

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
رقم: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي  
إعداد الطالبة:  
أسماء والي

تحت عنوان:

دور التحفيز على الرضا الوظيفي  
دراسة حالة مديرية إتصالات الجزائر  
بولاية المسيلة

لجنة المناقشة:

|              |                           |                     |
|--------------|---------------------------|---------------------|
| رئيسا        | جامعة محمد بوضياف المسيلة | د. الوافي رابح      |
| مشرفا ومقررا | جامعة محمد بوضياف المسيلة | د. عبد الحليم لعشاش |
| مناقشا       | جامعة محمد بوضياف المسيلة | د. نوي نور الدين    |

السنة الجامعية: 2023/2022



الله

## شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم:  
"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"  
صدق رسول الله صلى الله عليه و سلم  
الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه،

ما كنا لنصل ولا لنحيا إلا بعونه توفيقه لنا لإتمام هذا العمل راجين أن يجعله في ميزان  
حسناتنا.

وصلى اللهم على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم نور الأبدان وضياؤها، وطب القلوب  
ودوائها أحب خلق الله إلى الله.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف لعشاش عبد الحليم الذي لم يبخل علينا بنصائحه  
- وإرشاداته القيمة حفظه الله، ولا يفوتني في هذا المقام أن نتوجه بالشكر إلى كل من علمنا  
حرفاً من الابتدائي إلى الجامعي أساتذتنا وكل عمال الإدارة والجامعة الذين بذلوا جهودهم  
ليوفروا جواً ملائماً للدراسة.

أسماء والي

إهداء

## الإهداء

بسم الله والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

الحمد لله الذي هداني إلى طريق الرشd وأنار دربي بنور العلم،

وأماط عني وشاح الجهل وجعلني أجوب بحر العلم طول العمر.

إلى بحر الحنان ومن قال عنها الرحمان إن تحت قدميها الحنان إلى التي شقت

لنسعد وسهرت لنام إلى أعز ما أملك في الوجود أمي، أمي، أمي، أطال لنا في

عمرك.

إلى الذرع الواقى و الكنز الباقي إلى من جعل العلم منبع اشتياقي لك أقدم وسام

الاستحقاق أنت " أبى الغالى " أطال الله عمرك و حفظك الله لنا ربى العالمين.

## ملخص الدراسة

ترتبط فعالية أي مؤسسة بكفاءة ال-عنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه، وهو العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة، وعليه فالمؤسسات الجزائرية تسعى جاهدة للتكفل بموردها البشري لما لها من دور فعال في الرقي بالبلاد، وبروز المؤسسات الاقتصادية وحصولها على مكانة في الأسواق العالمية. إلى جانب تؤثر الحوافز على العديد من الظواهر الإنسانية في المؤسسة بتنمية الدوافع الإيجابية نحو العمل يؤدي إلى بروز بعض الظواهر السلبية لدى العاملين، لعل من أهم هذه الظواهر هي ظاهرة عدم الرضا الوظيفي. وعليه فإن الرضا عن العمل هو عامل هام يوفر للفرد العامل الاستقرار في وظيفته، وعدم التفكير في تركه، ولن يتحقق هذا إلا من خلال تقديم الحوافز المناسبة للعاملين بالمؤسسة وتوفير جو العمل المناسب لهم.

الكلمات المفتاحية: الحوافز، الرضا الوظيفي.

### **Abstract:**

The effectiveness of any institution is related to the competence of the human element, its ability to work and its desire for it, and it is the influential and effective element in the use of the available material resources, and therefore Algerian institutions strive to guarantee their human resource because of their effective role in the advancement of the country and the emergence of economic institutions and their obtaining a position in global markets. Besides the incentives affect many of the human phenomena in the institution by developing positive motives towards work leading to the emergence of some negative phenomena among workers, perhaps one of the most important of these phenomena is the phenomenon of job dissatisfaction. Therefore, job satisfaction is an important factor that provides the individual worker with stability in his job, not thinking about leaving it, and not thinking about leaving it. This will only be achieved by providing appropriate incentives to the Corporation's employees and providing them with an appropriate work environment.

# فهرس الموضوعات

أ.....مقدمة

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

7.....تمهيد

8.....المبحث الأول: أساسيات حول الحوافز.

8.....المطلب الأول: المطلب الأول: تعريف الحوافز وخصائصها وأنواعها.

8.....الفرع الأول: تعريفالحوافز.

8.....الفرع الثاني: خصائص نظام الحوافز.

9.....الفرع الثالث: أنواع الحوافز.

14.....المطلب الثاني: أهمية الحوافز وأهدافها.

14.....الفرع الأول: أهمية الحوافز.

15.....الفرع الثاني: أهداف الحوافز.

16.....المطلب الثالث: شروط نجاح الحوافز وأسباب فشلها.

16.....الفرع الأول: شروط نجاح الحوافز.

18.....الفرع الثاني: أسباب فشل نظام التحفيز.

19.....المطلب الرابع: أنظمة الحوافز ومتطلبات وخطوات إعداده.

19.....الفرع الأول: أنظمة الحوافز.

20.....الفرع الثاني: متطلبات إعداد نظام الحوافز.

22.....الفرع الثالث: خطوات إعداد نظام الحوافز.

24.....المبحث الثاني: أساسيات حول الرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز.

24.....المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي وخصائصه.

الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي

25.....ومكوناته.

25.....أولاً- تعريف الرضا الوظيفي.

25.....ثانياً- مكونات الرضا الوظيفي.

27.....الفرع الثاني: خصائص الرضا الوظيفي.

28.....المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي وأهدافه.

29.....الفرع الأول: أهمية الرضا الوظيفي.

30.....الفرع الثاني: أهداف الرضا الوظيفي.

30.....المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وطرق قياسه.

|         |   |
|---------|---|
| 31..... | الفرع الأول: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي. |
| 32..... | الفرع الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي.           |
| 35..... | خلاصة الفصل الأول.....                          |

### الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

|          |   |
|----------|---|
| 37 ..... | تمهيد .....   |
| 38.....  | المبحث الأول: تقديم شركة اتصالات الجزائر وتقديم الفرع محل الدراسة.                          |
| 38.....  | المطلب الأول: تقديم شركة اتصالات الجزائر .....  |
| 38.....  | الفرع الأول: تاريخ تقديم شركة اتصالات الجزائر .....   |
| 39.....  | الفرع الثاني: الإطار القانوني لشركة اتصالات الجزائر .....                                   |
| 39.....  | الفرع الثالث: أهداف ونشاطات شركة اتصالات الجزائر .....                                      |
| 40.....  | المطلب الثاني: تقديم فرع محل الدراسة (المديرية العملية لاتصالات بالمسيلة).....              |
| 40.....  | الفرع الأول: نشأة المديرية العملية لاتصالات بالمسيلة الرئيسية لها .....                     |
| 40.....  | أولاً- نشأة المديرية العملية لاتصالات بالمسيلة.....   |
| 40.....  | ثانياً- المهام الرئيسية للمديرية العملية لاتصالات بالمسيلة .....                            |
| 40.....  | الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات بالمسيلة والمنتجات التي تقدمها..... |
| 40.....  | أولاً- الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات بالمسيلة.....                              |
| 42 ..... | الفرع الثاني: والمنتجات التي تقدمها المديرية العملية لاتصالات بالمسيلة.....                 |
| 42 ..... | المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....  |
| 42 ..... | المطلب الأول: المجتمع وعينات الدراسة.....   |
| 43 ..... | المطلب الثاني: المنهج العملي المعتمد وأدوات جمع البيانات.....                               |
| 44 ..... | المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج.....   |
| 44 ..... | المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان.....  |
| 45.....  | أولاً- عرض نتائج البيانات الوصفية.....  |
| 50 ..... | ثانياً- عرض ومناقشة نتائج الفرضيات.....   |
| 56 ..... | خلاصة الفصل الثاني.....   |
| و .....  | الخاتمة.....  |
| ز .....  | قائمة المصادر والمراجع.....   |
| ح.....   | الملاحق.....  |

## فهرس الأشكال

| رقم الصفحة | العنوان   | الشكل |
|------------|---|-------|
| 22         | خطوات تنظيم الحوافز                                       | 01    |
| 41         | يمثل الهيكل التنظيم للمؤسسة محل الدراسة.                  | 02    |
| 46         | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس 5           | 03    |
| 47         | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي  | 04    |
| 48         | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية          | 05    |
| 49         | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية | 06    |
| 50         | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية | 07    |

## فهرس الجداول

| رقم الصفحة | العنوان  | الجدول |
|------------|--|--------|
| 13         | تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعا.                                | 01     |
| 45         | التحقق من شرط اعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة | 02     |
| 45         | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس                     | 03     |
| 46         | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن                      | 04     |
| 47-46      | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي          | 05     |
| 47         | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية                  | 06     |
| 48         | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب                    | 07     |
| 16         | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية         | 08     |
| 49         | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب                    | 09     |
| 50-49      | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية         | 10     |
| 51         | التفاعل بين التحفيز والرضا الوظيفي                           | 11     |
| 52         | التفاعل بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي                   | 12     |
| 54         | التفاعل بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي                  | 13     |

مقدمة

تعتبر الحوافز من أهم النشاطات التي تقدمها المؤسسات على اختلاف تخصصاتها وأهدافها، لذلك لما أثبتته الدراسات التي درست دور الحوافز وأثرها على الرضا العام للعمال والموظفين، والفرق الظاهر بين نماء المؤسسات باختلاف اهتمامها بنظام الحوافز المادية منها والمعنوية، فكلما كان اهتمام المؤسسة بتقديم الحوافز على اختلاف نوعيها المادي والمعنوي لعمالها كلما كانت أسرع نمواً من المؤسسة التي لا تولى لذلك الاهتمام، وبات أمر نهايتها وإفلاسها مسألة وقت فقط.

لذلك يمكن إدراج الحوافز ضمن أساسيات العمل الإداري، وأحد البنود الضرورية التي يجب التركيز عليها أثناء تخطيط الأهداف ووضع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، كذلك تخصيص الكم الكافي من المشاورات والدراسات من أجل تقنين ووضع نظام تحفيزي جذاب ومقنع والذي من شأنه أن يجذب الكفاءات والأدمغة من الأفراد والعمال، ولعل هذا ما نلاحظه في الواقع حيث يتجه أغلب المسؤولين في مصلحة الموارد البشرية إلى القيام بمقابلات مع العمال ذو الكفاءة الممتازة في العمل و يقترحون عليهم الاستقالة من المؤسسات التي ينتمون إليها والانتماء إلى المؤسسة التي ينتمي إليها مسؤول الموارد البشرية، وي طرح عليه برنامج سخي ومليء بمجموعة من الحوافز المادية والمعنوية من أجور مرتفعة وعلاوات وترقيات وغيرها من أجل نيل القبول والانتماء، لذا فإن أغلب المؤسسات اليوم تحاول مواكبة المؤسسات الأخرى في ما يخص الأجور والعلاوات أو بالمعنى العام الحوافز، وذلك من أجل المحافظة على مجموعة أفرادها وتعزيز انتمائهم، وتحسين المستوى العام للأداء داخل المؤسسة.

### 1- إشكالية البحث:

- ومن هذا المنطلق تتدرج إشكالية بحثنا هذا والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

- ما مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي في مديرية الاتصالات؟

وللإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما دور الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى مديرية اتصالات الجزائر لولاية المسيلة؟

- ما دور الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى مديرية اتصالات الجزائر لولاية المسيلة؟

## 2- فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية يتم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- دور التحفيز المادي على الرضا الوظيفي

- دور التحفيز المعنوي على الرضا الوظيفي

## 3- الدراسات السابقة:

- دراسة سلسال كنعان 2016 وهي بعنوان: " أثر الحوافز على الرضا الوظيفي " دراسة حالة معمل إسمنت طرطوس، مجلة جامعة البعث المجلد 38، العدد 1، وأبرز الباحث أهمية البحث من الجانب العلمي في التحديد الدقيق لنسبة ما تفسره الحوافز المادية والمعنوية في معمل الإسمنت من رضا الموظف، بالإضافة لتحديد المؤشر الأكثر أهمية في تفسير هذه النسبة، والأهمية العملية تبرز من خلال تقديم أساس علمي سليم للإدارة العليا في معمل الإسمنت، يبين لهم مؤشرات الحوافز التي يجب البناء عليها لتحقيق رضا الموظف، وبالتالي تحقيق الكفاءة والفعالية في العمل، أما أهداف البحث فتتجلى في توضيح الأبعاد الأساسية للحوافز وأثرها على رضا الموظف، بيان مدى استخدام إدارة معمل الإسمنت للحوافز بنوعها المادي والمعنوي، التعرف على دور الحوافز المادية في تحقيق الرضا لدى العاملين في هذا المعمل، واعتمد الباحث على المنهج على المنهج الوصفي دراسة حالة، و استعان الباحث باستبيان تم توزيعه على عينة من عمال المعمل وتوصل الى النتائج من أهمها أن الأجر و المواصلات والتأمين الصحي ومكافأة مستحقات نهاية الخدمة والقروض والسلف المقدمة للعاملين، كلها حوافز مادية موجودة في معمل الإسمنت يحفز من خلالها العامل، والمكافآت والترقية والإسكان وزيادة الراتب والهدايا العينية وبدل الاجازة السنوية والمكافآت

للعمل الإضافي كحوافز مادية تستخدم بشكل قليل، الحوافز المعنوية بعضها قليل الاستخدام وبعضها لا تستخدم إطلاقاً في معمل الإسمنت في طرطوس، رضا العمال في معمل طرطوس عن الأمور التالية: عن الوظيفة الحالية، عن علاقات العمل ... الخ ، عدم رضا العمال في معمل إسمنت طرطوس عن الجوانب التالية: عن توافر فرص التدريب، عن طرق تحفيز جماعية، ... الخ

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

- دراسة أمينة يحوي 2013 - 2014 و هي بعنوان " أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين " دراسة حالة مؤسسة الفتائل الملونة فليبا ببريكة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تسيير موارد بشرية جامعة الحاج لخضر باتنة، وأبرزت

الباحثة في بحثها أهمية الدراسة في رغبة الباحثة في التعريف بأهمية العنصر البشري وتحديد أهم العوامل المؤثرة في أدائه، ومحاولة تحسيس مسؤولي المؤسسة الجزائرية بمدى أهمية تفعيل نظام الحوافز لتحسين الأداء وزيادة الانتماء التنظيمي، أما بخصوص أهداف البحث هو الوقوف على أنواع الحوافز سواء المادية أو المعنوية المقدمة للموظفين في مؤسسة الفتائل الملونة، واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى استبيان قدم للعاملين على مستوى مؤسسة الفتائل الملونة وتوصلت إلى أنه يجب على المؤسسة الاهتمام بتفعيل الحوافز المعنوية عموماً وخاصة التي تحصلت على رتب متدنية وفقاً لنتائج البحث.

#### 4- تقييم الدراسات السابقة:

تبين أن الدراسات السابقة والدراسة الحالية تناولت بشكل عام موضوع الحوافز من خلال التعريفات المختلفة، النظريات، الأنواع ..... الخ وكذلك جميع الدراسات تضمنت العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي وبذلك نجد الدراسة الحالية تتفق بشكل كبير مع معظم الدراسات السابقة التي تم عرضها فيما سبق، كما اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي ودراسة حالة، كما استخدم الاستبيان لجمع المعلومات، وهذا ما سيتم اتباعه في الدراسة الحالية واختلاف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة من حيث الفئة المطبق عليها حيث أن هذه الفئة تنتمي إلى قطاع الوظيف العمومي والذي تعتمد على قوانين معينة في تحديد الأجر وبقية الحوافز من علاوات و مكافآت و طرق التأديب.

#### 5- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال البحث الى تحقيق جملة من الاهداف أهمها:

- توضيح الابعاد الاساسية للحوافز وأثرها على رضا الموظف.
- بيان مدى استخدام مديرية الاتصالات للحوافز بنوعها المادي والمعنوي.
- التعرف على دور الحوافز المادية في تحقيق الرضا لدى العاملين في هذه المديرية.
- التعرف على دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا لدى العاملين في هذه المديرية.

## 6- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية دراستنا لموضوع الحوافز ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي في النقاط التالية:

- إن موضوع الحوافز من أهم الانظمة التي تساهم في رقي المؤسسة وزيادة فعالية عمالها وبقائها.
- الاطلاع على مدى اهتمام المؤسسة بتنمية وتطوير مهاراتها وقدرات العاملين من خلال توفيرها لنظام الحوافز.

## 7- هيكل الدراسة:

لمعالجة إشكالية الدراسة المطروحة قسمنا البحث إلى فصلين، الفصل الأول تناول الإطار المفاهيمي للحوافز في ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: أساسيات حول الحوافز.

المبحث الثاني: أساسيات حول الرضا الوظيفي.

أما الفصل الثاني تناول ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تقديم شركة اتصالات الجزائر وتقديم الفرع محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج.

لنصل في النهاية إلى خاتمة البحث التي تضمنت أهم نتائج الفصلين مع التأكيد من صحة الفرضيات متبوعة بجملة من الاقتراحات وأخيرا أفاق البحث.

الفصل الاول: الإطار النظري  
للدراصة

## تمهيد:

تلعب الحوافر دورا هاما في البحث السوسولوجي لأنه يرتبط بالمعنويات من جهة وبالرضا عن العمل من جهة أخرى، كما أن كلا من هذين المفهومين يربط أساسا بمشكلة زيادة النتاج وتحسين الإنتاجية، الذين يشكلان الشغل الشاغل لدى المسؤولين عن التنمية الصناعية في أغلب البلدان. لذا فإن دراسة مفهوم الحوافر بأنواعها مسألة ذات أهمية قصوى في عصر تتعقد فيه الحاجات والدوافع للعمل وتتنوع، فضلا عن تعتقد طبيعة العمل ذاته.

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

ولأجل دراسة ما سبق قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث مهمة في الدراسة:

المبحث الأول: أساسيات حول الحوافر.

المبحث الثاني: أساسيات حول الرضا الوظيفي.

## المبحث الأول: أساسيات حول الحوافز.

تعتبر الحوافز عصب الحياة إحدى مقومات العمل داخل أي مؤسسة تسعى لتحقيق التميز والتفوق، لذا تتوقف عليه عملية نجاح وتطور المنظمة من خلال حسن تسيير الموارد البشرية باعتباره أهم العناصر التي تعتمد عليه في تنفيذ أنشطتها وبرامجها، كما تعمل على الاهتمام به باستخدام مختلف الوسائل والإمكانيات المتاحة لدفع الموظفين إلى تقديم أفضل ما لديهم لخدمة المؤسسة وتحقيق أهدافها، والتي يتحقق ذلك على المؤسسة أن تفعل نظام الحوافز لضمان استمراريتها.

### المطلب الأول: تعريف الحوافز وخصائصها وأنواعها.

#### الفرع الأول: تعريف الحوافز.

تستخدمها منظمات ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها مما يجعلهم يبذلون المزيد من الاهتمام بالعمل وأدائهم مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وبالتالي خفض تكاليف العمل ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم<sup>1</sup>.

#### الفرع الثاني: خصائص نظام الحوافز.

حدد بعض العلماء عددا من الشروط التي إذا توفرت حسب رأيهم، فإن نظام الحوافز يكون متميزا وهي<sup>2</sup>:

- لا بد من وجود صلة وثيقة بين الحافز وأهداف العمل.
- اختيار الوقت المناسب للتحفيز وضمان الوفاء بالالتزامات التي تقررها الحوافز.
- إدراك الأفراد للسياسة تنظم الحوافز فتوضح لهم ليكونوا على بيئة وعلم.
- أن تتناسب مخرجات الحوافز والمخرجات والمقدار العائد، وتتناسب الحوافز طرديا مع المستوى التنظيمي للفرد.

<sup>1</sup> - يوسف حاجيم عطاني، مؤيد عبد الحسين الفضل وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2006، ص 405.

<sup>2</sup> - مهدي زوليف، إدارة الأفراد، دار مجلاوي، عمان، 1994، ص 20-21-22.

- مراعاة الأجور والحوافز المادية أو العائد من العمل، وأن يكون الأجر مناسباً للمنصب والمعيشة.

- توفير التدريبات والدورات الأربعة لرفع كفاءة الفرد.

### الفرع الثالث: أنواع الحوافز.

إن أنواع الحوافز التي يتم إعدادها من قبل العلماء تختلف باختلاف المنظمة وإمكانياتها المتاحة، وكذلك لأهميتها في تحريك جهود العاملين نحو إنجاز الهدف المراد تحقيقه، فالحوافز نوعين حوافز إيجابية وحوافز سلبية.

**1- الحوافز الإيجابية:** تلبى هذه الحوافز حاجات ودوافع العاملين من جهة ومصالح المؤسسة من جهة أخرى، لأن إنتاج وتحسين النوعية والقيام بالارتكازات والاختراعات وتحمل المسؤولية والإخلاص في العمل كل هذه تعتبر نتائج جيدة وإيجابية، وعلى المؤسسة أن تقوم بمقابلها بمكافأة العاملين فيها سواء بالحوافز المادية أو المعنوية والاجتماعية.

ويمكننا استعراض هذين النوعين من الحوافز المادية والمعنوية كما يلي:

**أ- الحوافز المادية:** تعتبر الحوافز المادية من أهم مميزات الدافعية لدى العمال ذلك أنها تساهم في تلبية حاجاتهم الاقتصادية والنفسية غير مشبعة لديهم، فلا بد من تقديم حوافز مادية في كل مؤسسة الضمان استمرار بذل العامل لجهود أكبر وتحسين مستوى أدائه. وهي مجموعة الخدمات والوسائل التي تقدمها المؤسسة للعمال بغية إشباع حاجاتهم من الناحية المادية كما نستخدم في حثهم وتشجيعهم على زيادة الإنتاج، وتكون هذه الحوافز فردية أو جماعية وتندرج تحت عنوان الحوافز المادية وهي مجموعة من المفاهيم نستعرض أهمها فيما يلي:

- **الأجر:** يعرف الأجر في النظام الرأسمالي على أنه الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير المجهود العضلي الذي يبذله في العمل. والأجر في معناه الاقتصادي الواسع يطلق على جميع أنواع وأشكال المكافآت التي يتحصل عليها الأفراد.

تتبع أهمية الأجر كحافز على الإنتاج من أنه يتيح للفرد الكثير من الحاجات الأولية والأساسية، فهو أول الأهداف التي يسعى العامل إلى تحقيقها من وراء عمله ذلك أن المال الذي يحصل عليه يمكنه تلبية حاجاته الطبيعية الأساسية.

- **المكافآت:** هي مبالغ من النقود تدفع بالإضافة إلى الأجر المعتاد لخدمة تؤدي إما كجزء للعمل الإضافي غير منتظم أو التفوق في نوعيته أو كميته، ويكون إعطاء هذه المكافآت من خلال التقديم المستمر لأداء الموارد البشرية المبني على أسس علمية وفنية، والمكافآت قد تكون: مكافآت المردود الفردي أو مكافآت المردود الجماعي.

مكافآت العينية وهي عبارة عن بعض النفقات التي يتحملها صاحب العمل لحساب العامل حيث يمكنه بواسطتها الاستفادة من بعض المزايا المادية، كالاستفادة من السكن أو التكفل بالإيجار أو وسيلة نقل الخاصة أو اللباس أو بعض المواد أو الخدمات الأخرى المشابهة. وتمنح في ظروف عديدة منها: مكافآت الإنتاج، الجودة السرعة الابتكار والإبداع، ومكافآت الأقدمية النهائية، ومكافآت منطقية ومكافآت التدريب<sup>1</sup>.

- **ملحقات الأجر العينية:** تتمثل في كل المزايا والخدمات الاجتماعية التي تهدف إلى تحقيق رضا العاملين بالمؤسسة، ولقد عرف القانون الأساسي العام للعامل الجزائري الخدمات الاجتماعية العائلية بأنها: "جميع الأعمال التي ترمي إلى المساهمة في تحسين معيشة العاملين والعائلات التي تكون في كفالتهم ماديا ومعنويا عن طريق تكملة أجر العامل على شكل خدمات في مجالات الصحة والسكن والثقافة والترويج". وتتخذ الخدمات الاجتماعية العمالية مظاهر متعددة ومستويات مختلفة ومن أهم مظاهرها خدمة التغذية عن طريق المطعم خدمة النقل خدمة التعاونية الاستهلاكية الخدمات الطبية والنشاطات الثقافية والترفيهية.

<sup>1</sup> - فايز عبد الكريم الناضور، التحفيز ومهارات تطوير الذات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2016، ص

- **المشاركة في الأرباح:** يمكن تعريف المشاركة في الأرباح بأنها استقطاع نسبة مئوية من أرباح الشركة ليجري توزيعها على العاملين، ويتم التوزيع حسب المرتب أو الدرجة أو المستوى الإداري، أو كفاءة الأداء، أو أكثر من أساس واحد، ويقوم مبدأ المشاركة في الأرباح على أساس أن الأرباح التي تحققها المؤسسة في نهاية فترة الأعمال إنما هي انعكاس لجهود ونشاط العمال وكل زيادة في هذا النشاط سيؤثر وبالتالي على زيادة الإنتاج والأرباح التي يحصلون عليها.

ب- **الحوافز المعنوية:** عبارة عن حوافز غير مادية ترتبط بشكل مباشر بالحاجات الاجتماعية والذاتية للإنسان، فهي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وأمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة، وأهم الحوافز المعنوية ما يلي:

- **التكوين والتدريب:** يعتبر التدريب والتكوين من أقدم الوسائل وأحسنها في رفع الإنتاجية والدقة في العمل، يسمح للعامل باستخدام العلمية في إنجاز عمله، فالتدريب الذي يخطط وينفذ بشكل السليم أداة فعالة في تحسين مهارة الأفراد عند أدائهم لأعمالهم فهو يحقق فائدتين رئيسيتين بأن واحد، فهو يزيد انتاجية المؤسسة ويساعد في تحقيق أهدافها من جهة ومن جهة أخرى يرفع الروح المعنوية للعاملين، وذلك نتيجة إلهامهم بأبعاد عملهم وزيادة دخلهم على أساس وجود علاقة بين الإنتاج والدخل.

- **الترقية:** يقصد بها شغل الموظف المرقى وظيفته أخرى ذات مستوى أعلى من حيث الصعوبات والمسؤولية والسلطة ولمركز يفوق وظيفته الحالية، كما أن الترقية هي أن يشغل العامل وظيفة تكون درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها من قبل ويترتب على ذلك في مزايا المادة والمعنوية للعامل.

وتعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيها إذا ربطت بكفاءة والإنتاج فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي تحقيقاً لنزعة أو حاجة

لديهم والمكانة الوظيفية في هذه الحالة ستكون الترقية حافزا مشجعا للعاملين على العمل والإنتاج.

- **الظروف الفيزيائية للعمل:** تعني ظروف العمل بصفة عامة كل ما يحيط بالفرد من عمله ويؤثر على سلوكه وأدائه وميوله اتجاه عمله والمجموعة التي يعمل فيها، لذلك فالإدارة ملزمة بتوفير السلامة للموارد البشرية بتصميم ووضع برامج فنية إدارية مشتركة عالية المستوى من أجل حماية هذه الأخيرة من الحوادث الطبيعية، والعمل على التقليل من آثار الحوادث غير الطبيعية وما يترتب عليها من إصابات العمل.

- **الأمن والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي:** إن الأمن والاستقرار الذي يوفره الإدارة للعمال في العمل يعتبر حافزا له تأثير على معنوياتهم وبالتالي على إنتاجيتهم لأن العمل المستقر يضمن اطمئنان الفرد؛ حيث يكون في وضع أحسن من حيث قدرته على العمل والعطاء وذلك من خلال التأمين الصحي وتصميم برامج للتوعية الصحية الخاصة ببيئة العمل، بهدف حماية مواردها البشرية من الإصابات والأمراض التي قد تنتج بسبب طبيعة وبيئة العمل داخل الشركة أو المؤسسة.

- **تقدير جهود العاملين:** ويكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو ثناء للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات جيدة في الإنتاج، وذلك كتقدير لهم على جهودهم المبذولة في إنجاح المؤسسة، كذلك هناك وسيلة أخرى لتقدير جهود العمال عن طريق تخصيص لوحة إعلانات تسمى لوحة الشرف تعلن في الأماكن العامة في المؤسسة بوضع فيها أسماء العمال الأكفاء وصورهم ولمحة موجزة عن نشاطهم وجهودهم ما حققوه من انجازات.

- **إشراك العاملين في الإدارة:** حيث للعمال ممثلون في مجلس الإدارة يساهمون في إدارة المؤسسة مساهمة حقيقية، عن طريق الاشتراك رسم سياسات واستراتيجيات المؤسسة واتخاذ قراراتها والهدف، من ذلك هو حافز العمال عن طريق إشعارهم بأهميتهم وأن لهم صوتا في مجلس إدارة المؤسسة وكذلك تنمية الشعور بالمؤسسة لدى الأفراد.

2- الحوافز السلبية: هي الوسائل والطرق التي تستخدمها الإدارة لغرض الحد من السلوك السلبي والتصرفات غير المقبولة بين الأفراد، مثل إطاعة الأوامر وعدم الشعور بالمسؤولية والكسل في العمل، وهذا ما ينبع عنه أسلوب التنبيه والتحذير ومنع بعض الامتيازات عنهم لفترة معينة مثل: الإنذار أو التأديب واللوم، خصم الراتب التأخير أو الحرمان من الترقية الحرمان من المكافأة، وربما خفض الدرجة، ويتم استخدام هذه الوسائل حسب درجة المخالفة للفرد، ويمكن تسمية الحوافز السلبية بالحوافز الرادعة وتعتبر بالكسل.

ويمكن استخدام الحوافز السلبية للأغراض التالية: لكي يؤدي بشكل جيد، ولا يستمر الخطأ، ومن أجل تحفيز العاملين لتحسن أدائهم لإبعاد العقوبة عنهم من جهة وحصولهم على الحوافز الإيجابية من جهة أخرى تعتبر تحذير الآخرين لعدم الوقوع في الخطأ<sup>1</sup>.

الجدول رقم (1): تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعاً.

| جماعية   | فردية  | حوافز الإنتاج |              |
|--|--|---------------|--------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- ظروف عمل ملائمة.</li> <li>- الاشراف في الادارة.</li> <li>- علاقة طيبة بين الزملاء والرؤساء.</li> <li>- نشاطات اجتماعية ورياضية.</li> <li>- فترات راحة اثناء العمل.</li> <li>- توفير وسائل الأمن.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- جوائز تقديرية.</li> <li>- شهادات الامتياز.</li> <li>- الثناء والمدح والتشجيع أمام الزملاء.</li> <li>- الترقية.</li> <li>- الإجازات الاستثنائية</li> </ul> | إيجابية       | حوافز معنوية |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- الحرمان من ال نشاطات اجتماعية ورياضية.</li> <li>- التهديد بالعقاب وتوجيه الانذار.</li> <li>- التحول للتحقيق.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- نوعية الانذار والتوبيخ.</li> <li>- التأديب والتهديد بالعقاب أو الطرد.</li> <li>- النقل إلى عمل أقل أو مكان عمل صعب.</li> </ul>                            | سلبية         |              |

<sup>1</sup> - فايز عبد الكريم الناظور، التحفيز ومهارات تطوير الذات، مرجع سابق، ص 141.

|  |  |                |                    |
|--|--|----------------|--------------------|
| <p>- التأمينات ضد المرض والعجز والوفاة والشيخوخة.<br/>- توفير الوجبات الغذائية النقل.<br/>- العلاج المجاني للعاملين وعائلاتهم.</p> | <p>- الأجر.<br/>- المكافآت التشجيعية للمتفوق في الأداء.<br/>- البدلات المختلفة للعمل.<br/>- المكافآت عن طريق الاقتراحات والاختراعات.</p> | <p>إيجابية</p> | <p>حوافز مادية</p> |
| <p>- الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعمال.</p>   | <p>- الخصم من المرتب.<br/>- الحرمان من المكافآت أو جزء منها.<br/>- الوقف عن العمل.</p>   | <p>سلبية</p>   |                    |

المصدر: نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع،

الجزائر، 2011، ص 145-146.

المطلب الثاني: أهمية الحوافز وأهدافها.

الفرع الأول: أهمية الحوافز.

يلعب نظام الحوافز دورا كبيرا في وصول المنظمات إلى أهدافها، خاصة في الإدارة الحديثة التي تعير اهتمام كبير للعنصر البشري، وهذا من خلال انتهاج المؤسسة لنظام تحفيز فعال لأفرادها، تظهر هذه الأهمية من خلال:

1- على مستوى المؤسسة: تتمثل أهمية التحفيز على مستوى المؤسسة في<sup>1</sup>:

- زيادة الإنتاجية: يؤدي تحفيز العاملين إلى زيادة الإنتاجية وزيادة الحصة السوقية مما يمكنها من تحقيق أهدافها، كما أن المدراء سيكون لديهم الوقت الكافي لتعلم المهارات الجديدة.

- عملية التحفيز تؤدي إلى: تطوير سلوك العمل والقيم المقبولة في المؤسسة، أي تعزيز ما يسمى بالثقافة تنظيمية.

- الحصول على أفضل النتائج النهائية للأداء: وذلك من خلال تخفيض تكاليف العمل

بزيادة الاهتمام بالتنوع والحرص على تقليل هدر الوقت والموارد المستخدمة.

<sup>1</sup> - مدحت ابو النصر، الإدارة بالحوافز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2012، ص 75.

- انخفاض معدل دوران العمل: أي بقاء الموارد البشرية في المؤسسة وعدم انتقاله إلى مؤسسات تقدم نظاما تحفيزيا مغريا.

2 - على مستوى الفرد: تتمثل في ما يلي<sup>1</sup>:

- زيادة في المداخل: تحقيق الاستقرار للعاملين والولاء للمؤسسة.

- زيادة الرضا الوظيفي: عندما يتم انتهاز نظام تحفيزية فعال يسهم هذا في الاستجابة للعمل المطلوب منهم وبالتالي شعورهم بالرضا.

- إشباع حاجيات العاملين: بمختلف أنواعها المادية والمعنوية منها من خلال ما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.

- الحد من مشاكل العمل: كم معدل الغياب ودوران العمل السلبي وكثرة النزاعات داخل المنظمة، مما يقود إلى خلق جو عمل مستقر.

الفرع الثاني: أهداف الحوافز.

تصبوا المؤسسة من نظام الحوافز إلى خدمة نوعين من الأهداف:

1- الهدف الإقتصادي<sup>2</sup>:

أ - بالنسبة للمؤسسة: يتمثل هدف المؤسسة الإقتصادي فيما يجلبه من عوائد عادة ما تكون رفع الانتاجية، تخفيض التكاليف، رفع المبيعات، استغلال ميزة تنافسية للمؤسسة في مجال اقتحام السوق وتحقيق المكانة و زيادة الأرباح، وأيضا نظم الحوافز تبرز مواهب الأفراد و قدراتهم الابتكارية التي تساعد المؤسسة في التجديد المتواصل.

ب- بالنسبة للفرد: نتائج ربحية ونجاح المؤسسة يجنيها العامل بزيادة الأجور، المشاركة في الارباح المكافآت ... إلخ، وكذلك تظهر نجاح المؤسسة في الوسائل التكنولوجية التي أن

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيبي ادارة الموارد البشرية دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2005 ص25

<sup>2</sup> بوفلجة غيات ، مبادئ التسيير البشري ، الطبعة الثانية ، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر ، 2004 ، ص 106

تقنتيها المؤسسة لتسهيل العمل ولتحفيز أثر على الاقتصاد، فكل فزيادة وتحسين نشاط المؤسسات يساعد في التنمية الاقتصادية.

**2 الهدف الاجتماعي<sup>1</sup>:** يقصد نظام التحفيز التأثير في العامل، حيث أن العنصر البشري يرتبط مباشرة بأي محاولة لتحسين الفاعلية وأي نظام تحفيز لا يبتعد عن هذا الهدف، ولكن له هدف آخر اجتماعي فهو يؤثر على العامل من حيث الرضا والارتياح عند إشباع الحاجات المادية والنفسية المعنوية، يشعره بوجود ضمن المجتمع عن طريق عمله بمختلف الجماعات التي يختلط بها في مجال عمله، وهذا ولكي تحقق الحوافز أهدافا بنجاح يجب توفير شروط محددة في تقرير الحوافز وتنظيم إجراءاتها، وهي كما يلي:

- عدالة الحوافز وكفايته.
- سهولة فهم السياسة التي تقررها المنظمة في تقريرها للحوافز.
- ارتباطها ارتباطا وثيقا ومباشرا بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها العامل في تحقيق الحد الأمثل للإنتاجية.
- اقرار صرفها أو أدائها للعاملين في مستويات مقبولة.
- أن تأخذ شكل الاستمرار أو الانتظام في أدائها، وارتباطها ارتباطا مباشرا و وثيقا برسالة أو أهداف المنظمة، وبدوافع العمل و بواعثه.

**المطلب الثالث: شروط نجاح الحوافز وأسباب فشلها.**

**الفرع الأول: شروط نجاح الحوافز<sup>2</sup>:**

لنجاح نظام الحوافز يجب إتباع الشروط التالية:

**1- البساطة:** ويعني هذا أن يكون النظام مختصرا واضحا ومفهوما.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 107.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، ط5، 2004، ص 236.

- 2- **التحديد:** ويقصد به أن يكون أنواع السلوك المستخدم الذي سيتم تحفيزه مشروحا، فلا يكفي أن نقول مثلا أنه ( ينتج أكثر) أو ( يؤدي جيدا )، ولكن يجب أن يكون أكثر وضوحا من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع.
- 3- **يمكن تحقيقه:** يجب أن يكون احتمال التوصل إلى تحقيق النتائج، التصرفات والسلوك الذي سيتم تحفيزه أمرا واردا.
- 4- **يمكن قياسه:** ما لم يكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء والتصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد، فإن نظام الحوافز هذا سيكون مكتوبا عليه الفشل لأنه سيكون مضیعة للوقت.
- 5- **معايير الأداء:** ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك وأن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة، وقابلة للقياس والتحقيق.
- 6- **ربط الحافز بالأداء:** يجب أن يشعر الفرد بأن مجهوده يؤدي إلى الحصول على الحافز.
- 7- **التفاوت:** لا يجب أن يحصل جميع العاملون على القدر نفسه من الحوافز.
- 8- **العدالة:** يجب أن تتناسب حوافز الفرد حوافز إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم، و عدم تحقيق العدالة قد يؤدي إلى الشعور بالإستياء.
- 9- **الكفاية و السيطرة:** يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر، والسيطرة الكاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها وطرق العمل، الأدوات والموارد التي يستخدمونها.
- 10- **المشاركة والتنوع:** أي مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز، يمكن أن يزيد من اقتناعهم به وتحمسهم له، وبالطبع الحوافز يجب أن تكون مختلفة النوع حتى تكون مثيرة، ومرصودة لكافة الاحتياجات وموزعة بين الحوافز المادية والمعنوية بأنواعها.
- 11- **القوة:** يجب أن يكون النظام ذو بداية قوية وذلك بمساندة الإدارة العليا.

**12- النهائية:** ويكون ذلك بإخراج الحفلات الخاصة و الرحلات، حفلات التكريم، العشاء، دعاية قوية وحضور مميز برعاية مميزة.

**الفرع الثاني: أسباب فشل نظام التحفيز<sup>1</sup>:**

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

**1- عدم وجود أهداف ومعايير للأداء:** ويرجع ذلك إلى تحليل العمل، والتوصل إلى الأنشطة والمهام المكونة للعمل والتي يتم ترجمتها بعد ذلك إلى معايير الأداء.

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

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

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

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

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

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 237.

العاملين.

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

المطلب الرابع: أنظمة الحوافز ومتطلبات وخطوات إعداده.

الفرع الأول: أنظمة الحوافز.

إن أنظمة الحوافز التي يتم إعدادها من قبل المنظمات تختلف باختلاف المنظمة، حيث يمكن تقسيمها إلى ثلاثة مجموعات: أنظمة الحوافز الفردية، أنظمة الحوافز الجماعية، أنظمة الحوافز التنظيمية.

1- أنظمة الحوافز الفردية<sup>1</sup>: تمثل العلاوات الفردية حوافز تمنح للعاملين بصورة انفرادية مستقلة وهي تنطلق من افتراضين، الأول أن العاملين يريدون المال، والآخر أن العاملين على استعداد لبذل مزيد من الجهد للحصول على مزيد من المال.

إن نقطة الضعف في الحوافز الفردية أن الأفراد لا يعملون بشكل مستقل بل يرتبط عمل بعضهم بعمل بعضهم الآخر، ويخضع بعضهم للإشراف، آخرين الأمر الذي يصعب فيه عزل عمل العامل عن عمل زميله، ويضاف إلى ذلك أن تطبيق هذا النوع من الحوافز يفرض على الإدارة تطبيق نظام رقابي شديد يكفل عدم وضع (العقبات أمام الموظف عند صرف مكافأته)، تتحدد الحوافز الفردية نسبة مساهمة كل فرد في عملية الأداء الإجمالي ومن بين أكثر الأنظمة التحفيزية استخداما ما يأتي:

أ- نظام الاستحقاق: يضمن هذا النظام للعاملين زيادة سنوية في الرواتب والأجور المستلمة من قبلهم على ضوء نتائج تقويم الأداء إذ يتم تصنيف العاملين إلى ثلاثة مستويات المستوى الأدنى أقل من الأداء المعياري والمستوى المتوقع المعياري، والمستوى الأعلى أكثر من الأداء

<sup>1</sup> - محمد صالح الحناوي وآخرون، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات الدار الجامعية، الإسكندرية، د ط، ص 122.

المعياري. ووفق هذا النظام فإن المستوى الأدنى الأداء لا يتضمن حوافز، أي أن العاملين الذين ينجزون بأقل من الأداء المعياري لا يستحقون حافزا، أما المستوى الثاني والثالث فيتم تحديد نسبة تصاعدية للحوافز فنسبة الحافز للمستوى الثاني الأداء المعياري تتراوح عادة بين 3 و5 من الأجر أو الراتب، أما الأداء الأعلى فتتراوح نسبة الحافزين 6 و 10 ومن الملاحظة أنه عندما يكتسب الفرد أيا من هذه النسب للمرة الأولى، فأنها تبقى معه جزء كبير من راتبه الأساسي لبقية حياته مع المنظمة.

ب- برامج العلاوات: هنا يجب التفريق بين عدة أنواع من العلاوات من أهمها: علاوة الكفاءة، علاوة الأقدمية والعلاوة الاستثنائية فعلاوة الكفاءة هي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناء على إنتاجية الفرد في عمله، وهي تدفع بعد فترة عام تقريبا.

### الفرع الثاني: متطلبات إعداد نظام الحوافز<sup>1</sup>.

تعرف عملية التحفيز بأنها إدراك واستقبال للمؤثر الخارجي وتوجيهه نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي اعتمادا على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثرات الخارجية من ناحية الفرد، وإنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي الإيجابي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى، أو أنها استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك غير المرغوب. وحتى تقوم الإدارة بتحفيز العاملين تحتاج وتتطلب ما يلي:

1- ممارسات إدارية ناضجة: تتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة في أداء الفرد وهي من مسؤوليتها وبحيث تمكن للفرد أن يتحكم في عمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.

2- تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها: أي تحديد لماذا يعملون وماذا يحركهم، فهل يعملون من أجل المال فقط، أم للتقدم وهذا يرتبط بنوع نشاطها ونوع العاملين، وكذلك بمدى وعي ونضج وعلمية الإدارة.

<sup>1</sup> - المرجع خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2 2005.

3- تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها: بمعنى التي تستطيع توفيرها واختيارها والتي تقرر استخدامها.

4- تحديد نظريتها لحوافز العمل والدوافع: أي نظريتها لما يدفع العاملين لديها للانتماء إليها ولأداء النظريات العلمية المتوفرة حالياً والاستفادة منها في تحفيز العاملين لديها.

5- وضع اعتماد ذلك في تصميم أنظمة الأجور والمزايا وفي تصميم أنظمة للحوافز وإدارته: فهي تحتاج ترتيبات واعية يعتمدها المدراء في تحفيز مجموع العاملين.

6- القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين: فتحفيز المدراء يختلف عن تحفيز الخبراء والموظفين العاديين، ولهذا تحتاج الكثير من الأعمال الكبيرة إلى عدد من الأنظمة.

بالإضافة إلى هذه المتطلبات تجدر الإشارة إلى أن عملية التحفيز لا يمكن أن تنجح إلا إذا توفرت الموائمات الآتية والتي يمكن إبرازها كما يلي:

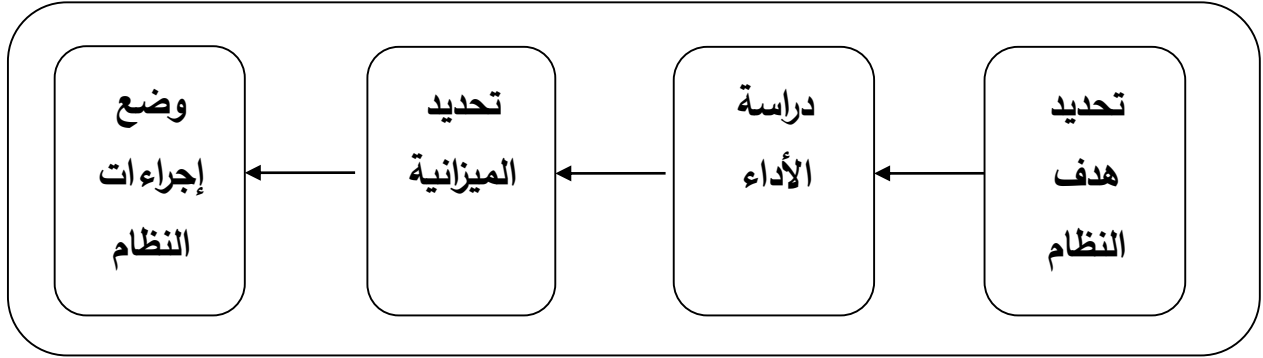
- الفرد والوظيفة: أي تتناسب قدرات ومعارف وقابليات الفرد مع المتطلبات الوظيفية، وهنا يأتي دور الوظيفة ولهذا تحتاج الكثير من الأعمال الكبيرة إلى عدد من الأنظمة.
- الوظيفة والمنظمة أي أن تكون الوظيفة والهيكـل الوظيفي جزء حيوي وجوهري في هيكل المنظمة وليست وظيفة هامشية، فمهما حاولت المنظمة من استخدام وسائل وأساليب التحفيز فإنها لا تنجح إذا كانت الوظيفة غير مهمة لدى الفرد.
- الفرد والمنظمة: أي أن تتكامل أهداف الفرد وأهداف المنظمة.
- المنظمة والبيئة: أي أن تتكيف المنظمة لمتطلبات بيئة عملها ومنها متطلبات مواردها البشرية.
- الفرد والموقف: أي أن يمتلك الفرد القدرة على إدراك طبيعة موقف العمل ويستوعب متطلباته لكي يسلك بما يتناسب مع الموقف.

الفرع الثالث: خطوات إعداد نظام الحوافز<sup>1</sup>.

تظهر مراحل تصميم نظام الحوافز كما في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ص 350-351.

الشكل رقم (1): خطوات تصميم نظام الحوافز.



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 368.

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

والأهم في كل هذا أنه يجب أن تعكس و تترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعنى ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل، وذلك داخل كل وحدة تنظيمية انتقالاتا من الإدارات العامة، إلى الإدارات الجزئية، وإلى الأقسام، وصولا حتى المساهمة الفردية.

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

**3- تحديد الميزانية:** و يقصد بها المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية: قيمة الحوافز والجوائز وتمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز.

- **التكاليف الإدارية:** تغطي بنود مثل تكاليف تصميم النظام و تعديله... الخ

- **تكاليف الترويج:** تغطي بنودا مثل النشرات و الكتيبات التعريفية ... الخ.

و يتم تحديد حجم ميزانية الحوافز؛ حيث يمكن التفريق بين نوعين من ميزانيات الحوافز وذلك بالنظر إلى حجم الحوافز ذاتها :

أ- **ميزانية ثابتة:** وفيها يتحدد مبلغ ثابت ومعروف مسبقا، وهي تتحدد وفقا للخبرة السابقة للمنظمة، وحجم ميزانية الأجور، ومدى كفاية الأجور، وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج.

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

**4- وضع إجراءات النظام:** وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات و اجراءات متسلسلة وهي تعنى بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وأدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز.

وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات:

أ- **تحديد الأدوار:** وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، و تسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز.

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

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

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

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

**المبحث الثاني: أساسيات حول الرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز.**

بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي منذ أول مرة في المجال الصناعي وهو من الاتجاهات الخاصة بالعمل، ومن أكثر الظواهر التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والعلماء السلوكيين مثل إلتون مايو، ماسلو، مارك غريغور حيث أن المنظمات تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدى فاعلية الأفراد في أدائهم لأعمالهم، والتي تتوقف بدورها على درجة رضائهم ومستوى حماسهم للعمل، الأمر الذي يؤكد أهمية العنصر البشري في حياة واستمرار المنظمات مع ضرورة الاهتمام به فالإدارة تساهم في تحفيز الموظفين ودفعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، فاهتمام الإدارة بالفرد وتعاملها والأخذ بمشاعره وطموحاته تحفزه على التعامل بكفاءة وفاعلية مع المهمات الملقاة على عاتقه، لذا نتناول في هذا المبحث مفهوم الرضا الوظيفي، وأهميته عناصره وعوامله أنواعه ومظاهره.

**المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي و خصائصه.**

لقد اختلفت المفاهيم المقدمة لمصطلح الرضا الوظيفي وذلك من خلال ارتباطه بمشاعر الأفراد التي يصعب تفسيرها، لأنها في تغيير مستمر وهذا حسب المواقف والظروف، وعليه فمفهوم الرضا الوظيفي متعدد الجوانب والأوجه والأبعاد، فهو يختلف من باحث إلى آخر كل حسب نظريته وموقفه.

**الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي ومكوناته.**

**أولا- تعريف الرضا الوظيفي.**

يعتبر الرضا الوظيفي من المفاهيم التي لم يتم الاتفاق على تعريفها من قبل الباحثين والمهتمين في هذا المجال، كما أنه من الصعب إيجاد تعريف شامل وموحد له فهناك تعريفات كثيرة للرضا الوظيفي وكثيرا ما يختلط مفهوم الرضا الوظيفي بمفهوم الروح المعنوية، ولهذا الغموض والإشكال كان علينا أن أوضح هذا بإعطاء مفهوما للروح المعنوية قبل الدخول في مفهوم الرضا الوظيفي.

الروح المعنوية Morale عرفها البعض بأنها: " الرغبة عند الفرد في أن يكرس وقته وجهده من أجل تحقيق أهداف المنظمة"، كما عرفت بأنها التزام أدبي من قبل الفرد ببذل الجهد اللازم لتأييد سياسات المنظمة وتحقيق أهدافها، ويقصد الروح المعنوية في العمل أو المنظمات الاقتصادية ذلك الاستعداد الوجداني الذي يساعد الأفراد على زيادة الإنتاج وإجادته دون أن يعيره مزيد من الإجهاد والتعب إنه ذلك الاستعداد الذي يهيء الفرد والإقبال بحماس على التعاون ويجعله أقل استعدادا للتعامل مع المؤثرات الخارجية<sup>1</sup>.

### ثانيا- مكونات الرضا الوظيفي.

الرضا عن العمل يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم، ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الأجر وسياسات المنظمة والرؤساء والزملاء والمرؤوسين، وفرص النمو والترقية وفرص تحقيق الذات وغيرها من العناصر.

**1- الأجر:** يعتبر الأجر بمثابة وسيلة لإشباع الحاجات الدنيا كما أن أثره يمتد ليعطي الشعور بالأمن وليرمز إلى المكانة الاجتماعية، كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لعرفان المنظمة لأهميته، وفي حالات أخرى يستخدم الأجر لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتجه للفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين.

<sup>1</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2009، ص.104.

**2- محتوى العمل:** إن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على درجة الرضا، وفيما يلي عرض لأهم متغيرات محتوى العمل وعلاقته بالرضا: أ- **درجة تنوع المهام:** يمكن القول هنا بأنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة وبالتالي زادت درجة الرضا عن العمل والعكس صحيح.

**ب- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:** وهنا يمكن القول بأنه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل و في اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زادت درجة رضاه عن العمل.

**ج- درجة استخدام الفرد لقدراته:** يمكن القول هنا بأنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستنفد كامل قدراته زادت درجة رضاه عن العمل.

**د- خبرات النجاح والفشل في العمل:** أن أثر النجاح والفشل على الرضا عن العمل يتوقف على درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته فكلما كان تقدير واعتزاز الفرد بذاته عاليا كلما زاد أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا وكلما تصور الفرد أن العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها كلما زاد أثر خبرات النجاح والفشل على مشاعر الرضا لديه.

**3- فرص الترقية:** وهنا يمكن القول بأنه كلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا، كلما قل رضاه عن العمل وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل.

**4- نمط الإشراف:** أن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه والذي يقيم علاقاته معهم على أساس الصداقة والثقة والاحترام المتبادلين والمودة، يحقق رضا عاليا بين مرؤوسين عن ذلك المشرف الذي يفتقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه.

**5- جماعة العمل:** يلاحظ أنه كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله، وكلما كان تفاعل

الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه، كلما كانت جماعة العمل سببا لاستياء الفرد من عمله مما يؤثر سلبيا عن درجة رضائه عن العمل.

**6- ساعات العمل:** يلاحظ أنه بالقدر الذي توفر فيه ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة، يزيد الرضا عن العمل وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل.

**7- ظروف العمل المادية:** بصفة عامة تؤثر ظروف العمل المادية على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله، أي على درجة رضاه عن العمل فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة والعكس صحيح<sup>1</sup>.

**الفرع الثاني: خصائص الرضا الوظيفي<sup>2</sup>.**

هناك العديد من خصائص الرضا الوظيفي نذكر منها :

**1- تعدد مفاهيم طرق قياس الرضا الوظيفي:** أشار الكثير من الباحثين في ميدان للرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات تباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات بين النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

**2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** فإن ما يمكن أن يكون رضا الشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجيات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

**3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** وذلك نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه موفق لآخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات.

<sup>1</sup> - محمد الصرفي، السلوك الإداري العلاقات الانسانية، دار الوفاء لندنيا طباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص132.

<sup>2</sup> - صلاح الدين محمد الباقي، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص43-45.

4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: فهذه الحالة ناشئة عن تفاعل الفرد مع نفسه ومع بيئته العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

5- الرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا 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 الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى: ان رضا الفرد عن عنصر معين لا يضل ذلك دليلا كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة ان يفعل ذلك عند الأخرى وإن فعل ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي وأهدافه.

الفرع الأول: أهمية الرضا الوظيفي<sup>1</sup>.

للرضا الوظيفي أهمية بالغة سواء على مستوى الموظف نفسه والمؤسسة والمجتمع:

أولاً- بالنسبة للموظف: ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، لبنان، ط 1، 1979، ص 143.

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل؛ حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
- الرغبة في الإبداع والابتكار؛ فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل وشرب، سكن ... إلخ، وحاجات غير مادية من تقدير واحترام وأمان وظيفي ... إلخ، مشبعة بشكل كاف، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطرق مميزة.
- زيادة مستوى الطموح والتقدم؛ فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
- ثانياً - بالنسبة للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:
- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية؛ فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزاً على عملهم.
- ارتفاع في الإنتاجية؛ فهو يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة؛ فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بمؤسسته .
- ثالثاً - أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس ارتفاع الشعور بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:
- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

### الفرع الثاني: أهداف الرضا الوظيفي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 1997، ص 341-342.

إن تحديد العلاقة التي تربط بين الرضا عن العمل وبين مستوى أداء العمل من أحد مسؤوليات الإدارة، إلا أن هذه الأخيرة تواجهها ظاهرة اغتراب العامل أي انفصال العامل عن عمله وعدم الاهتمام به، وهذا نتيجة العمل المتكرر للعامل ومن هنا يتبلور التساؤل التالي: هل تسعى الإدارة إلى إرضاء العمال بغض النظر عن مستويات أدائهم؟ أم تسعى إلى تطوير مستويات أدائهم بصرف النظر عن رضاهم أو عدمه؟.

من جهة يمكن القول أنه من المهم أن يكون العمال في حالة رضا عن بيئة عملهم، لأن ذلك مما لا شك فيه سينعكس إيجاباً على كل من معدلات الغياب ودوران العمل، ومن ثمة عدم الحاجة لاستقطاب عمالة جديدة، وعليه تجنب تكاليف استقطاب، اختيار توظيف، تدريب... إلخ. ومن جهة أخرى يمكن القول أن الذي يهم إدارة المؤسسة هو المستوى المطلوب لأداء الأفراد، أي أن الهدف الأخير للمؤسسة هو تحقيق مستوى الانتاجية المطلوبة وليس حالة الرضا للأفراد، كما يؤكد ذلك أحد المديرين قائلاً: "... أنا لا يهمني هل هم راضون أم لا، الذي يعنيني هل يؤدون أعمالهم بالمستوى المطلوب أم لا؟".

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

**المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي و طرق قياسه..**

**الفرع الأول: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي<sup>1</sup>.**

هناك عدة عوامل مؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لا بد للإدارة من أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وأهم هذه العوامل ما يأتي:

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط2 ، 2004، ص175.

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

ومن الجدير ذكره أن "هزر برج" خالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا، وإنما فقط تمنع عدم الرضا وهذا الرأي عليه بعض الملاحظات التي منها:

- يختلف الأفراد في درجة تفضيلاتهم للحاجات، كما وأن المجتمع يؤثر هو الآخر على حاجات الأفراد، وتبرر أهمية الأجور في ظل النظام الرأسمالي بدرجة أكبر من الدول النامية نظرا لأهمية العوامل الاقتصادية في حياة الأفراد في النظام الرأسمالي.
- تعد الأجور إحدى المشبعات لحاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الاقتصادية كالحاجة للتميز والتوفيق والنجاح.

**2- محتوى العمل وتنوع المهام:** يمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤوليات وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد؛ حيث يتسم الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل.

إن هذه النتيجة متوافقة مع نظرية هو زبرج فيما يتعلق بالعوامل الدافعة وتطبيقاتها المتمثلة بإثراء الوظيفة، ويرغب الأفراد ذوي الحاجات العليا في منحهم الاستقلالية وتوفير بعض العناصر الأخرى للإثراء الوظيفي كالتغذية العكسية وإناطة مهام متنوعة ومتعدية لهم، ولذلك فإن اشباع هذه الرغبة من خلال إعادة تصميم الوظائف يؤدي إلى رفع معدلات الرضا لديهم.

**3- إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:** يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة إن إناطة أعمال أوهام تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك، ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية

ترفع قدرات وامكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة ويترتب على ذلك للارتفاع في رضاهم.

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

**5- نمط القيادة :** توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين في النمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين، حين يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون في ظل القيادة الأوتوقراطية، إذ أن الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الإستياء وعدم الرضا.

**6- الظروف المادية للعمل:** تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء مع درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل.

### الفرع الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي.

نعني بقياس الرضا الوظيفي إعطاء دلالة أو مؤشر على وجود مستوى معين مقبول من الرضا عن العمل، ويفيد في عملية رسم السياسات بغرض تنمية الرضا الوظيفي للعاملين، وعليه فقد كان تطوير قياس الرضا الوظيفي هدفا جوهريا لبحوث العلوم السلوكية، أما المديرون فهم يهتمون بقياسه باعتباره مؤشرا للكفاءة التنظيمية، وهناك طرق عدة تستعمل لقياس الرضا الوظيفي ونذكر منها:

1- قياس الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم: ولمعرفتها يتم استخدام الاتجاهات التالية:

- التصنيف الأحادي الشامل: ويشمل إعطاء استجابات لسؤال معين من قبل الموظفين والاستجابات تتراوح بين خمسة درجات تبدأ براضي تماما إلى عدم الرضا بشدة، وهذا الأسلوب المهم يسمى بنظام تسجيل النقاط التجميعية، حيث يتم سؤال الموظف عن مشاعره تجاه العوامل الأساسية في العمل.

- يمكن سؤال العاملين سؤالاً معدلاً كالآتي: " هل أنت راض عن العمل؟"، وتكون الإجابة بنعم أو لا وقد يطرح السؤال بطريقة أخرى كالآتي: ما مدى رضاؤك عن العمل؟.

|            |      |             |          |                  |
|------------|------|-------------|----------|------------------|
| راضي تماما | راضي | متوسط الرضا | غير راضي | غير راضي بالمرّة |
| 5          | 4    | 3           | 2        | 1                |

- أداة مؤشر الوصف الوظيفي: يتم قياس الرضا الوظيفي باستعمال هذه الأداة لسميث وزملائه، حيث تتكون من خمس خانات فرعية خاصة بالرضا الوظيفي، وهذه المقاييس الفرعية تخص كلا من الرئيس والعمل والراتب والترقية وعلاقة الزملاء في العمل، وتعد هذه من الاستبيانات ذات المقاييس المقننة وهي من أشهر المداخل لقياس الرضا الوظيفي.

- مقياس مينيسوتا (MSQ) Minnesota : وهو مقياس شائع الاستخدام؛ حيث يعبر الفرد في هذا المقياس عن مدى رضاه عن بعض النواحي المتعلقة بالعمل مثل الأجر وفرص الترقية، ويعتبر رضاء العاملين واحداً من أكثر المقاييس الوصفية أهمية (هي الفوائد أو الأضرار المرتبطة مباشرة ببرنامج الموارد البشرية والتي لم يتم تحويلها إلى قيم مالية).

2- أسلوب الأحداث الهامة: يتم قياس الرضا عن العمل بسؤال العاملين عن الأحداث البارزة المتعلقة بالعمل، التي خلقت لديهم الإحساس بالرضا أو عدم الرضا عن العمل.

3- بيانات مسح الاتجاهات: يرتبط الرضا الوظيفي للعاملين بالتغيب ومعدل الدوران اللذان يرتبطان ببعض برامج الموارد البشرية، ويعد ضمن تحليل ظواهر العمل المتعلقة بتبيان المشاعر التي يحملها الموظف تجاه العمل، وتحليل مثل هذه المؤشرات يمكن الحكم إلى حد ما على درجة رضا العاملين.

4- طريقة قياس الالتزام التنظيمي: وهي من الطرق الهامة التي تساعد على فهم دافعية العاملين، وغالبا ما ترتبط المستويات المرتفعة لإنتاجية والأداء ( ونعني بالالتزام التنظيمي مدى الولاء اتجاه المنظمة ككل، واحترام الفرد لانتمائه للمنظمة واعتزازه بالعمل فيه).

5- بيانات مسح المناخ: تعد أكثر عمومية وتركز على مجموعة من القضايا المتصلة بمكان العمل والعوامل البيئية الدافعية والمعيقة، ويقصد بمسح المناخ هو الكشف عن التغير في مناخ العمل مثل الاختلاف في الاتصالات والانفتاح والثقة.

6- إتباع أسلوب المقابلة: بسؤال العمال مباشرة عن مدى رضاهم أو عدمه، كذلك استخدام الملاحظة المباشرة لسلوكيات الموظفين، إلا أن هذه الطريقة لا تأتي بفائدتها كلها بالصورة المطلوبة، إذ أنه من الوارد أن يخفي الموظف مشاعره الحقيقية اتجاه وظيفته خاصة إذا تبين له أن ذلك سيلحق به أذى، وهي أكثر فعالية في معرفة الرضا عن العمل وخاصة المنظمة صغيرا.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق ذكره نرى أن البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة تؤثر عليها مباشرة في تحديد ووضع نظام الحواف، لأنها تعتبر مكسب هام للعمال فالكل يعمل جاهدا لحصد هذه المحفزات. فهي تخلق جو من المنافسة بين العمال من أجل بذل مجهود أكبر وتحقيق التفوق

والامتياز، ومنه يمكننا القول أن أنظمة الحوافز لا تعتبر أنظمة مستقرة بل تستوجب تحديثا دوريا يتماشى والأوضاع الراهنة للمنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية.

والرضا الوظيفي قضية لها أهميتها في حياة الأفراد والجماعات، ذلك أن رضا الفرد عن عمله يعد أساسا لتوافقه النفسي والاجتماعي ويرتبط ذلك بالنجاح في العمل ويعكس مكانة الفرد داخل مجتمعه ولا شك أن تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي أمر مهم بالنسبة للمنظمة، نظرا لتأثيراته الواضحة على مستوى الطموح والإنتاجية والأداء ومعدل الغياب والحوادث.

**الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية  
اتصالات الجزائر - وحدة المسيلة -**

## تمهيد:

تسعى جميع المنظمات في العصر الحديث إلى تحقيق قفزة تنموية للنهوض بإمكاناتها من أجل تحقيق أهدافها المسطرة، وذلك عن طريق إدارة العنصر البشري، ومن بين إحدى أساليب هذه الإدارة الحوافز، التي أصبحت تعد من أساسيات الإدارة الحديثة لما تحققه من ولاء انتماء الموظفين، لذلك وجدنا أنه من الضروري القيام بدراسة ميدانية حول التحفيز.

وعلى ضوء ما درسنا في الفصلين النظريين السابقين ومن أجل التحكم أكثر في الموضوع قمنا بإسقاطه مباشرة على مديرية اتصالات الجزائر فرع المسيلة، من الأجل الوقوف على مدى تطبيق الحوافز داخل الشركة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل والذي بدوره ينقسم إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تقديم شركة اتصالات الجزائر وتقديم الفرع محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: تقديم شركة اتصالات الجزائر وتقديم الفرع محل الدراسة.

المطلب الأول: تقديم شركة اتصالات الجزائر.

نسقدم في هذا المطلب الاطار التاريخي لشركة اتصالات الجزائر، والاطار القانوني للشركة، بالإضافة الى أهدافها المسطرة.

الفرع الأول: تاريخ تقديم شركة اتصالات الجزائر.

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، حيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم، واستغلال وتسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة بريد الجزائر، وثانيهما بالاتصالات ممثلة في اتصالات الجزائر.

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح سوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رهص تتعلق بشبكات VSAT، وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في العام 2003، والربط المحلي في المناطق الحضرية في العام 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في العام 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة. وفي نفس الوقت؛ تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

الفرع الثاني: الإطار القانوني لشركة اتصالات الجزائر.

اتصالات الجزائر؛ مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت سنة 2000، المحدد للقواعد العامة بالبريد والمواصلات، حيث جاء في المادة الأولى "يحدد هذا القانون القواعد العام المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية". ويهدف هذا القانون إلى:

- تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ذات نوعية في ظروف موضوعية وشفافة وبدون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة.
  - تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من طرف العاملين.
  - تحديد إطار وكيفيات ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وخلق ظروف تطوير النشاطات المنفصلة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛
  - تحديد الإطار المؤسسي لسلطة ضبط مستقلة وحررة.
- الفرع الثالث: أهداف ونشاطات شركة اتصالات الجزائر.

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف تقوم عليها الشركة وهي: المردودية، الجودة، الفعالية، نوعية الخدمات، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر. وتتمحور نشاطات المجمع في:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

المطلب الثاني: وتقديم فرع محل الدراسة (المديرية العملية لاتصالات بالمسيلة).

الفرع الأول: نشأة المديرية العملية لاتصالات بالمسيلة المهام الرئيسية لها.

أولاً- نشأة المديرية العملية لاتصالات بالمسيلة.

أنشئت المديرية الولائية للاتصالات بالمسيلة العام 2003، أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية لاتصالات إلى غاية جوان 2010، أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية، وهي تابعة إلى المديرية الإقليمية لاتصالات بولاية سطيف والتي بدورها تتبع إلى المديرية العامة في العاصمة الجزائر.

ثانياً- المهام الرئيسية للمديرية العملية لاتصالات بالمسيلة.

يمكن حصر مهام المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة في النقاط التالية:

- رفع مستوى تحصيل الاستحقاقات الهاتفية إلى نسبة تفوق 80%.
- تركيب وتوسيع الشبكة الهاتفية في الولاية وزيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه الخطي واللاسلكي.
- زيادة عدد المشتركين في الانترنت عالي التدفق ADSL.
- إصلاح التعطيلات التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر الولاية.
- تزويد المؤسسات العمومية والشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء شبكات محلية (انترنت).

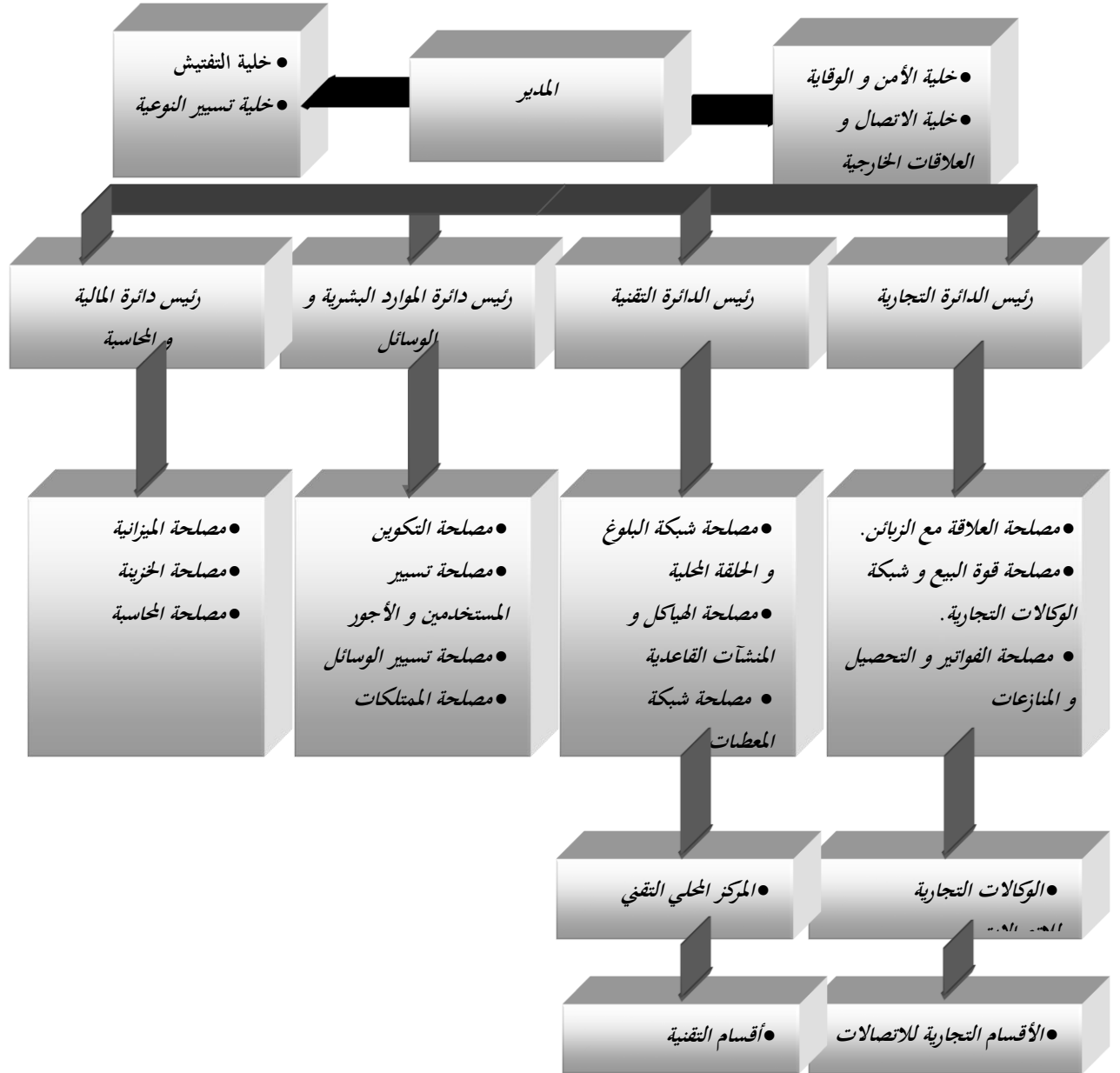
الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات بالمسيلة والمنتجات التي تقدمها.

أولاً- الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات بالمسيلة.

بعد شهر جوان 2010 تم تغيير الصيغة الاسمية للوحدة العملية وأصبحت تسمى بالمديرية

العملية للاتصالات، إذ أصبحت مستقلة ماليا عن المديرية الإقليمية بسطيف وتغير الهيكل التنظيمي لها كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2): يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.



المصدر: بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: والمنتجات التي تقدمها المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة.

إن من أهم المنتجات التي تقدمها المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة هي الهاتف الثابت بنوعيه الخطي واللاسلكي WLL، خدمة الانترنت ذو التدفق العالي ADSL، خدمة الخطوط الخاصة وخدمة البطاقات المسبقة الدفع بجميع أنواعها (أمل، هايلة، جواب، حورية)، الأكشاك المتعددة الخدمات KMS والمخادع الهاتفية، زيادة عن المزايا المجانية التي يستفيد منها كل زبون أو مشترك مثل ميزة النداء الثاني، المحاورة الثلاثية تحويل النداء، الفاتورة المفصلة والأصدقاء الخمس... إلخ.

تجسيدا للمخطط الوطني الاستثماري لتطوير شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية التي وضعتها المديرية العامة تعكف مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة على تحسين خدماتها وإرضاء زبائنها من خلال تطوير وعصرنة أجهزتها وشبكتها؛ حيث تواصل المديرية تجسيد هذه العملية في الميدان من خلال ربط مراكزها في مختلف ربوع الولاية، وكذا ربط بلديات الولاية بشبكة حديثة متمثلة في الاليف البصرية والتي تم ربط الى حد الان (46 بلدية) في انتظار ربط اخر بلدية (بلدية أولاد ماضي) عن قريب بالإضافة الى ربط (30 ملحق) بلدي تقدمت هذه الأخيرة بطلب سندات لربطها.

يضاف لها ربط ولاية المسيلة بالولايات المجاورة (الجلفة. بسكرة. المدية. البويرة. برج بوعرييج) by الوصلة الوطنية للاليف البصرية (backbone) بسعة 1.9 تيرابايت تدخل هذه العملية في اطار تامين الشبكة الوطنية من جهة و التقليل والحد من الانقطاعات.

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.**

**المطلب الأول: المجتمع وعينات الدراسة.**

**أولاً- مجتمع الدراسة:** المجموعة الأكبر التي يفترض أن نعمم نتائج الدراسة عليها، ويتمثل مجتمع الدراسة من مجموعة من الموظفين بمديرية البريد لولاية المسيلة وفرع تابع لها، وتتمثل وحدات مجتمع الدراسة في كل فرد يعمل داخل هذه المديرية.

ثانياً- عينة الدراسة: إن اختيار نوع العينة لابد أن يكون بطريقة تضمن التمثيل الصادق للمجتمع، اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة لتلائمها مع دراستنا حيث؛ تسمح هذه الطريقة بتكافؤ الفرص أمام كل مفردات المجتمع، كما تتميز بقلّة خطأ التحيز<sup>1</sup>، وتم توزيع الاستبيان على مجموعة من الموظفين، على كلا الجنسين من "الذكور" و"الإناث". وبلغ حجم العينة 80 فرد إذ تم توزيع 80 استبانة ولم يتم استبعاد أي استبيان.

**المطلب الثاني: المنهج العملي المعتمد وأدوات جمع البيانات.**

**أولاً- المنهج العملي المعتمد.**

اعتمدنا في دراستنا على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وهذا ما تتطلبه طبيعة الدراسة، وهذا بغية معرفة انطباعات الموظفين فيما يخص الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي، حيث تضمن هذا المنهج استخدام أسلوب الدراسة الميدانية في جمع المعلومات من خلال إعداد استمارة الاستبيان حول موضوع الدراسة وتحليلها إحصائياً ليتم في الأخير اختبار الفرضيات التي تقوم عليها الدراسة.

**ثانياً- أدوات جمع البيانات.**

لقد اعتمدنا في جمع البيانات المتعلقة بالتحفيز و الرضا الوظيفي في المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة على الأدوات التالية:

- **وثائق الشركة:** فهي تعتبر أول مصدر للحصول على المعلومات من قوانين ولوائح والتزامات مستخرجة من الجريدة الرسمية كونها تعطي لنا معلومات رسمية ورئيسية مؤكدة، خاصة بالنسب لتعريف وتقديم هذه الشركة ومختلف التطورات التي عرفتة ومعرفة الهيكل التنظيمي الذي تعمل وفقه.

<sup>1</sup> جلال الدين الصياد وعبد الحميد محمد ربيع، مبادئ الطرق الإحصائية، الناشر تهامة المملكة العربية السعودية، ط1، 1984، ص107.

- **المقابلة:** نظرا لنقص المعلومات الموجودة في وثائق الشركة تحتم علينا الأمر واقتضت الضرورة علينا بإجراء بعض المقابلات مع بعض الموظفين والمسؤولين خاصة المتعلقة بقسم إدارة الموارد البشرية كونها مباشرة مرتبطة بتحفيز الأفراد وتنميتهم، حيث تمت المقابلات من خلال أسئلة طرحناها على المبحوثين على سبيل المثال المهام الملقاة على عاتقهم ومسؤولياتهم.

- **الاستبيان:** اعتمدت دراستنا التطبيقية على استخدام أداة الاستبيان حيث تم استخدام طريقة الاستقصاء في جميع البيانات الأولية بعنوان أثر الحوافز على الرضا الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر والفرع التابع لها. وقسمنا هذا الاستبيان إلى أربعة أقسام وهي:

**المحور الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية ( الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في العمل، المنصب، الحالة العائلية).

**المحور الثاني:** يحتوي على العبارات الخاصة بمتغير الحوافز المادية ويشمل 08 عبارة.

**المحور الثالث:** يحتوي على العبارات الخاصة بمتغير الحوافز المعنوية ويشمل 09 عبارة.

**المحور الرابع:** يحتوي على العبارات الخاصة بالرضا الوظيفي ويشمل 13 عبارة.

**المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج.**

سنقوم بتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة، وكذا على عرض نتائج الدراسة، كما سيشمل على اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على أثر الحوافز على الرضا الوظيفي.

**المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان.**

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الاحصائية المختلفة والملائمة يجب أولا التحقق من شرط اعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2) يوضح التحقق من شرط اعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة

| القرار  | Shapiro-Wilk  |             |           | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |             |           | المتغيرات     |
|---------|---------------|-------------|-----------|---------------------------------|-------------|-----------|---------------|
|         | مستوى الدلالة | درجة الحرية | الاحصاءات | مستوى الدلالة                   | درجة الحرية | الاحصاءات |               |
| غير دال | 0.122         | 50          | 0.952     | 0.047                           | 50          | 0.147     | التحفيز       |
| غير دال | 0.944         | 50          | 0.987     | 0.200                           | 50          | 0.086     | الرضا الوظيفي |

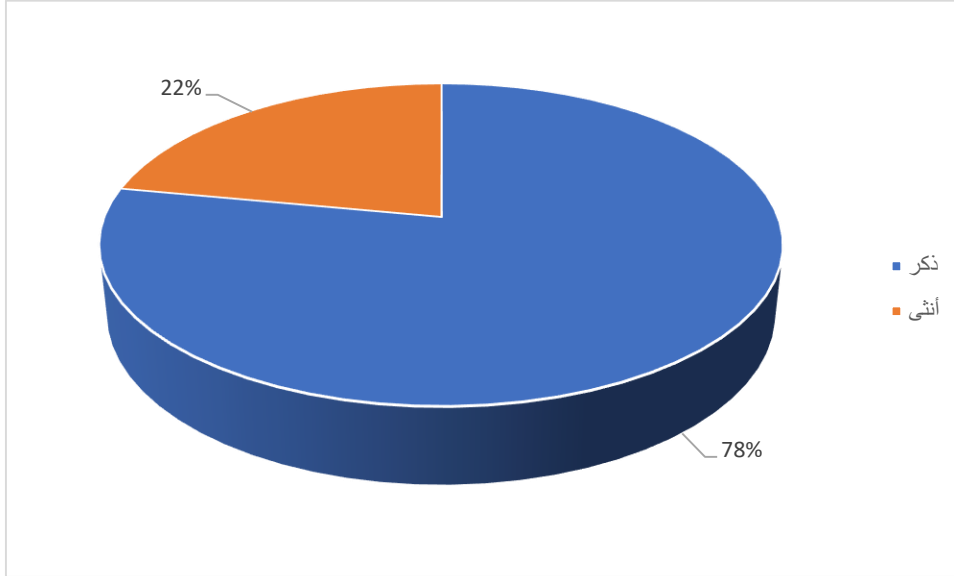
من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم إختبار كولموغروف سميرونوف وكذا إختبار شبيرو ويلك في استبيان التحفيز والرضا الوظيفي كانتا غير دالتين إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وبما أن قيم الاختبارين كانتا غير دالتين بالنسبة للمتغيرين فهذا يعني أن التوزيع إعتدالي وبالتالي فإن كل الاساليب الاحصائية التي تستخدم في المعالجة هي أساليب بارامترية أنظر إلى الملحق رقم (...).

أولا- عرض نتائج البيانات الوصفية:

الجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| النسبة المئوية | التكرارات | الجنس    |
|----------------|-----------|----------|
| 78%            | 39        | ذكر      |
| 22%            | 11        | أنثى     |
| 100%           | 50        | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرداً، نلاحظ أن 39 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 78%، أما حجم الإناث فقد بلغ 11 إناث بنسبة قدرت بـ 22%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (3)



شكل رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس  
الجدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

| النسبة المئوية | التكرارات | السن       |
|----------------|-----------|------------|
| %100           | 50        | من 30 - 50 |
| %100           | 50        | الإجمالي   |

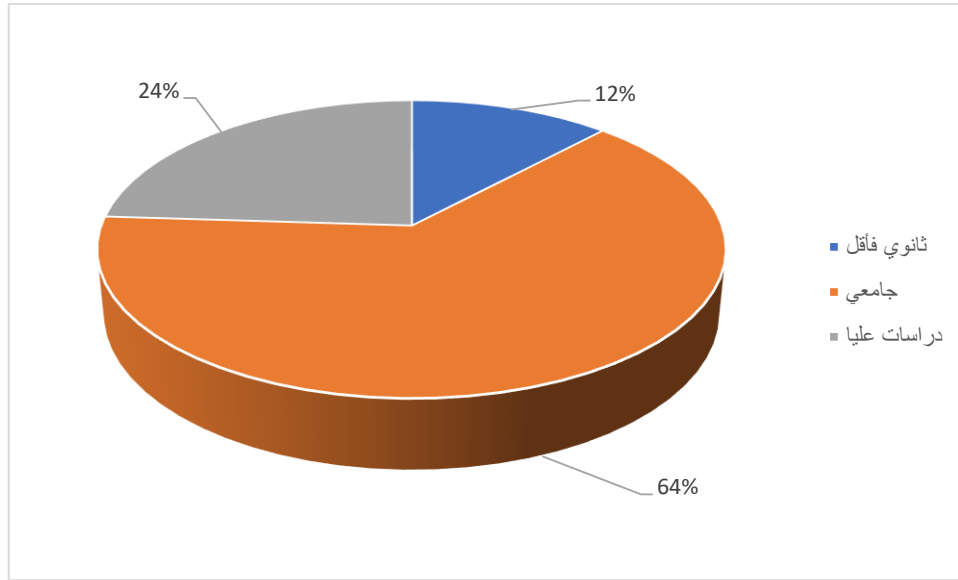
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرداً، نلاحظ أن كل أفراد يمثلون الأفراد الذين يتراوح سنهم (من 30 - 50) بنسبة بلغت 100%.

الجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

| النسبة المئوية | التكرارات | المستوى التعليمي |
|----------------|-----------|------------------|
| %12            | 6         | ثانوي فأقل       |

|             |    |      |
|-------------|----|------|
| جامعي       | 32 | 64%  |
| دراسات عليا | 12 | 24%  |
| الإجمالي    | 50 | 100% |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 50 فردا، نلاحظ أن 6 أفراد يملكون مستوى ثانوي فأقل بنسبة بلغت 12%، أما حجم ذوي مستوى جامعي فقد بلغ 32 فردا بنسبة قدرت بـ 64%، أما حجم ذوي مستوى دراسات عليا فقد بلغ 12 فردا بنسبة قدرت بـ 24%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (4).

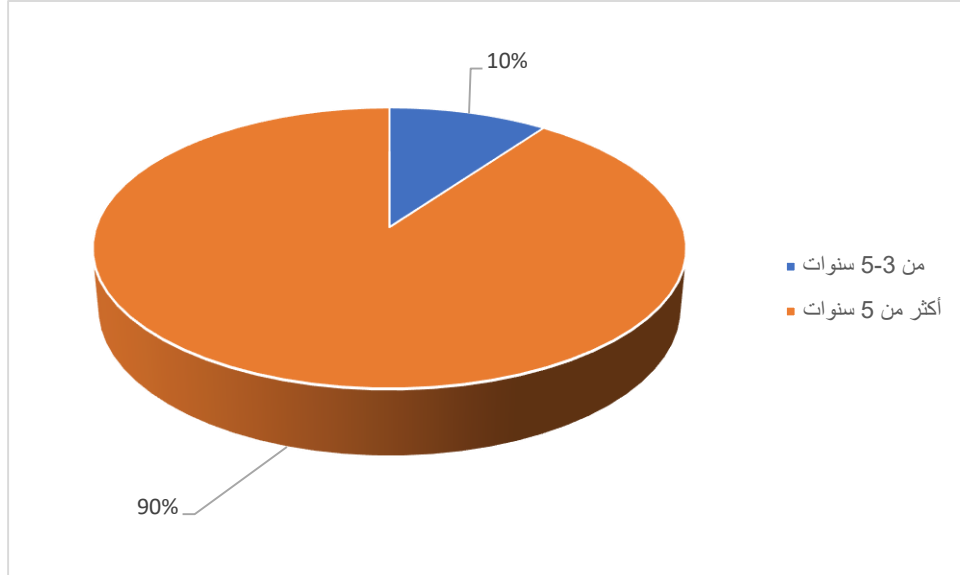


شكل رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

| النسبة المئوية | التكرارات | الأقدمية        |
|----------------|-----------|-----------------|
| 10%            | 5         | من 3-5 نوات     |
| 90%            | 45        | أكثر من 5 سنوات |
| 100%           | 50        | الإجمالي        |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرداً، نلاحظ أن 5 أفراد يمثلون حجم الأفراد الذين لديهم أقدمية من 3-5 سنوات بنسبة بلغت 10%، أما حجم لديهم أقدمية أكثر من 5 سنوات فقد بلغ 45 فرداً بنسبة قدرت بـ 90%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (5).



شكل رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الجدول رقم (7) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب

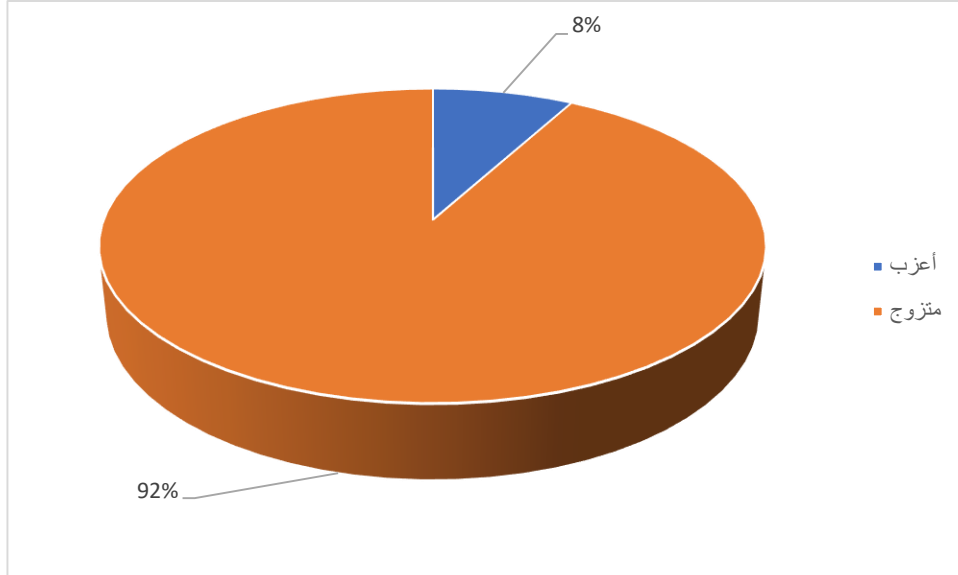
| النسبة المئوية | التكرارات | السن     |
|----------------|-----------|----------|
| 100%           | 50        | دائم     |
| 100%           | 50        | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرداً، نلاحظ أن كل أفراد يمثلون الأفراد موظفون دائمون بنسبة بلغت 100%،

الجدول رقم (8) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

| النسبة المئوية | التكرارات | الحالة الاجتماعية |
|----------------|-----------|-------------------|
| 10%            | 4         | أعزب              |
| 90%            | 46        | متزوج             |
| 100%           | 50        | الإجمالي          |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرداً، نلاحظ أن 4 أفراد يمثلون حجم الأفراد العزاب بنسبة بلغت 8%، أما حجم المتزوجين فقد بلغ 46 فرداً بنسبة قدرت بـ 92%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (6)



شكل رقم (6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية  
الجدول رقم (9) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب

| النسبة المئوية | التكرارات | السن     |
|----------------|-----------|----------|
| %100           | 50        | دائم     |
| %100           | 50        | الإجمالي |

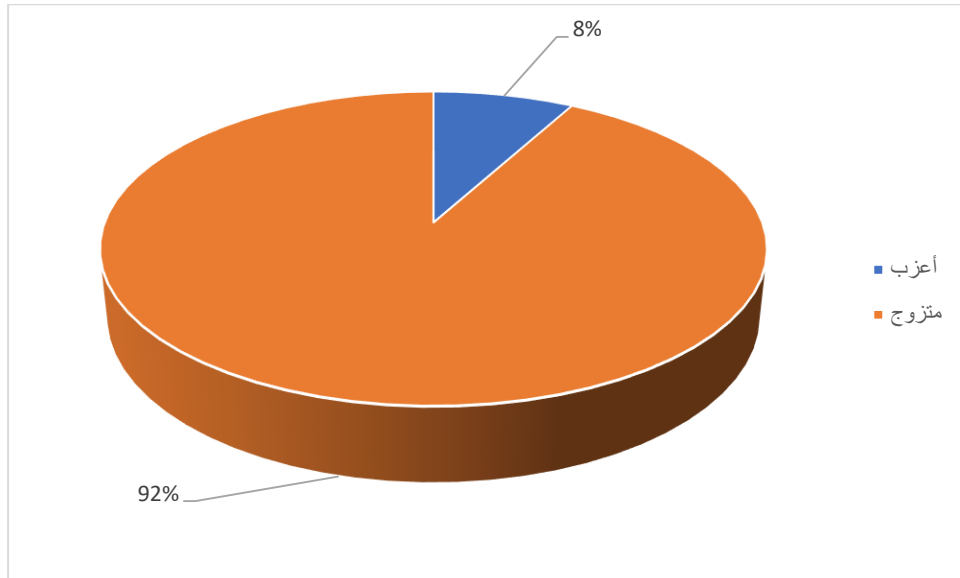
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرداً، نلاحظ أن كل أفراد يمثلون الأفراد موظفون دائمون بنسبة بلغت 100%،

الجدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

| النسبة المئوية | التكرارات | الحالة الاجتماعية |
|----------------|-----------|-------------------|
| %10            | 4         | أعزب              |

|          |    |      |
|----------|----|------|
| متزوج    | 46 | 90%  |
| الإجمالي | 50 | 100% |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرداً، نلاحظ أن 4 أفراد يمثلون حجم الأفراد العزاب بنسبة بلغت 8%، أما حجم المتزوجين فقد بلغ 46 فرداً بنسبة قدرت بـ 92%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (7)



شكل رقم (7) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية  
ثانياً - عرض ومناقشة نتائج الفرضيات:

### 1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة لهذه الدراسة على: " يوجد أثر التحفيز على الرضا الوظيفي لدى موظفي اتصالات الجزائر بدرجة كبيرة ".، ومن أجل التحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل بيرسون لمعرفة قوة وطبيعة العلاقة ولتحديد التفاعل تم استخدام معامل مربع إيطا وذلك بعد التحقق من شرط خطية العلاقة، فكانت النتائج كما يلي:

| الجدول رقم (11) يوضح التفاعل بين التحفيز والرضا الوظيفي        |           |            |               |               |                 |         |
|--|-----------|------------|---------------|---------------|-----------------|---------|
| التفسير  | مربع إبطا | معامل إبطا | مربع الارتباط | الرضا الوظيفي | متغيرات الدراسة |         |
| حجم الأثر كبير   | 0.607     | 0.779      | 0.326         | 0.601**       | معامل بيرسون    | التحفيز |
|  |           |            |               | 0.000         | مستوى الدلالة   |         |
|  |           |            |               | 50            | حجم العينة      |         |
| الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ ). |           |            |               |               |                 |         |

من خلال الجدول رقم (11) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على استبيان التحفيز ودرجاتهم على استبيان الرضا الوظيفي بلغ (0.60) وهي قيمة عالية وموجبة، وهذا معناه أن هناك علاقة ارتباطية طردية أي أن درجات أفراد عينة الدراسة على استبيان التحفيز تتوزع بنفس توزيع درجاتهم على استبيان الرضا الوظيفي، وبالنظر إلى قيمة مربع الارتباط والتي بلغت (0.32) يمكن القول بأن هناك تداخل بين قيم أفراد عينة الدراسة على الاستبيانين معاً، وما يؤكد ذلك أن قيمة حجم الأثر لمربع إبطا والتي بلغت (0.60) هي قيمة تدل على أن حجم تأثير تباين المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بتباين المتغير المستقل (التحفيز) تجاوزت 20% من نسبة التداخل وهي نسبة تبين أن حجم التأثير كبير جداً، كما أن نتيجة هذا التفاعل (الأثر) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ )، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة

التفاعلية (تأثير وتأثر)، وبالتالي فإن هاته النتيجة تؤيد فرضية الدراسة العامة القائلة بـ يؤثر التحفيز على الرضا الوظيفي لدى موظفي اتصالات الجزائر بدرجة كبيرة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

## 2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى لهذه الدراسة على: "تؤثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى موظفي اتصالات بدرجة كبيرة"، ومن أجل التحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل بيرسون لمعرفة قوة وطبيعة العلاقة ولتحديد التفاعل تم استخدام معامل مربع إيطا وذلك بعد التحقق من شرط خطية العلاقة، فكانت النتائج كما يلي:

| الجدول رقم (12) يوضح التفاعل بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي |           |            |               |               |                 |                 |
|---|-----------|------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|
| التفسير   | مربع إيطا | معامل إيطا | مربع الارتباط | الرضا الوظيفي | متغيرات الدراسة |                 |
| حجم الأثر كبير  | 0.644     | 0.802      | 0.261         | 0.511**       | معامل بيرسون    | الحوافز المادية |
|   |           |            |               | 0.000         | مستوى الدلالة   |                 |
|   |           |            |               | 50            | حجم العينة      |                 |
| الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ ).  |           |            |               |               |                 |                 |

من خلال الجدول رقم (12) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على محور الحوافز المادية ودرجاتهم على استبيان الرضا الوظيفي بلغ (0.51)

وهي قيمة عالية وموجبة، وهذا معناه أن هناك علاقة ارتباطية طردية أي أن درجات أفراد عينة الدراسة على محور **الحوافز المادية** تتوزع بنفس توزيع درجاتهم على استبيان **الرضا الوظيفي**، وبالنظر إلى قيمة مربع الارتباط والتي بلغت (0.26) يمكن القول بأن هناك تداخل بين قيم أفراد عينة الدراسة على الاستبيانين معاً، وما يؤكد ذلك أن قيمة حجم الأثر لمربع إبطا والتي بلغت (0.64) هي قيمة تدل على أن حجم تأثير **تباين الرضا الوظيفي** بتباين المتغير المستقل (**الحوافز المادية**) تجاوزت 20% من نسبة التداخل وهي نسبة تبين أن حجم التأثير كبير جداً، كما أن نتيجة هذا التفاعل (الأثر) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ )، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة التفاعلية (تأثير وتأثر)، وبالتالي فإن هاته النتيجة **تؤيد** فرضية الدراسة الأولى القائلة بـ **تؤثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى لدى موظفي اتصالات بدرجة كبيرة**، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

### 3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية لهذه الدراسة على: " **تؤثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى موظفي اتصالات بدرجة كبيرة** "، ومن أجل التحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل بيرسون لمعرفة قوة وطبيعة العلاقة ولتحديد التفاعل تم استخدام معامل مربع إبطا وذلك بعد التحقق من شرط خطية العلاقة، فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (13) يوضح التفاعل بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي

| التفسير  | مربع إيطا | معامل إيطا | مربع الارتباط | الرضا الوظيفي | متغيرات الدراسة |                  |
|--|-----------|------------|---------------|---------------|-----------------|------------------|
| حجم الأثر كبير   | 0.399     | 0.632      | 0.240         | 0.490**       | معامل بيرسون    | الحوافز المعنوية |
|  |           |            |               | 0.000         | مستوى الدلالة   |                  |
|  |           |            |               | 50            | حجم العينة      |                  |
| الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ ). |           |            |               |               |                 |                  |

من خلال الجدول رقم (13) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على محور الحوافز المعنوية ودرجاتهم على استبيان الرضا الوظيفي بلغ (0.49) وهي قيمة عالية وموجبة، وهذا معناه أن هناك علاقة ارتباطية طردية أي أن درجات أفراد عينة الدراسة على محور الحوافز المعنوية تتوزع بنفس توزيع درجاتهم على استبيان الرضا الوظيفي، وبالنظر إلى قيمة مربع الارتباط والتي بلغت (0.24) يمكن القول بأن هناك تداخل بين قيم أفراد عينة الدراسة على الاستبيانين معاً، وما يؤكد ذلك أن قيمة حجم الأثر لمربع إيطا والتي بلغت (0.39) هي قيمة تدل على أن حجم تأثير تباين الرضا الوظيفي بتباين المتغير المستقل (الحوافز المعنوية) تجاوزت 20% من نسبة التداخل وهي نسبة تبين أن حجم التأثير كبير جداً، كما أن نتيجة هذا التفاعل (الأثر) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ )، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة التفاعلية (تأثير وتأثر)، وبالتالي فإن هاته النتيجة تؤيد فرضية الدراسة الأولى القائلة

ب تؤثر الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى موظفي اتصالات بدرجة كبيرة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

#### خلاصة:

من خلال دراستنا للتحفيز و الرضا الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر بولاية المسيلة، تبين لنا أن هناك حوافز مختلفة مادية ومعنوية، كلها لها تأثير على مستوى الرضا للأفراد العاملين. ويختلف نظام الحوافز في المؤسسة من عامل لآخر ومن مستوى لآخر وهذا حسب الوظيفة التي يشغلها كل عامل وما تحتاجه من جهد.

فالعاملين في هذه المؤسسة بعضهم راض عن هذه الحوافز المقدمة، فيما يختلف البعض ما يجعل مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة غير مستقر، لأنه يتأثر مباشرة بالنظام التحفيزي المتبع ومدى توافقه مع متطلبات ورغبات الأفراد، وعليه فإن المؤسسة ملزمة بإعادة النظر في نظام الحوافز المتبع وتقسيمها بعدل وموضوعية حتى يتمكن العاملون من تحقيق شعورهم بالرضا الوظيفي و بالتالي تحسين مردوديتهم في العمل

خاتمة

العنصر البشري هو أحد أهم الركائز الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها و تحسين إنتاجيتها، باعتباره المحرك الرئيسي لجميع وظائفها، والعنصر الوحيد القادر على الابتكار والإبداع. ولهذا تسعى جميع المنظمات لإعطائه مكانة وأهمية خاصة في إدارة الموارد البشرية، ومن بين الطرق المستخدمة لتشجيع هذا العنصر على تقديم أفضل مردود له نجد التحفيز بكل أنواعه المادي والمعنوي كونه يساهم بطريقة مباشرة في تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق أهداف العامل وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة والمساهمة في رفع إنتاجيتها وأرباحها ومنه تحقيق البقاء والاستمرارية.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها تم التطرق إلى أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، وهذا بإجراء دراسة ميدانية على مستوى مديرية اتصالات الجزائر لولاية المسيلة، و بناءا على ما توصلنا إليه، يمكننا تقديم هذه النتائج:

- اتضح أن مديرية اتصالات الجزائر محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا بالحوافز والعمل بها.
- تقوم الإدارة بالتحسين المستمر في نظام الحوافز المعمول به لمواكبة تطلعات موظفيها.
- التحفيزات في مديرية اتصالات الجزائر متنوعة منها المادية والمعنوية.
- جل عمال المديرية ذوي كفاءات عالية.
- نظام الترقية المنتهج في المؤسسة حسب الأقدمية والكفاءات.
- أغلب العاملين راضيين عن أجورهم.
- تتباين نسبة الرضا الوظيفي بين العمال.

#### إختبار صحة الفرضيات:

- يهدف نظام الحوافز بدرجة أولى إلى زيادة إنتاجية الفرد في المؤسسة فهو يحقق رغبات و احتياجات العامل و بالتالي فهو يعتبر الدافع لبذل أعلى مجهود للفرد و زيادة إنتاجيته، ومن هنا يمكننا تأكيد صحة الفرضية الأولى.

- الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالارتياح أثناء تأديته لعمله، فالاحترام المتبادل داخل المؤسسة والعلاقة المبنية على الثقة المتبادلة وتقدير جهودات الموظفين تخلق جو مريح للعمل، وبالتالي يشعر العامل أنه ينعم بكل حقوقه مادية كانت أم معنوية هذا الأمر يجعله يصرف النظر عن تغيير منصب عمله أو مكان العمل ككل ومنه فإن هذا الشعور يحقق الولاء الوظيفي ومن هنا نستطيع تأكيد صحة الفرضية الثانية.

# قائمة المصادر والمراجع

- الكتب:

1. أحمد صقر عاشور، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، لبنان، ط 1، 1979.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مصر، ط5، 2001.
3. بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، الطبعة الثانية، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
4. جلال الدين الصياد وعبد الحميد محمد ربيع، مبادئ الطرق الإحصائية، الناشر تهامة المملكة العربية السعودية، ط1، 1984.
5. خالد عبد الرحيم الهيبي إدارة الموارد البشرية دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2، 2005.
6. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط2، 2004.
7. صلاح الدين محمد الباقي، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
8. فايز عبد الكريم الناضور، التحفيز ومهارات تطوير الذات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2016.
9. محمد الصرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء لندنيا طباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
10. محمد صالح الحناوي وآخرون، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات الدار الجامعية، الإسكندرية، د ط.
11. محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 1997.
12. مدحت ابو النصر، الإدارة بالحوافز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2012.

13. المرجع خالد عبد الرحيم الهيتمي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2 2005.
14. مهدي زوليف، إدارة الأفراد، دار مجلاوي، عمان، 1994.
15. نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2009.
16. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.
17. يوسف حاجيم عطاني، مؤيد عبد الحسين الفضل وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2006.

الملاحق

جامعة محمد بوضياف لمسيلة  
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تحية طيبة وبعد. في إطار التحضير لإعداد مذكرة تدخل ضمن الحصول على شهادة  
ماستر تخصص إدارة اعمال والتي تحمل عنوان أثر التحفيز على الرضا الوظيفي ونظرا لأهمية  
مؤسستكم اتصالات الجزائر) ومشوار تجربتها قمنا باختياركم كهيئة لدراستنا.

لذا يشرفني مشاركتكم من خلال الإجابة على هذا الاستبيان، ونحيطكم علما ان استخدام هذه  
الإجابة سيكون لأغراض البحث العلمي مع السرية التامة وعدم الإفصاح عن المجيبين، وذلك  
بالإجابة بكل موضوعية على كافة الأسئلة من خلال وضع علامة (X) في الخانة التي تتفق  
مع رأيكم.

نشكركم مقدما على حسن تعاونكم

الطلبة: أسماء والي

الأستاذ المشرف: د/ عبد الحليم العشاش

التخصص: إدارة أعمال/ سنة ثانية ماستر

السنة الجامعية: 2023/2022

## المحور الأول: البيانات الشخصية

### 1. الجنس:

ذكر  أنثى

### 2. السن:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى سنة 50  من 51 سنة فما فوق

### 3. المستوى التعليمي:

ثانوي فائق  جامعي  دراسات عليا

### 4. سنوات الخبرة في العمل :

أقل من سنتين  من 03 إلى 05 سنوات  من 05 سنوات فما فوق

### 5. المنصب:

دائم  متعاقد

### 6. الحالة العائلية:

أعزب  متزوج

## المحور الأول: الحوافز المادية.

فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بالحوافز المادية

ضع علامة ( X ) في المكان الذي ترونه مناسباً:

| الرقم | البيان  | موافق | محايد | غير موافق |
|-------|---|-------|-------|-----------|
| 01    | الأجر الذي اتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول  |       |       |           |
| 02    | المكافآت المتوفرة في المؤسسة تشجعك على بذل المزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها |       |       |           |
| 03    | العلاوات والمنح التي تتقاضاها على الزوجة والابناء مقبولة                          |       |       |           |
| 04    | تمنح المؤسسة الترقية بناء على معايير مدروسة                                       |       |       |           |

## المحور الثاني: الحوافز المعنوية

فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بالحوافز المعنوية

| الرقم | البيان   | موافق | محايد | غير موافق |
|-------|--|-------|-------|-----------|
| 01    | تقدم المؤسسة شهادات التقدير للمستحقين لتشجيع الموظفين للعمل بكفاءة     |       |       |           |
| 02    | ترشح المؤسسة المتميزين للدراسات العليا لتحسين الأداء الوظيفي لديهم     |       |       |           |
| 03    | العمل الذي تؤديه يشعرك باحترامك لذاتك                                  |       |       |           |
| 04    | تتشارك مع مديرك وزملائك في عملية اتخاذ القرار وحل المشاكل اثناء العمل  |       |       |           |
| 05    | المدير يهتم كثيرا بتقديم عبارات المدح والشكر للموظفين على أدائهم الجيد |       |       |           |
| 06    | توفر المؤسسة وسائل الراحة والخدمات                                     |       |       |           |

|  |  |  |    |   |
|--|--|--|----|---|
|  |  |  | 07 | ترشيح المتميزين للدورات التدريبية           |
|  |  |  | 08 | يساهم التوبخ في الرفع من الدافعية في العمل  |
|  |  |  | 09 | تعمل سياسة التهديد على الالتزام بالعمل اكثر |

**المحور الثالث: الرضا الوظيفي العبارات المتعلقة بالرضا الوظيفي**

| الرقم | البيان   | موافق | محايد | غير موافق |
|-------|--|-------|-------|-----------|
| 01    | اشعر كثيرا بالرضا في وظيفتي  |       |       |           |
| 02    | تتناسب وظيفتي مع قدراتي  |       |       |           |
| 03    | استمتع كثيرا بوقتي في العمل  |       |       |           |
| 04    | العمل اليومي الذي امارسه يساعدني في الخبرة والتقدم الوظيفي                         |       |       |           |
| 05    | يوفر لي العمل في المؤسسة مكانة اجتماعية مرموقة                                     |       |       |           |
| 06    | يتناسب الاجر الذي احصل عليه مع حجم العمل الذي أقوم به                              |       |       |           |
| 07    | احصل على راتبي دوما في اجاله   |       |       |           |
| 08    | يحقق لي الراتب الذي احصل عليه على رغباتي   |       |       |           |
| 09    | الحوافز الحالية تتناسب مع مسؤوليات العمل   |       |       |           |
| 10    | يتسم جو العمل الذي أقوم به على التعاون   |       |       |           |
| 11    | تتنصف علاقتك مع رئيسك بالتقدير والاحترام   |       |       |           |
| 12    | يقدر لك رؤسائك جهود الإنجازات التي تحقها   |       |       |           |
| 13    | تشعر بالرضا على أسلوب الاشراف في المؤسسة وفي الأخير أنتم مشكورين على تعاونكم معنا. |       |       |           |

أولاً- ملحق الثبات والصدق:

1- - ثبات وصدق استبيان التحفيز:

أ-الثبات:

Fiabilité

| Statistiques de fiabilité |                   |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach         | Nombre d'éléments |
| 8930.                     | 4                 |
| 7430.                     | 9                 |
| 9090.                     | 13                |

ب -الصدق:

Corrélations

| Corrélations  |                        |         |       |                        |         |  |       |
|---|------------------------|---------|-------|------------------------|---------|--|-------|
|   |                        |         | الكلي |                        |         |  | الكلي |
| دك 1  | Corrélation de Pearson | **752,0 | دك 2  | Corrélation de Pearson | **936,0 |  |       |
|   | Sig. (bilatérale)      | ,0000   |       | Sig. (bilatérale)      | ,0000   |  |       |
|   | N                      | 20      |       | N                      | 20      |  |       |
| ** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral). |                        |         |       |                        |         |  |       |

2- ثبات وصدق استبيان الرضا الوظيفي:

أ-الثبات:

Fiabilité

| Statistiques de fiabilité |                   |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach         | Nombre d'éléments |
| 8220.                     | 13                |

ب-الصدق: المقارنة الطرفية

T-Test

| Group Statistics         |                       |               |         |                              |                 |              |                 |                       |
|--------------------------|-----------------------|---------------|---------|------------------------------|-----------------|--------------|-----------------|-----------------------|
| الطرفين                  |                       | N             | Mean    | Std. Deviation               | Std. Error Mean |              |                 |                       |
| الدرجات                  | الطرف الأعلى          | 11            | 39.0000 | 1.00000                      |                 | 0.00000      |                 |                       |
|                          | الطرف الأدنى          | 11            | 28.8333 | 1.86854                      |                 | 1.57938      |                 |                       |
| Independent Samples Test |                       |               |         |                              |                 |              |                 |                       |
|                          |                       | Levene's Test |         | t-test for Equality of Means |                 |              |                 |                       |
|                          |                       | F             | Sig.    | T                            | df              | Significance | Mean Difference | Std. Error Difference |
| الدرجات                  | variances assumed     | 24.349        | .001    | 6.437                        | 11              | .001         | 10.16667        | 1.57938               |
|                          | variances not assumed |               |         | 6.437                        | 5.000           | .001         | 10.16667        | 1.57938               |

ثانياً- التعليق على نتائج الثبات والصدق:

### 1- ثبات وصدق استبيان التحفيز:

أ/ الثبات: ألفا كرونباخ: تم حساب ثبات هذا الاستبيان عن طريق التناسق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ القائمة على أساس حساب معدل ارتباطات العبارات فيما بينها بالنسبة للأبعاد أو للبعد ككل، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد الأول (0.71)، وبالنسبة للبعد الثاني (81.0)، في حين قدر معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل (0.83) وكلها قيم تدل على أن هذا الاستبيان ثابت، ومنه نستطيع القول بأن قيمة الثبات بالنسبة لهذا الاستبيان مقبولة، كما هو مبين بالجدول التالي:

| الجدول رقم ( ) يوضح ثبات استبيان التحفيز عن طريق ألفا كرونباخ |              |                  |
|---|--------------|------------------|
| عدد العبارات  | ألفا كرونباخ |                  |
| 4   | 7180.        | البعد الأول      |
| 9   | 8120.        | البعد الثاني     |
| 13  | 8350.        | عبارات البعد ككل |

ب/ الصدق:

### الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للاستبيان ككل:

تم حساب الارتباط بين الدرجات الكلية للأبعاد مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل حيث جاءت هي الأخرى كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، حيث بلغت قيمة

إرتباط الدرجة الكلية للبعد الاول مع الدرجة الكلية للمحور ككل (0.75)، أما إرتباط الدرجة الكلية للبعد الثاني مع الدرجة الكلية للمحور ككل فقد بلغ (0.93)، وهذا يعني أن استبيان (التحفيز) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

| الجدول رقم ( ) يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية للأبعاد مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل |                        |
|---|------------------------|
| الدرجة الكلية   | المحاور والدرجة الكلية |
| **7520.   | البعد الأول (.....)    |
| **9360.   | البعد الثاني (.....)   |
| الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) **   |                        |

## 2- ثبات وصدق استبيان الرضا الوظيفي:

أ/ الثبات: ألفا كرونباخ:

تم حساب ثبات هذا الاستبيان عن طريق التناسق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ القائمة على أساس حساب معدل ارتباطات العبارات فيما بينها بالنسبة للأبعاد أو للبعد ككل، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل (0.82) وكلها قيم تدل على أن هذا الاستبيان ثابت ، ومنه نستطيع القول بأن قيمة الثبات بالنسبة لهذا الاستبيان مقبولة، كما هو مبين بالجدول التالي:

| الجدول رقم ( ) يوضح ثبات استبيان الرضا الوظيفي عن طريق ألفا كرونباخ |              |                      |
|---|--------------|----------------------|
| عدد العبارات  | ألفا كرونباخ | عبارات الاستبيان ككل |
| 13  | 8220.        |                      |

ب/ الصدق: صدق المقارنة الطرفية:

تم حساب صدق هذا الاستبيان كذلك باستخدام طريقة المقارنة الطرفية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم ( ) يوضح صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الرضا الوظيفي

| القرار       | مستوى الدلالة | T     | درجة الحرية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | حجم العينة | مستوى الدلالة | إختبار التجانس ليفين F | الطرفين      |               |
|--------------|---------------|-------|-------------|-------------------|-----------------|------------|---------------|------------------------|--------------|---------------|
|              |               |       |             |                   |                 |            |               |                        | الطرف الأعلى | الطرف الأدنى  |
| دال عند 0,01 | 0000.         | 437.6 | 10          | 0.000             | 39.00           | 6          | 0010.         | 845.24                 | الطرف الأعلى | الرضا الوظيفي |
|              |               |       |             | 3.868             | 28.83           | 6          |               |                        | الطرف الأدنى |               |

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك فرق واضح بين الطرفين حيث قدر المتوسط الحسابي للطرف الأعلى (39.00) في حين بلغ المتوسط الحسابي للطرف الأدنى (28.83)، وهذا ما أكدته قيمة إختبار الدلالة الاحصائية ( $T_{test}$ ) التي بلغت (6.43) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً، أي أن الفرق لصالح الطرف الأعلى ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وبالتالي يمكن القول بأن استبيان الرضا الوظيفي صادق لأنه إستطاع أن يميز بين الطرفين.

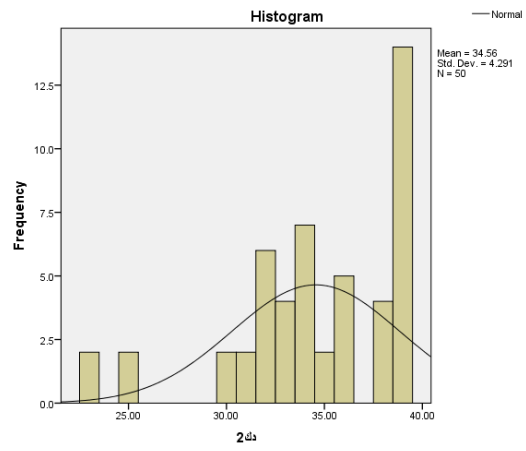
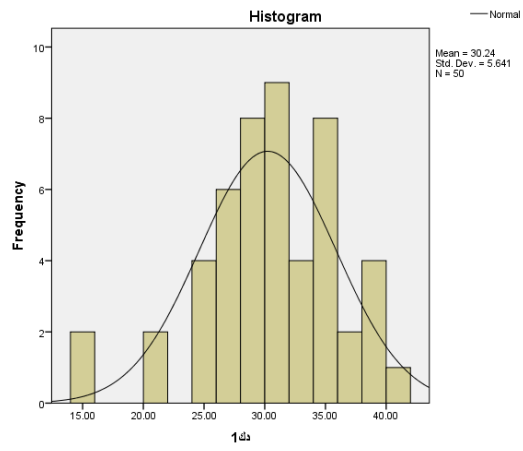
ثالثاً - ملحق نتائج الدراسة.

1 - التحقق من طبيعة التوزيع

Explore

| Tests of Normality |                                 |    |      |              |    |      |
|--------------------|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
|                    | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |      | Shapiro-Wilk |    |      |
|                    | Statistic                       | df | Sig. | Statistic    | df | Sig. |
| ك1                 | .133                            | 50 | .027 | .961         | 50 | .095 |
| ك2                 | .150                            | 50 | .006 | .867         | 50 | .000 |

a. Lilliefors Significance Correction



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion

Département: .....



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

### تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) : ..... والبيح ..... المولود(ة) بتاريخ: ..... ب: .....  
الحامل لبطاقة التعرف الوطنية (او.س.) رقم: ..... المصادرة بتاريخ: ..... عن: .....  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعية: علوم التسيير تخصص: ..... خلال السنة الجامعية: .....  
والمعد للمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "....." أشتتم التخرج على الرضا الوضاهين

أصرح بشرقي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: ...../...../.....

التوقيع والبصمة

