

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Mohamed Boudiaf University of M'sila

Faculty of Economic, Commercial and  
Management Sciences

Department of .....



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم.....

## موضوع تقرير تربص

### التحفيز وأثاره على الرضا الوظيفي

تقرير تربص مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس

قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال

تحت إشراف:

من إعداد الطلبة:

لأستاذ: عبد الحليم لعشاش

- محمد الخليل ولهي

- عبد الفتاح رقيدي

السنة الجامعية 2022م/2023م



## اهداء و شكر

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

وفي الأخير يا ربه..

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

# الفهرس

## الفهرس

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

تنشط المنظمة اليوم في بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار ومحيطة بالمخاطر والتحديات ومصدرها التغيرات والتطورات المتسارعة التي تحدث في البيئة الخارجية، لذا تسعى المنظمات للوصول إلى الريادة والتميز عن منافسيها وهذا بدوره يتطلب قدرة ومقدرة لمواكبة مختلف هذه التطورات، فتحقيق أي منظمة لأهدافها وبقيائها واستمرارها أصبح مرهوناً بمدى قدرتها على التكيف ومواجهة التحديات والفعالية في مواجهتها تعتمد اليوم بالأساس على درجة على الإنتاجية والربحية لها والأكثر تأثيراً الكفاءات البشرية للمنظمة باعتبارها أحد الركائز الأساسية الثمينة والاستمرارية، فالعنصر البشري أساس أي عمل كونه يتولى تحقيق الاستغلال الأمثل والعقلاني لكل عوامل الإنتاج، فالفرد أساس القوة والثروة، فلا قوة ولا ثروة بدون المورد البشري وتظهر الأهمية القصوى للعنصر البشري من خلال تنوع الاختصاصات التي أسندت لإدارته من تحليل العمل، الاختيار، التعيين، التكوين، الترقية، النقل، الاتصالات والمعلومات، تحسين ظروف العمل، العلاقات الاجتماعية، التحفيز وهذا الأخير أصبح موضوعه يحتل أهمية كبيرة لدى المنظمة والعاملين بها، فهو ممارسة ووسيلة لتحقيق الفوز والنتائج التي تقاس على أساسها نجاح الأعمال وتطورها، خصوصاً إذا كان يمارس وفق أسس ومبادئ منصفة وموضوعية وشفافة، فمن خلاله تتميز مؤسسة المنظمة سة جيزي بكفاءة الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وكذا كسب ولائهم وزيادة انتمائهم للمنظمة. يحضى التحفيز حالياً باهتمام كبير واعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات كل حسب كفاءته وقدراته ومهاراته، فتحفيز العاملين يثير دوافعهم ويحرك طاقاتهم، الكامنة ويولد الرغبة والحماس في العمل ودفعهم لزيادة أدائهم عن طريق الاهتمام لهم وحسن المعاملة والأخذ بمشاعرهم وطمعهم ورغباتهم، وهذا بدوره يحفز الفرد على إشباع حاجاته ورغباته وملء نفوس العاملين بالرضا والطمأنينة ومن ثم ضمان تفانيهم في أدائهم والتعامل بكفاءة وفاعلية مع المهام الملقاة على عاتقهم وإبعاد مظاهر القلق والتوتر وغيرها. يمثل التحفيز ميزة من مميزات المنظمات الناجحة من خلال توفير كل من التشاور والتفاهم الجماعي وخلق الثقة والاحترام المتبادل، والاعتراف بالعامل بتلبية طموحاته وتحسين شروط العمل والحصول على الترقيات والمكافآت وغيرها، كون دور كل إدارة هو بلوغ الأهداف وتحقيق النتائج، وأن دور كل مسؤول هو جلب الظروف الملائمة لتحقيق تلك النتائج وهو الذي يقوم بتحسينات الفردية مع إقرار تغيير الهيكل غير الملائمة وتوزيع المسؤوليات على الأفراد، وعلى الإدارة تحسين نوعية العمل بإعطاء أهمية كبيرة للعمال ومساهماتهم في التسيير وتحديد الأهداف وتنفيذها وأخذ اهتمامهم وانشغالهم بعين الاعتبار.

وهذا ما يدفنا إلى طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة جيزي ؟

ولمعالجة هذه الإشكالية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما المقصود بالتحفيز وما هي أهميته ؟

- ما المقصود بالرضا الوظيفي وما هي أهميته ؟

**فرضيات البحث:**

من الإشكالية المطروحة وللإجابة على هذه الأسئلة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- التحفيز ممارسة يثير دوافع الفرد ويولد الرغبة والحماس له لإشباع مختلف حاجاته ورغباته ؛

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

- مراعاة الإنصاف في التحفيز يزيد من شعور العامل بالرضا.

**أهداف الدراسة:** إن الأهداف المراد الوصول إليها من خلال دراسة التحفيز والرضا الوظيفي كثيرة ومتنوعة فالمنظمة التي تقوم بتحفيز عاملها تريد الحصول على عوائد ألى وهي الرضا الوظيفي، وبناء على هذا يتبين أن أهداف هذا البحث يمكن حصرها فيما يلي:

- التعرف على مفهوم التحفيز وطبيعته وكذلك مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته ؛
- معرفة عملية التحفيز ومختلف أنواعه ؛
- التعرف على مدى تأثير التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي ؛
- معرفة أسباب نقص الرغبة والحماس للعمال في المؤسسات الجزائرية.

**أسباب اختيار الموضوع:**

انطلاقا من أهمية التحفيز والرضا الوظيفي في مؤسسة جيزي، يمكن حصر الأسباب والدوافع التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع عن سائر المواضيع الأخرى فيما يلي:- هناك خلل ومشكلة فالتحفيز موجود في بعض المؤسسات الجزائرية ولكن في المقابل نجد أن الرضا الوظيفي نسي وضيع جدا وإن لم أقل غير موجود، ولهذا حاولت معرفة أين يكمن الخلل وهذا من خلال كيف يتم التحفيز،

وما هي أسس إعطائه في المؤسسة وما هو نظام الحوافز المتبع؟

- محاولة التعرف على أسباب تردي الأوضاع في المؤسسات الجزائرية وانخفاض الأداء والإنتاجية؛
- الرغبة والإرادة والإحساس للدراسة والبحث في هذا الموضوع ؛
- حاجة التخصص العلمي الذي أزال فيه الدراسة لهذا الموضوع ؛
- الشعور بالأهمية والقيمة الحقيقية لهذا الموضوع ؛
- معرفة أسباب عدم الرضا الوظيفي للأفراد، الشيء الذي يخلق التوتر والقلق مما أدى إلى اللامبالاة، الاضطرابات والاحتياجات، الغيابات... ؛
- نقص الاهتمام والعناية بالعاملين من خلال عدم التوازن بين الجهود المبذولة والأجور.

المبحث الأول

التحفيـز

## المبحث الأول: لتحفيز

## تمهيد:

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

<sup>1</sup>عبدالكريم عبدالرحيم، وظائف الادارة (التحفيز)، جامعة بابل، العراق، د ت، ص 01.

## المطلب الأول: مفهوم التحفيز

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

## أ - القدرة:

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

## ب - الجهد:

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

## ج - الرغبة:

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

## المطلب الثاني: أهداف التحفيز

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

## 1. أهداف الحوافز على المستوى الفردي:

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

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

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

## 2. أهداف الحوافز على مستوى الجماعات:

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

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

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

## المطلب الثالث: أهمية التحفيز

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

## 1. أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة :

وتكمن أهميتها فيما يلي :

- رفع مستوى الأداء لدى العاملين.
- تحسين جودة الخدمات والمنتجات .
- ترقية المركز التنافسي للمنظمة .

## 2. أهمية الحوافز بالنسبة للفرد:

تكمن أهمية الحوافز بالنسبة للفرد فيما يلي :

- إشباع حاجيات الفرد المادية والمعنوية .

<sup>1</sup> طاهر محمود كاللة، نفس المرجع، ص 221.

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

- إيجاد عالقات اجتماعية تعاو نية بين الأفراد .
  - خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات
3. أهمية الحوافز بالنسبة للجماعات :
- و تتمثل في ما يلي:
- اثاره حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعات .
  - تنمية روح المشاركة والتعاو ن .
  - تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة.
  - عظم إضافة إلى المحافظة على الأفراد العاملين في المؤسسة.

# المبحث الثاني الرضا الوظيفي

## المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

### تمهيد:

يعتبر الرضا الوظيفي أهم ظاهرة من الظواهر التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والعلماء والسلوكيين، حيث بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي منذ أول مرة في الال الصناعي وهو من الاتجاهات الخاصة بالعمل، من خلال أن المنظمات تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدافعية 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.

## المطلب الاول : مفهوم الرضا الوظيفي

## 1. مفهوم الرضا الوظيفي

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

أ. تعريف الرضا:

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

اما اصطلاحا:

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

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

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

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

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

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

<sup>3</sup> المرجع نفسه، نفس الصفحة.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 6.

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

عمله. "

### المطلب الثاني: محددات الرضا الوظيفي

يتحدد من التعاريف السابقة لرضا الوظيفي أن الرضا الوظيفي هو نتاج العلاقة المتداخلة بين كلمن الجهد المبذول من طرف الموظف ، القدرات التي يتمتع بها الرضا وظيفته ومدى إدراكه لمتطلبات وظيفته ومهامه فيها<sup>1</sup>:

1. **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

2. **القدرات:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

3. **إدراك الدور:** ويعنى به الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل منخلاله والشعور بأهميته في أداءه.

وحتى يتحقق الرضا الجيد لابد من أن يكون هناك مستوى جيد لكل هذه المكونات الثلاث فهي تتكامل جميعا فيما بينها فالأفراد الذين يبذلون أقصى الجهود ولديهم أعلى القدرات ولكنهم لا يفقهون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبول من وجهة نظر الآخرين لأنه بالرغم من ذلك فإن العمل لا يكون موجه في الطريق الصحيح . وكذلك عندما يكون الفرد يعمل بجهد كبير ومدرك لمهامه بالعمل ولكنهنقصه القدرات فعادة ما يكون مستوى أدائه منخفض كما أن الفرد الذي يملك قدرات عالية ومدرك لعمله ومهامه لكنه كسول وليس له أي جهد يبذله في العمل فأدائه سيكون منخفضا أيضا<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن تحديد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي<sup>3</sup>:

1. تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لإختلاف وجهات النظر بين العلماء.

2. النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي /: غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم الرضا لشخص آخر ، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد إنعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة.

3. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني /: نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر. ومن دراسة لأخرى

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

5. للرضا عن العمل إرتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الإجتماعي /: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الطريقة التي تقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

<sup>1</sup> فرج طريف شوقي، السلوك القيادي والفعالية الإدارية، وائل للنشر، عمان، 2000، ص 22.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 23.

<sup>3</sup> س هيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 96.

6. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليل على رضاه عن العناصر الأخرى: / إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلاً كافياً على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لإختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

#### المطلب الرابع: أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل فهو دعامة الإنتاج وتحدد مهارته كفاية التنظيم وكفاءته، وقد ترتب على إهمال العنصر البشري في بعض المجتمعات والمؤسسات أنتخلفت ونقصت إنتاجيتها وهذا مما يدعو إلى دراسة الرضا الوظيفي لما له من أهمية تطبيقية وعملية، حيث تتمثل أهمية الرضا الوظيفي بالآتي<sup>1</sup>:

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

<sup>1</sup> صادق محمد عفيفي و آخرون ، الإدارة في مشروعات الأعمال، دار الكتاب، الكويت، 1981ص29.

المبحث الثالث

دراسة حالة مؤسسة جيزي

## التعريف بالمؤسسة جيزي

تم إنشاء متعامل الهاتف النقال الجزائري "جازي" شهر جويلية 2001 رائد في مجال إتصالات الهاتف النقال مع أكثر من 14 مليون مشترك في شهر أوت 2022 تُوفّر جازي عرضا واسعا من الخدمات كاللّفع البعدي، اللّفع المسبق، DATA وكذا الخدمات ذات القيمة المضافة و SUT. منذ جويلية 2022، التاريخ الذي تنازل فيه "VEON" عن كامل أسهمه في المؤسسة لصالح الصندوق الوطني للاستثمار، أصبحت جازي مؤسسة وطنية. الصندوق الوطني للاستثمار (FNI) بنسبة 96 % ، 57% وسيفيتال (CEVITAL) بنسبة 3 %، 43 %

المحور الأول: بيانات الشخصية

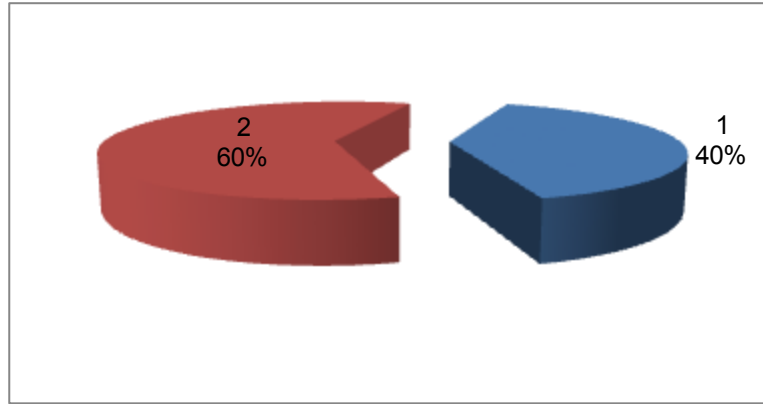
السؤال رقم (01): ما هو جنسك؟

الجدول رقم (01): يبين جنس العينة

| البيان  | العينة | النسبة |
|---------|--------|--------|
| الذكر   | 8      | 40%    |
| الانثى  | 12     | 60%    |
| المجموع | 20     | 100%   |

التحليل: من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة الإناث 60% وهي أكثر من نسبة الذكور 40%

الشكل رقم (01): يبين جنس العينة



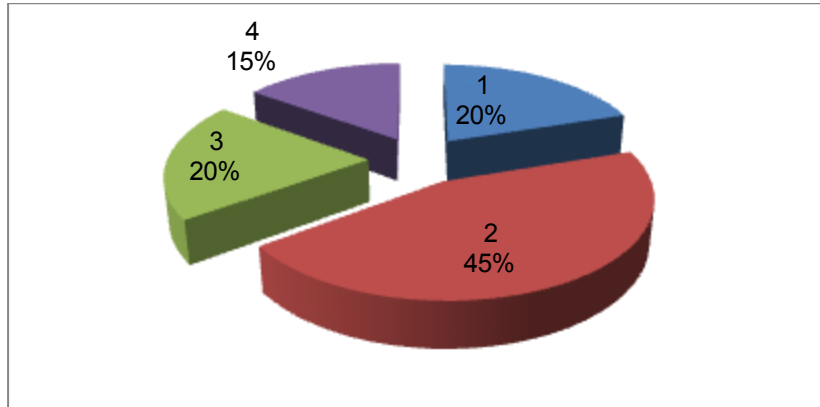
السؤال رقم (02): ما هو سنك؟

الجدول رقم (02): يبين السن العينة

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

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

الشكل رقم (02): يبين السن العينة



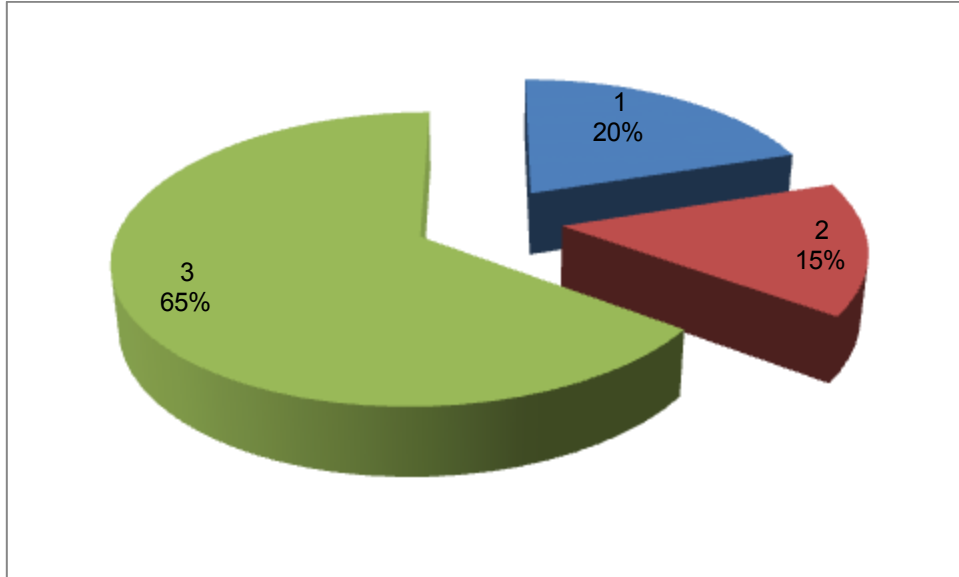
السؤال رقم (03): ما هو مستواك الجامعي؟

الجدول رقم (03): يبين المستوى التعليمي للعينة

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

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

الشكل رقم (03): يبين المستوى التعليمي للعينة

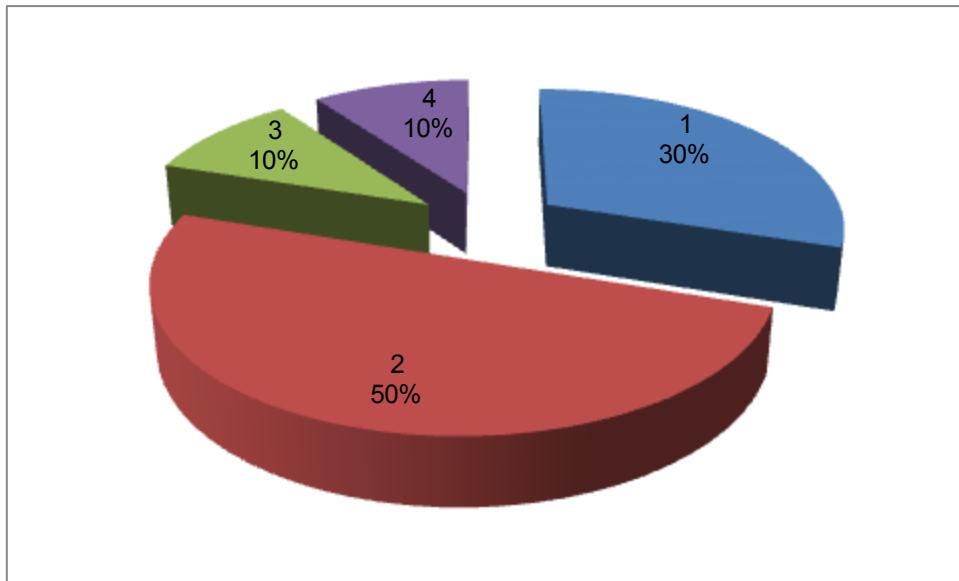


السؤال رقم (04): ما هي حالتك الاجتماعية؟  
الجدول رقم (04): يبين الحالة الاجتماعية للعينة

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

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الموظفين المتزوجين هم الأكثر بنسبة 50% ثم الموظفين العزاب بنسبة 30% ومن ثم الموظفين المطلقين والأرامل بنسبة 10%

الشكل رقم (04): يبين الحالة الاجتماعية للعينة



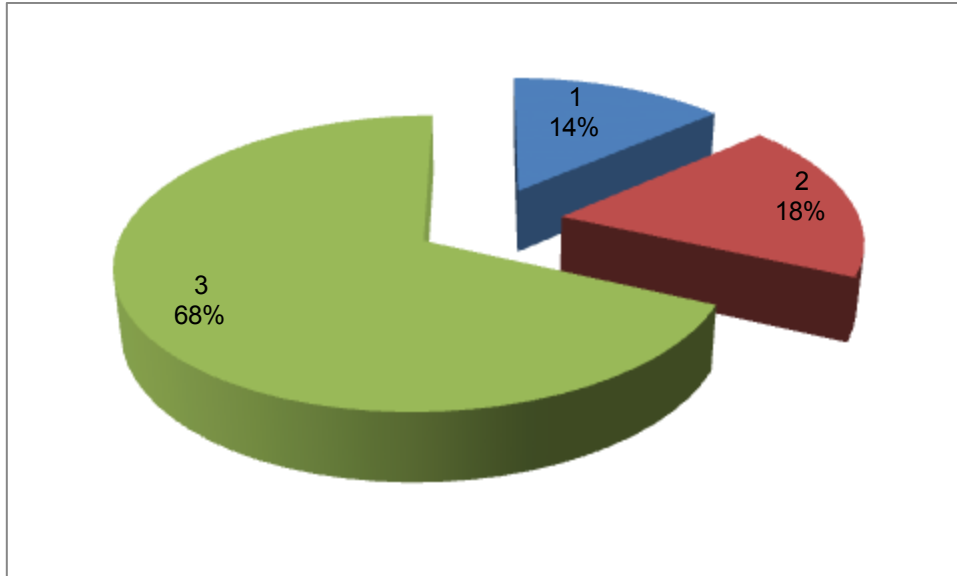
السؤال رقم (05): ما هي فئتك المهنية؟

الجدول رقم (05): يبين الفئة المهنية العينة

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

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الموظفين عون تنفيذ هم الأكثر بنسبة 75% ثم الموظفين الإطار بنسبة 15% ومن ثم الموظفين عون تحكم بنسبة 10%

الشكل رقم (05): يبين الفئة المهنية العينة



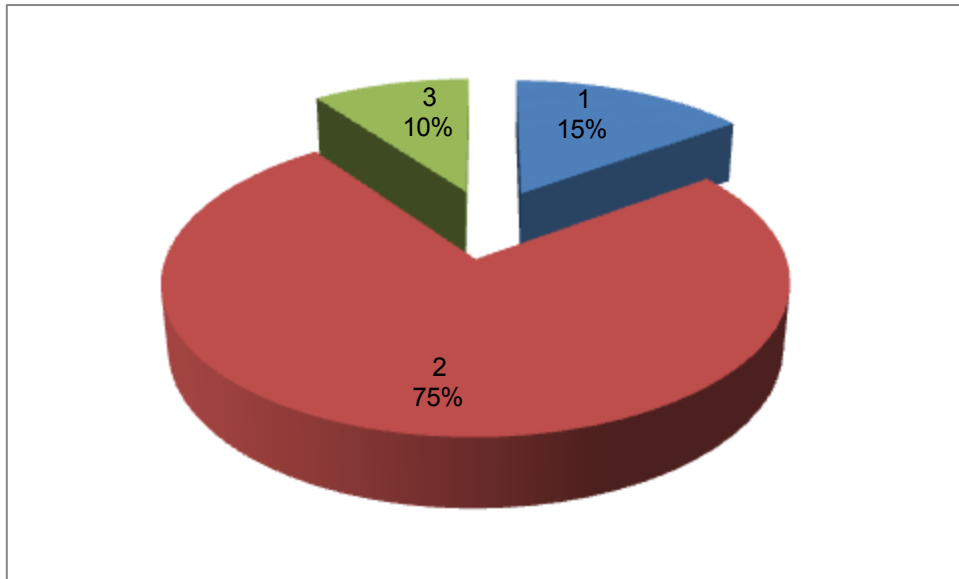
السؤال رقم (06): ما هو عدد سنوات عملك في المؤسسة ؟

الجدول رقم (06): يبين الأقدمية العينة

| البيان                       | العينة | النسبة |
|------------------------------|--------|--------|
| اقل من 5 سنوات               | 3      | 15%    |
| من 5 سنوات الي اقل 10 سنوات  | 15     | 75%    |
| من 10 سنوات الي اقل 20 سنوات | 2      | 10%    |
| امن 20 سنوات فاكثر           | 0      | 00%    |
| المجموع                      | 20     | 100%   |

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

الشكل رقم (06): يبين الأقدمية العينة



المحور الثاني التحفيز و الرضى الوظيفي

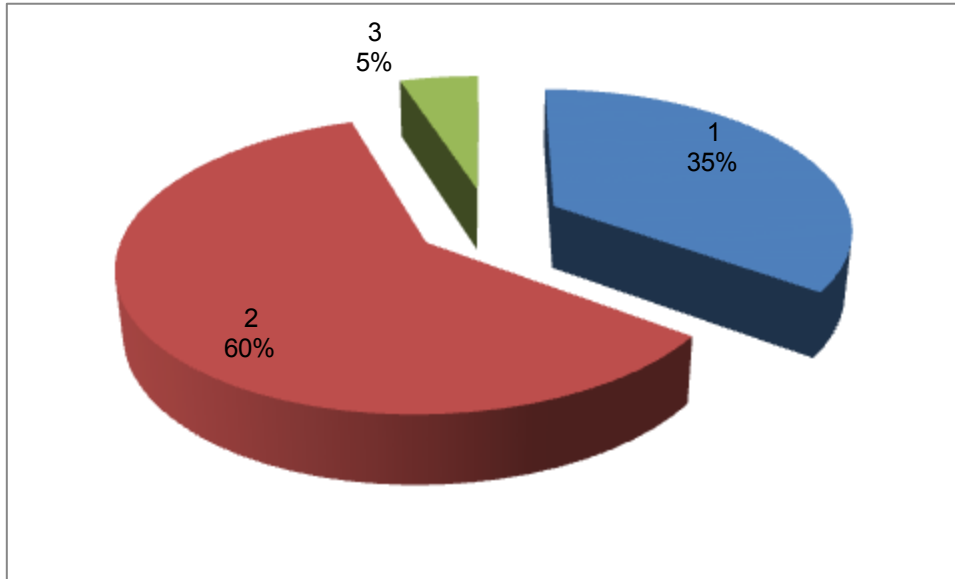
السؤال رقم (07): ماذا يعني التحفيز ؟

الجدول رقم (07): يبين ما يعني التحفيز العينة

| النسبة | العينة | البيان  |
|--------|--------|---|
| 35%    | 7      | مساعدة العامل في تلبية واشباع حاجاته ورغباته                |
| 60%    | 12     | زيادة الاجر ومخلفاته دعوات , مكافآت , منح تعويضات           |
| 5%     | 1      | اثارة الحوافز و الحماس وتوليد الرغبة لدى العامل اقصى الجهود |
| 100%   | 20     | المجموع   |

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

الشكل رقم (07): يبين ما يعني التحفيز العينة



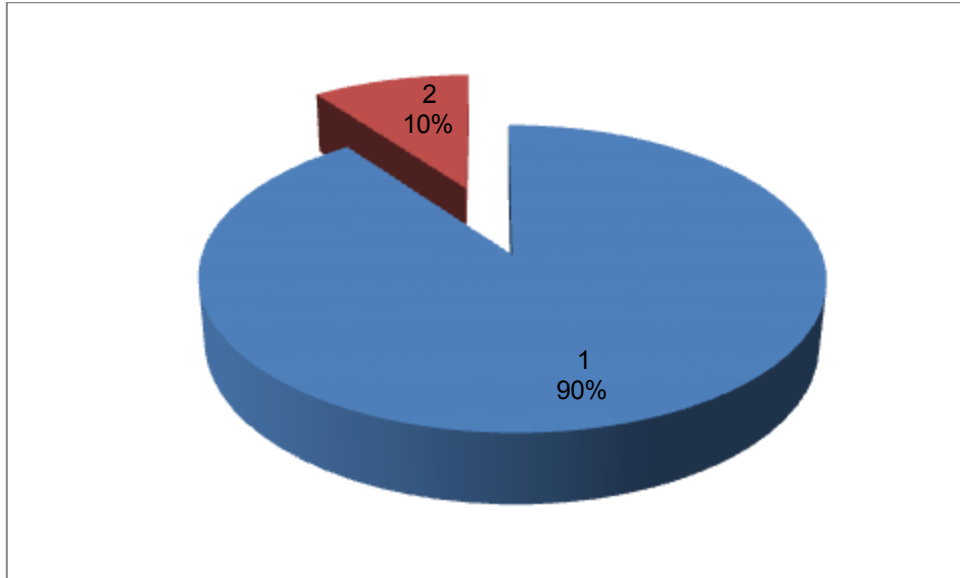
السؤال رقم (08): هل تمنحك المؤسسة حوافز في عملك ؟

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

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

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

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



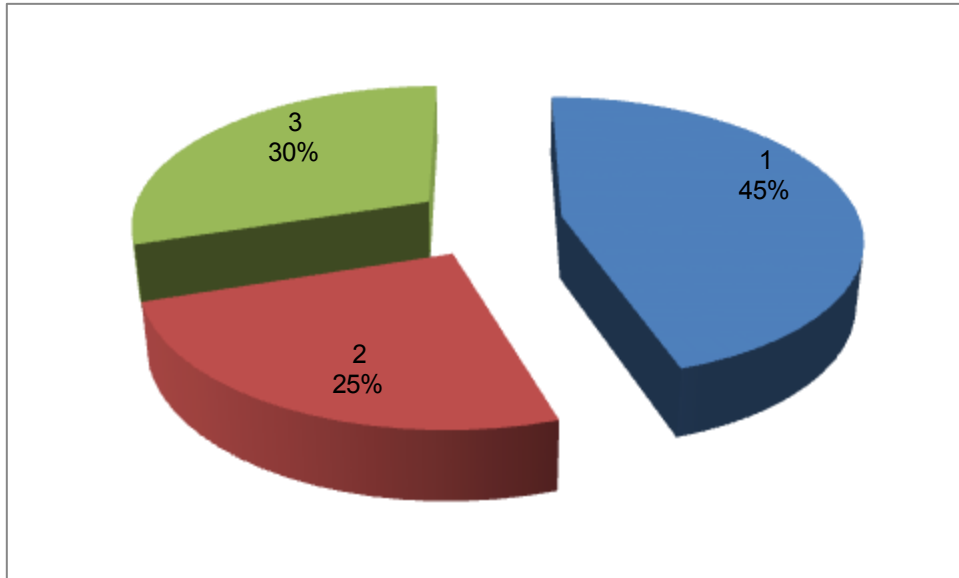
السؤال رقم (09): ما رأيك في الأجر؟

الجدول رقم (09): يبين مدى كفاية الأجر العينة

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

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

الشكل رقم (09): يبين مدى كفاية الأجر العينة



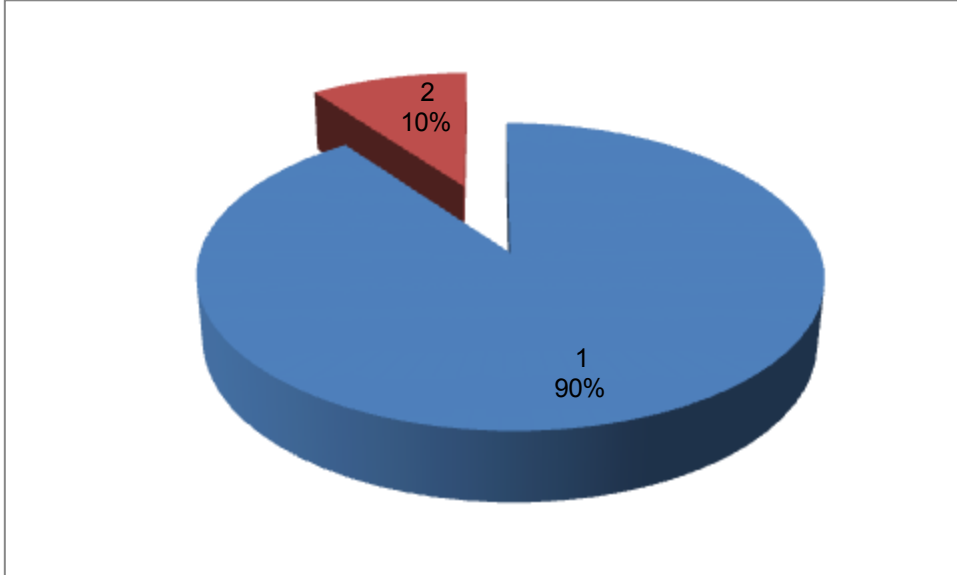
السؤال رقم (10): هل يوفر عملك علاوات وتعويضات ؟

الجدول رقم (10): يبين العلاوات والتعويضات للعينة

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

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

الشكل رقم (10): يبين العلاوات والتعويضات للعينة



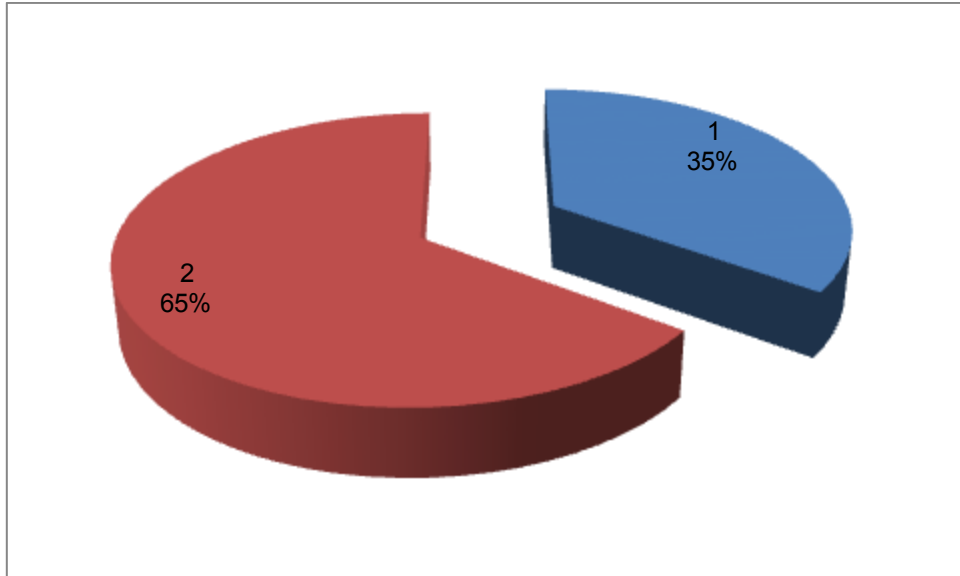
السؤال رقم (11): هل استفدت من فرص الترقية؟

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

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

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

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



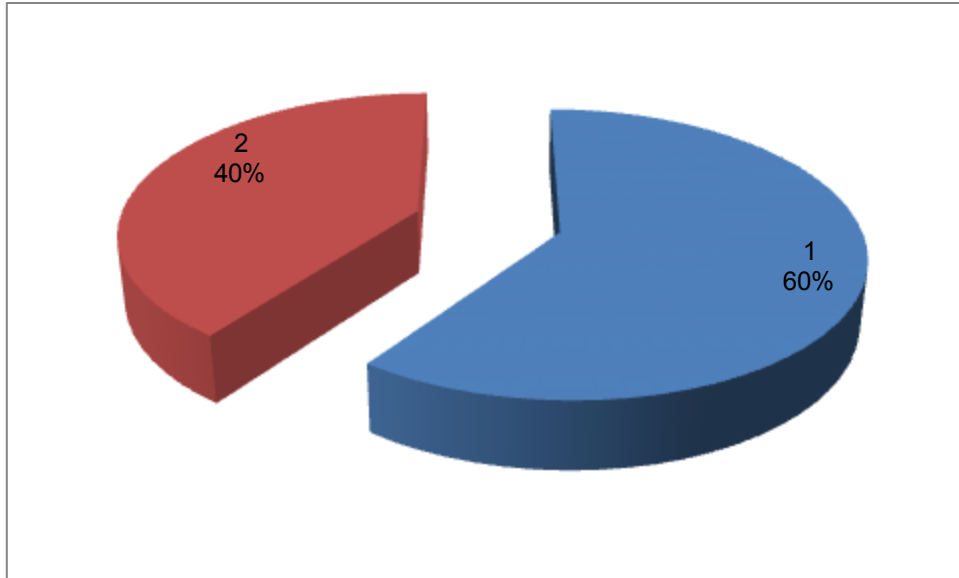
السؤال رقم (12): كيف تتم الترقية في المؤسسة ؟

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

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

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الموظفين التي كانت إجابتهم حسب الاقدمية هم الأكثر بنسبة 60% ثم الموظفين التي كانت إجابتهم حسب الكفاءة بنسبة 40%

الشكل رقم (12): يبين كيف تتم الترقية في المؤسسة



## نتائج الدراسة

- وهذا من خلال أغلب الإجابات التي تحصلنا عليها من طرف أفراد العينة المدروسة ميدانيا وكذلك نظريا وعليه فالتحفيز يثير دوافع الفرد وتوليد الرغبة والحماس للقيام بتصرفات وسلوكات معينة، فهو الوسيلة أو الأسلوب الذي يقدم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة وهذا من خلال تحريك الطاقات والقوى الكامنة للفرد
- توصلنا من خلال دراستنا إلى مجموعة من النتائج النظرية.
- النتائج النظرية: وهي النتائج العامة التي توصلنا إليها من خلال الجانب النظري ويمكن حصرها فيما يلي:
- التحفيز يثير الدوافع ويحرك الطاقات والقدرات الكامنة ويولد الرغبة والحماس في العمل ؛
- الرضا يأتي من خلال إشباع الحاجات والرغبات ؛
- الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز الذي يدفع الأفراد إلى بذل قصارى جهدهم والعمل بصورة أفضل لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة ؛
- تتوقف فاعلية الحوافز على توافرها مع هدف الفرد وحاجاته ورغباته؛
- عملية التحفيز عند الأفراد تبدأ بالشعور بالحاجة أو الشعور بالنقص ؛
- التحفيز يحافظ على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز ؛
- الاستثمار في العنصر البشري من خلال جعله متطور عبر الزمن لاستغلال قدراته وإبداعاته ؛
- تنمية روح التعاون وروح الفريق في العمل الجماعي وبالتالي تحقيق الولاء والانتماء للمنظمة ؛
- الحوافز متنوعة ومتعددة منها الإيجابية والسلبية
- الحوافز المعنوية مرتبطة بشكل مباشر بالحاجات الاجتماعية والذاتية للفرد ؛
- الحوافز المادية ضرورة حتمية على المنظمة فهي تثير الدوافع كونها تساهم في تلبية الحاجات الاقتصادية؛
- هناك اختلافات فردية أثناء ممارسة التحفيز، فما يحفز شخص ليس بالضرورة أن يحفز الآخر ؛
- تبرز أهمية التحفيز من خلال تعدد النظريات المفسرة له وكذلك للرضا الوظيفي ؛

## الاقتراحات:

بناء على النتائج التي توصلنا إليها ضمن دراسة حالة التحفيز والرضا الوظيفي في مؤسسة جيزي نقوم بتقديم اقتراحات يمكن العمل بها والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية أو محاولة إدراجها ضمن تسيير الموارد البشرية كونها تمتاز بالتغيير والتعقيد ومن أجل تفعيل التحفيز والرضا الوظيفي، وتتمثل هذه الاقتراحات فيما يلي:

- احترام مبدأ الإنصاف في إعطاء التحفيز للعاملين ؛
- تقدير الأعمال المتميزة وإنجازات الآخرين ؛
- الإصغاء الجيد والفعال لاقتراحات وانشغالات العاملين ؛
- تشجيع روح المبادرة والإبداع والابتكار لدى العاملين ؛
- الربط بين التحفيز والمكافآت والسلوك والأداء ؛

- الأخلاقيات (الأقوال = الأفعال) ؛
- الاعتراف بالعامل من خلال تلبية طموحاته وحاجاته ورغباته ؛
- كسب رغبة وانتماء الأفراد للمنظمة ؛
- تنمية روح الفريق في العمل الجماعي ؛
- الاستخدام الفعال للتحفيز المادي والتجديد والاستمرار فيه ؛
- إعطاء الفرص للعاملين للتطوير من خلال الترقّيات ؛
- قياس الرضا الوظيفي للعاملين دوريا وبانتظام وتحديد مستواه ؛

الختامة

## الخانمة

---

يعتبر المورد البشري من أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق التميز وتحسين كفاءتها الإنتاجية ورفع مردوديتها، باعتباره العنصر المحرك في المنظمة والقادر على الإبداع والابتكار والتجديد ولهذا تسعى حل المنظمات إلى إعطائه أهمية ومكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية، ومن بين السبل المستعملة لتنفيذ هذا العنصر البشري نجد التحفيز بمختلف أنواعه وأشكاله المادية والمعنوية، كونه يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق أهداف الموظف في النمو والرضا بالإضافة إلى تحقيق أهداف المنظمة في الربحية والبقاء والاستمرارية.

قائمة

المراجع

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

الملاحق



المسيلة في : .....

إلى السيد : .....  
.....

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

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

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

الطلبة:

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

عنوان البحث: .....  
.....

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