



## موضوع تقرير تربص

# التحفيز وأثاره على الرضا الوظيفي

تقرير تربص مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس

قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال

تحت إشراف:

من إعداد الطلبة:

لأستاذ: عبد الحليم لعشاش

- محمد الخليل ولهي

- عبد الفتاح رقيدي

السنة الجامعية 2022م/2023م



## اهداء و شكر

الحمد لله الذي وفقنا لتتمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية  
بمذكرتنا , والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين, هذه ثمرة  
الجهد و النجاح بفضلته تعالى مهداة الى الوالدين الكريمين  
حفظهما الله وادامهما نورا لدربي , ووفاءا وتقديرا واعترافا  
منا بالجميل نتقدم بجزيل الشكر لولئك المخلصين الذين  
لم يألوا جهدا في مساعدتنا في مجال البحث العلمي ,  
إلى كل من أعاننا في إتمام هذا العمل

وفي الأخير يا رب..

يا رب لا تدعنا نصاب بالغرور إذا نجحنا ولا نصاب باليأس إذا فشلنا  
بل ذكرنا دائما بأن الفشل هو التجربة الذي تسبق النجاح أمين يا رب  
العالمين

# الفهرس

## الفهرس

الصفحة	العنوان	الرقم
	الواجهة	01
	البسمة	02
	الاهداء والشكر	03
	الفهرس	04
أ	المقدمة	05
<b>المبحث الأول التحفيز</b>		
04	تمهيد	06
05	□ طلب الأول: مفهوم التحفيز	07
05	المطلب الثاني: أهداف التحفيز	08
06	المطلب الثالث: أهمية التحفيز	09
<b>المبحث الثاني: الرضا الوظيفي</b>		
09	تمهيد	10
10	المطلب الاول : مفهوم الرضا الوظيفي	11
11	المطلب الثاني: محددات الرضا الوظيفي	12
11	المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي	13
12	المطلب الرابع: أهمية الرضا الوظيفي	14
<b>المبحث الثالث دراسة حالة مؤسسة جيزي</b>		
14	التعريف بالمؤسسة جيزي	15
15	محور الأول بيانات شخصية	16
21	المحمور الثاني التحفيز والرضا الوظيفي	17
<b>الخاتمة</b>		
<b>قائمة المراجع</b>		
<b>الملاحق</b>		

## مقدمة:

تنشط المنظمة اليوم بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار وبخطورة والتحديات ومصدرها التغيرات والتطورات المتسارعة [ال]دث [ال] البيئة [ال] ارجية، لذا تسعى [ال] نظمات للوصول [ال] الريادة والتميز عن منافسيها وهذا بدوره يتطلب قدرة ومقدرة [ال] واكبة [ال] تلف هذه التطورات، فتحقيق أي منظمة لأهدافها وبقائها واستمرارها أصبح مرهوناً بقدرة قدرتها على التكيف ومواجهة التحديات والفعالية [ال] مواجهتها تعتمد اليوم بالأساس على درجة على الإنتاجية والريادة والأكثر تأثراً الكفاءات البشرية للمنظمة باعتبارها أحد الركائز الأساسية الثمينة والاستمرارية، فالعنصر البشري أساس أي عمل كونه يتوقف على الاستغلال الأمثل والعقل لكل عوامل الإنتاج، فالفردي أساس القوة والثروة، فلا قوة ولا ثروة بدون [ال] ورد البشري وتظهر الآية القصوى للعنصر البشري من خلال تنوع الاختصاصات [ال] أسندت إدارته من [ال] ليل العمل، الاختيار، التعيين، التكوين، الترقية، النقل، الاتصالات والمعلومات، [ال] ظروف العمل، العلاقات الاجتماعية، التحفيز وهذا الأخر أصبح موضوعه [ال] نل [ال] أية كيفة لدى المنظمة والعامل بها، فهو [ال] ارسه ووسيلة لتحقيق الفوز والنتائج [ال] تقاس على أساسها [ال] اح الأعمال وتطورها، خصوصاً إذا كان [ال] ارس وفق أسس ومبادئ منصفة وموضوعية وشفافة، فمن خلاله تتميز مؤسسة المنظمة سة جيزي بكفاءة الأداء [ال] وقائق الرضا الوظيفي للعامل، وكذا كسب ولأنهم زيادة انتمائهم للمنظمة [ال] ضى التحفيز حالياً باهتمام كبير واعتراف الإدارات الناجحة [ال] اجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد [ال] ااعات كل حسب كفاءته وقدراته ومهاراته، فتحفيز العامل [ال] يت دوافعهم [ال] ورك طاقاتهم، الكامنة ويولد الرغبة [ال] اماس [ال] العمل ودفعهم لزيادة أدائهم عن طريق الاهتمام لهم وحسن [ال] اعاملة والأخذ [ال] شاعرهم وطمهم ورغباتهم، وهذا بدوره [ال] فز الفرد على إشباع حاجاته ورغباته وملء نفوس العامل بالرضا والطمأنينة ومن [ال] ضمان تفانيهم [ال] أدائهم والتعامل بكفاءة وفاعلية مع [ال] اهام [ال] اقة على عاتقهم وإبعاد مظاهر القلق والتوتر [ال] اها [ال] ثل التحفيز ميزة من [ال] يزات [ال] نظمات الناجحة من خلال توفر كل من التشاور والتفاهم [ال] ااعي وخلق الثقة والاحترام [ال] ابادل، والاعتراف بالعامل بتلبية طموحاته [ال] ا شروط العمل [ال] اصول على الترقيات [ال] اكافات [ال] اها، كون دور كل إدارة هو بلوغ الأهداف [ال] وقائق النتائج، وأن دور كل مسؤول هو جلب الظروف [ال] الائمة لتحقيق تلك النتائج وهو الذي يقوم بتحسينات الفردية مع إقرار [ال] اكل [ال] ا الائمة وتوزيع [ال] اسؤوليات على الأفراد، وعلى الإدارة [ال] ا نوعية العمل بإعطاء [ال] أية كيفة للعمال ومبائهم [ال] التنبؤ [ال] اديد الأهداف وتنفيذها وأخذ اهتماماتهم وانشغالهم [ال] ا الاعتبار.

وهذا ما يدفعنا [ال] طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير التحفيز [ال] قيق الرضا الوظيفي [ال] مؤسسة جيزي ؟

[ال] اعة هذه الإشكالية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما [ال] اقصود بالتحفيز وما هي [ال] آيته ؟

- ما [ال] اقصود بالرضا الوظيفي وما هي [ال] آيته ؟

## فرضيات البحث:

من الإشكالية [ال] اطروحة وللإجابة على هذه الأسئلة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- التحفيز [ال] ارسه [ال] يت دوافع الفرد ويولد الرغبة [ال] اماس له لإشباع [ال] تلف حاجاته ورغباته ؛

- كلما كان الفرد راضياً عن عمله كلما زاد عطائه وجهده للمنظمة ؛

- مراعاة الإنصاف [ال] التحفيز يزيد من شعور العامل بالرضا.

أهداف الدراسة: إن الأهداف [ال] اراد الوصول إليها من خلال دراسة التحفيز والرضا الوظيفي كيفة ومتنوعة

فإنظمة [1] تقوم بتحفيز عاملها تريد [2] اصول على عوائد ألا وهي الرضا الوظيفي، وبناءا على هذا يتنبأ أن أهداف هذا البحث [3] كن حصرها فيما يلي:

- التعرف على مفهوم التحفيز وطبيعته وكذلك مفهوم الرضا الوظيفي وأيته ؛
- معرفة عملية التحفيز [4] وتلف أنواعه ؛
- التعرف على مدى تأثر التحفيز [5] بقيم الرضا الوظيفي ؛
- معرفة أسباب نقص الرغبة [6] واسباب للعمال [7] وأسس [8] ازائرية.

#### أسباب اختيار [9] اوضوع:

انطلاقا من [10] أية التحفيز والرضا الوظيفي [11] مؤسسة جيزي [12] كن حصر الأسباب والدوافع [13] دفعتنا [14] اختيار هذا [15] اوضوع عن سائر [16] اواضيع الأخرى فيما يلي:- هناك خلل ومشكلة فالتحفيز موجود [17] بعض [18] وأسس [19] ازائرية ولكن [20] قابل [21] د أن الرضا الوظيفي [22] سوضئيل جدا وإن [23] أقل [24] ع موجود، وإذا حاولت معرفة أين يكمن [25] الل وهذا من خلال كيف يتم التحفيز،

وما هي أسس إعطائه [26] مؤسسة وما هو نظام [27] وافز [28] تبع؟

[29] اولة التعرف على أسباب تردي الأوضاع [30] وأسس [31] ازائرية وافاض الأداء والإنتاجية؛

- الرغبة والإرادة والإحساس للدراسة والبحث [32] هذا [33] اوضوع ؛

- حاجة التخصص العلمي الذي أزال فيه الدراسة [34] اوضوع ؛

- الشعور بالأية والقيمة [35] اقيقيّة [36] اوضوع ؛

- معرفة أسباب عدم الرضا الوظيفي للأفراد، الشيء الذي [37] لق التوتر والقلق [38] ا أدى [39] اللامبالاة، الاضطرابات والاحتياجات، الغيابات ... ؛

- نقص الاهتمام والعناية بالعامل [40] من خلال عدم التوازن [41] جهود [42] ابذولة والأجور.

المبحث الأول

التحقيق

---

ب

## □ بحث الأول: لتحفيز

## تمهيد:

يمارس الأفراد في حياتهم اليومية سلوكيات متعددة طبقاً " أنماط شخصياتهم ،وقد يكشف تحليل انماط السلوك واسباب اندفاعه عن اهداف يسعى الفرد الى تحقيقها وهذه تسمى القوى الدافعة او المحفزة .تعد الدافعية للعمل من ابرز موضوعات علم الدارة والسلوك التنظيمي ، التحفيز هو :عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما، إذن فأنت - كمدیر- ال تستطيع أن تحفز مرؤوسيك ولكنك تستطيع أن توجد لهم أو تذكرهم بالدوافع التي تدفعهم وتحفزهم على إتقان وسرعة العمل .وقد صنف علماء الدارة الحوافز بوصفها (كافة الساليب المستخدمة لحث العاملين وتحريكهم للعمل الجاد والاستثنائي)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>عبدالكریم عبدالرحیم، وظائف الادارة (التحفيز)، جامعة بابل، العراق، د ت، ص01.

## □ اطلب الأول: مفهوم التحفيز

- التحفيز هو الوسائل المختلفة التي تستعملها الإدارة لحث العمال وتشجيعهم على زيادة الإنتاج بشكل أو بآخر، والوصول بمعدلاته وأرقامه إلى ما هو مخطط له، مما يدفع بعجلة الإنتاج إلى الأمام نحو تحقيق كفاية إنتاجية للمؤسسة.
  - التحفيز هو عبارة عن طاقة موجهة للحصول على الرضى من طرف العمال، وهو يمثل استثمار يهدف إلى امتصاص ضغط معين
  - ومن خلال ما سبق يمكن القول أن التحفيز هو دفع الأفراد وتشجيعهم من أجل القيام بعملهم بشكل أفضل من أجل تحقيق النجاح الاقتصادية للمنظمة.
- وهناك ثلاثة عناصر للتحفيز وهي<sup>1</sup>:

## أ - القدرة:

يمكن للشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل، وهنا تظهر أهمية التكوين المتواصل.

## ب - الجهد:

وهو يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين، حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا تكفي.

## ج - الرغبة:

إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في العمل تقل، حتى ولم تم أدائه فعلا، ومن هنا تظهر ضرورة التركيز على علاقة العامل بعمله وبالمؤسسة وبرسالتها وتبنيه لأهدافها.

## المطلب الثاني: أهداف التحفيز

للحوافز عدة أهداف تسعى لتحقيقها يمكن تقسيمها على النحو التالي<sup>2</sup>:

## 1. أهداف الحوافز على المستوى الفردي:

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير : طالما أن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأديب والتوبيخ والفصل أحيانا من العمل، يجب الاعتراف بحق من يبذل الجهد ويتقن الأداء ويتميز بالإخلاص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو .
- أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها استجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات والمعلومات عن أدائهم وإشباعا لحاجتهم لحب الاستطلاع.
- الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لبعض الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد على إشباع حاجاتهم المادية.
- تحمل المسؤولية: تعد المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرة لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.

## 2. أهداف الحوافز على مستوى الجماعات:

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيم بين أفراد الجماعة: يحب الأفراد إثبات ذاتهم، ويحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرصة المناسبة للمنافسة والتحدي.
- تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوب الحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم و تفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 180.

<sup>2</sup> طاهر محمود كلاله، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الأردن، ص 221.

- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تهدف الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

### 3. أهداف الحوافز على مستوى المؤسسة<sup>1</sup>:

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية : تساهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوطات المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية، مما يلزم المنظمة على ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة .
- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف، الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، التنمية وتقييم الأداء، الأجور والخدمات والترقيات، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تهدف الحوافز إلى تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم على الحرص عن المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

### المطلب الثالث: أهمية التحفيز

تكمن الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خالل استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع وتأتي أهمية الحوافز من خالل الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها وفيما يلي نذكر منها<sup>2</sup>:

1. أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة :  
وتكمن أهميتها فيما يلي :  
- رفع مستوى الأداء لدى العاملين.  
- تحسين جودة الخدمات والمنتجات .  
- ترقية المركز التنافسي للمنظمة .
2. أهمية الحوافز بالنسبة للفرد:  
تكمن أهمية الحوافز بالنسبة للفرد فيما يلي :  
- إشباع حاجيات الفرد المادية والمعنوية .  
- إيجاد عالقات اجتماعية تعاو نية بين الأفراد .  
- خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات
3. أهمية الحوافز بالنسبة للجماعات :  
و تتمثل في ما يلي:  
- اثاره حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعات .  
- تنمية روح المشاركة والتعاون .  
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة.  
عظم إضافة إلى المحافظة على الأفراد العاملين في المؤسسة.

<sup>1</sup> طاهر محمود كلاله، نفس المرجح، ص 221.

<sup>2</sup> بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، أطروحة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تحت إشراف بلحسن محمد علي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018/2019، ص 34-35.

# المحتث الثاني الرضا الوظيفي

**المبحث الثاني: الرضا الوظيفي****تمهيد:**

يعتبر الرضا الوظيفي أهم ظاهرة من الظواهر التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والعلماء والسلوكيين، حيث بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي منذ أول مرة في الال الصناعي وهو منالاتجاهات الخاصةبالعمل، من خلال أن المنظمات تعتمد بشكل عام في نجاحها على مديفاعلية الأفراد في أدائهم لأعمالهم، والتي تتوقف بدورها على درجة رضائهم ومستوى حماسهم للعمل، الأمر الذي يؤكد أهمية العنصر البشري فيحياة واستمرار المنظمات مع ضرورة الاهتمام به.

**المطلب الاول : مفهوم الرضا الوظيفي**

1. مفهوم الرضا الوظيفي

قبل التحدث عن الرضا الوظيفي وجب علينا الإشارة إلى نظرة عامة حول الرضا<sup>1</sup>:

أ. تعريف الرضا:

لغة : هو ضد السخط، و ارتضاه يعني رآه له اهلا و رضي عنه، احبه و اقبل عليه<sup>2</sup>.

اما اصطلاحا:

- فعرف ممفوردم (mumford) " (الرضا هو ان الفرد يحب عدة مظاهر او جوانب من عمله اكثر من تلك التي لا يحبها<sup>3</sup>. "
- و يتجه امبل (hamble) (الى تعريف الرضا "بانه عكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد و المتوقعة من طرفه<sup>4</sup>. "
- و قد عرفه اوراد و شيت (haward and sheth) " (بانه الحالة العقلية للموظف (الانسان) التي يشعر ا عندما يحصل على مكافئة (ثواب) كافية مقابلة للتضحية بالنقود والافراد. "

ب. تعريف الرضا الوظيفي :نقوم بالتطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بمفهوم الرضا الوظيفي<sup>5</sup>:

- يعرفه ستون بأنه " :الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، و رغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها "
- أما الأستاذ لولر: " ان حصول الفرد على المزيد كما كان يتوقع يجعله أكثر قناعة ورضا وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل "
- كما يرى هوبك أن: "الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل الفرد على القول بصدق أنني راض في وظيفتي. "
- ويرى كل من لا ندي و ترامبوان : "إن اصطلاح الرضا الوظيفي يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين اتجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم ا عبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود فعل أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام<sup>3</sup>. "
- أما ميست و هيت فيرون : " أن الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية والتي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات أو رغبات العاملين "
- ويرى هيربرت " : أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين ما يوفر العمل للعاملين في الواقع وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم "
- وهناك من يعتقد أن " :الرضا الوظيفي والاندفاع نحو العمل يكون في إطار حياة العمل التي تعني كافة الصفات والجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة بالوظيفة وقيمة العمل كما يدركها العاملون "

و بالتالي يمكن تعريف الرضا الوظيفي كما يلي " هو شعور ذاتي ايجابي الذي يحمله الموظف اثناء ادائه لعمله ( الرضا العام عن الوظيفة ) و يتحقق ذلك بالتوفيق بين ما يتوقعه الفرد من عمله و مقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل و ذلك لإشباع احتياجاته و توقعاته في بيئة عمله. "

**المطلب الثاني: محددات الرضا الوظيفي**

يتحدد من التعاريف السابقة لرضا الوظيفي أن الرضا الوظيفي هو نتاج العلاقة المتداخلة بين كامن الجهد المبذول من طرف الموظف ، القدرات التي يتمتع بها الرضا وظيفته ومدى إدراكه لمتطلبات وظيفته ومهامه فيها<sup>6</sup>:

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1983 ص 58.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، السلوك الإداري و العلاقات الانسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007، ص 5.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، نفس الصفحة.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 6.

<sup>5</sup> مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2001 ص 35.

<sup>6</sup> فرج طريف شوقي، السلوك القيادي والفعالية الإدارية، وائل للنشر، عمان، 2000 ص 22.

1. **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
2. **القدرات:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.
3. **إدراك الدور:** ويعنى به الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

وحتى يتحقق الرضا الجيد لابد من أن يكون هناك مستوى جيد لكل هذه المكونات الثلاث فهي تتكامل جميعا فيما بينها فالأفراد الذين يبذلون أقصى الجهود ولديهم أعلى القدرات ولكنهم لا يفقهون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبول من وجهة نظر الآخرين لأنه بالرغم من ذلك فإن العمل لا يكون موجها في الطريق الصحيح . وكذلك عندما يكون الفرد يعمل بجهد كبير ومدرك لمهامه بالعمل ولكنه تنقصه القدرات فعادة ما يكون مستوى أدائه منخفض كما أن الفرد الذي يملك قدرات عالية ومدرك لعمله ومهامه لكنه كسول وليس له أي جهد يبذله في العمل فأدائه سيكون منخفضا أيضا<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن تحديد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي<sup>2</sup>:

1. تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لإختلاف وجهات النظر بين العلماء.
2. النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي /: غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم الرضا لشخص آخر ، فالإنسان مخلوق معقد لذيهاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد إنعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة.
3. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني /: نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر. ومن دراسة لأخرى
4. الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول /: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل.
5. الرضا عن العمل إرتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي /: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الطريقة التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.
6. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليل على رضاه عن العناصر الأخرى /: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لإختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

### المطلب الرابع: أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل فهو دعامة الإنتاج وتحدد مهارته مدى كفاية التنظيم وكفاءته، وقد ترتب على إهمال العنصر البشري في بعض المجتمعات والمؤسسات أنتخلفت ونقصت إنتاجيتها وهذا مما يدعو إلى دراسة الرضا الوظيفي لما له من أهمية تطبيقية وعملية، حيث تتمثل أهمية الرضا الوظيفي بالآتي<sup>3</sup>:

- إن 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 المهنية المختلفة، وإنخفاض معدلات دوران العمل.

<sup>1</sup> نفس المرجع:، ص 23.

<sup>2</sup> س هيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006ص. 96.

<sup>3</sup> صادق محمد عفيفي و آخرون ، الإدارة في مشروعات الأعمال، دار الكتاب، الكويت ، 1981ص 29.

- إن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.
- تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، حيث يدفعهم طوعاً إلى زيادة الإنتاج وهو في نهاية المطاف ما تنتشده المنظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها.

# المبحث الثالث دراسة حالة مؤسسة جيزي

**التعريف بالمؤسسة جيزي**

تم إنشاء متعامل الهاتف النقال الجزائري "جازي" شهر جويلية 2001 رائد في مجال إتصالات الهاتف النقال مع أكثر من 14 مليون مشترك في شهر أوت 2022 تُوفر جازي عرضا واسعا من الخدمات كالدفع البعدي، الدفع المسبق، DATA وكذا الخدمات ذات القيمة المضافة و SUT. منذ جويلية 2022، التاريخ الذي تنازل فيه "VEON" عن كامل أسهمه في المؤسسة لصالح الصندوق الوطني للاستثمار، أصبحت جازي مؤسسة وطنية.

الصندوق الوطني للاستثمار (FNI) بنسبة 96% ، 57% وسيفيتال (CEVITAL) بنسبة 3، 43 %.

**المحور الأول: بيانات الشخصية**

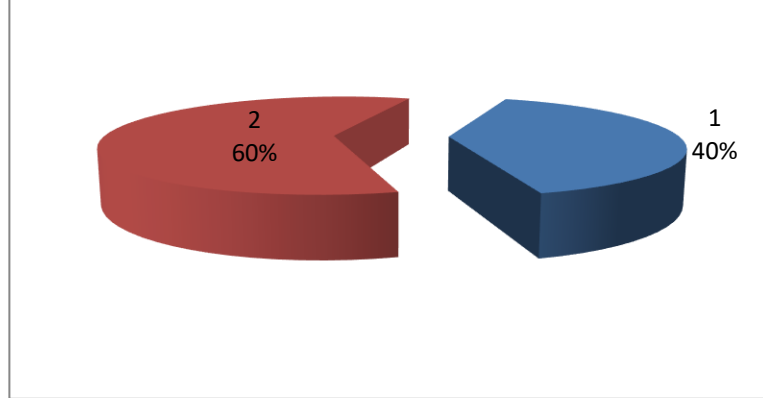
السؤال رقم (01): ما هو جنسك؟

الجدول رقم (01): يبين جنس العينة

النسبة	العينة	البيان
40%	8	الذكر
60%	12	الانثى

المجموع	20	100%
---------	----	------

**التحليل:** من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة الإناث 60% وهي أكثر من نسبة الذكور 40%  
الشكل رقم (01): يبين جنس العينة



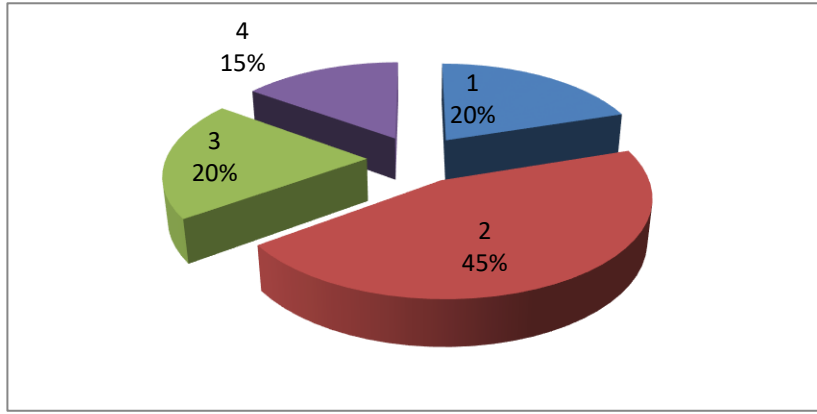
**السؤال رقم (02): ما هو سنك؟**

**الجدول رقم (02): يبين السن العينة**

البيان	العينة	النسبة
من 20 الي اقل من 30 سنة	4	20%
من 30 الي اقل من 40 سنة	9	45%
من 40 الي اقل من 50 سنة	4	20%
من 50 سنة فأكثر	3	15%
المجموع	20	100%

**التحليل:** نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الفئة من 30 الي اقل من 40 سنة هي الأكثر بنسبة 45% ومن ثمة فئة من 20 الي اقل من 30 سنة و من 40 الي اقل من 50 سنة بنسبة 20% وفي الأخير فئة من 50 سنة فأكثر بنسبة 15%

**الشكل رقم (02): يبين السن العينة**

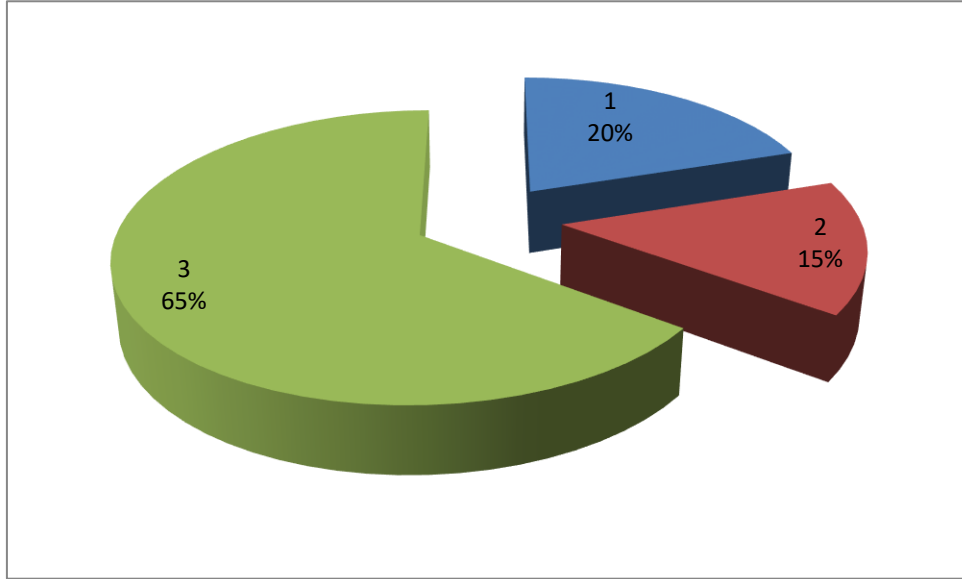


السؤال رقم (03): ما هو مستواك الجامعي ؟  
الجدول رقم (03): يبين المستوى التعليمي للعينة

البيان	العينة	النسبة
ابتدائي	0	00%
متوسط	0	00%
ثانوي	4	20%
تكوين المهني	3	15%
تكوين جامعي	13	65%
المجموع	20	100%

**التحليل:** نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الموظفين الحاصلين على التكوين الجامعي هم الأكثر بنسبة 65% ثم الموظفين الحاصلين على مستوى الثانوي بنسبة 20% ومن ثم الموظفين الحاصلين على التكوين المهني بنسبة 15% ومن ثم الابتدائي و المتوسط معدوم .

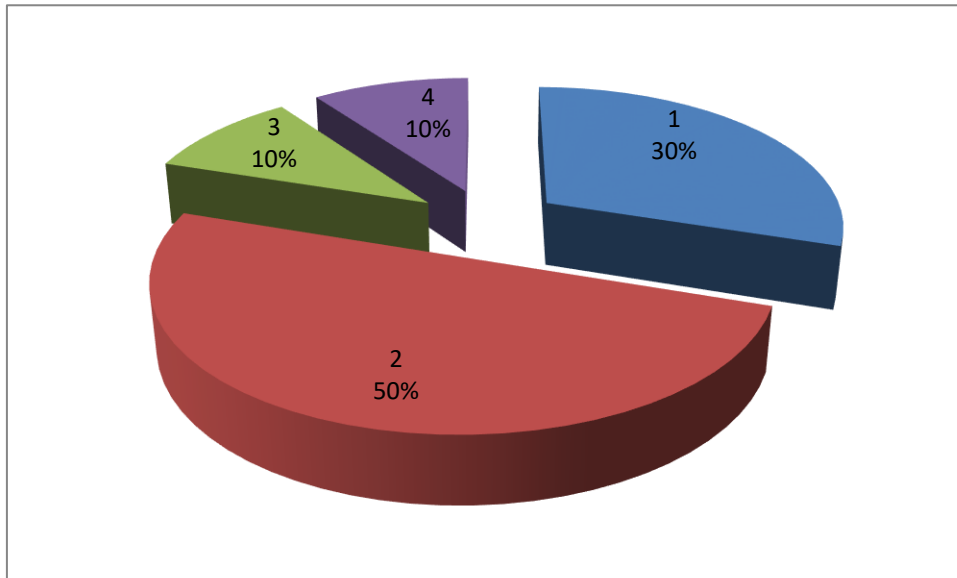
الشكل رقم (03): يبين المستوى التعليمي للعينة



السؤال رقم (04): ما هي حالتك الاجتماعية؟  
الجدول رقم (04): يبين الحالة الاجتماعية للعينة

البيان	العينة	النسبة
اعزب (عزباء)	6	30%
متزوج (ة)	10	50%
مطلق (ة)	2	10%
ارمل (ة)	2	10%
المجموع	20	100%

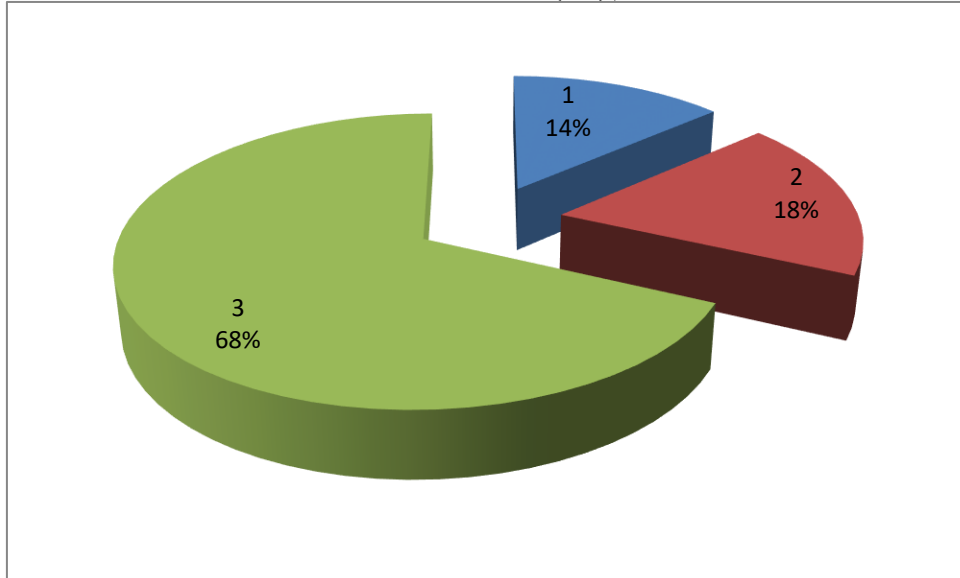
**التحليل:** نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الموظفين المتزوجين هم الأكثر بنسبة 50% ثم الموظفين العزاب بنسبة 30% ومن ثم الموظفين المطلقين والأرامل بنسبة 10%  
الشكل رقم (04): يبين الحالة الاجتماعية للعينة



السؤال رقم (05): ما هي فئتك المهنية ؟  
الجدول رقم (05): يبين الفئة المهنية العينة

النسبة	العينة	الفئة المهنية
15%	3	إطار
10%	2	عون تحكم
75%	15	عون تنفيذ
100%	20	المجموع

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الموظفين عون انفيذ هم الأكثر بنسبة 75% ثم الموظفين الإطار بنسبة 15% ومن ثم الموظفين عون تحكيم بنسبة 10%  
الشكل رقم(05): يبين الفئة المهنية العينة



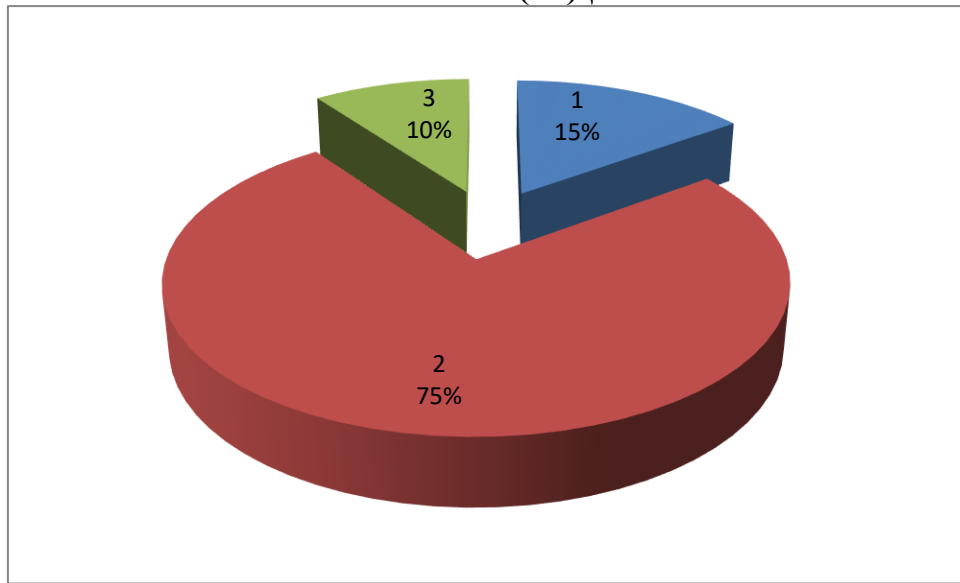
السؤال رقم (06): ما هو عدد سنوات عملك في المؤسسة ؟  
الجدول رقم (06): يبين الأقدمية العينة

النسبة	العينة	البيان
15%	3	أقل من 5 سنوات

75%	15	من 5 سنوات الي اقل 10 سنوات
10%	2	من 10 سنوات الي اقل 20 سنوات
00%	0	امن 20 سنوات فاكثر
100%	20	المجموع

**التحليل:** نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الموظفين من 5 سنوات الي اقل 10 سنوات هم الأكثر بنسبة 75% ثم الموظفين اقل من 5 سنوات بنسبة 15% ومن ثم الموظفين من 10 سنوات الي اقل 20 سنوات بنسبة 10% ثم الموظفين امن 20 سنوات فاكثر معدومة

**الشكل رقم (06):** يبين الأقدمية العينة



### المحور الثاني التحفيز و الرضى الوظيفي

السؤال رقم (07): ماذا يعني التحفيز ؟

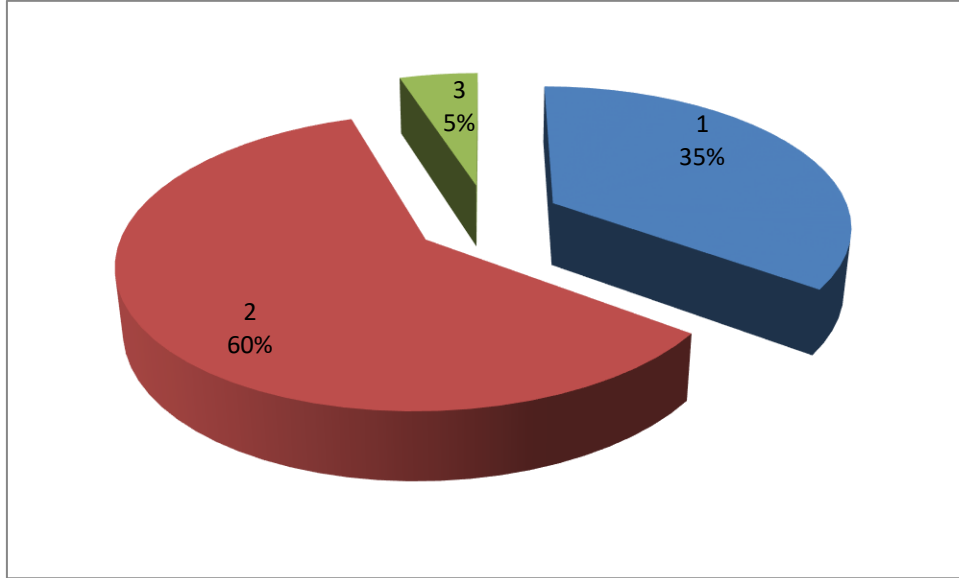
الجدول رقم (07): يبين ما يعني التحفيز العينة

النسبة	العينة	البيان
35%	7	مساعدة العامل في تلبية واشباع حاجاته ورغباته
60%	12	زيادة الاجر ومحلفاته دعوات , مكافآت , منح تعويضات
5%	1	اثارة الحوافز و الحماس وتوليد الرغبة لدى العامل اقصى الجهود

المجموع	20	100%
---------	----	------

**التحليل:** نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الموظفين التي كانت إجاباتهم زيادة الاجر ومحلفاته دعوات ,مكافات , منح تعويضات هم الأكثر بنسبة 60% ثم الموظفين التي كانت إجاباتهم مساعدة العامل في تلبية واشباع حاجاته ورغباته بنسبة 35% ومن ثم الموظفين التي كانت إجاباتهم اثاره الحوافز و الحماس وتوليد الرغبة لدى العامل اقصى الجهود بنسبة 5%

**الشكل رقم (07):** يبين ما يعني التحفيز العينة



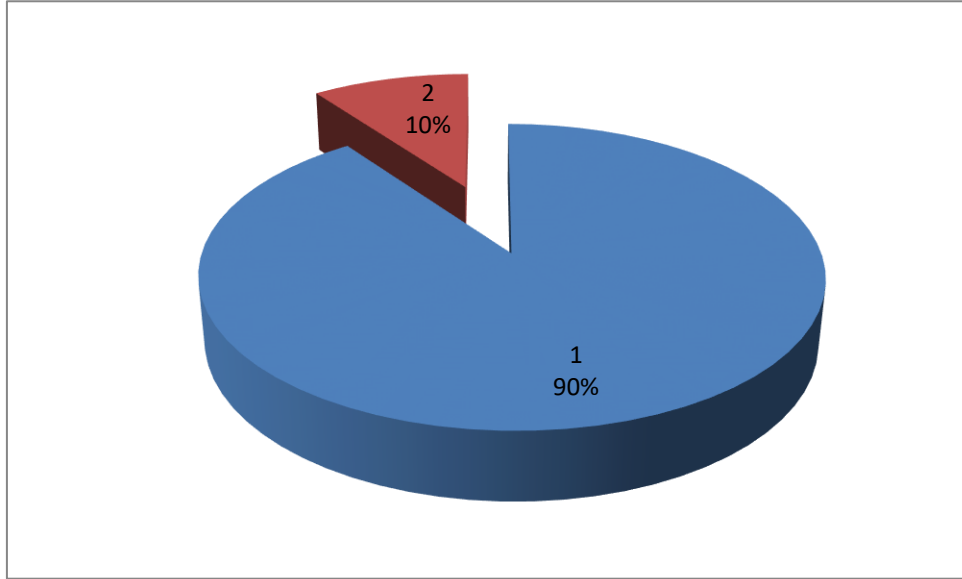
**السؤال رقم (08):** هل تمنحك المؤسسة حوافز في عملك ؟

**الجدول رقم (08):** يبين هل المؤسسة تمنح حوافز العينة

النسبة	العينة	البيان
90%	18	نعم
10%	2	لا
100%	20	المجموع

**التحليل:** نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الموظفين التي كانت إجاباتهم نعم هم الأكثر بنسبة 90% ثم الموظفين التي كانت إجاباتهم لا بنسبة 10%

**الشكل رقم (08):** يبين هل المؤسسة تمنح حوافز العينة

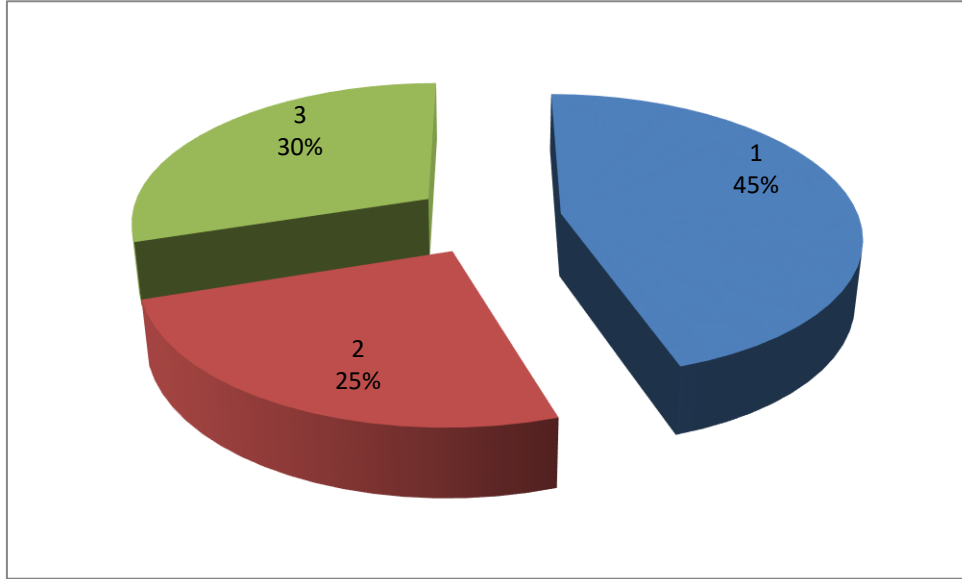


السؤال رقم (09): ما رأيك في الأجر؟  
الجدول رقم (09): يبين مدى كفاية الأجر العينة

البيان	العينة	النسبة
كافي	9	45%
مقبول	5	25%
غير كافي	6	30%
المجموع	20	100%

**التحليل:** نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الموظفين التي كانت إجابتهم كافي هم الأكثر بنسبة 45% ثم الموظفين التي كانت إجابتهم غير كافي بنسبة 30% ومن ثم الموظفين التي كانت إجابتهم مقبول بنسبة 25%

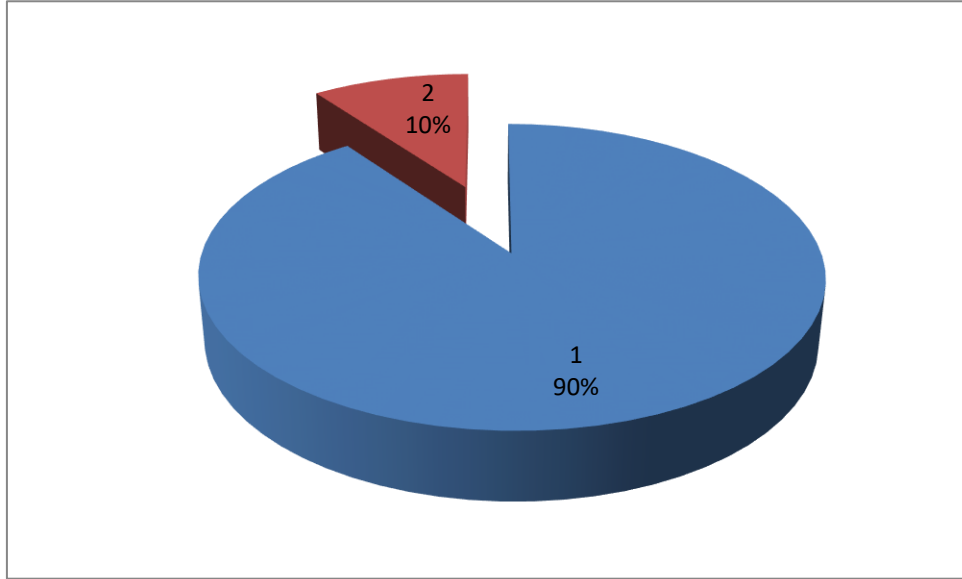
الشكل رقم (09): يبين مدى كفاية الأجر العينة



السؤال رقم (10): هل يوفر عملك علاوات وتعويضات ؟  
الجدول رقم (10): يبين العلاوات والتعويضات للعينة

هل يوفر عملك علاوات وتعويضات ؟	العينة	النسبة
نعم	18	90%
لا	2	10%
المجموع	20	100%

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الموظفين التي كانت إجابتهم نعم هم الأكثر بنسبة 90% ثم الموظفين التي كانت إجابتهم لا بنسبة 10%  
الشكل رقم (10): يبين العلاوات والتعويضات للعينة

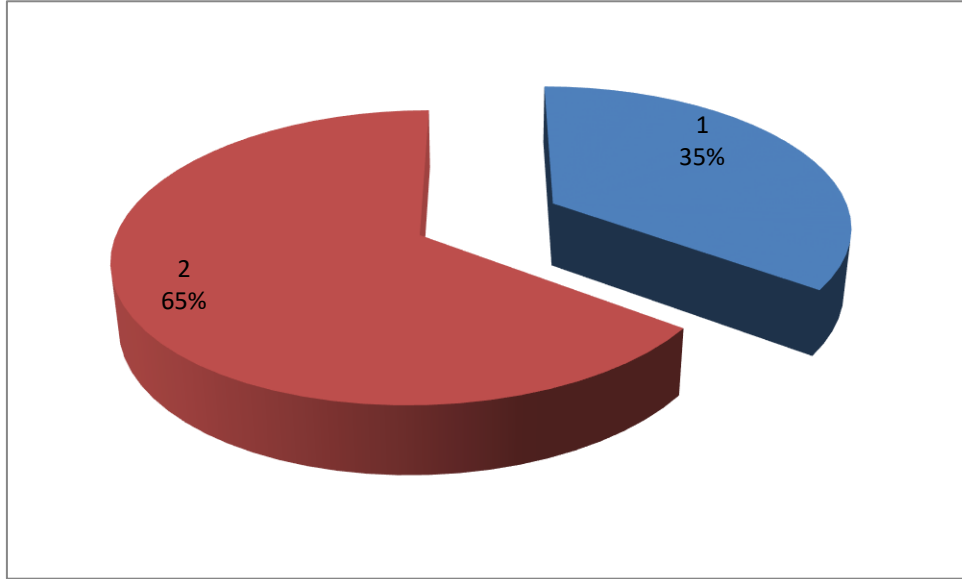


السؤال رقم (11): هل استفدت من فرص الترقية ؟  
الجدول رقم (11): يبين استفادة العينة من فرص الترقية

البيان	العينة	النسبة
نعم	7	35%
لا	13	65%
المجموع	20	100%

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الموظفين التي كانت إجاباتهم لا هم الأكثر بنسبة 65% ثم الموظفين التي كانت إجاباتهم نعم بنسبة 35%

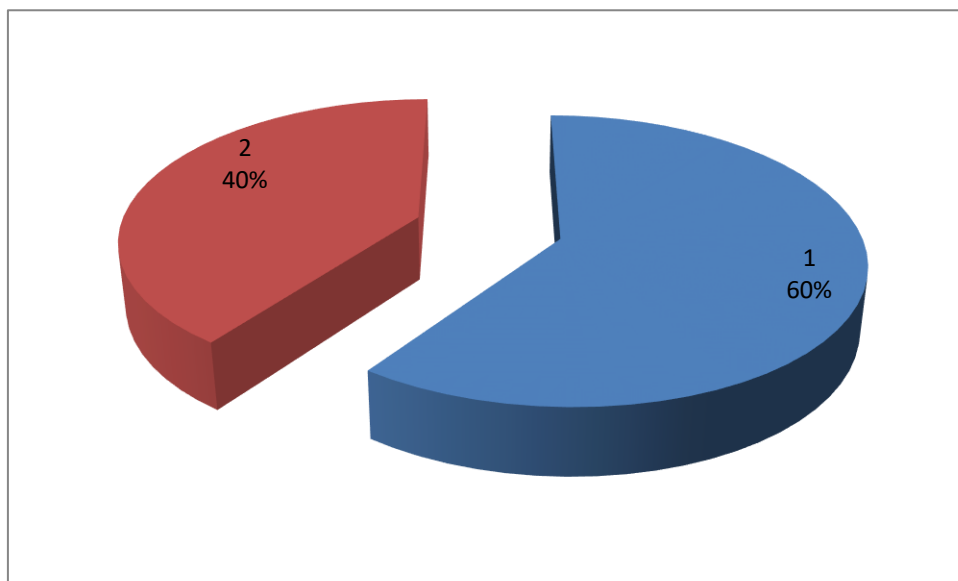
الشكل رقم (11): يبين استفادة العينة من فرص الترقية



السؤال رقم (12): كيف تتم الترقية في المؤسسة ؟  
الجدول رقم (12): يبين كيف تتم الترقية في المؤسسة

البيان	العينة	النسبة
حسب الاقدمية	12	60%
حسب الكفاءة	8	40%
المجموع	20	100%

**التحليل:** نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الموظفين التي كانت إجابتهم حسب الاقدمية هم الأكثر بنسبة 60% ثم الموظفين التي كانت إجابتهم حسب الكفاءة بنسبة 40%  
الشكل رقم (12): يبين كيف تتم الترقية في المؤسسة



## نتائج الدراسة

- وهذا من خلال أغلب الإجابات صلنا عليها من طرف أفراد العينة أدروسة ميدانيا وكذلك نظريا وعليه فالتحفيز يث دوافع الفرد وتوليد الرغبة واماس للقيام بتصرفات وسلوكات معينة، فهو الوسيلة أو الأسلوب الذي يقدم الإشباع اطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة وهذا من خلال ريك الطاقات والقوى الكامنة للفرد

توصلنا من خلال دراستنا موعة من النتائج النظرية.

النتائج النظرية: وهي النتائج العامة ال توصلنا إليها من خلال انب النظري وكن حصرها فيما يلي:

- التحفيز يث الدوافع ورك الطاقات والقدرات الكامنة ويولد الرغبة واماس العمل ؛
- الرضاياً من خلال إشباع حاجات والرغبات ؛
- ووافز ثابتة قابل للأداء تميز الذي يدفع الأفراد بذل قصارى جهدهم والعمل بصورة أفضل لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة ؛
- تتوقف فاعلية ووافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجاته ورغباته؛
- عملية التحفيز عند الأفراد تبدأ بالشعور بإحاجة أو الشعور بالنقص ؛
- التحفيز يافظ على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر لثق التميز ؛
- الاستثمار العنصر البشري من خلال جعله متطور الزمن لاستغلال قدراته وإبداعاته ؛
- تنمية روح التعاون وروح الفريق العمل ماعي وبالتالي قيق الولاء والانتماء للمنظمة ؛
- ووافز متنوعة ومتعددة منها الإلابة والسلبية
- ووافز عنوية مرتبطة بشكل مباشر بإحاجات الاجتماعية والذاتية للفرد ؛
- ووافز مادية ضرورة حتمية على المنظمة فهي يث الدوافع كونها تساهم تلبية حاجات الاقتصادية؛
- هناك اختلافات فردية أثناء اراسة التحفيز، فمافز شخص ليس بالضرورة أن فز الآخر ؛

- تترأية التحفيز من خلال تعدد النظريات ففسرة له وكذلك للرضا الوظيفي ؛

## الاقتراحات:

بناء على النتائج ال توصلنا إليها ضمن دراسة حالة التحفيز والرضا الوظيفي مؤسسة جيزي قوم بتق اقتراحات كن العمل بها والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية أو اولة إدراجها ضمن تسيي ووارد البشرية كونها تاز بالتعدي والتعقيد ومن أجل تفعيل التحفيز والرضا الوظيفي، وتتمثل هذه الاقتراحات فيما يلي:

- احترام مبدأ الإنصاف إعطاء التحفيز للعامل ؛
- تقدير الأعمال تميزة وإجازات الآخرين ؛
- الإصغاء اليد والفعال لاقتراحات وانشغالات العامل ؛
- تشجيع روح إبادرة والإبداع والابتكار لدى العامل ؛

- الربط بين التحفيز وكافآت والسلوك والأداء ؛
- الأخلاقيات (الأقوال = الأفعال) ؛
- الاعتراف بالعامل من خلال تلبية طموحاته وحاجاته ورغباته ؛
- كسب رغبة وانتماء الأفراد للمنظمة ؛
- تنمية روح الفريق العمل الماعي ؛
- الاستخدام الفعال للتحفيز المادي والتجديد والاستمرار فيه ؛
- إعطاء الفرص للعامل للتطوير من خلال الترقيات ؛
- قياس الرضا الوظيفي للعامل دوريا وبانتظام وديد مستواه ؛

الخطاتمة

## الخانمة

---

يعتد اورد البشري من أهم الركائز الـ تعتمد عليها أنظمة قيق التميز والسد كفاءتها الإنتاجية ورفع مردوديتها، باعتباره العنصر اركن أنظمة والقادر على الإبداع والابتكار والتجديد وذا تسعى جل أنظمة إعطائه أية ومكانة خاصة إدارة اوارد البشرية، ومن السبل استعمال لتفعيل هذا العنصر البشري التحفيز ختلف أنواعه وأشكاله اادية واعنوية، كونه يساهم قيق الرضا الوظيفي قيق أهداف وظف النمو والرضا بالإضافة قيق أهداف أنظمة الرية والبقاء والاستمرارية.

قائمة

المراجع

- (1) أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1983
- (2) بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، أطروحة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تحت إشراف بلحسن محمد علي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019/2018،
- (3) س هيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006
- (4) صادق محمد عفيفي و آخرون ، الإدارة في مشروعات الأعمال، دار الكتاب، الكويت ، 1981
- (5) عبدالكريم عبدالرحيم، وظائف الادارة (التحفيز)، جامعة بابل، العراق، دت،
- (6) فرج طريف شوقي، السلوك القيادي والفعالية الإدارية، وائل للنشر، عمان، 2000
- (7) محمد الصيرفي، السلوك الاداري و العلاقات الانسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007،
- (8) محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 180
- (9) مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2001

الملاحق



المسيلة في : .....

إلى السيد : .....  
.....

**الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.**

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد تقارير الترخيص الميداني، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس الأكاديمي في شعبة ..... المنتمين من تخصص : .....  
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم.  
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	ولهي محمد ارحليل	2035085482		A
02	قديما عبد الفتاح	2035072133		A
03				
04				

عنوان البحث: .....  
.....

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الختم و الإمضاء)	رئيس القسم (الختم و الإمضاء)
عبد الحليم لعتاب		