الحوافز دور فعال وأهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وذلك عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال ولدى التحفيز عدت فوائد منها:<sup>2</sup>

- تحقق نظم الحوافز زيادة في عوائد المؤسسة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والاختيار السليم للحوافز يؤدي الى دفع العاملين الى زيادة الإنتاج وتحسين نوعه.

- تساهم التحفيزات في تفجير قدرات العمال وطاقاتهم.

- يعمل على تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل، وربط مصالحه بمصالح المنظمة.

- يعمل على تقلص كلف الإنتاج من خلال تطوير أساليب العمل واعتماد وسائل حديثة.

- يساهم في خلق الرضا لدى العمال في العمل وحل الكثير من المشاكل التي تعاني منها المنظمات مثل انخفاض قدرات الإنتاج.

- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية ومنها تخطيط الموارد البشرية وتحليل

الوظائف والاستقطاب والتعيين والتدريب وتقييم الأداء والأجور والترقيات وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة

على النتائج المتوقعة للمنظمة.<sup>3</sup>

- تساهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة

العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

1- عبد الرزاق نادر حامد. تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الأزهر - بغزة 2010، ص 09

2- عبد الحميد عبد الفتاح. الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. المكتبة العصرية، 2007 ص 372

3- زاهر عبد الرحيم عاطف. مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية. دار الرابية للنشر والتوزيع. الأردن 2011. ص 142-143

### المطلب الثاني: أهداف ومراحل تطور التحفيز.

#### أولاً- أهداف التحفيز:<sup>1</sup>

- ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين: فالمنظمة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال أداء وإنتاجية عمالها وهذا من خلال الحوافز التي تقدمها لهم.
- تكييف العمال داخل المنظمة.
- تكييف المنظمة والعاملين بها مع التطورات والمتغيرات البيئية.
- تحقيق المرونة والاستجابة السريعة للظروف الخارجية.
- تنمية روح التعاون وروح الفريق في العمل الجماعي وبالتالي تحقيق الولاء والانتماء للمنظمة.
- تحقيق الرضا الوظيفي والأمن والاستقرار الداخلي.
- تحقيق الصراعات والنزعات بين العاملين وتضارب المصالح.
- تحسين علاقات العمل وظروف وشروط العمل وبالتالي الحصول على تعاون جميع الأفراد مساهمتهم في تحقيق النتائج والأهداف.
- المحافظة على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز.
- الاستثمار في العنصر البشري من خلال جعله متطور عبر الزمن لاستغلال قدراته وإبداعاته.

1- باجة حميد. دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير. 2014 ص 8

### ثانيا- مراحل تطور التحفيز: <sup>1</sup>

مع بداية القرن الثامن عشر عندما برزت حركة الإدارة العلمية بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز ويمكن أن نميز بين مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز وهذه المراحل كما يلي:

#### 1- المرحلة التقليدية:

هذه المرحلة تركز بالأساس على ان الدافع الاقتصادي هو من أهم العمل وهي تنكر على الإنسان العامل له مشاعره على عملية الإنتاج، هدفها تعظيم الأرباح وزيادة الإنتاج خلال هذه المرحلة أخذت الحوافز شكلا ماديا تمثل بالأجر وملحقاته.

#### 2 - مرحلة ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية:

من وجهة نظر هذه المدرسة أن المؤسسة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين، حيث يتكون أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني والفني وهذه المدرسة تنظر إلى الإنسان باعتبار أن له مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل الجماعات، لذا ركزت هذه المرحلة على الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية.<sup>2</sup>

#### 3- المرحلة الحديثة:

والتي استفادت من تجارب المرحلتين السابقتين في وضعت فلسفة خاصة بنظام الحوافز فقد نظرت إلى المنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا، وأكد على أهمية الربط بين الحوافز والنتائج المحققة التي تعتبر معيار التحديد ما يستحقه الفرد من محفزات مادية ومعنوية.<sup>3</sup>

1- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، ط1، الأردن: مكتبة مجتمع العربية، 2009ص177

2- عبد الله محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء العاملين بسلطنة عمان. رسالة ماجستير، عمان، 2011.ص 26.

3- طاهر محمود الكلادة، الاتجاهات الحديثة فب الإدارة الموارد البشرية، د ط، الأردن. دار اليازوري العلمية للنشر، 2011، ص 122

### المطلب الثالث: عناصر وأنواع الحوافز

#### أولاً - عناصر الحوافز:

- للتحفيز ثلاث عناصر رئيسية وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد دالة التحفيز وهي:<sup>1</sup>
- القدرة فالشخص المؤهل القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أداءه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز الغير المدرب أو المؤهل أصلاً.
  - الجهد الذي يشير على طاقة أو وقت اللازمين لتحقيق هدف معين، حيث ان مجرد وجود القدرة وحدها لا تكفي.
  - الرغبة إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل، حتى ولو تم أداءه فعلاً.

#### ثانياً - أنواع الحوافز:<sup>2</sup>

##### أ- الحوافز من حيث طبيعتها:

\* الحوافز المادية: هي مجموعة الوسائل والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعمالها لإشباع حاجاتهم من الناحية المادية كما تستخدم في حثهم وتشجيعهم على زيادة الإنتاج سواء كانت فردية أو جماعية حيث تدفع الحوافز المادية على شكل أموال تقدم للعامل، إضافة إلى أجره العادي من أجل زيادة مساهمته في المؤسسة. ومن اهم الحوافز المادية نذكر ما يلي:

- 1- الأجر: هو مقابل النقدي المباشر والمحدد الذي يحصل عليه الفرد لقاء عمله حيث يمثل الكيان الأساسي للحوافز ولا تزال أنظمة دفع الأجور من المسائل التي تحظى بأكثر قدر من العناية والاهتمام عند البحث في علاقة الأجور بالإنتاج وهناك نوعين رئيسيين من هذه الأنظمة هي:

1- [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)

2- معمر داود، منظمة الأعمال الحوافز والمكافآت، دار الكتاب حديث، 2006 ص 38-39.

## الفصل الأول: نظرة حول التحفيز

- نظام الأجر بالزمن: أساس هذا النظام هو أن يتم دفع الأجر على أساس معدل محدد بالساعة او اليوم أو الأسبوع أو الشهر ويعطي كل عامل في فئة معينة بغض النظر عن اختلاف كمية الإنتاج بينه وبين غيره من الفراد.

- نظام الأجر بالقطعة: من أكثر أنظمة الجور شيوعا، خاصة اتجهت العناية الصناعة إلى كمية الإنتاج أكثر من جودته وعندما أصبح الإنتاج مرتبطا بسرعة العامل ومقدرته الإنتاجية، حيث يمنح للعامل أجرا بالقطعة وخاصيته أن العمل المطلوب تأديته تحدد له قيمة نقدية معينة يتم احتسابها عن طريق الوحدات المنتجة حيث يعد من أكثر الأنظمة شيوعا.

### \* الحوافز المعنوية:

هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الفرد الاجتماعية والذاتية خاصة فيما يتعلق بالحاجات النفسية، حيث تساهم هذه الحوافز في رفع نفسية العامل وشعاره بالرضا اتجاه عمله فالعمل بالنسبة للعامل هو ضرورة ملحة ليس فقط من جانبه المادي وإنما هو تحقيق للذات من خلال ما يكسبه من احترام وتقدير للآخرين وإن الحوافز المعنوية تعطي شعورا لأن ما يقدمه هو تقديم للجهد الذي يبذله ومن دلائلها المديح وثناء الترقية والتقدم في العمل والمشاركة.

### ب - الحوافز من حيث الاستفادة منها:

#### - الحوافز الفردية:

هي حوافز مقصود بها تشجيع أفراد معينين لزيادة أدائهم، كتخصيص مكافأة للفرد الذي ينتج أكثر أو تخصيص جائزة لأفضل عامل.<sup>1</sup>

حيث توجه الحوافز الفردية للفرد بغية مكافئته على مجهوداته وسلوكيته الجيدة لإنجاز العمل.

1- بوزروين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة دراسة ميدانية لشركة مامي للمشروبات الغازية سطيف. رسالة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات. جامعة سطيف. 2009-2010. ص 72

### - الحوافز الجماعية:

هي الحوافز التي تقدمها للعاملين كمجموعة وليس للفرد باعتباره كائنا مستقلا، حيث تميز أعضاء الجماعة تمنح لهم بناء على الإنتاجية وتفاعل العمل كفريق متكامل تؤدي إلى تعزيز العمل بينهم.<sup>1</sup> إن روح العمل كفريق عنصر أساسي يبذل فيه الجميع جهودهم لتعود الفائدة عليهم وبذلك تكون النتائج مشتركة ويحرص كل منهم على ألا يتعارض مع عمل زملاءه ومن مزايا الحوافز الجماعية:

\* يمكن الاعتماد عليها لمكافأة العمال الذين يؤدون الخدمات الأساسية لخط الإنتاج للعمالة المباشرة.

\* دعم الارتباط والانسجام والتوافق الجماعي.

\* تنمية شعور بالمشاركة وإدماج كل عامل في هدف المنظمة المشتركة.

### المبحث الثاني: عمليات التحفيز ونظرياته في المؤسسة

لقد ظهرت عدت نظريات ساهمت في تفسير مختلف الحوافز ومتطلبات عملية التحفيز وسوف نتطرق إلى هذا المبحث لإظهار مختلف النظريات التحفيز وأسبابه وأسس منحه وإلى شروط عملية التحفيز.

### المطلب الأول: نظريات التحفيز

**1- النظريات الكلاسيكية:** من أهم مؤسسيها فريدريك تايلور Frederik Taylor سنة 1911 قام من خلالها بدراسة وتصميم طرق العمل بصورة تزيد كفاءة العمل وتزيد من إنتاجيته وتقوم هذه النظرية على بعض الافتراضات هي:<sup>2</sup>

1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق ذكره، ص 279

2- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، الجزائر، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011. ص 304

## الفصل الأول: نظرة حول التحفيز

- إن مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة وليست العامل.
- من مسؤولية الإدارة توفير الأفراد المناسبين للعمل المعين.
- للعمال ميل طبيعي للعمال بأقل من طاقتهم.
- يجب ربط أداء العاملين مباشرة بنظام الأجور أو بحافز فوري أو نظام الأجر بالقطعة.
- أي أن تايلور اعتقد أن كفاءة الموظفين سترتفع إذا ما تم تحفيزهم عن طريق نظام الأجر بالقطعة وبتصميم العمل بصورة تتيح الاستفادة من الطريقة الوحيدة المثلى.
- وهذه النظرية أهملت الجانب الإنساني في العملية الإدارية فهي تساوي بين الفرد والآلات وتنظر إلى الفرد وكأنه لا يختلف عن أي عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى.

### 2- نظرية العلاقات الإنسانية:

يعد " التون مايو" Elton May رائد حركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت نتيجة للدراسات والتجارب التي تمت تحت إشرافه في مصنع "هاوثورن" بالولايات المتحدة الأمريكية بدأ تجاربه بقصد تعرف على الآثار المترتبة عن تغير شروط المادية للعمل كالإضاءة والتهوية. وفترات الراحة والنظافة.<sup>1</sup> وعليه فإن هذه النظرية اعتبرت الإنسان كائنًا اجتماعيًا وتلعب العلاقات مع الآخرين دورًا هامًا في سلوكه واتجاهاته، ونلاحظ أيضًا الأهمية الحيوية للجانب الإنساني التي أظهرته هذه النظرية، فالفرد آمال وطموحات وأهداف.

1- نور الدين حروش. مرجع سابق. ص 304

### 3- نظرية الحاجات الإنسانية (نظرية سلم الحاجات):<sup>1</sup>

تعتبر هذه النظرية من النظريات الهامة في التحفيز التي آتى بها "أبرهام ما سلو" Abraham Maslow والتي طورها في الأربعينيات من القرن الماضي، معتبرا أن الإنسان في سلوكياته يسعى على إشباع حاجات تنحصر في خمس مجموعات، كما ان هذه الحاجات تكون مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل هرم حيث تحتل الحاجات الفيزيولوجية قاعدته، وتليها الحاجات الأخرى كما في الشكل الآتي:

#### الشكل رقم (1): سلم(هرم) الحاجات عند ما سلو



- **الحاجات الفيزيولوجية:** هي تلك الحاجات المرتبطة بضروريات بقاء الفرد على قيد الحياة وهي الحاجة إلى الطعام والشراب والملبس والسكن ... الخ.
- **حاجات الأمن والسلامة:** كالرغبة في الحماية من الأخطار وإيجاد مناخ ملائم.
- **الحاجات الاجتماعية:** حيث تظهر الحاجة إلى الانتماء ودعم الآخرين والحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية.
- **حاجات تقدير والاحترام الشخصي:** كالثقة والاعتناء بالنفس، وشعور الفرد بأنه مفيد وباعتراف الآخرين له.
- **حاجات تحقيق الذات:** رغبة الفرد في التميز وان يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيع.

1- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر 2007، ص 210-21



#### 4- نظرية X و Y " لدوغلاس ماك جريجور " Douglas Mc Gregor:

حيث قام هذا المفكر بإجراء دراسات علمية عن سلوك العمال في منظمات الإنتاج وتبين من النتائج أن التحفيز في المنظمات سلبي وأن المسؤولين يفرضون أسلوب الإكراه في العمل بطرق خفية.

##### أ- نظرية "X":

وتبين من خلال أبحاثه ما يلي: <sup>1</sup>

- أن العامل أو الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل إذا كان ذلك ممكنا.
- أن العامل خامل ولا يرغب في تحمل المسؤولية.
- أن الفرد يفضل أن يعمل بجانب شخص يقوده ويوضح له ماذا يعمل.
- أن العامل اناني ولا يأخذ بعين الاعتبار احتياجات المنظمة.
- أن هناك مقاومة للتغيير والتحسين في المنظمة.
- أن الأجر والمزايا المادية هي أهم حوافز العمل.

##### ب- نظرية "Y": قام دوغلاس ماك جريجور بإعادة النظر في استنتاجاته عن سلوك العمال وقدم

نظرية أخرى اسمها نظرية Y وهي تعتبر تصحيح حيث أظهرت دراسته المعدلة ما يلي: <sup>2</sup>

- أن العمل شيء طبيعي.
- أن الناس ليسوا كسالى بالوراثة وأنهم أصبحوا كسالى نتيجة لنقص التجربة.
- أن الناس يتمتعون بضمائر حية وأنهم يحرصون على تحقيق الأهداف المنشودة.
- أن الأفراد يتمتعون بقدرات كبيرة وعندهم استعداد لتحمل المسؤولية.

1- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، دار الغرب الإسلامي، الجزائر، 2006، ص 42

2- عمار بوحوش، مرجع نفسه. ص 43

## 5- نظرية العاملين " فريدريك هيرزبرغ " **Frederik Herzberg**:

توصل هيرزبرغ على حقيقة مفادها أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان هو ناتج عدم توفير بيئة العمل المناسبة، كما أن شعور الفرد بالرضا عن عمله يعود أساسا إلى العمل في حد ذاته وبناء عليه فقد وجد هيرزبرغ أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تندرج تحت مجموعتين من العوامل وهما:<sup>1</sup>

- **مجموعة العوامل الوقائية:** وهي العوامل التي تمنع شعور الفرد بالاستياء ومن أمثلتها:

سياسات المنظمة او الإدارة ونمط الإشراف والأجور والعلاقات الشخصية.

- **مجموعة العوامل الحافزة:** وهي العوامل الإشباعية المرتبطة بالعمل وتعمل في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضا والحفز لدى المزارد البشرية وتمثل في الشعور بالإنجاز في العمل، طبيعة الوظيفة ومحتواها، فرص التقدم والتنمية، نمو الشخصية وتطورها.

نلاحظ ان العوامل الوقائية تتعلق بالظروف المحيطة بالعمل، أما العوامل الدافعة تتعلق بأهمية العمل المنجز.

## 6- نظرية الإنجاز عند " دافيد ماك ليبلانك " **D. Mac le eland** : قدمها هذا العالم من

جامعة "هارفارد" وتضمنت نفس نظرية الحاجات بحيث حدد دافيد ثلاث حاجات تؤثر على سلوك فرد و هي:<sup>2</sup>

\* **الحاجة للإنجاز:** الأشخاص الذين تتوفر لديهم هذه الحاجة يرغبون في النجاح ويخافون من الفشل وهم غالبا يحبون التحدي.

\* **الحاجة للانتماء للآخرين:** أن الطبيعة الإنسانية تستأنف بالعيش مع الآخرين، سواء في محيط العمل أو خارجه.

\* **الحاجة إلى السلطة والنفوذ:** هم الأشخاص الراغبين في السلطة، لممارسة التأثير والرقابة والقوة، فهم يطمحون للمناصب القيادية.

1- علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص 213-214

2- بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 318-319

**7- نظرية التوقع ل " فكتور فروم " V. vroom** : تقوم هذه النظرية على افتراض على أن سلوك الفرد وأدائه تحكمه عملية مفاضلة بين بدائل القيام بفعل ينعكس بسوك او عدم القيام بالفعل حيث أن دافعية الفرد محكومة بالمنافع التي يتوقع الحصول عليها ويعتمد تطبيق النظرية على تحقق الشروط الآتية:<sup>1</sup>

- أن يتوفر لدى الفرد اهتمام بالمحفزات المالية.

- اعتقاد الفرد بوجود ارتباط قوي بين الأداء والمردود.

- اعتقاد الفرد بأن هناك احتمال قوي وكبير بأن جهود التي يبذلها تقود إلى أداء النجاح.

**8- نظرية العدالة والمساواة:** تستند هذه النظرية التي وصفها "ستاسي آدمز" Stacy Adams

عام 1963 إلى ان الفرد يعيش درجة العدالة من خلال مقارنة بالنسبة الجهود التي بذلها في عمله الى عوائد التي تحصل عليها وتعتمد هذه النظرية المقارنة بين طرفي معادلة تتحقق فيها المساواة على النحو التالي: **عوائد الفرد / جهوده = عوائد الآخرين / جهودهم.**

وعند تحقق المساواة يعتبر الفرد محفزا، لذا فعلى المنظمة ان توجه جهودها التحفيزية نحو تحقيق المساواة أعلاه سواء بالمحفزات المالية أو غيرها من المحفزات الأخرى.<sup>2</sup>

**9- نظرية الهدف " أدوين لوك " Edwin look**: في هذه النظرية وجود علاقة بين الأهداف

لأداء المهام للموظف مع سلوكه في العمل وفيما يلي شرح لهذه النظرية:

إن وجود الأهداف أمر مهم لأنها تمثل طموحات الأداء وبالتالي فهي تنشط وتوجه سلوك الأفراد لتحقيق هذه الطموحات أو النوايا التي يسعى الفرد لتحقيقها، أن الأهداف والطموحات ماهي إلا محصلة لقيم ومعتقدات الفرد من الناحية وطموحاته من ناحية أخرى.<sup>3</sup>

1- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن 2008، ص 318-319

2- نوري منير، تسير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2010، ص 291

3- نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 136

## 10- نظرية التعزيز " سيكنز " Skinner :

يرى أن العوامل البيئية الخارجية هي التي تحدد السلوك ومن هنا فإن التفاعلات العقلية الداخلية ليست موضع اهتمامه، ولذلك فإن المحفزات هي التي تتحكم في السلوك ويشترط سيكنز لاستخدام هذه النظرية في مجال الحوافز ما يلي:<sup>1</sup>

- تحديد السلوك المرغوب بدقة.
- تحديد المكافآت او الحوافز التي تدعم السلوك المرغوب
- اختيار الطريق أو الأسلوب الأفضل للتعزيز.
- عدم معاقبة الموظف أمام زملاءه.
- اختيار الموظف العامل بالنواحي التي لم ينجح فيها.

## 11- نظرية Z: قدم " وليام أوشي " William Ouchi نظرية Z بحيث ان محور هذه النظرية

يدور حول سر نجاح الإدارة اليابانية، يرجع إلى اهتمامها بعملائها واهتمامهم بأهدافهم والسهر على تحقيقها، حيث أدخلت متغيرات ثقافية للمجتمع الياباني على طرق تسيير ونمط التنظيم في هذا البلد، وقد أصبح من تقاليد التنظيمية أن يكون العمل على مدى الحياة.

وخلاصة القول ان هذه النظريات تختلف باختلاف الباحثين، فمنهم من يركز ويعتمد على التحفيز المادي ومنهم من يعتمد على التحفز المعنوي، ومنهم من يعتمد على التحفيز الإيجابي والسلبي لتحفيز الأفراد وكذلك جميع هذه النظريات تتضمن شروط قد تحقق في مجموعة عاملين في منظمة معينة بينما لا تحقق لمجموعة أخرى فلكل منظمة سياق وظروف خاصة لذا يجب على كل منظمة وإدارة تحديد ودراسة دقيقة لسلوك وتصرفات ودوافع الأفراد ومن ثم القيام بتحفيزهم.<sup>2</sup>

1- خالد عبد الرحيم الهبيء، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، الأردن، ط 2، 2005، ص254

2- ليندة بن سهل، الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية مطبقة على العينة من أعوان الحماية المدنية بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، بسكرة، جامعة محمد خيضر علم النفس وعلم التنظيم، 2014، ص 20

### المطلب الثاني: أسباب وأسس منح التحفيز

#### 1- أسباب التحفيز: إن المنظمة تقوم بالتحفيز من أجل ما يلي: <sup>1</sup>

- إشباع حاجات ومتطلبات العاملين وخصوصا حاجات التقدير والاحترام.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج ومبيعات وأرباح.
- جذب العاملين على المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.
- تنمية روح التعاون وروح الفريق والتضامن.
- تحسين صورة المنظمة امام الجميع.

#### 2- أسس منح التحفيز:

عن اهم أساس لمنح الحوافز هو التميز في الأداء واستخدام معايير أخرى مثل الجهد والأقدمية ومن هذه الأسس ما يلي: <sup>2</sup>

\* **معيار الأداء:** وهو من أهم المعايير في حساب الحوافز وهو يعني ما يزيد عن معدل النمطي للأداء، سواء كان في الكمية او الجودة او في وقت العمل او التكاليف ويعتبر التميز في الأداء أو الناتج النهائي للعمل اهم معيار لحساب الحوافز

\* **معيار الجهود:** يستعمل هذا المعيار في قياس ناتج العمل لكنه اقل موضوعية من الأول حيث لا يؤدي الجهود المبذول من العامل دائما إلى أنجاز العمل بفعالية، وهذا المعيار اقل أهمية كثيرا وذلك لصعوبة قياسه في بعض الأحيان.

\* **معيار الأقدمية:** هو معيار يأخذ بعين اعتبار المدة التي قضاها العامل في المنظمة.

1- زيد عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2012، ص 162-163

2- أثر التحفيز القيادي على مستوى أداء الفرد بالمنظمات والمنشآت، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال تخصص موارد بشرية 2014 ص 109-110

\* المهارة: بعض المنظمات تعوض وتكافئ على ما يحصل عليه من شهادات وإجازات أو دورات تدريبية كما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار محدود جدا، ولا يساهم إلا بقدر في حساب الحوافز رغم أنه من أهم معايير الأداء.

### المطلب الثالث: شروط نجاح وفاعلية الحوافز

هناك مجموعة من الشروط الأساسية التي لا بد للإدارة والمنظمات تأخذها بعين الاعتبار إذا أرادت تحقق من وراء الحوافز فوائد ترتبط بإنجاز وزيادة إنتاجية العاملين وإيجاد بيئة عمل لتحفيز طاقاتهم ذاتيا وتقديم أفضل عمل ممكن ومنها:<sup>1</sup>

- التمهيد والتفكير والتخطيط من قبل المنظمة والمديرين حول دراسة عملية التحفيز.
- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.
- التأكيد على ربط بين التحفيز والأداء الجيد.
- تشجيع الأداء الناجح وروح المعنوية.
- جعل الموظفين يشعرون كأنهم شركاء.
- معرفة أهمية حاجة الموظفون للتقدير والشعور وحل المشكلات.
- تحديد الوقت اللازم الذي تنفيذ فيه الحوافز.
- أن يتميز نظام الحوافز بالعدل والمساواة.
- ان يكون الحافز متناسب مع دوافع الفرد.
- وضع اعتماد في تصميم أنظمة الأجور والمزايا وفي تصميم أنظمة للحوافز وادارته.
- دراسة الحاجات الإنسانية لدى الفرد العامل وتصنيفها حسب أهميتها.

1- محمد حسن التيجاني يوسف، التحفيز أثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، أطروحة ماجستير إدارة أعمال، مكة المكرمة، ص 54

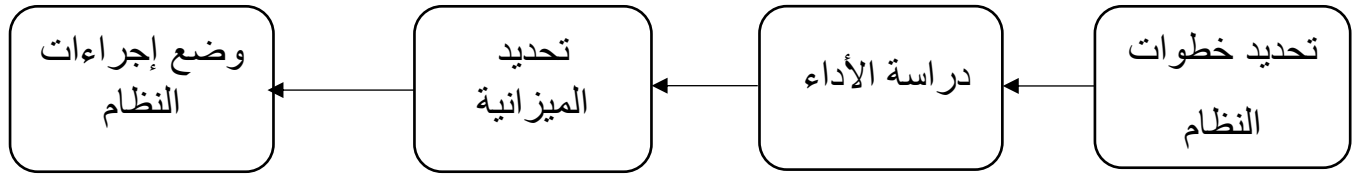
### المبحث الثالث: نظام الحوافز في المؤسسة

هناك من يقول ان منظومة التحفيز تتكون من ثلاث مكونات أساسية وهي الفرد والوظيفة ومواقف العمل فأنظمة الحوافز تختلف باختلاف المنظمة وسياساتها وأهدافها وسوف نقدم في هذا البحث كل من مراحل تصميم نظام الحوافز وقواعده وخصائصه بالإضافة إلى تقييم وأسباب فشل نظام الحوافز.

### المطلب الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز

إن إدارة الموارد البشرية لأي مؤسسة تسعى دوماً إلى تحقيق النظام الأمثل للتحفيز، ولذلك فأنها تأخذ في الحسبان شروط نظام الجيد للحوافز وهذا النظام يمكن تلخيصه في الشكل الآتي:<sup>1</sup>

#### الشكل رقم 2: خطوات تصميم نظام الحوافز



المصدر: من إعداد الطالب

وجاءت هذه المراحل كما يلي:

**1- تحديد خطوات النظام:** تسعى المنظمات على أهداف وإستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز ان يدرس هذا جيداً، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات أو تشجيع الكميات المنتجة وتحسين الجودة وغيرها من الأهداف.

1- حامد حرفة، موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، الدار العربية للموسوعات، الطبعة الأولى، 1980ص152

2- دراسة الأداء: تقوم هذه الخطوة إلى تحديد وتوظيف الأداء المطلوب وإلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي ويجب ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم.
- وجود ظروف عمل ملائمة.
- وجود عدد سليم للعاملين.
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

### 3- تحديد ميزانية الحوافز:

وهو المبلغ الإجمالي المتاح لنظام الحوافز ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

- قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز وتتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت والرحلات والهدايا وغيرها.
- التكاليف الإدارية: هي تغطي بنوداً مثل التكاليف لتصميم النظام وتعديله وتدريب المديرين على النظام.
- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنوداً مثل الكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية وخطابات الشكر والحفلات.<sup>1</sup>

1- حامد حرفة، مرجع سابق ذكره، ص 152



## الفصل الأول: نظرة حول التحفيز

4- وضع إجراءات النظام: وهي تسجيل الاداء والحسابات نماذجه وادوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز وتوقيت تقديمها ومن اهم الإجراءات من يلي:

أ - تحديد الأدوار: يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة مرؤوسيه وتسجيل الأداء المتميز واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض والموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم حوافز على فرد معينين.

ب - الاجتماعات: عقد اجتماعات خاصة للحوافز، بين مدير الحوافز أو اقسام الحوافز ويحتاج الأمر إلى تحديد المجتمعين ودورية الانعقاد.

ج - توقيت تقديم الحوافز: تكون شهرية أو ربع سنوية أو نصف سنوية أو سنوية أو تقدم بعد أداء متميز أو في الأعياد والمناسبات.

د - نوع الحافز: هناك لائحة تحدد نوع الحوافز ويجب أن تكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على احتياج من يتلقاها.

هـ - النماذج: وتشمل سجلات قياس الأداء الفعلي ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة.

### المطلب الثاني: قواعد وخصائص نظام الحوافز الفعال

#### 1- قواعد نظام الحوافز:

من أهم القواعد التي يجب أخذها عند تحديد نظام الحوافز ما يلي:

-وضوح الهدف والغاية: يجب تحديد الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير والبعيد.

- المساواة والعدالة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة ولكل فرد الحق أن يتقاضى نصيب متساوي.<sup>1</sup>

1- بشار يزيد الوليد، مرجع سابق ذكره، ص 147-148

## الفصل الأول: نظرة حول التحفيز

- تمييز الأداء: وهو من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز إذ يجب أن تزيد كمية الأداء وجودته أو تنخفض تكلفة الإنتاج حتى يتم حساب الحوافز.
- القوة والمجهود: يتم توزيع الحوافز وفق قدرة الشخص أو الجماعة حسب المجهود المبذول.
- الحاجة والرغبة: يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم ورغباتهم وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته.
- المهارة والابتكار: تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو اختراع ودورات تدريبية والذين يقدمون حلولاً لمشكلات العمل والإدارة.
- 2- خصائص نظام الحوافز الفعال:** نظام الحوافز الفعال يمتاز بعدة خصائص منها:
  - القابلية للقياس: تترجم السلوكيات والتصرفات الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
  - إمكانية التطبيق: التحري الواقعي والموضوعي عند تحديد معايير الحوافز.
  - التحفيز: يجب أن يتسم بإثارة الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتدقيق الأداء المنشود.
  - الوضوح والبساطة: وضوح نظام الحوافز وفهمه والاستفادة منه.
  - تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز على وجود معدلات محددة للأداء ويجب أن يشعر الأفراد بأن جهوداتهم تؤدي للحصول على حوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.
  - المشاركة: مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم وذلك لتبنيهم وتحمسهم وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.<sup>1</sup>

1- زاهر عبد الرحيم، مرجع سابق ذكره، ص 148-149

## الفصل الأول: نظرة حول التحفيز

- **القبول:** النظام الفعال يتسم بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه.
- **الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب ان تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والاعمار السنوية والحاجات والأرقام والجودة وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.
- **المرونة:** يجب أن يتسم بالاستقرار والانتظام.
- **الجدوى التنظيمية:** يجب ان يكون للنظام منفعة للمنظمة على شكل زيادة إيراداتها وأرباحها ويتم ذلك بمقارنة النتائج قبل وبعد النظام.
- **التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.

### المطلب الثالث: معوقات التحفيز

- عدم وضوح الأهداف لدى كل من المرؤوسين والرئيس.
- وضع قواعد كثيرة غير ضرورية على العمال إتباعها.
- عدم الاستقرار وغموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز.
- عدم قدرة على تحديد السبب في زيادة الإنتاجية.
- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز وذلك ممن خلال فعاليتها.<sup>1</sup>
- التوقعات الغير واضحة في أداء العمال.<sup>2</sup>
- غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم.

1- سليم طق وعلي عبيد، دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي التبسي، كلية علوم التسيير 2015-2016 ص18.

2- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، عمان، ب ط، 2011 ص95

نستخلص من عناصر الفصل ان نظام التحفيز يكتسي أهمية كبيرة في المنظمة، حيث انه يستخدم لتحريك دوافع العاملين والتأثير في سلوكياتهم، مما يدفعهم إلى بذل جهد وزيادة الأداء وكذلك يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة في حين على مستوى المنظمة فيقوم على زيادة الأرباح وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية وتخفيف التكاليف والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق الفوز والتميز. ويجب معرفة كل الاختلافات الفردية في إدارة منح التحفيز والمكافآت وان تكون الشفافية والموضوعية.

الفصل الثاني

الرضا الوظيفي

إن موضوع الرضا الوظيفي حظي باهتمام الباحثين في الإدارة وعلم النفس والعلوم الأخرى حيث بدأ الاهتمام به لأول مرة في مجال الصناعة وفي مختلف الميادين وكذلك كونه موضوعا يتناول مشاعر الأفراد العاملين وهو من الركائز الأساسية الذي يوفر الاستقرار الوظيفي والبيئة المناسبة للعامل التي تساعد في أداء عمله بشكل جيد وتساهم الإدارة في تحفيز العاملين ودفعتهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته ، وهذا التحفيز يمكن العاملين على التعامل بكفاءة وفاعلية مع المهام المنسبة اليهم ، لهذا جاءت أهمية ربط عملية التحفيز والدوافع والرضا الوظيفي ببعضها البعض.

### المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي اهم ظاهرة التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والعلماء والسلوكيين، حيث بدأ الاهتمام به من أول مرة في المجال الصناعي وهو من الاتجاهات الخاصة بالعمل، من خلال المنظمات تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدى فاعلية الأفراد في أدائهم لأعمالهم والتي تتوقف بدورها على درجة رضاهم ومستوى حماسهم للعمل، الأمر الذي يؤكد أهمية العنصر البشري في حياة واستمرار المنظمات مع ضرورة الاهتمام به.<sup>1</sup>

### المطالب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

#### 1- مفهوم الرضا الوظيفي:

قبل تعريف الرضا الوظيفي يجب الى الإشارة إلى نظرة عامة حول الرضا:

أ- تعريف الرضا:

\* الرضا لغة هو ضد السخط، وارتضاه يعني رآه له اهلا ورضي عنه، احبه واقبل عليه.<sup>2</sup>

1- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني للمنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 194-195.

2- ابن منظور أبو الفضل جمال الدين، بن مكرم، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، المجلد 05، ط4، 2005، ص 168.

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

\* أما اصطلاحاً فعرف أوراد وشيت (haward and Sheth) " بأنه الحالة العقلية للموظف التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود.<sup>1</sup>

عُرف ممفورد (Mumford) " الرضا هو أن الفرد يجب عدة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يجبها.<sup>2</sup>

ب - تعريف الرضا الوظيفي: أن مصطلح الرضا الوظيفي اختلف فيه الباحثين والمهتمين في هذا المجال فهناك تعريفات كثيرة نذكر منها:

- عرف الأستاذ لولر " إن حصول الفرد على المزيد كما كان يتوقعه يجعله أكثر قناعة ورضاً وكثيراً ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل"<sup>3</sup>

- يرى هوبك " أن الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل الفرد على قول بصدق أنني راض في وظيفتي "

- يعرف ستون ان الرضا الوظيفي " : الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح أنسان تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها"<sup>4</sup>

- يعرف الرضا الوظيفي على أنه " الدرجة الأولى التي تتسم بهل تلبية احتياجات العمل والإنجاز الذي يحققه العاملون "

- يقصد بالرضا الوظيفي الحالة الشخصية للفرد العامل والشعور الذاتي إيجابي الذي يحمله الموظف اثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوفيق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وذلك لإشباع احتياجاته وتوقعاته في بيئة عمله.

1- عائشة مصطفى المناوي. سلوك المستهلك، دار مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، ط2، 1998، ص122.

2- محمد سعيد سلطان، مرجع سابق ذكره، ص 196

3- أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1983، ص53.

4- محمد سعيد سلطان، مرجع سابق ذكره، ص169

### 2- أهمية الرضا الوظيفي:

- تظهر أهمية الرضا الوظيفي في ارتباطه بالعنصر البشري، الذي يعد الثروة الحقيقية والمحور الرئيسي لإنتاج في المؤسسات التي تحتاج مهما كان نوعها إلى العقل البشري الذي يديرها ويحركها.
- إن الرضا الوظيفي يتناول مشاعر الفرد العامل سواء كان مديرا، موظفا، أو عاملا صغيرا، اتجاه مؤثرات العمل الذي يؤديه والظروف التي يعمل فيها والبيئة المحيطة به.<sup>1</sup>
  - زيادة الإنتاجية وتقليل معدل دوران العمل وتخفيض نسبة الغياب ورفع معنويات العاملين وجعل الحياة ذات معنى لدى الأفراد.<sup>2</sup>
  - ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المنظمات المختلفة.
  - إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المنظمات.
  - إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
  - الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية وهذا بدوره تحافظ المنظمة على بقائها ونموها واستمرارها.
  - هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى الزيادة في الإنتاجية.

1- بلخير سهام + عشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة الجامعة-دراسة حالة جامعة البويرة- مذكرة ماستر قسم علوم التسيير، تخصص: إدارة استراتيجية، الجزائر، 2012، ص 7.6

2- فاروق، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005، ص 259-260



### المطلب الثاني: عناصر وعوامل الرضا الوظيفي

إن الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا على أنه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل وأن درجة رضا الأفراد تعد عاملا من العوامل التي قد تؤثر على عوامل أخرى.

#### 1- عناصر الرضا الوظيفي:

\* الأجر: أن الأجر يعتبر بمثابة مصدر إشباع، وأن وجوده لا يسبب الرضا أو السعادة وإنما يمنح فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد، ومضمون هذا القول إن الأجر لا يمثل عنصرا هاما من عناصر الإشباع في مجتمع يتوفر للعاملين فيه مستوى أجر يوفر لهم الاحتياجات الأساسية للعيش.

\* الرضا عن محتوى العمل: يعتبر محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل وأنه الوحيد بالنسبة لبعض العاملين وذلك لعدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل:

- درجة تنوع مهام العمل.

- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد.

- استخدام الفرد لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات.

- خيارات النجاح والفشل في العمل.

\* فرص الترقية: كلما شعر العامل ان ما يقوم به من اعمال في محل شكر وتقدير وانه لا بد وسيحصل على فرص ترقية تمكنه من تحسين وضعيته كلما أصبح راضيا عن عمله وبالتالي ارتفاع كفاءته في العمل<sup>1</sup>.

1- أحمد صقر عاشور، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة، بيروت، لبنان، ط1، 1979، ص 143

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

\* **الرضا عن الإشراف:** إن نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه يبين إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف والرضا الوظيفي، وان المشرف الذي ينمي بينه وبين مرؤوسيه روح المساندة الشخصية ويعمل على تفهم مرؤوسيه، هذا المشرف يستطيع اكتساب ثقتهم وولائهم يكسب تأييدهم ورضاهم عن العمل.

ويتحقق الرضا عن الإشراف بتحقيق العوامل التالية:<sup>1</sup>

- تفهم مشكلات العامل ووجهة نظره.
- المعاشية السلمية في العمل بين المشرف والعمال.
- وجود استعداد للتفاهم بين المشرف وعماله دون اللجوء للسلطة الرسمية.
- إظهار روح الصداقة في العمل.
- مساندة العمال وتقديم يد العون لهم.
- الاهتمام بشخصية المشرف وسلوكه ومن ثم اختياره للوظائف القيادية.

\* **الرضا عن جماعة العمل:** تواجد العامل في بيئة يرتاح لها ومع موظفين يستطيع التفاهم وتبادل المنافع معهم وإن أثر جماعة العمل له تأثير قوي في تفاعل مع الجماعة العمل ودرجة الرضا، فالمنافع الناتجة عن التفاعل تكون كبيرة والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية، وعندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر المنافع والتعامل مع الجماعة عليه يكون ضعيفا.

\* **الرضا عن ظروف العمل:** تؤثر ظروف العمل المادية مثل درجة الحرارة والرطوبة والنظافة على درجة رضا العامل وتشير الدراسات على ان درجة جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوت جذب التي تربط الموظف بعمله.

1- زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000، ص73.

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

\* ساعات العمل: إن إطالة وقت العمل يؤدي إلى الإجهاد وبالتالي انخفاض معنوي عن العمل ومن الطبيعي كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة من الزمن كلما كان أثر وقت العمل على الإجهاد ودرجة الاستياء أكبر.

**2- العوامل الرضا الوظيفي:** هناك عدة عوامل مساهمة وأخرى محددة ومؤثرة على الرضا للعامل نذكر فيما يلي:<sup>1</sup>

### أ- العوامل المساهمة في الرضا الوظيفي:

- **عمل ينطوي على تحد ذهني:** هذا النوع يختبر قدرات ومهرات العاملين، ويساهم في زيادة الرضا الوظيفي وبالطبع هناك البعض الآخر من العاملين الذين يميلون إلى الأعمال التي لا تنطوي على التحدي بل على الروتينية، كما ان زيادة درجة التحدي التي تنطوي عليها العمل قد تؤدي إلى الفشل في أداء العمل ومن ثم الشعور بعدم الرضا الوظيفي.

- **الأجر المرتفع:** هناك علاقة طردية بين الاجر والرضا الوظيفي، حيث الأجر العالي يؤدي إلى مستوى عالي من الرضا، بحيث ليس كل العمال يرغبون في الحصول على اجر أكبر مقابل العمل الإضافي.

- **الترقيات:** تساهم الترقيات في الشعور بالرضا الوظيفي، وذلك بإحساس الفرد الذاتي بجدارته سواء كانت مادية أو معنوية او اجتماعية، ونظم الترقية يجب ان يكون عادلا وقف لإدراكات العاملين حتى تساهم في زيادة الشعور بالرضا الوظيفي.

- **الأفراد الاخرين:** يساهم الأفراد الاخرين مثل زملاء العمل والرؤساء والمرؤوسين في الرضا الوظيفي، فكلما مان هؤلاء الأفراد متعاونين كلما ساعد ذلك على زيادة الرضا الوظيفي للعامل.

1- سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 96-97.

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

ب - العوامل المحددة للرضا الوظيفي: إن رضا الفرد عن العمل هو ناتج التفاعل بين المتغيرات التالية:

- خصائص ومحتوى العمل.
- نظم وفرص الترقية.
- خصائص جماعات العمل.
- ظروف وشروط العمل.
- أنظمة الدفع وهيكل الأجور ونظم التحفيز.
- الأنظمة الإشرافية والرقابية والتغذية العكسية.

وهناك عوامل أخرى:

\* **عوامل ذاتية**: متعلقة بالأفراد أنفسهم مثل: العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة.

\* **عوامل تنظيمية**: أساليب وإجراءات العمل، العلاقات مع الرؤساء والزملاء.

\* **عوامل بيئية**: الانتماء الاجتماعي، الثقافي، الديمغرافي، تقدير المجتمع ونظرة للعمل.

ج- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي: وهي العوامل المؤثرة على الفرد عن وظيفته حيث ان بعضها

يتعلق بذاتية الفرد وبعضها بالتنظيم وهناك عوامل شخصية وتنظيمية وبيئية.

1- **عوامل شخصية**: هي عوامل تتعلق بمهارات العاملين والتي يمكن قياسها عن طريق تحليل السمات

والخصائص المميزة مثل العمر والمستوى التعليمي والمركز الوظيفي وسنوات الخبرة.

1- محمود مصطفى أبوبكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعية، مصر، 2008، ص359

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

\* **العمر:** وجود علاقة بين العمر ودرجة الرضا الوظيفي، كلما زاد العمر زادت درجة رضاه عن العمل.

1

وقد يكون سبب ذلك في ان طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة، وبالتالي لا يقابلها الحاجات التي يشبعها في الواقع الفعلي للوظيفة ولاكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي، وينتج عن ذلك زيادة الرضا الوظيفي.

\* **درجة التعليم:** العامل الأكثر تعلما يكون أقل رضا عن العمل من العامل الأقل تعلما وذلك يرجع إلى ان طموحات الفرد الأكثر تعلما مرتفعة، والأفراد الذين يقارن نفسه بهم يحتلون وظائف مختلفة وهذا قد لا يجده في عمله، وبالتالي تقل درجة رضاه، مقارنة بالعامل الأقل تعلما.

\* **المركز الوظيفي:** الوظيفة التي يشغلها الفرد لها تأثير على الرضا الوظيفي، فأصحاب المناصب المرتفعة غالبا ما يكون رضاهم اعلى من العاملين الأقل مستوى.

وهناك عوامل تتعلق كذلك بمستوى الدافعية لدى الفرد، ومدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد وهذه بصفة عامة يلاحظ أنه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية واستخدامها لتحسين درجة الرضا الوظيفي للفرد، إنما تكون فائدتها عند اختيار الفرد للوظيفة.

### 2- العوامل التنظيمية:

- **الرضا عن الوظيفة:** تتضمن إتاحة فرصة لإبراز مهارات وقدرات الفرد وإتاحة فرص للمبادرة والابتكار حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، وذلك ليرتفع مستوى رضاه عن العمل.

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

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

- الرضا عن الاجر: هذا العامل مهم جدا لتحقيق الرضا، ومهما يكن المنطلق فإنه لا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل وكأنه الاعتراف بما قدمه.<sup>1</sup>

- الحوافز: هي مجموعة العوامل الخارجية المقدمة من المنظمة المساعدة التي تؤثر على سلوك وتصرفات العمال لتحقيق أداء مميز، والحوافز تشكل أحد المتغيرات المستقلة للرضا والدافعية والاداء كما تؤثر على سلوك العاملين بوجه عام وليس على الرضا فحسب.<sup>2</sup>

- الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف: إن إدراك الفرد بمدى وجود الإشراف عليه تؤثر في درجة رضاه والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايته لهم.

- الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي: إن شباع الحاجات العليا التطور والنمو ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا، نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف، توافر تأهيل المناسب للعاملين.

- الرضا عن مجموعة العمل: الانسجام بين أعضاء الجماعة، وتبادل الافكار الثقافية والعلمية للمجموعة.

- الظروف المادية للعمل: كالتهدية والإضاءة والرطوبة والضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة عمله.

1- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983، ص154.

2- زكي حنوش، الحوافز والتنمية الشاملة، مجلة الإدارة العامة، العدد47، لشهر سبتمبر وأكتوبر، حلب سوريا، 1985، ص86.

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

### 3- عوامل بيئية: من العوامل البيئية نذكر ما يلي:

\* الانتماء الاجتماعي: إن الإطار البيئي والثقافي للموظف وظروف نشأته لهما أثر على تجاوب

السلوكي والعاطفي للموظف تجاه وظيفته.

\* نظرة المجتمع للموظف: مدى تقديره لدوره وما يسود هذا المجتمع بمنظّمته من أوضاع وقيم وكل ذلك

ينعكس تأثيره إيجابيا وسلبيا على اندماج الموظف وتكامله مع وظيفته.

\* الرضا العام عن الحياة: الأفراد السعداء في حياتهم يكونوا سعداء في عملهم، أما الذين الغير راضين

عن حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية، فهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عدم الرضا في عملهم.

ويمكن تلخيص أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي في الجدول التالي:

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

### الجدول رقم (1): العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي<sup>1</sup>

عوامل بيئية	عوامل متعلقة بالمؤسسة	عوامل متعلقة بالوظيفة		عوامل متعلقة بالعامل
- مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة. - نظرة المجتمع للموظف. - الانتماء.	- مدة وتوقيت العمل. - ظروف العمل المادية. - أساليب العمل.	<u>من حيث أداء العامل للوظيفة:</u> - الشعور بالإنجاز - فرص الترقية.	<u>من حيث طبيعة تصميم الوظيفة:</u> - درجة تكبير الوظيفة. - درجة إثراء الوظيفة.	- عامل السن. - الأقدمية في العمل. - نوع الجنس.
- البيئة الاجتماعية والثقافية الداخلية والخارجية.	- الإجراءات القانونية للعمل. - نظم الاتصال. - التكنولوجيا.	- الأجر والخوافز. - الشعور بالأمن الوظيفي.	- السيطرة على الوظيفة. - طبيعة الوظيفة. - المشاركة في اتخاذ القرار.	- المستوى التعليمي. - أهمية العمل للعامل. - شخصية العامل
	- نمط القيادة والإشراف	- العلاقات مع الآخرين.	- المستوى التنظيمي للوظيفة.	

1- نور الدين شنوني، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة مؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، جزائر، 2005، ص 198.



### المطلب الثالث: مظاهر وأنواع الرضا الوظيفي

#### أ- مظاهر الرضا الوظيفي:

يمكن تسمية هذه المظاهر بنواتج الرضا عن العمل وهي:<sup>1</sup>

- انخفاض معدلات الغياب وقلة الصراعات والمنازعات في مجال العمل كلها مظاهر تدل على الرضا واستقرار العمال.

- قلة الفاقد من مستلزمات الإنتاج وهي تكون عادة من عمال راضين عن عملهم.

- إن الإبداع وتطوير العمل وتحسينه وانخفاض دوران معدل العمل كلها عوامل تدل على رضا العاملين.

- الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة، نوعها، نوع العمل بها وطريقة الأفراد العاملين تعد مؤشرا هاما للرضا عن العمل ووقفت العمال بجانب المنظمة والانتماء لها والدفاع عنها.

- تقبل العاملين لكل تعديلات وإجراءات وتطوير وإدخال التكنولوجيا ومشاركتهم الحقيقية لدفع وتطوير العمل تدل على رضا لدى العاملين عن عملهم.

#### ب - أنواع الرضا الوظيفي: للرضا الوظيفي نوعين هما:<sup>2</sup>

**1- الرضا العام:** هو الاتجاه العام للفرد نحو عمل الذي يقوم به، فيكون إما راضي أو غير راضي حيث لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الفرد، وهذا السبب أنه يفيد القاء نظرة عامة نحو عمله.

**2- الرضا النوعي:** وهو رضا الفرد من جانب عمله، وتتضمن هذه الجوانب مثل ظروف العمل، الأجور والإشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية الاجتماعية، والاتصال الفعال داخل المنظمة ومع الزملاء ويمكن أن تكون أسباب إصابات هو تعبير غير مباشر من عدم الرغبة في العمل.

1- أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001، ص335.

2- سفاري ميلود، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة سطيف، الجزائر، 2007، ص19.

### المبحث الثاني: قياس الرضا الوظيفي

#### المطلب الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي:

يعرف قياس الرضا الوظيفي على أنه العملية التي تحدد بواسطتها دلالة أو مؤشر على وجود مستوى معين من القبول عن الرضا ولقد كان تطوير قياس الرضا هدفا لبحوث العلوم السلوكية وعناك عدة طرق لقياس الرضا الوظيفي نذكر منها:

**1- المقاييس الموضوعية:** هذا النوع يركز على الآثار السلوكية للفرد، حيث تستخدم وحدات قياس كمعدل الغياب، ومعدل دوران العمل، معدل الأمن والسلامة المهنية ومعدل الإنتاج وبالنظر على أسس تطبيق هذه المقاييس نجدها لا توفر البيانات الضرورية التي تؤكد على الرضا أو عدم رضا العامل، فعلى سبيل المثال قد يكون معدل الغياب مرتفعا بسبب المرض وليس بسبب عدم الرضا.

**أ- معدل الغياب:** قبل التطرق إلى معدل الغياب هناك حالات غياب مفروضة على الفرد لا يمكن تجنبها لارتباطها بظروف خاصة يصعب التحكم فيها مثل: المرض وحوادث العمل.

وهناك حالات من الغياب تعكس بالفعل مشاعر الفرد تجاه عمله وعدم رضاه عنه كالغيابات الغير المبررة رغم أنه لا توجد طريقة متفق عليها لقياس معدل الغياب.<sup>1</sup> إلا انه يمكن الاسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الامريكية سنة 1968 ويحسب معدل الغياب كالتالي:<sup>2</sup>

مجموع أيام الغياب للأفراد

معدل الغياب خلال فترة معينة  $100 \times$

عدد أيام العمل X متوسط عدد الأفراد

1- محمودية شهيرة، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001 ص 42-41

2- أحمد صقر عاشور، مرجع سابق ذكره، ص 405.

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

- حيث مجموع أيام غياب الأفراد يعبر عن مجموع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.

ومتوسط عدد الأفراد العاملين يمثل متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في آخر فترة.

أما عدد أيام العمل فتمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة دون حساب أيام العطل الأسبوعية والرسمية التي يتم فيها العمل.

**ب - معدل دوران العمل:** يقصد بدوران العمل نسبة عدد العاملين الذين يتركون العمل بالمنظمة لأسباب متنوعة فيها خلال مدة معينة إلى متوسط العدد الكلي العاملين للمدة نفسها.

ويمكن استخراج معدل دوران العمل في المنظمة عن طريق العلاقة التالية:<sup>1</sup>

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العاملين الذين تركوا العمل خلال مدة معينة} \times 100}{\text{متوسط عدد العاملين الكلي خلال المدة نفسها}}$$

متوسط عدد العاملين الكلي خلال المدة نفسها

$$\text{متوسط عدد العاملين} = \frac{\text{عدد العاملين في بداية المدة} + \text{عدد العاملين في نهاية المدة}}{2}$$

2

**ج - معدل الأمن والسلامة:** تحسب معدلات الإصابة والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ودرجة رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة الرضا عن العمل وانخفاضها يعني حسن الظروف العمل ورضا الأفراد عنها.

عدد الإصابات المسجلة بسبب العمل X 1 مليون

معدل وقوع الحوادث والأمراض =

عدد ساعات العمل المتاحة

ويهدف هذا المعدل للكشف عن تكرار وقوع الإصابات والأمراض وتصنيفها كل على حدى.

1 -related: [www.kau.edu.sa/Files/0012539/Subjects](http://www.kau.edu.sa/Files/0012539/Subjects) . 17/04/2019 16:00

2- محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار رضا للنشر، القاهرة، مصر، 1999، ص288-289.

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

**2- المقاييس الذاتية:** الأساس من المقاييس الذاتية تصميم قائمة استقصاء تتضمن أسئلة موجهة للموارد البشرية بالمؤسسة، الغاية منها الحصول على تقرير مباشر.

ومن بين المقاييس الشائعة ما يلي: <sup>1</sup>

**أ- طريقة ليكارت:** تتكون من مجموعة العبارات الموجبة والسالبة الخاصة بالوظيفة، فيها أسئلة لتحديد درجة الموافقة عليها، وتتمثل في خمس إجابات لكل عبارة من عبارات الاستقصاء التي تبدأ بالموافقة الشديدة وتنتهي بالمعارضة الشديدة وتشكل الإجابات على النحو التالي:

	أوافق بشدة
	أوافق
	لم أقرر
	لا أوافق
	أعارض بشدة

ويمكن في هذه الحالة إعطاء كل إجابة وعليه فالدرجة المرتفعة تدل على الاتجاه الموجب والدرجة المنخفضة تدل على الاتجاه السالب ومن ملاحظات هذا المقياس: <sup>2</sup>

- تعتبر طريقة ليكارت سهلة نظرا لأنها تحتاج إلى خبراء في الميدان.
- هذه الطريقة تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات تتراوح بين الموافقة والمعارضة.
- الفرد غي هذه الطريقة مطالب بالتعبير عن اتجاهه في كل عبارة.

1- محمودية شهيرة، مرجع سابق ذكره، ص 43.

2- محمد عمر الطنوبي، فراءات في علم النفس الاجتماعي، مكتبة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 122-123.

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

ب - طريقة هرزيبرغ: تعتمد هذه الطريقة على طلب من افراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي شعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم، والأوقات التي شعروا بها بعدم رضاهم واستيائهم وانعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم إيجابيا وسلبيا.

والخلاصة من هذه الطريقة أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا وقد وجهت انتقادات لهذه الطريقة لأن المعلومات المقدمة من الأفراد تفتقر الى الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية والشخصية لأفراد العينة.<sup>1</sup>

د - طريقة أوز جود (Osgood): يتكون مقياس الرضا حسب هذه الطريقة من مجموعة المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل، حيث يحتوي كل مقياس على صفتان متعارضتان بينهما سبع درجات، ويطلب من الفرد قياس رضاه وفيما يلي مجموعة من المقاييس المتعلقة بمحتوى العمل:

مثير								ممل
	1	2	3	4	5	6	7	
مشيع								مسبب للإحباط
	1	2	3	4	5	6	7	
مهم								تافه
	1	2	3	4	5	6	7	

تجمع الدرجات التي أعطاها الفرد لكل مجموعة ويتم تكوين الرضا وفق هذه الطريقة ودراسة درجة الارتباط بين درجات المقاييس الجزئية والمجموع الكلي الخاص بجانب معين من جوانب العمل والتي يكون ارتباطها عال بالمجموع الكلي ستبقى أما التي يكون ارتباطها منخفض فتلغى من القائمة النهائية للمقياس.<sup>2</sup>

1- سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 107.

2- احمد صقر عاشور، مرجع سابق ذكره، ص 414-415.

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

ج- مقياس مينيسوتا: هو مقياس يعبر عن مدى رضا الفرد عن الأجر وفرص الترقية، ويعتبر رضا العاملين من أكثر المقاييس الوصفية.<sup>1</sup>

بيانات مسح المناخ: وتتركز على مجموعة من القضايا المتصلة بمكان العمل والعوامل البيئية الدافعية ويقصد بمسح المناخ هو الكشف عن التغير في المناخ العمل مثل الاختلاف في الاتصالات والانفتاح والثقة.

إتباع أسلوب المقابلة: وهو عبارة عن أسئلة مباشرة للعمال عن مدى رضاهم او عدمه، كذلك استخدام الملاحظة المباشرة لسلوكيات الموظفين إلا أن هذه الطريقة لا تأتي بفائدة لأن من الوارد أن يخفي العامل عن مشاعره الحقيقية تجاه وظيفته.

### المطلب الثاني: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي

هناك مجموعة من البرامج التي تهدف على المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي وتؤثر في السلوك الإنساني للعاملين ومن اهم تلك البرامج:<sup>2</sup>

#### 1- برامج تحسين بيئة وظروف العمل:

- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهوية والحرارة والرطوبة... الخ
- معالجة حالات التعب والإرهاق، وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل واعتماد مبدأ حاجة العاملين على الراحة.
- تقليل الضوضاء بعزل الآلات والمعدات التي تصدر الأصوات المزعجة.
- التقليل من رقابة الاعمال وذلك من خلال اللجوء إلى برامج الإثراء أو التوسع الوظيفي.

1- هبة سلامة سالم غواش، مرجع سابق ذكره، ص 20-22

2- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن 2003، ص 276-281

### 2- برامج صيانة القوى العاملة:

وذلك مثل برامج تنمية المهارات والتدريب وبرامج إعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز، وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تستهدف عدم تأكل مهارات وخبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع والابتكار.

### 3- برامج الرفاهية الاجتماعية:

وتعني الاهتمام بالحوافز ذات طابع الاجتماعي كالنوادي والأسواق ودور الحضانة، وتوفير وسائل المواصلات والسكن، فهذه الإجراءات تدفع العمال إلى تقديم أفضل أداء.

### 4- برامج الرعاية الصحية:

إن الاعتبارات النفسية تقضي بضرورة وقوف المؤسسة إلى جانب المريض، وتوفير خدمات طبية تهتم بالناحية النفسية والعقلية للعاملين وذلك لاستمرار واستقرار وظيفي أفضل وإنتاجية أعلى.

### 5- برامج الأمن والسلامة:

هذه البرامج تكون في مؤسسات الصناعية ذات أعمال خطيرة والمعرضة للحوادث ويتم تصميم هذه البرامج وفق الخطوات التالية:

- تجزئة العمل عن طريق دراسة وتحليل كل عمل من بدايته إلى نهايته للتعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزء والخطورة المصاحبة له.

- تحديد مصدر الخطر ويكون إما بيئة العمل المادية والاجتماعية أو الفرد نفسه كضعف خبرته وتدريبه.

- تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها: بحيث تصنف الى فئتين:

\* فئة الحوادث والإصابات كالجروح والحروق التي تكون من ظروف العمل ويمكن الوقاية منها بمراعاة ترتيب مكان العمل، توفير الإضاءة والحرارة والتهوية المناسبة.

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

\* فئة الأمراض المهنية الناتجة عن الأعمال التي يمارسوها والتي يمكن الوقاية منها من خلال استخدام الألبسة الواقية والأقنعة.

- تدريب العاملين: لزيادة مهاراتهم وتدريبهم على كيفية التصرف السليم ولشرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية وكيفية تجنبها.

- سجلات الحوادث وإصابات وأمراض المهن تهدف إلى المساعدة في تقييم إجراءات الامن والحماية التي تتبع في مكان العمل.

- المتابعة والتفتيش والرقابة المستمرة من طرف الإدارة للتأكد من تطبيق التعليمات وقواعد الأمن والإبلاغ عن المخالفات.

### 6- برامج فرق العمل المدارة ذاتيا:

هي مجموعة من الجماعات من عمال مسؤولين عن إنتاج سلعة أو خدمة بحيث تسعى إلى تحديد المشاكل وتضع حلول لها وتساهم في زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف، ويرتكز عملها على الجوانب الفنية وليس الإدارية.

### 7- برامج الجودة الشاملة:

هناك من المظاهر التي تتسبب في انخفاض الروح المعنوية ودرجة الرضا للعمال التي تنعكس سلبا على الإنتاجية وهذا مما أدى إلى استخدام برامج الجودة الشاملة التي تقوم بالعمل بشكل صحيح وضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة تحسين الأداء.<sup>1</sup>

1- محمد الصبري، مرجع سابق ذكره، ص 279-281



### 8- برامج حلقات الجودة:

يقصد بها فرق عمل تشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية، وتسعى على دراسة العمليات وتحسينها ودراسة المشاكل وحلها ومن بين أهدافها:

- تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين.

- تحسين روح المعنوية للعاملين.

- رفع درجة الوعي لدى العاملين.

### المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي

نتائج الرضا تظهر في المعدلات التالية:

**1- الرضا عن العمل ومعدل دورانه:** كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في العمل، ولقد أظهرت الدراسات أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل، بمعنى كلما ارتفع رضا العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

**2- الرضا عن العمل ومعدل الغياب:** أذ كان العامل يحصل على درجة رضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يحصل عليه حين يتغيب، فنستطيع التنبؤ بأنه سوف يحضر الى عمله والعكس صحيح، ومن هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين معدلات الغياب، وكلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل قلت نسبة الغياب وخاصة ان كان لا يوجد عقاب عن الغياب.<sup>1</sup>

**3- الرضا عن العمل والإصابات:** إن الحوادث والإصابات تعبير جزئي عن عدم الرضا الفرد عن عمله وانعدام الدافع على أداء بكفاءة وعدم الرغبة في العمل، وتفسر أن العامل الغير راضي عن عمله نجده الأقرب للإصابة، ولاكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا فروم يرجح الرأي القائل بان الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس.

1- محمد سعيد سلطان، مرجع سابق ذكره، ص 204-205.

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

**4- الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل:** يعتقد بعض المديرين ان العامل السعيد بعمله منتج، بينما يرى آخرون ان الأداء يسبب الرضا، حيث يحصل العامل على الرضا من أدائه الجيد، وهناك من يعتقد ان الرضا والأداء يسببان بعضهما فالحقيقة الظاهرة ان الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان.

**5- الاستغراق الوظيفي:** هو يعكس مدى ارتباط بين شخصية العامل ووظيفته وبيئته، وكلما زاد الرضا الوظيفي للعامل زاد اعتزازه بعمله وفي تحقيق أهداف المنظمة وتتأثر متغيرات هامة للعمالة مثل: معدل الغياب ومعدل دوران العمل.

ومن بين العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي تصميم العمل، نمط القيادة، تنوع المهارات اللازمة لأداء العمل.<sup>1</sup>

وهناك نتائج أخرى منها:

- بذل الأفراد قصار جهدهم وقدراتهم.
- السعادة والارتياح والثقة والاحترام المتبادل.
- تحقيق النجاح والذات والرضا العام عن الحياة.
- اندماج العمال داخل المنظمة.
- تخفيف الصراعات والنزعات بين العاملين.
- المحافظة على ممتلكات المنظمة وتقليل التكاليف.
- تفجير طاقات الابتكار والإبداع لدى العاملين.

1- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2008، ص 437-474

### المبحث الثالث: علاقة الرضا ببعض المتغيرات الأخرى

سوف نحاول في هذا المبحث توضيح بعض المتغيرات مثل علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي وبالآداء والعلاقة بين الدافعية والرضا والآداء، وعلاقة الرضا بالإنتاجية.

#### المطلب الأول: علاقة التحفيز بالرضا والآداء.

##### 1- علاقة الرضا بالتحفيز:

توجد علاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي للعاملين فالمؤسسة التي تقوم بعملية التحفيز تسعى إلى مكاسب لتحقيقها ويمكن توضيح هذه العلاقة فيما يلي: <sup>1</sup>

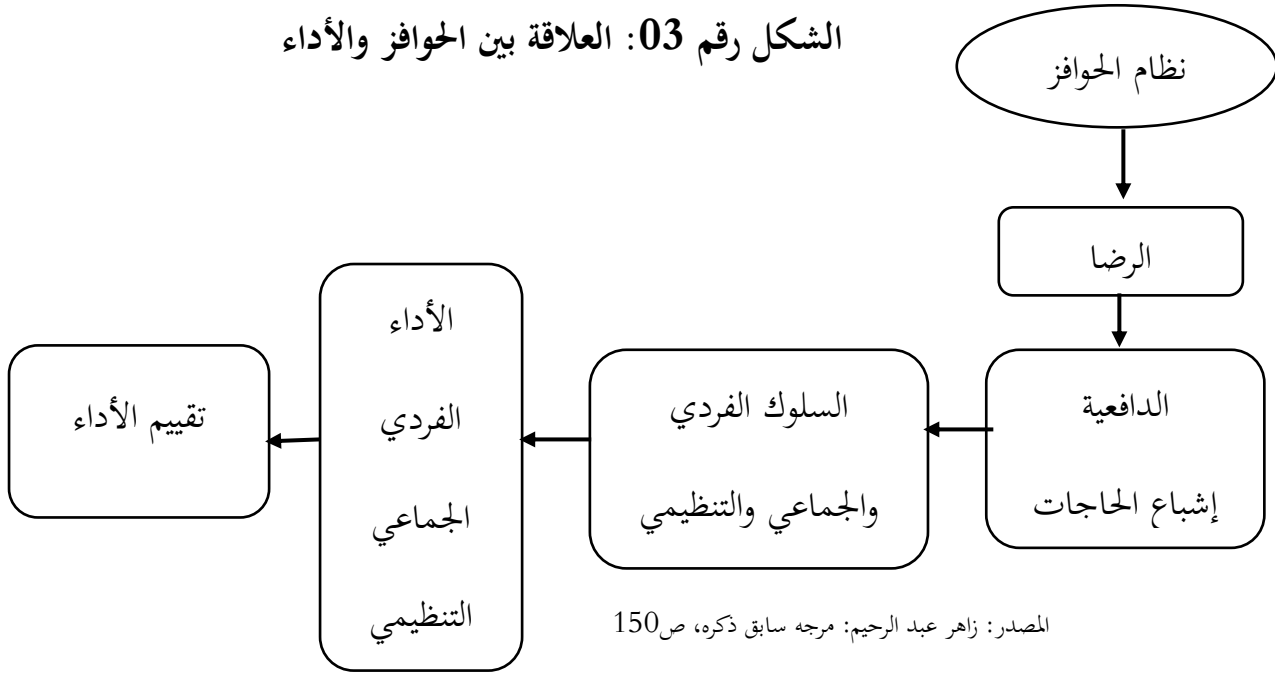
- التحفيز له تأثير على العمل نفسه يؤدي على تحقيق رضاه وإشباع حاجاته الضرورية والاجتماعية وتحسين الأحوال المعيشية.
- عناك علاقة ارتباط بين التحفيز والرضا الوظيفي بحيث التحفيز هو الوسيلة التي تقدم الإشباع المطلوب، وعليه توافر أنظمة التحفيز تؤدي إلى زيادة الرضا للعاملين، فكلما كان مستوى الإشباع للحاجات كلما زاد الرضا.
- ارتباط الآداء بمكافآت العمل وحوافزه وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الآداء المطلوب.
- إدراك الفرد ان حوافز ومكافآت العمل ذات قيمة بالنسبة له، ومبادئ الإنصاف بمعنى هناك توافق مع تقدمه من عمل المنظمة.
- للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل بحيث تختلف درجات الإشباع من شخص على آخر، فكلما كان توفرت هذه الحاجات كلما زادت نسبة الرضا عن العمل.
- إذ كان العامل يشعر بان هناك عدالة في التحفيز والمكافآت، فهنا نقول ان التحفيز يؤدي الى الرضا الوظيفي والعكس صحيح.

1- بشار يزيد الوليد، مرجع سابق ذكره، ص 150-151.

2- علاقة التحفيز بالأداء:

من خلال الدراسات يلاحظ تأثير الحوافز على الأداء وفي تخفيض معدل العمل والغياب ودورها في إشباع الحاجات وفي تعلم أنماط جديدة في السلوك، ويوضح الشكل التالي العلاقة بين الحوافز والأداء:

الشكل رقم 03: العلاقة بين الحوافز والأداء



المصدر: زاهر عبد الرحيم: مرجه سابق ذكره، ص150

ومن هذا الشكل يمكن شرح العلاقة على النحو التالي: <sup>1</sup>

- يجب ربط بين الحوافز والمكافآت والسلوك والأداء والمنظمات تحاول ربط قرارات الترقية بالأداء وذلك يؤدي الى العامل عمله بشكل متميز للحصول على الترقية حتى يمكن للحوافز ان تثر على الأداء بشكل فعال، والحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في الأعمال ويتحلى دورها في:

- الحد من الغياب والتأخر في المواعيد.

- جذب العمالة الماهرة.

- الأداء الفعال للوظيفة والاحتفاظ بالعاملين ذو كفاءة ومهارة.

1- بشار يزيد وليد، مرجع سابق ذكره، ص 150-151

### المطلب الثاني: العلاقة بين الدافعية والرضا والأداء.

يعتبر الرضا عاملاً تابعاً من كونه عاملاً مستقراً، وحاول بورتير ولولر "Porter et Lawler" وتفسير العلاقة بين الجهد والأداء والنتائج، وهناك ثلاث ملاحظات مهمة في نموذج بورتير ولولر وهما:

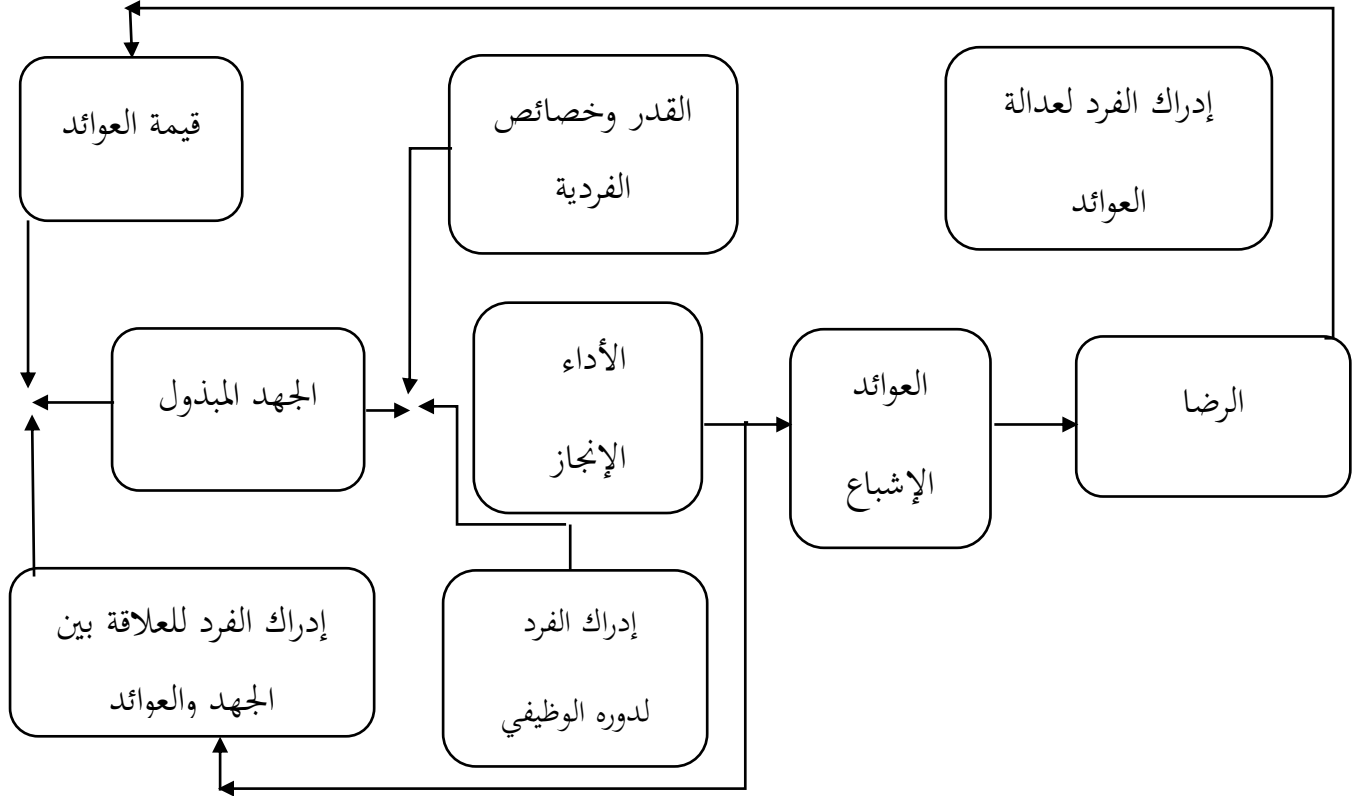
1

- الدافعية هي نتيجة لجاذبية المكافأة من الناحية ولكيفية إدراك الفرد للعلاقة بين الجهد والمكافأة.
  - في بعض المنظمات لا ترتبط المكافآت الخارجية كالرواتب والترقيات مباشرة بأداء العمل، فالزيادة في الراتب ترتبط بطول الوقت الذي يقضيه في العمل، أما المكافأة الداخلية فتأتي على شكل تقدير الآخرين أو شعور الذاتي فهي مكافآت داخلية للفرد نفسه.
  - أهم أجزاء النموذج العدالة، فيجب شعور العمال بأن المكافآت توزع بشكل عادل.
- إن محرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضاهم عن العمل، فإذا كان الإشباع الذي تحققه العوائد والرضا الذي يتحقق فيها يؤثر على تقييم الفرد لقيمة ومنفعة العوائد فإن الرضا يتحدد حسب قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد تقديره فهي تتحدد على أساس ما يحققه الفرد من أداء.

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

- قدم بورتير ولولر نموذجا للعلاقة بين الرضا والأداء يوضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 04: نموذج بورتير ولولر للعلاقة بين الرضا والأداء



المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سابق ذكره، ص 272.

ومن خلال الشكل يلاحظ ان الجهد المبذول أستخدم للتعبير عن دافعية الأداء، والدافعية تتحدد بتفاعل قيمة العوائد مع إدراك الفرد لاحتمال تحققها، وهناك ثلاث ملاحظات مهمة في هذا النموذج:

1

- الجهد المبذول هو نتيجة لجاذبية المكافأة من جهة ولكيفية إدراك الفرد للعلاقة بين الجهد والمكافأة.
- من أجزاء النموذج المهمة العلاقة بين الأداء والمكافأة.
- يجب ان تكون المكافأة موزعة بشكل عادل.

1- محمد الصيرفي، مرجع سابق ذكره، ص 272.

### المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية

هناك عدت حالات التي تبين هذه العلاقة وهي:<sup>1</sup>

#### **1- قد يزيد الرضا ولا تزيد الإنتاجية:**

ويعود السبب إلى ذلك الى:

- انخفاض مستوى القدرات بالنسبة لمتطلبات العمل.

- تواضع وضعف الولاء والانتماء الى المنظمة.

-انخفاض فعالية القيادة بالمنظمة وكذلك نظم العمل.

في هذه الحالة ولو قامت المنظمة بزيادة التحفيز والأجور فإن الإنتاجية لن تزيد.

#### **2- قد تزيد إنتاجية ولاكن ينخفض الرضا:**

ويعود السبب في ذلك الى يقظة ضمير الموظف أو كون هذه لوظيفة الوحيدة المتاحة للعامل ولا توجد امامه خيارات أخرى.

#### **3- قد ينخفض كل من الرضا والإنتاجية:**

وهذا عندما يؤدي انخفاض الرضا لانخفاض دافعية الأفراد للعمل، ويزيد الأمر سوءا إذا كان في الة التدريب او سوء القيادة.

#### **4- قد يزيد الرضا وتزيد الإنتاجية:**

وهذا عندما يؤدي الرضا الوظيفي المرتفع إلى زيادة ولاء العامل للمنظمة وشعوره بالانتماء لها، وتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

1- احمد سيد مصطفى، مرجع سابق ذكره، ص 471-472.

إن الرضا الوظيفي هو مفهوم ذاتي يعبر عن الشعور الإيجابي الذي يحمله المورد البشري لوظيفته، فالرضا الوظيفي يتحقق بالرضا عن مختلف العوامل المؤثرة فيه، ونعني بذلك رضا الفرد عن الأجر والترقية ونمط الإشراف... الخ

والمنظمة تنتهج وسائل لتحقيق الرضا الوظيفي مثل مساعدة العامل في الوظائف الصحية وتوفير الظروف العمل وتوفير جو يسوده التعاون والعدالة للوصول للأهداف.

إضافة إلى ذلك رأينا أن الرضا الوظيفي له علاقة قوية ببعض المتغيرات فهو يرتبط طرديا مع الأداء وعدم الرضا قد يرجع سببه إلى عدم الرضا عن الأجر أو عن الزملاء أو بالمنظمة ككل وعليه عدم الرضا عن العمل يؤثر على عمل المنظمات وأدائها مثل ترك الخدمة، الغياب، ضعف المردودية، ضعف الانتظام في العمل.



# الفصل الثالث

دراسة تطبيقية لمؤسسة

نظمال

### تمهيد:

تعتبر الجزائر إحدى الدول المصدرة للغاز فقد أصبحت تحتل مكانة بارزة في سوق النفود يرجع الفضل في ذلك إلى شركة نفطال التي تساهم مساهمة فعالة في هذا الميدان حرصا منها للانضمام في المحيط الاقتصادي الجديد و مسايرة التطور الذي يشهده هذا القطاع ، والملاحظ خلال هذه السنوات الأخيرة هو ارتفاع حجم مبيعات المؤسسة و هذا بفضل الجهود المبذولة من طرف مسيرها وإن التغيرات التي يشهدها العالم الاقتصادي حاليا أدت إلى بروز منافسة شديدة في هذا الميدان مما حتم على الشركة ضرورة اتخاذ إجراءات من شأنها التقويم والتطهير والتحكم في التكلفة و تحسين المردودية و الجودة في التسيير لضمان تعزيز مكانتها في السوق الوطنية و على الصعيد العالمي .ومع التطورات التي شهدتها هذا الميدان الأمر الذي أدى إلى تفرع نفطال من الشركة الأم سوناطراك على شكل هيئات متلاحمة مرتكزة على مهنتا القاعدية لتقوية النشاطات الأساسية للتوزيع والتسويق مع تنويع نشاطات أخرى.

المبحث الأول: لمحة تاريخية عن شركة نفطال سعيدة.

المطلب الأول: تاريخ وحدة نفطال للتوزيع بسعيدة.

تم بناء نفطال من طرف شركات أجنبية سنة 1973 (Kosan - Crisplant)، ولقد أنشأت وحدة نفطال بسعيدة في 01 جانفي 1981 في إطار السياسة اللامركزية من طرف مديرية GLP، وهو يغطي احتياجات الولاية التي تضم 06 دوائر و 23 بلدية. ارتفاع نسبة استهلاك الوقود وهذا ما يقتصر أهميته في الحياة الاقتصادية.

تضم منطقة سعيدة 16 نقاط ومراكز بيع:

\* 03 GD (تسيير مباشر).

\* 04 GL (تسيير حر).

\* 04 RO (بائع عادي).

## الفصل الثالث الجانب التطبيقي للدراسة

ومؤخرا في سنة 1984 لما أعيدت الهيكلة لآلة الاقتصادية خصص فرع المحروقات عند إعادة هيكلة الأنشطة، أما فيما يخص إنشاء وحدات تدعى UND في إطار المخطط لتوزيع المواد الطاقة الذي أنشأ في مارس 1985.

**L'UND سعيدة:** هي وحدة توزيع المواد الطاقة المستخلصة من المحروقات محملة لتمويل ولاية سعيدة، البيض والنعام بمواد GPL والوقود، أما فيما يخص المناطق التي تعرف شتاء قاسيا فهي تحتوي على مراكز تخزين الوقود

(Carburant) الزيوت (Lubrifiant)، الزف (Bitume)، المطاط (Pneumatique)

**CLPB** لمراكز التميع قدرة إنتاجه 16000 قارورة يوميا

\* مركز CDS للتخزين والتوزيع له القدرة على التخزين .

\* مركز متعدد الإنتاج بالبيض والمشرية له قدرة التخزين وكذلك عين الصفراء.

شركة نفضال للتوزيع بسعيدة تغطي ثلاث ولايات: سعيدة البيض والنعام، وهذا بعض ضم شركات نفضال السابقة البيض والنعام في أبريل 1992.

المساحة الإجمالية للشركة تقدر بـ 100.000 كلم<sup>2</sup>

- سعيدة: 6612 كلم<sup>2</sup>

- البيض (الأبيض سيد الشيخ): 66420 كلم<sup>2</sup>

- النعام (مشرية عين الصفراء): 27137 كلم<sup>2</sup>

وإجمالي عدد السكان يقدر بـ 609921 نسمة يتوزعون كالتالي :

- سعيدة: 29375 نسمة.

- البيض: 192540 نسمة.

- النعام: 140.000 نسمة.

## الفصل الثالث الجانب التطبيقي للدراسة

- شركة نפטال سعيدة تحتوي على ستة (06) مراكز للتخزين والتوزيع وشبكة تضم 16 محطة :  
01 محطة GD (تسيير مباشر) ، 02 محطتان GL (تسيير حر) ، 13 محطة (محطة بيع خاصة  
(عبر ثلاث ولايات هي :

أولاً: ولاية سعيدة: مركز لتميع الغاز البترولي (GPL) منذ 1975 بقدره التخزين 1000 طن بوتان  
سائل، والبروبان 150 طن سائل، و 50000 قارورة بوتان و 800 قارورة بروبان وانتاج يقدر ب  
14000 قارورة من B13 و 600 قارورة من P35 يوميا.

البنية التحتية للاستغلال: 01 مدخل للملأ، 24 ميزان للبوتان، 04 موازين للبروبان

\*مركز التخزين والتوزيع CLPB : 17000 م<sup>3</sup> وقود، و 05 مراكز تسيير مباشر و  
01 مركز تسيير حر، 07 مراكز بيع خاص، 02 مركزين لبائع عادي.

ثانياً: ولاية النعامة :مركزان متعددان الإنتاج، 01 يضم وحدة الزيت في عين الصفراء 04 . تسيير  
مباشر، 01 تسيير حر، 02 مراكز خاصة، 03 مراكز بيع عادي.

ثالثاً: ولاية البيض: 01 مركز متعدد الإنتاج ب 13000 م<sup>3</sup> من الوقود و 50000 من B13 و 01 مخزن  
الوقود بيو قطب ب 300 م<sup>3</sup> (لاستقبال الوقود عن طريق السكك الحديدية) مخزن  
رابط GPL، 04 تسيير مباشر، 04 مراكز بيع خاص، 02 مركزين لبائع عادي.  
40000 GPL قارورة كافية لمدة 10 أيام.

مركز GPL : يقع بالأبيض سيدي الشيخ يضم 15000 قارورة بوتان كافية لمدة 15 يوم. وحدة  
الإنتاج بعين الصفراء GPL : 16000 قارورة كافية لمدة 10 أيام.

### منتجات الشركة:

تنتج شركة نפטال سعيدة ما يلي:

- البوتان في قارورة 13 كلغ و 03 كلغ.

- البروبان في قارورة 11 كلغ و 35 كلغ.

- البربان سائل (سير غاز).

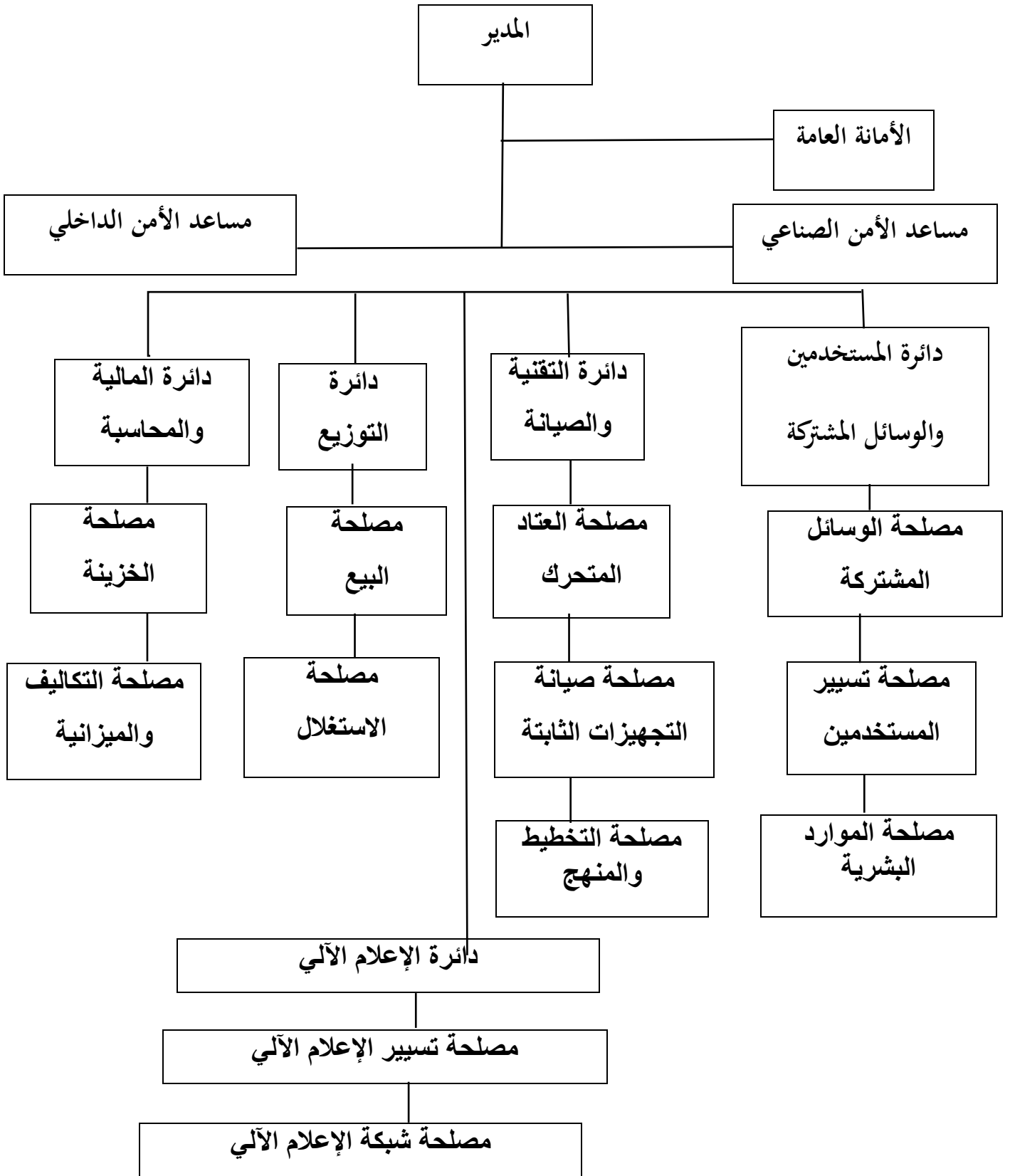
يومية B13 حيث تقوم شركة نפטال سعيدة بإنتاج يقدر ب 14000 قارورة من إنتاج على p35 (بوتان) أما البروبان فيقدر إنتاجه ب 600 قارورة يومية، ويتم مستوى فريقين: مركز التخزين والتوزيع 17000 م<sup>3</sup> وقود و 05 مراكز تسيير مباشر ومركز تسيير حر ومراكز بيع خاص ومركزين لبائع عادي.

### المطلب الثاني: تنظيم الشركة وهيكلها:

يعد التنظيم مطلب أولي لأي مؤسسة فبدونه تكون عبارة عن خراب وموطن المشاكل الصراعات، أي أنها المقياس الجيد والركيزة الأساسية لأي كان .

إضافة إلى ذلك النسبة المعبر عن حجمها وطبيعة نشاطها وعن أهمية الدور الذي تقوم به كمؤسسة، فهي بعبارة أدق وحدة اقتصادية مكتملة للاقتصاد الوطني ككل، لذا ما على المؤسسة إلا أن تفسر وتوضح منهجها وخططها التنظيمية بطريقة حسنة وجيدة، وتزيد في بيان الوظائف والاختصاصات بشكل ملائم و سليم وهذا بهدف إبراز المسؤولية بين كافة دوائرها وخلاياها وكذا توضيح و تنسيق العلاقات المهنية، مما يسهل مهمة المتابعة والمراقبة والمراجعة لكافة أجزاء المؤسسة، فالتنظيم بالنسبة للمؤسسة مهمة راقية لها وظيفتها الفعالة لذلك نجد أن مؤسسة نפטال قد أولت عناية كبيرة واهتماما بالغاً بهدف تحسين كل من نشاط وصورة المؤسسة أمام نظيراتها من المؤسسات.

الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي لشركة نפטال GPL سعيده



المصدر: من وثائق شركة نפטال GPL سعيده

### المطلب الثالث: عوامل القوة والضعف في الشركة

#### 1- عوامل القوة:

- هي شركة وطنية كبرى وبطبيعة الحال لديها تسهيلات مثل: تسهيلات للحصول على مساعدات مالية وتجهيزات العتاد (الآلات) وهي محل ثقة من طرف الدولة.
- شركة نفضال بسعيدة تحتل المرتبة الأولى في السوق لوحدها وليس لها منافس، وتعتبر نقطة ضعف في نفس الوقت لأن المؤسسة لا تحاول التحسين والرفع من التسيير والإنتاج وكيفية تعيين المنتج وكيفية إيصاله وتستغني عن عملية الإشهار.
- المعرفة الجيدة للسوق (بفضل الخبرة). وكذلك معرفة رد فعل المستهلك.
- تتبع المؤسسة سياسية الأفواج التي هي موجودة حالياً في الكثير من المؤسسات الوطنية وذلك عند الزيادة عدد العمال يكون من السهل على المؤسسة تقسيمهم إلى ففوجين الأول يعمل في الصباح 08 ساعات والثاني يتابع العمل لمدة 08 ساعات أيضاً، هذا يرتفع الإنتاج إذ يقدر بـ: البوتان 12379 طن والبروبان 160 طن.
- تجديد الموارد البشرية للرفع من المستوى التقني والدراسي والتحكم في التقنيات.

#### 2- عوامل الضعف:

- الصعوبات البيروقراطية التي يتلقاها المستهلك من اللامبالاة وعدم تلبية الرغبة.
- عدم وجود منافس في السوق يؤدي إلى تجمد المؤسسة في ميادين مختلفة.
- يعتبر الغاز مادة خطيرة خاصة في فترات عدم توفر الأمن.<sup>1</sup>

1- المصدر وثائق مؤسسة نفضال GPL سعيدة.

- الخواص بوسائل نقله يعتبر منافس للعامل للشركة من قبل، معناه في وقت مضى كانت الشركة تستخدم وسائلها الخاصة للنقل لكن هاته الوسائل كانت تعتبر وسائل نقل لا تلبي حاجات المستهلك ولا تحقق له رغباته الخاصة وكان سائقي هاته الوسائل من شاحنات وغيرها يتمردون في ذلك، وبالتالي اضطرت الشركة بإدماج الخواص من أجل القيام بعملية النقل وإيصال السلع لمستهلميها إذن أصبح الخاص يشكل خطرا وأعتبر منافسا في نفس الوقت للعامل بالشركة.

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة

#### المطلب الأول:

#### 1- المنهج المعتمد في الدراسة

المنهج يعرف بأنه الطريق الذي يحتوي على مجموعة منظمة من القواعد التي يتبعها الباحث للوصول إلى حل نهائي.<sup>1</sup>

انطلاقا من بحثنا الذي يدور حول التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي لأنه يتلاءم مع طبيعة المشكلة المدروسة ومتابعتها الميدانية وعليه يمكن تعريف النهج الوصفي:

"هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصورها كميًا وكيفيًا عن طريق جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة."<sup>2</sup>

الهدف من هذا المنهج هو وصف الظاهرة وصفا دقيقا حتى يتم تشخيصها استنادا لما هو موجود في الواقع، وكذلك جمع المعلومات الحقيقية والمفصلة للظاهرة المدروسة، وإجراء مقارنة مع الظواهر الأخرى.<sup>3</sup>

1- عبد الرحمان بدوي، مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، ط03، 1977، ص03.

2- صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، دار العلوم، 2003، ص 147.

3- رحيم يونس كرو الغزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان، ط01، 2008، ص97.



### المطلب الثاني: الأداة المعتمدة في الدراسة

جمع البيانات هي الوسيلة الأساسية للحصول على الحقائق التي يسعى الباحث للوصول إليها وعليه فقد اعتمدت على الأدوات التالية:

الاستمارة: هي وسيلة جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث تحتوي على عدت أسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب.<sup>1</sup>

ومن أجل الوصول على النتائج تم تصميم الاستبيان اعتماد على الفرضيات الجزئية حيث شملت على متغيرين:

المتغير المستقل: ويتمثل في نظام التحفيز.

المتغير التابع: ويتمثل في الرضا الوظيفي.

وقد شملت الاستمارة على 38 سؤال ونظمت كما يلي:

- **المحور الأول:** يتضمن البيانات الشخصية والتي تشمل الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، المهنة، الأجر.

- **المحور الثاني:** ويتعلق بنظام التحفيز وينقسم إلى قسمين:

الحوافز المادية تشمل 10 أسئلة والحوافز المعنوية تشمل 9 أسئلة.

**المحور الثالث:** ويتعلق بالرضا الوظيفي وشمل 12 سؤال

إضافة إلى هذا تم الحصول على المعلومات أيضا عن طريق الملاحظة والمقابلة الشخصية التي كانت مع رئيسة المؤسسة وحتى أفراد عينة البحث.

1- ريج مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، دار صفاء، عمان، ط1، 2010، ص82.

## الفصل الثالث الجانب التطبيقي للدراسة

**الملاحظة:** وهي عبارة عن مشاهدة ومراقبة لسلوك أو ظاهرة معينة،<sup>1</sup> وتسجيل الملاحظات عنها، وملاحظة طبيعة العمل الذي يمارسونه العمال، والتعرف على الجماعة خاصة تلك التي تمثل عينة البحث، وملاحظة كيفية تعامل العمال مع بعضهم البعض.

**المقابلة:** تعتبر المقابلة من اهم الأدوات في البحث العلمي، وقد قمت باستخدامها في هذا البحث عن طريق إجراء مقابلة مع مسؤولة، وكذلك إجراء مقابلة مع بعض عمال المؤسسة والهدف من ذلك جمع المعلومات اللازمة عن المؤسسة.

### المطلب الثالث: عينة الدراسة

وزع الاستبيان على 52 عامل في المؤسسة بطريقة عشوائية موزعين على ثلاث أصناف:

- صنف الإطارات: هم افراد ذوي خبرة مهنية ومكلفين بالدراسات ومهندسين.

- صنف أعوان التحكم: وتظم تقني رئيسي، عون تسيير رئيسي، ملحق تجارة، رئيس مكتب.

**المجال الجغرافي:** وهو مكان إجراء الدراسة، ولقد تمت على مستوى مؤسسة نفطال GPL بولاية سعيدة.

تقع هذه المؤسسة في المنطقة الصناعية رقم 01، ويغطي كل الاحتياجات الطاقوية للولايات: سعيدة، البيض، النعام.

يحدّها من الشمال الطريق الوطني رقم 06 (الرباحية) وجنوبا السكة الحديدية الرابطة بين محمدية وبشار وغربا مؤسسة المواد الكاشطة وشرقا شركة المياه المعدنية، تتربع على مساحة 4 هكتارات.

1- عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي، مكتبة الشعاع، الإسكندرية، ط1، 1996، ص118.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

بعد ما قمت بجمع المعلومات من مؤسسة نفعال، وجب تفرغ البيانات وتحليلها وهذا ما سنتناوله من خلال عملية تفرغ البيانات الشخصية، ثم البيانات الخاصة بالفرضيات وذلك للوصول إلى النتائج العامة للدراسة ومناقشتها.

المطلب الأول: تحليل نتائج المحور الأول.

قياس ثبات الاستبيان: لقد تم استخدام معامل الثبات الفا كرونباخ Alpha Cronbach لقياس الثبات الكلي للاستبيان والاتساق الداخلي لعباراته، فكانت قيمة المعامل لجميع عبارات الاستبيان في الجدول الموالي:

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,832	38

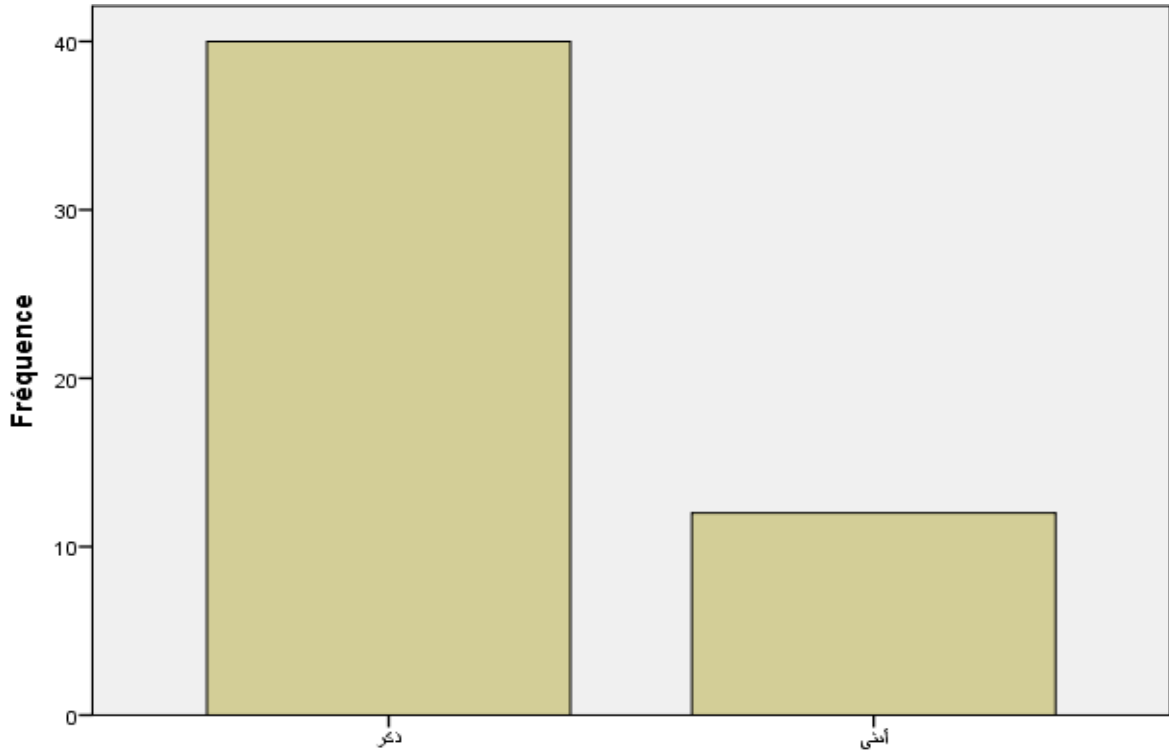
جدول رقم 2: يبين معامل ألفا كرونباخ.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول والنتائج المتحصل عليها والمتمثلة في معامل Alpha Cronbach الذي يساوي (0,832)، مما يدل بدرجة عالية من الثبات ونسبة مقبولة لأغراض التحليل، يمكن الاعتماد عليه في تطبيق الميداني للدراسة.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	40	76,9	76,9	76,9
أنثى	12	23,1	23,1	100,0
Total	52	100,0	100,0	

الجدول رقم 3: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

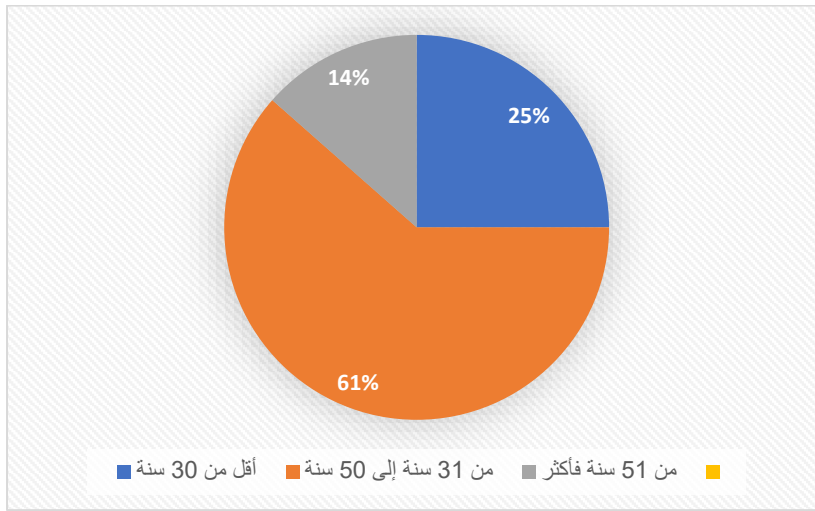


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- يتضح من خلال الجدول والشكل رقم 2 الخاص بتوزيع عينة البحث حسب الجنس أن 40 ذكور نسبة 76.9%، و 12 إناث بنسبة 23.1%، ومه يتضح لنا أن نسبة الذكور أكبر بكثير من الإناث، وهذا راجع لطبيعة نشاط الذي يتطلب الأولوية في التوظيف للذكور على الإناث.

الجدول رقم 4: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	13	25,0	25,0	25,0
من 31 سنة إلى 50 سنة	32	61,5	61,5	86,5
من 51 سنة فأكثر	7	13,5	13,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	



المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

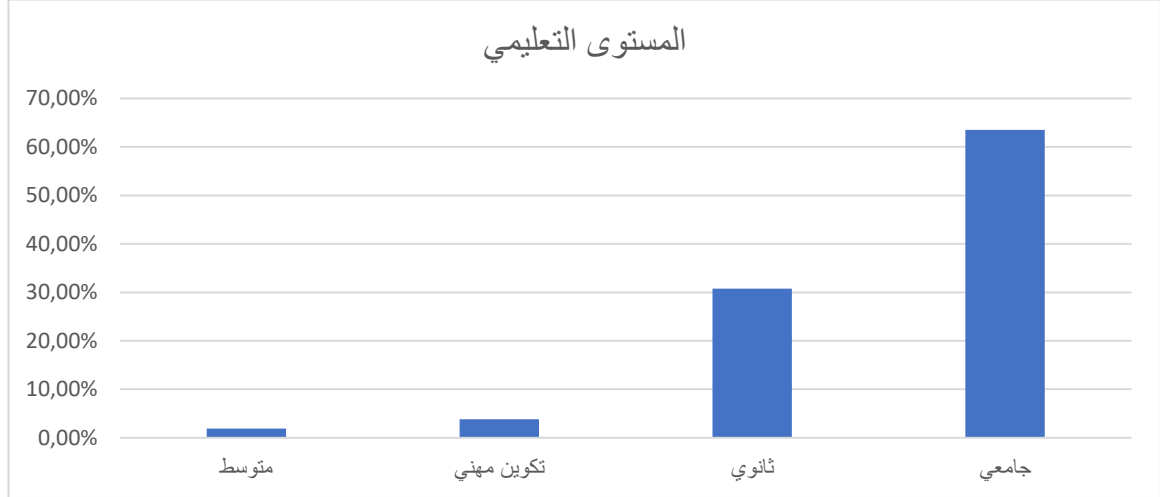
يتضح من الجدول أن الفئة العمرية من (31 سنة إلى 50 سنة) تمثل 61% وهي أكبر نسبة، ثم تليها

فئة (الأقل من 30 سنة) والتي تمثل نسبة 25% ثم تليها فئة (من 51 سنة فأكثر) وهي بنسبة

13.5% ومنه نقول إن المؤسسة يغلب عليها عنصر الشباب.

الجدول رقم 5: يوضح توزيع أفراد حسب المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متوسط	1	1,9	1,9	1,9
تكوين مهني	2	3,8	3,8	5,8
ثانوي	16	30,8	30,8	36,5
جامعي	33	63,5	63,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك تنوع في المستوى العلمي للمؤسسة حيث نجد أعلى نسبة ذوي

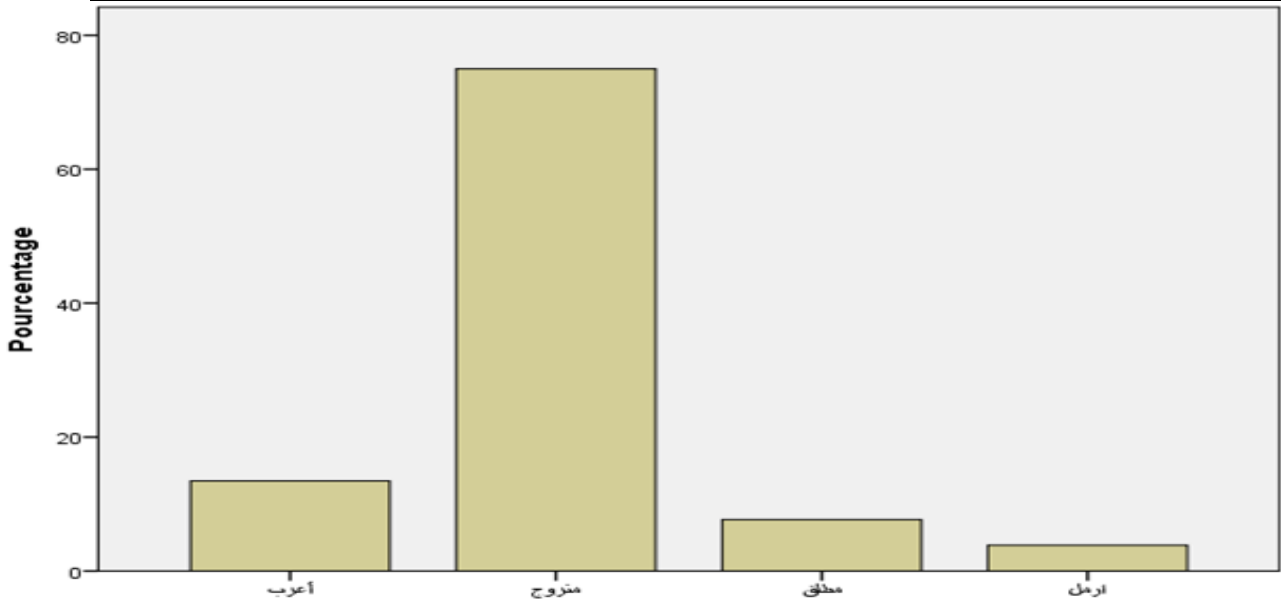
المستوى الجامعي بنسبة 63% تليها نسبة 30,8% تخص المستوى الثانوي وتليها نسبة 3,8%

تخص المستوى التكويني المهني وأقل نسبة 1,9% تخص المتوسط.

ومنح نلاحظ أن المؤسسة تهتم بالعمال الذين لديهم شهادات جامعية.

الجدول رقم 6: يوضح توزيع الأفراد حسب الحالة العائلية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أعزب	7	13,5	13,5	13,5
متزوج	39	75,0	75,0	88,5
مطلق	4	7,7	7,7	96,2
أرمل	2	3,8	3,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

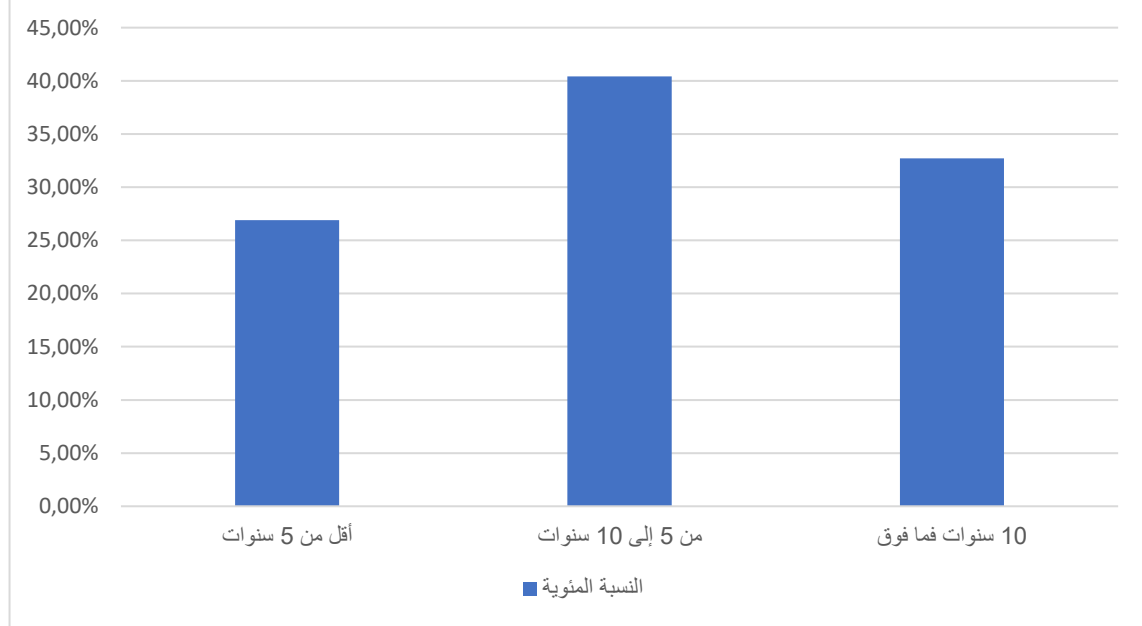
نلاحظ من خلال الجدول أن المتزوجون هم الأكبر نسبة (75%) تليها نسبة العزاب (13.5%)

تليها نسبة المطلقون بنسبة (7.7%) والأرامل بنسبة (3.8%)

ومنه نستخلص أن أفراد العينة أغلبهم متزوجون.

الجدول رقم 7: يوضح توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	14	26,9	26,9	26,9
من 5 إلى 10 سنوات	21	40,4	40,4	67,3
10 سنوات فما فوق	17	32,7	32,7	100,0
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

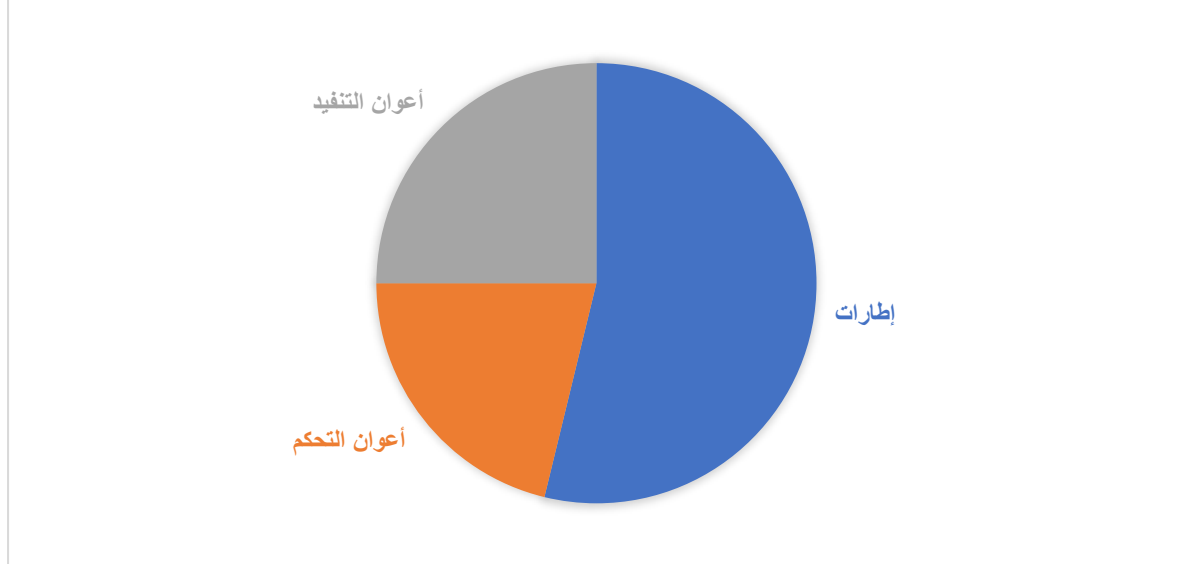
نلاحظ من خلال الجدول أن فئة التي تتراوح بين (من 5 إلى 10 سنوات) تمثل أكبر نسبة بـ (40.4%)، ثم تليها فئة (10 سنوات فما فوق) بنسبة (32.7%) ثم فئة (أقل من 5 سنوات) بـ (26.9%)

ومنه نلاحظ أن خبرة أغلبية أفراد العينة لديهم خبرة من (5 سنوات إلى 10 سنوات) والمؤسسة تسعى إلى الحفاظ على عمالها وعلى تطوير قدراتها ومهاراتهم عن طريق خبرتهم.



الجدول رقم 8: يوضح توزيع الأفراد حسب المهنة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطارات	28	53,8	53,8	53,8
أعوان التحكم	11	21,2	21,2	75,0
أعوان التنفيذ	13	25,0	25,0	100,0
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الإطارات عالية (53.8%) وهي أكبر فئة مهنية تليها نسبة

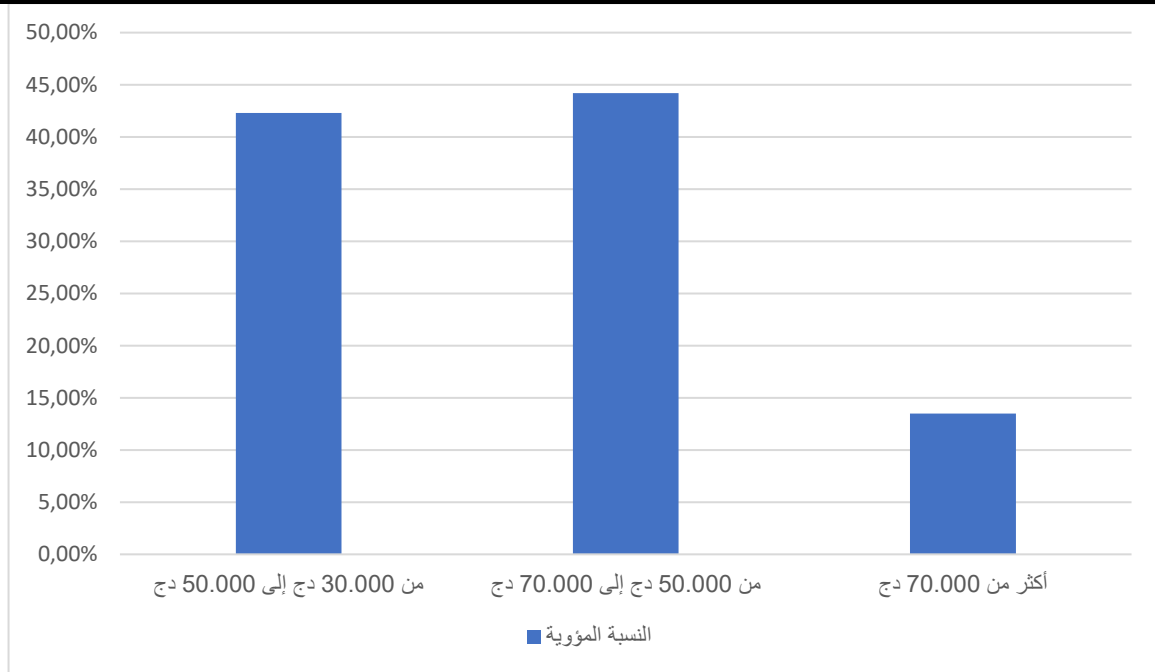
أعوان التنفيذ ب (25%) ثم فئة أعوان التحكم بنسبة (21.2%)

نلاحظ أن هناك تفوق كبير بالنسبة للإطارات، وهذا يعود إلى أن المؤسسة تسعى إلى توظيف العمال

ذوي كفاءة عالية.

الجدول رقم 9: يوضح أجر التي يتقاضاه أفراد العين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 30.000 دج إلى 50.000 دج	22	42,3	42,3	42,3
من 50.000 دج إلى 70.000 دج	23	44,2	44,2	86,5
أكثر من 70.000 دج	7	13,5	13,5	100,0
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن الأفراد العاملين الذين يتراوح دخلهم ما بين (50.000 دج إلى 70.000 دج) هم الأكثر بنسبة (44.2%)، ثم تأتي فئة التي دخلهم يتراوح ما بين (30.000 دج إلى 50.000 دج) وتقدر نسبتهم (42.3%) ثم فئة التي دخلها (أكثر من 70.000 دج) بنسبة (13.5%).

المطلب الثاني: تحليل نتائج المحور الثاني

1- كفاية الأجر:

الجدول رقم 10: يوضح الإجابة عن السؤال هل الأجر التي تتقاضاه يلبي احتياجاتك المختلفة؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	35	67,3	67,3	67,3
لا	17	32,7	32,7	100,0
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أن مدى كفاية الأجر الذي يتقاضاه أفراد العينة، فنلاحظ أن نسبة 67.5% أجابوا ب نعم دليل على كفاية الأجر لتلبية احتياجاتهم أما نسبة 32.7% أقرروا بعدم كفاية الأجر لهم وذلك راجع إلى غلاء المعيشة وارتفاع الأسعار.

2- الرضا عن الأجر المقدم:

الجدول رقم 11: يوضح الإجابة عن سؤال الرضا عن المقابل المادي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
راضي	27	51,9	51,9	51,9
غير راضي	8	15,4	15,4	67,3
نوعا ما	17	32,7	32,7	100,0
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 51.9% راضون عن المقابل المادي الذي يتحصلون عليه ومن ثم نسبة 32.7% نوعا ما والباقي بنسبة 15.4% غير راضون عن المقابل المادي المقدم لهم.

**3- الزيادة في الأجر:**

الجدول رقم 12: يوضح مدى زيادة أجر أفراد العينة منذ التحاقهم بالمؤسسة.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	39	75,0	75,0	75,0
لا	13	25,0	25,0	100,0
Total	52	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أن أغلبية أفراد العينة والتي تمثل نسبتهم 75% ازداد أجرهم منذ التحاقهم بالمؤسسة، أما نسبة 25% فلم يزداد أجرهم وهذا يعود إلى أن الموظف جديد في المؤسسة.

**4- توفير النقل:**

الجدول رقم 13: يوضح توفير النقل الخاص بالعمال

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	52	100,0	100,0	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أن كل أفراد العينة بنسبة 100% عبروا عن إقناعهم بأن المؤسسة توفر النقل للعمال بحيث يعتبر النقل حافز جيد في نظر العاملين لما فيه من تخفيف عبء النفقات.

**5- تقديم الخدمات الاجتماعية بعد سن التقاعد أو التوقف عن العمل:**

الجدول رقم 14: يوضح تقديم الخدمات الاجتماعية بعد سن التقاعد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	52	100,0	100,0	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أن المؤسسة تقدم خدمات اجتماعية بعد سن التقاعد أو التوقف عن العمل وهذا ما جاء في إجابة أفراد العينة والذي كانت نسبة 100%.

**6- فرص الترقية:**

الجدول رقم 15: يوضح فرص الترقية المتاحة في المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	41	78,8	78,8	78,8
لا	11	21,2	21,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أن أفراد العينة بنسبة 78.8% أجابوا ب نعم، مما يعني أنهم استفادوا من فرص الترقية مما يزداد شعورهم بالحماس والرغبة ورفع رضاهم وروحهم المعنوية، بينما نسبة 21.2% كانت إجابتهم لا وهذا يعني عدم استفادتهم من فرص الترقية مما يؤثر عليهم سلبا وعدم رضاهم عن عملهم.

7- نظام الخدمات المتوفر في المؤسسة:

الجدول رقم 16: يوضح نظام الخدمات الاجتماعية المتوفر بالمؤسسة من علاج، تأمين..

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مقبول	34	65,4	65,4	65,4
جيد	14	26,9	26,9	92,3
ممتاز	4	7,7	7,7	100,0
Total	52	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 65.4% من الأفراد كانت إجاباتهم عن نظام الخدمات الاجتماعية في المؤسسة بالمقبولة و 29.9% بالجيدة و 7.7% بالممتازة وهذا دليل عن رضا العاملين بالخدمات الاجتماعية المقدمة لهم.

8- التطبيق العادل لنظام الحوافز:

الجدول رقم 17: يوضح تطبيق المؤسسة لنظام العادل في توزيع الحوافز

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	39	75,0	75,0	75,0
لا	13	25,0	25,0	100,0
Total	52	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أن نسبة 75% من أفراد العينة كانت إجاباتهم ب نعم وهي أكبر نسبة بحيث أن نظام توزيع العادل يزيد من رضا الفرد عن عمله، ونسبة 25% فقد أجابوا بأن الإدارة لا تطبق نظام عادل في توزيع الحوافز.

9- مدى الشعور بالحماس والرغبة في العمل:

الجدول رقم 18: يوضح الشعور بالحماس والرغبة في العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دائما	26	50,0	50,0	50,0
لا	1	1,9	1,9	51,9
أحيانا	25	48,1	48,1	100,0
Total	52	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يلاحظ أن نسبة 50% من الأفراد يقرون بأنهم يشعرون دائما بالحماس والرغبة في العمل دليل عن رضاهم عن عملهم، تليها نسبة 48.1% بأنهم يشعرون أحيانا بالشعور والرغبة في العمل، تليها نسبة 1.9% لا يشعر بالعمل وهذا دليل عن عدم رضاه عن عمله.

المطلب الثالث: تحليل نتائج المحور الثالث.

1- توفير متطلبات العمل (إضاءة، تهوية، حرارة...)

الجدول رقم 19: يوضح توفر المؤسسة كل متطلبات العمل (إضاءة، حرارة، تهوية... الخ)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	52	100,0	100,0	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يلاحظ أن المؤسسة توفر كل متطلبات العمل وهذا من إجابات الأفراد بنعم بنسبة 100%.

2- الحوافز المقدمة ترفع من الروح المعنوية:

الجدول رقم 20: يوضح الإجابة عن السؤال الخاص بالحوافز المقدمة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	52	100,0	100,0	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يلاحظ ان إجابات الأفراد بنسبة 100% جاءت بنعم بحيث الحوافز لها دور كبير في رفع معنويات العاملين وزيادة رضاهم عن عملهم والرفع من معنوياتهم.

3- اهتمام المدير بعبارات الشكر والثناء للموظفين:

الجدول رقم 21: يوضح إجابات العاملين عن اهتمام المدير لهم بعبارات الشكر والثناء.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	33	63,5	63,5	63,5
لا	19	36,5	36,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن 63.5% من الإجابات كانت بنعم أي المدير يقوم بتقديم الشكر والعرفان لهم ونسبة 36.5% أجابوا ب لا بمعنى لا يتلقوا عبارات الشكر والعرفان من المدير وهذا مما يؤثر على معنوياتهم ورغبتهم.



4- قيام المؤسسة بحفلات تكريم للعمال المتميزين والمتقاعدين:

الجدول رقم 22: يوضح مدى قيام المؤسسة بحفلات تكريم للعمال المتميزين والمتقاعدين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	34	65,4	65,4	65,4
لا	18	34,6	34,6	100,0
Total	52	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول يلاحظ أن المؤسسة تقيم حفلات تكريم المتميزين والمتقاعدين وهذا ما جاء من إجابات الأفراد ب نسبة 65.4% بنعم و34.6% ب لا.

5- الشعور بالانتماء:

الجدول رقم 23: يوضح مدى الشعور بالانتماء في مكان العمل:

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دائما	22	42,3	42,3	42,3
أحيانا	30	57,7	57,7	100,0
Total	52	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أن نسبة 57.7% يقررون بأنهم أحيانا يشعرون بالانتماء في مكان العمل ونسبة 42.3% يشعرون بالانتماء وهذا راجع لظروف العمل المناسبة.

6- مشاركة المدير مع العمال في اتخاذ القرارات:

الجدول رقم 24: يوضح مدى مشاركة المدير مع العمال في اتخاذ القرارات:

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	31	59,6	59,6	59,6
لا	21	40,4	40,4	100,0
Total	52	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول يلاحظ ان نسبة 59.6% من العمال أقروا بمشاركة المدير معهم في اتخاذ القرارات، أما نسبة 40.4% من العمال كانت إجاباتهم ب لا وهذا ما يؤثر سلبيا في رضا العامل.

7- الاستفادة من دورات تدريب والتكوين: الجدول رقم 25: يوضح أجوبة الاستفادة من دورات

تدريب وتكوين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	39	75,0	75,0	75,0
لا	13	25,0	25,0	100,0
Total	52	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

دورات التكوين والتدريب تساعد العاملين في تطوير مهاراتهم وقدراتهم وذلك لتحقيق عمل جيد، ونلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 75% من العاملين تلقوا دورات تدريب وتكوين ونسبة 25% لم يتلقوا أي دورات.

نتائج المحور الثالث:

1- التعريف عن العمل في بداية اول يوم:

الجدول رقم 26: يوضح الإجابة عن السؤال المتعلق بالتعريف عن العمل في بداية اول يوم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	42	80,8	80,8	80,8
لا	10	19,2	19,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 80% من أفراد العينة قد تم تعريفهم بالمؤسسة في بداية يوم الأول من العمل، اما نسبة 19.2% من الأفراد لم يتم تعريفهم بالمؤسسة.

2- مناسبة العمل مع القدرة والمؤهلات العلمية:

الجدول رقم 27: يوضح الإجابة عن السؤال الخاص بمناسبة العمل المؤدي مع المؤهلات العلمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	47	90,4	90,4	90,4
لا	5	9,6	9,6	100,0
Total	52	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من خلال الجدول أن 90.4% من الأفراد تتناسب قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية مع ظروف عملهم وهذا ما يشكل رضا تام عن عملهم، تليهم نسبة 9.6% من الأفراد لا تتناسب قدراتهم العلمية مع ظروف عملهم.

3- الرضا عن الحوافز المقدمة:

الجدول رقم 28: يوضح مدى رضا الأفراد عن الحوافز المقدمة لهم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	37	71,2	71,2	71,2
لا	15	28,8	28,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أن 71.2% من أفراد العينة كانت إجاباتهم ب نعم وهذا ما يدل عن رضاهم عن الحوافز المقدمة لهم، في حين نجد نسبة 28.8% من الأفراد غير راضون عن الحوافز المقدمة لهم.

4- الرضا عن الوظيفة الحالية:

الجدول رقم 29: يوضح الإجابة عن السؤال الخاص بمدى رضا الأفراد عن وظيفتهم.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	49	94,2	94,2	94,2
لا	3	5,8	5,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أن نسبة كبيرة من الأفراد 94.2% راضون عن وظيفتهم الحالية، أما نسبة 5.8% غير راضون عن وظيفتهم وذلك لأسباب مختلفة.

5- الرضا عن أسس الترقية:

الجدول رقم 30: يوضح الرضا عن أسس الترقية في المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	36	69,2	69,2	69,2
لا	16	30,8	30,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن 69.2% من أفراد العينة راضين على أسس الترقية بينما 30.8% فهم غير راضين على أسس الترقية، بحيث تحسب الترقية حسب الأقدمية والكفاءة.

6- مستوى الرضا عن العمل:

الجدول رقم 31: يوضح مستوى الرضا عن العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مرتفع	29	55,8	55,8	55,8
متوسط	23	44,2	44,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول ان نسبة 55.8% من الأفراد مستوى رضاهم عن العمل مرتفع اما نسبة 44.2% من الأفراد مستوى الرضا لديهم متوسط.

7- أسس إعطاء التحفيز في المؤسسة:

الجدول رقم 32: يوضح أسس إعطاء التحفيز في المؤسسة:

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
الأداء	18	34,6	34,6	34,6
الكفاءة	19	36,5	36,5	71,2
الجهد المبذول	15	28,8	28,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول ان نسبة 36.5% من أفراد العينة أن التحفيز يمنح وفق معيار الكفاءة، أما نسبة 34.6% يرون أن الأداء هو المعيار الذي يتم وفقه منح التحفيز، أما 28.8% يرون بمنح التحفيز حسب الجهد المبذول.

وعليه المؤسسة تمنح التحفيز وفق أسس مقبولة خاصة الكفاءة والأداء.

8- الرضا عن رئيس المصلحة والتعليمات الصادرة عنه:

الجدول رقم 33: يوضح الإجابة عن السؤال الخاص بالرضا عن رئيس المصلحة والتعليمات الصادرة عنه

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	24	46,2	46,2	46,2
لا	28	53,8	53,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يلاحظ أن 53.8% من الأفراد ليسوا راضون عن رئيس مصلحتهم والتعليمات الصادرة عنهم، تليها نسبة 46.2% راضون عن مصلحتهم والتعليمات الصادرة عنهم.

**10- الاعتقاد أن عدم الرضا عن العمل في المؤسسة يؤثر على مستوى الأداء:**

الجدول رقم 34: يوضح الإجابة عن السؤال الخاص بالاعتقاد أن عدم الرضا في المؤسسة يؤثر على مستوى الأداء.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	45	86,5	86,5	86,5
لا	7	13,5	13,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من خلال الجدول ان 86.5% من أفراد العينة يرون أن عدم الرضا عن العمل في المؤسسة يؤثر على مستوى الأداء في العمل، أما نسبة 13.5% يرون أن عدم الرضا عن العمل لا يؤثر في مستوى الأداء.

**11- الاستعداد لترك العمل:**

الجدول رقم 35: يوضح الإجابة عن هل انت مستعد لترك عملك بسهولة في حال وجدت وظيفة أحسن وبظروف جيدة؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	20	38,5	38,5	38,5
لا	32	61,5	61,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

المصدر: من الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يلاحظ أن 61.5% غير مستعدين عن ترك عملهم بسهولة وهذا دليل عن رضاهم عن عملهم الحالي، اما نسبة 38.5% مستعدين لترك العمل إن وجدوا عما آخر يلي احتياجاتهم المختلفة.

12- ما سبب الرضا عن العمل:

الجدول رقم 36: يوضح سبب رضا عن العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ظروف العمل الجيدة	12	23,1	23,1	23,1
الأجر والعلاوات	29	55,8	55,8	78,8
العلاقات الجيدة مع الرؤساء والزملاء	11	21,2	21,2	100,0
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

المصدر: من الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أن 55.8% من أفراد العينة يرون ان سبب الرضا عن العمل يرجع إلى الأجر والعلاوات، تليها عينة بنسبة 23.1% يرون ظروف العمل الجيدة هي سبب الرضا عن العمل، ثم نسبة 21.2% يرون ان العلاقات الجيدة مع الرؤساء والزملاء هي سبب الرضا عن العمل.

الإجابة عن الفرضيات:

1- الفرضيات الفرعية:

\* يؤثر نظام التحفيز المادي على الأداء الوظيفي

Corrélations

	الرضا الوظيفي	الحوافز المادية
<b>Corrélation de Pearson</b>	الرضا الوظيفي 1,000	الحوافز المادية ,928
	الحوافز المادية ,928	الرضا الوظيفي 1,000
<b>Sig. (Unilatéral)</b>	الرضا الوظيفي .	الحوافز المادية ,000
	الحوافز المادية ,000	الرضا الوظيفي .
	الرضا الوظيفي 52	الحوافز المادية 52
	الحوافز المادية 52	الرضا الوظيفي 52

المصدر: من الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS



## الفصل الثالث الجانب التطبيقي للدراسة

يوضح الجدول أعلاه أن معامل الارتباط  $R=0.928$  وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي قوي بين التحفيز المادي والرضا الوظيفي، كما يوضح الجدول أن مستوى معنوية النموذج (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه نتأكد على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز المادي على الرضا الوظيفي.

\* يؤثر نظام التحفيز المعنوي على الرضا الوظيفي.

### Corrélations

		الرضا الوظيفي	الحوافز المعنوية
<b>Corrélation de Pearson</b>	الرضا الوظيفي	1,000	,834
	الحوافز المعنوية	,834	1,000
<b>Sig. (Unilatéral)</b>	الرضا الوظيفي	.	,000
	الحوافز المعنوية	,000	.
	الرضا الوظيفي	52	52
	الحوافز المعنوية	52	52

المصدر: من الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن معامل الارتباط  $R=0.834$  وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي قوي بين التحفيز المعنوي والرضا الوظيفي، كما يوضح الجدول أن مستوى معنوية النموذج (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه نتأكد على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز المعنوي على الرضا الوظيفي.

\* يؤثر نظام التحفيز على الرضا الوظيفي

Corrélations

		الرضا الوظيفي	نظام التحفيز
Corrélation de Pearson	الرضا الوظيفي	1,000	,996
	نظام التحفيز	,996	1,000
Sig. (Unilatéral)	الرضا الوظيفي	.	,000
	نظام التحفيز	,000	.
	الرضا الوظيفي	52	52
	نظام التحفيز	52	52

المصدر: من الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن معامل الارتباط  $R=0.996$  وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي قوي موجب بين نظام التحفيز والرضا الوظيفي، كما يوضح الجدول أن مستوى معنوية النموذج (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه نتأكد على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام التحفيز على الرضا الوظيفي

خلاصة:

من خلال دراستنا لمؤسسة نفطال بولاية سعيدة بين لنا اننا لنظام التحفيز تأثير على الرضا الوظيفي، كما نجد أن التحفيز في هذه المؤسسة متنوعة منها مادية ومعنوية، ويختلف نظام التحفيز في مؤسسة نفطال من شخص لآخر ومن مستوى لآخر وهذا حسب طبيعة الوظيفة فأغلبية العمال في هذه المؤسسة راضين عن الحوافز المقدمة لهم وراضين عن عملهم.

## التوصيات

بناء على النتائج التي توصلنا إليها ضمن دراسة نظام التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي في مؤسسة نفعال بسعيدة، بتقديم مجموعة من التوصيات يمكن العمل بها والاستفادة نقوم منها، وتتمثل هذه التوصيات فيما يلي:

- 1- تشجيع روح المبادرة والإبداع والابتكار لدى العاملين.
- 2- الاعتراف بالعامل من خلال تلبية طموحاته ورغباته وحاجاته.
- 3- الاهتمام بانشغالات واهتمامات ومطالب العمال.
- 4- تكثيف دورات التدريب وتكوين لأن هذه الدورات تشعر العامل بأهمية وتجعله دائم التجديد والإبداع وكذلك مواكبة التطور الاقتصادي وتنمية المهارات.
- 5- اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- 6- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة.
- 7- البعد عن العلاقات الشخصية والمحسوبة والوساطة في منح الحوافز.
- 8- تفعيل نظام التحفيز وتحسينه في جميع الجوانب.
- 9- تنمية روح الفريق في العمل الجماعي.
- 10- تعديل وتطوير نظم الحوافز حتى تكون أكثر فعالية وتحقيق مستوى عالي من الكفاءة الإنتاجية.
- 11- قياس الرضا الوظيفي للعاملين دوريا وبانتظام وتحديد مستواه.
- 12- اتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة لتحسين الرضا الوظيفي.

الخطاتمة

يعتبر المورد البشري من أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق التميز وتحسين كفاءتها الإنتاجية والرفع من مردوديتها، باعتباره المحرك والقادر على الإبداع والابتكار.

ومن خلال دراستنا لموضوع نظام التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي، توصلنا إلى أنه مجموعة من العوامل التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر جهد، فهي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، فهي تعتبر إحدى مقومات العمل المؤسسي وهي محور مركزي لفعاليات ونشاطات المنظمات المعاصرة في بيئة العمل كما أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى بنوعية اليد العاملة المستخلصة، فالمؤسسة تطمح دائما إلى تحقيق أهدافها فهي مرتبطة ارتباطا وثيقا بمدى فعالية اليد العاملة، كما أن لا ننسى أن التكنولوجيا في تطور مستمر مما يحتم على المؤسسة مسايرة هذا التطور، وإدخال كل ما هو جديد عن طريق التكوين وأيضا يجب توفير كل ما تحتاجه المؤسسة من أموال باعتبارها موردا لا نرى نتائجه إلا في المستقبل.

في الجزء النظري حاولنا الإحاطة بإشكالية البحث من وجهتها النظرية فابتدأنا في الفصل الأول منه، بمحاولة إبراز مفاهيم حول التحفيز وكل ما يخصه بشكل مفصل.

وفي الفصل الثاني حاولنا إبراز الرضا الوظيفي وطرق قياسه وعلاقته بالتحفيز.

وفي الجانب الميداني حاولنا تطبيق دراسة أثر التحفيز على الرضا الوظيفي في مؤسسة نفضال بسعيدة حيث استهلنا الدراسة بإعطاء نظرة شاملة عن المؤسسة بتعريف المؤسسة وإبراز الهيكل التنظيمي.

وفي مجمل الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

### 1- النتائج النظرية:

- التحفيز يحافظ على الكفاءات البشرية باعتباره يخلق التميز.
- التحفيز يثير دوافع الفرد ويحرك الطاقات ويولد الرغبة والحماس في العمل.
- عملية التحفيز عند الأفراد تبدأ بالشعور بالحاجة أو الشعور بالنقص.
- تنمية روح التعاون وروح الفريق في العمل الجماعي وبالتالي تحقيق الولاء للمنظمة.
- الحوافز متعددة ومتنوعة منها إيجابية وسلبية.
- الرضا يأتي من خلال إشباع الحاجات والرغبات.
- الحوافز المعنوية مرتبطة بشكل مباشر بالحاجات الاجتماعية والذاتية للفرد.
- الحوافز المادية حتمية على المنظمة فهي تثير الدوافع كونها تساهم في تلبية الحاجات الاقتصادية.
- تبرز أهمية التحفيز من خلال تعدد النظريات المفسرة له.
- تحفيز الأفراد يتطلب معرفة ودراسة سلوكيات وتصرفات ودوافع الأفراد وعليه فعملية التحفيز تأتي بعد تقييم الأداء، وتشخيص دقيق للعمل.
- التحفيز يتم وفق أسس ومعايير منها الأداء والجهد والمهارة والخبرة.
- لا يمكن فصل عملية التحفيز عن العمليات الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم وقيادة والرقابة.

## خاتمة

- هناك ربط بين التحفيز والدوافع والرضا الوظيفي ببعضها البعض.
- الفرد الراضي يزيد انتمائه للوظيفة وحبه لعمله وللمنظمة ككل.
- الرضا يتحدد بناء على قيمة ما يحصل الفرد من عوائد وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد.
- هناك علاقة بين التحفيز والرضا والأداء، فإذا كان الفرد يشعر بالعدالة في التحفيز والمكافآت فهنا يزيد من شعور العامل بالرضا الوظيفي وإذا حدث العكس فهنا يخلق الصراع وعدم الرضا والقلق.
- أما علاقته بالأداء فهناك ربط مباشر بين الحوافز والمكافآت والسلوك والأداء.
- الرضا المرتفع يؤدي إلى زيادة الأداء.

## 2- النتائج التطبيقية:

- التحفيزات في مؤسسة نفضال متنوعة منها مادية ومعنوية.
- أغلبية عمال هذه المؤسسة ذو مستوى عالي وتكوين لا بأس به.
- التحفيز يختلف من عامل إلى آخر ومعظمهم يرونه بأنه يثير الدوافع ويخلق الرغبة والحماس.
- رأي العمال عن أجورهم يختلف من شخص إلى آخر وهذا ما يعني عدم توازن في الأجور.
- فرص الترقية موجودة في المؤسسة فأغلبية العمال استفادوا من فرص الترقية.
- نظام الترقية في المؤسسة حسب الأقدمية والكفاءة.
- المؤسسة تقوم بتقديم الشكر والعرفان للأفراد العاملين وذلك حسب أغلبية إجابات الأفراد.

## خاتمة

- المؤسسة تقوم بتوفير وتحسين ظروف العمل.
- وجود الثقة والاحترام في العمل.
- المؤسسة توفر فرص تدريب للعاملين.
- الإدارة تلبي حاجات ورغبات العاملين نسبيا.
- أغلبية العمال تم تعريفهم بالعمل في البداية.
- الأفراد يشعرون بالحماس والرغبة في العمل.
- بعض الأفراد راضين عن الحوافز المقدمة لهم والبعض ليس راضي.
- أغلبية الأفراد راضين عن مناصب عملهم.
- المستوى العام للرضا الوظيفي للعاملين مقبول.
- التحفيز يمنح في المؤسسة حسب معيار الأداء والكفاءة والجهد المبذول.
- أغلبية الأفراد العاملين يشعرون بتوزيع عادل في إعطاء التحفيز.
- التحفيز المعنوي والمادي يؤثر على الرضا الوظيفي.



# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المراجع:

### أولاً: الكتب:

- 1- عبد الفتاح بو حمخم، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر. 2011
- 2- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار النشر والتوزيع عمان. 2002
- 3- خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، الأردن. 2005
- 4- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النشر والتوزيع، الأردن. 2003
- 5- مدحت محمد أبو النصر، إدارة تنمية الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة، مجموعة النيل العربية، مصر. 2007
- 6- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن. 2007
- 7- عبد الحميد عبد الفتاح. الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. المكتبة العصرية. 2007
- 8- زاهر عبد الرحيم عاطف. مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية. دار الراية للنشر والتوزيع. الأردن. 2011
- 9- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، ط1، الأردن: مكتبة مجتمع العربية. 2009
- 10- طاهر محمود الكلادة، الاتجاهات الحديثة في الإدارة الموارد البشرية، د ط، الأردن. دار اليازوري العلمية للنشر. 2011
- 11- معمر داود، منظمة الأعمال الحوافز والمكافآت، دار الكتاب حديث. 2006

- 12- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، الجزائر، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع. 2011.
- 13- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر. 2007.
- 14- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، دار الغرب الإسلامي، الجزائر. 2006.
- 15- بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن. 2008.
- 16- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن. 2008.
- 17- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر. 2010.
- 18- خالد عبد الرحيم الهبيء، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، الأردن، ط 2، 2005.
- 19- زيد عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن. 2012.
- 20- حامد حرفة، موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، الدار العربية للموسوعات، الطبعة الأولى. 1980.
- 21- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، عمان، ب ط، 2011.
- 22- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني للمنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر. 2014.
- 23- ابن منظور أبو الفضل جمال الدين، بن مكرم، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، المجلد 05. ط4، 2005.
- 24- عائشة مصطفى المناوي. سلوك المستهلك، دار مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر. ط2، 1998.
- 25- أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر. 1983.

- 26- فاروق، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، الأردن. 2005
- 27- أحمد صقر عاشور، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة، بيروت، لبنان. ط1، 1979
- 28- سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن. 2009
- 30- محمود مصطفى أبوبكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعية، مصر. 2008
- 31- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان. 1983
- 32- أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر. 2001
- 33- محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار رضا للنشر، القاهرة، مصر. 1999
- 34- محمد عمر الطنوبي، قراءات في علم النفس الاجتماعي، مكتبة المعارف، الإسكندرية، مصر. 1999
- 35- سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان. 2009
- 36- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن. 2003
- 37- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة، مطابع الدار الهندسية، مصر. 2008

38- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن. طبعة 3، 2006

39- عبد الرحمان بدوي، مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، ط03، 1977

40- صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، دار العلوم، 2003

41- رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان، ط01، 2008

42- ریح مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، دار صفاء، عمان، ط1، 2010

43- عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي، مكتبة الشعاع، الإسكندرية، ط1، 1996

#### ثانيا: المجالات:

1- زكي حنوش، الحوافز والتنمية الشاملة، مجلة الإدارة العامة، العدد 47، لشهر سبتمبر وأكتوبر، حلب سوريا. 1985

#### ثالثا: المذكرات والمواقع الإلكترونية:

1- عارف بن ماطل الجريد. التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي. دراسة ميدانية شرطة منطقة الخوف. رسالة الماجستير. جامعة نايف العربية. 2008

<http://www.creativity.ps/labrary/dateaw-cre6/68.pdf>

2- عبد الرزاق نادر حامد. تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الأزهر، بغزة. 2010

3- باجة حميد. دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة  
الماستر في علوم التسيير. 2014.

4- عبد الله محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء العاملين بسلطنة عمان.  
رسالة ماجستير، عمان. 2011.

www.abahe.co.uk -5

6- بوزروين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة دراسة ميدانية  
لشركة مامي للمشروبات الغازية سطيف. رسالة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات. جامعة  
سطيف. 2010-2009.

7- ليندة بن سهل، الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية مطبقة على العينة من أعوان  
الحماية المدنية بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، بسكرة، جامعة محمد خيضر علم النفس وعلم  
التنظيم. 2014.

8- أثر التحفيز القيادي على مستوى أداء الفرد بالمنظمات والمنشآت، دراسة ميدانية، رسالة  
ماجستير في إدارة الأعمال تخصص موارد بشرية. 2014.

9- محمد حسن التيجاني يوسف، التحفيز أثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، أطروحة  
ماجستير إدارة أعمال، مكة المكرمة.

10- سليم طق وعلي عبيد، دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى العاملين، مذكرة مكملة  
لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي التبسي، كلية علوم التسيير. 2016-2015.

11- بلخير سهام + عشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة الجامعة-  
دراسة حالة جامعة البويرة- مذكرة ماستر قسم علوم التسيير، تخصص: إدارة استراتيجية،  
الجزائر. 2012.

- 12- زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر. 2000
- 13- هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال. 2008
- 14- نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة مؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر. 2005
- 15- سفاري ميلود، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة سطيف، الجزائر. 2007
- 16- محمودية شهيرة، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر. 2001
- 17

related: [www.kau.edu.sa/Files/0012539/Subjects](http://www.kau.edu.sa/Files/0012539/Subjects) . 17/04/2019

00:16

الملاحق



الرقم: 000.../ق ع إق/ك ع اق، ع تج، ع تس/ ج س/2019

إلى/ السيد : مدير مؤسسة نفضال

الموضوع: طلب استقبال

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة؛ بطلب استقبال ومساعدة الطالب(ة):

- الطالب(ة): سلماني بشير مسجل(ة) في السنة الثانية ماستر تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

بتسهيل عملية دخوله إلى المصلحة التي تشرفون عليها، وتمكينه من الإطلاع على كل ما يساعده لإنجاز بحثه؛ وذلك حسب القانون الداخلي المتبع لديكم؛ وهذا حتى يتسنى له التحضير الجيد لإعداد البحث. أخيرا تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

حرر(ت) بسعيدة في: 06-05-2019.

رئيس القسم



مراجعة

HELLAH Mokhtar  
Chef Département PMC



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة د مولاي طاهر "سعيدة"  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم الاقتصادية  
تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

السنة الثانية ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف: بو صلاح عبد اللطيف

إعداد الطالب: سلماني بشير

- في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر (LMD) تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات بعنوان التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشرية.
- يطيب لي ان أضع بين أيديكم هذا الاستبيان، الذي تم تصميمه لغرض البحث العلمي بهدف جمع معلومات اللازمة، ونتعهد لكم بأن المعلومات التي تدلون بها ستكون موضع سرية تامة، واستعمالها في حدود الدراسة فقط.
- لذا نرجو منكم التكرم بملأ الاستبيان، وهذا بعد قراءة كل عبارة بعناية والإجابة عليها بكل صراحة وموضوعية. ومن ثم وضع العلامة (x) في المكان المناسب.
- تقبلوا خالص تحياتي ومشكوريين على كل ما بذلتموه من جهد.

الموسم الجامعي 2018-2019

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر  انثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة  من 31 سنة إلى 50 سنة   
من 51 سنة فأكثر
- 3- المستوى التعليمي: متوسط  تكوين مهني  ثانوي  جامعي
- 4- الحالة العائلية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 5- الخبرة المهنية: (الأقدمية): أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات   
10 سنوات فما فوق
- 6- المهنة: .....

1- ما قيمة الأجر الذي تحصل عليه؟ ..... دج

المحور الثاني: متعلق بنظام التحفيز

أولاً: الحوافز المادية:

- 1- هل الأجر الذي تتقاضاه يلبي احتياجاتك المختلفة؟ نعم  لا
- 2- هل أنتم راضون عن المقابل المادي لكم في المؤسسة (أجر، علاوات... الخ)؟  
راضي  غير راضي  نوعاً ما
- 3- هل ازداد اجرك منذ التحاقك بالمؤسسة؟ نعم  لا
- 4- هل توفر المؤسسة نقل خاص للعمال؟ نعم  لا
- 5- هل تقدم المؤسسة للعامل خدمات اجتماعية بعد بلوغ سن التقاعد او التوقف عن العمل؟ نعم  لا
- 6- هل فرص الترقية متاحة في المؤسسة؟ نعم  لا
- 7- ماذا يمكن القول عن نظام الخدمات الاجتماعية المتوفر بالمؤسسة من علاج، تأمين صحي، تقاعد، نقل ... الخ؟  
مقبول  جيد  ممتاز

8- هل تطبق الإدارة نظام عادل في عملية توزيع الحوافز بين العمال؟

نعم  لا

9- هل تشعر بالحماس والرغبة في العمل؟ نعم  لا  نوعا ما

10- ما هو نظام الحوافز المعمول به داخل المؤسسة؟ عادل  غير عادل

### ثانياً: الحوافز المعنوية

1- هل توفر لكم المؤسسة كل متطلبات العمل (إضاءة، حرارة، تهوية...الخ)؟

نعم  لا

2- هل الحوافز المقدمة لك ترفع من روحك المعنوية؟ نعم  لا

3- هل يهتم المدير بعبارات الشكر والثناء للموظفين؟ نعم  لا

4- هل تقيم مؤسستكم حفلات تكريم خاصة بالعمال المتميزين والمتقاعدين؟

نعم  لا

5- هل تحتفظون بعلاقات جيدة مع الزملاء في العمل؟ نعم  لا

6- كيف يمكن توجيهك في العمل؟ بالاحترام ولطف  بالقوة والإجبار

7- هل تشعر بالانتماء في المكان الذي تعمل فيه؟ دائما  أحيانا

8- هل يتشارك المدير مع العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة؟

نعم  لا

9- هل استفدت من دورات التدريب والتكوين داخل أو خارج المؤسسة؟

نعم  لا

### المحور الثالث: الرضا الوظيفي

- 1- في بداية أول يوم في عملك هل تم تعريفك بالمؤسسة؟ نعم  لا
- 2- هل يناسب العمل الذي تؤديه مع قدراتك ومؤهلاتك العلمية؟ نعم  لا
- 3- هل انت راضي عن الحوافز المقدمة لك؟ نعم  لا
- 4- هل انت راضي عن وظيفتك الحالية؟ نعم  لا
- 5- هل انت راضي عن أسس الترقية في المؤسسة؟ نعم  لا
- 6- ما هو مستوى رضاك عن العمل؟ مرتفع  متوسط  منخفض
- 7- حسب رأيك ماهي أسس إعطاء التحفيز في المؤسسة؟  
الأداء  الكفاءة  الجهد المبذول
- 8- هل تشعر بالعدالة في توزيع الأجور والمكافآت في المؤسسة؟ نعم  لا
- 9- هل أنتم راضون عن رئيس مصلحتكم والتعليمات الصادرة عنهم؟ نعم  لا
- 10- هل تعتقدون أن عدم رضاكم عن العمل في المؤسسة يؤثر على المستوى اداؤكم للعمل؟ نعم  لا
- 11- هل انت مستعد لترك عملك بسهولة في حال وجدت وظيفة أحسن وبظروف جيدة؟ نعم  لا
- 12 هل رضاكم عن العمل سببه:  
- ظروف العمل الجيدة.   
- الاجر والعلاوات.   
- العلاقات الجيدة مع الرؤساء والزملاء.

شكرا على المساعدة وتفهمكم لإنجاز هذا الاستبيان

