

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences économique



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

دور الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة

ENICAB.BISKRA

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

الأستاذ المشرف:
رايس عبد الحق.

إعداد الطالب(ة):
رميشي عبدالرحمان

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	مرغاد لخضر	أستاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	رايس عبدالحق	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	شاوش اخوان سهام	أستاذ محاضر ب	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أحمد الله عز وجل على منه و عونته لإتمام هذا البحث.

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آمالي، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، إلى الإنسان الذي إمتلك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحياته مترجمة في تقيده للعلم، إلى مدرستي الأولى في الحياة،

أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره؛

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء و الحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعتني حق الرعاية و كانت سندي في الشدائد، و كانت دعواها لي بالتوفيق، تتبعني خطوة خطوة في عملي، إلى من ارتدت كلما تذكرت إبتسامتها في وجهي نبع الحنان أمي أمز ملاك على القلب و العين جزاها الله عنى خير الجزاء في الدارين؛

إليهما أهدي هذا العمل المتواضع ليك أدخل على قلبهما شيئا من السعادة إلى إخوتي
و أخواتي الذين تقاسموا معي عبء الحياة وخالتي حفظهم الله
وخالتي رحمها الله ؛

كما أهدي ثمرة جهدي لأستاذي الكريم الدكتور: راييس عبد الحق الذي كلما تظلمت الطريق أمامي لجأت إليه فأنازها لي و كلما دب اليأس في نفسي زرع فيا الأمل لأسير قدما و كلما سألت عن معرفة زودني بها و كلما طلبت كمية من و قته الثمين وفره لي بالرغم من مسؤولياته المتعددة؛ إلى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية و علوم التسيير؛ و إلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا و في أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى...
قال الله تعالى " : إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم"....

الآية 11 من سورة الرعد

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

الطالب: رميشي عبد الرحمان

شكر و عرفان:

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 و الشكر له على توفيقه و إمتنانه و نشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه و نشهد أن سيدنا و نبينا محمد عبده و رسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه و على آله و أصحابه و أتباعه و سلم.

بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين العزيزين الذين أمانوني و شجعوني على الإستمرار في مسيرة العلم و النجاح، و إكمال الدراسة الجامعية و البحث؛ كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفني بإشرافه على مذكرة بحثي الأستاذ الدكتور " وائس محمد الحق " الذي لن تكفي حروفه هذه المذكرة لإيفائه حقه بصبره الكبير على، و لتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن؛ و التي ساهمت بشكل كبير في إتمام و إستكمال هذا العمل؛ إلى كل أساتذة قسم العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير؛ كما أتوجه بخالص شكري و تقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز و إتمام هذا العمل.

" رب أودعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحاً ترضاه

وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

الطالب: رميشي عبدالرحمان

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تصورات المبحوثين حول مستوى توفر التحفيز ببعديه (الحوافز المادية والمعنوية) لدى العاملين بسكرة وأثر ذلك على الرضا الوظيفي. ولتحقيق ذلك صيغت فرضية رئيسية متضمنة فرضيتين فرعيتين. تكون مجتمع الدراسة من جميع العمال الإداريين بالشركة والبالغ عددهم (...), وقمنا باختبار عينة عشوائية بسيطة حجمها (60) موظف وموظفة حيث تم توزيع الاستبانة عليهم جميعها من خلال عدة زيارات ميدانية، وتم استرجاع (50) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي. وقد تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية في تحليل البيانات منها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance)، وتحليل الانحدار المتعدد...

الكلمات المفتاحية: التحفيز، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الرضا الوظيفي، الكلية محل الدراسة.

Abstract

The aim of this study is to identify the perceptions of respondents about the level of availability of motivation in it's both side (physical and moral) in the job satisfactio, Commerce and Management Sciences of Biskra University and the impact of these motivation on the performance of workers. To achieve that, a major hypothesis was formulated, including two sub-assumptions. The population consists of all the administrative workers in the enterprise, which are (...). We tested a simple random sample of (50) employees. The questionnaire was distributed to them during several field visits and 32 questionnaires were retrieved for statistical analysis. A number of statistical methods were used in the data analysis, including descriptive statistic measures, analysis of variance, and multiple regression analysis.

Keywords : Motivation, physical incentives, moral incentives, job satisfaction , faculty under study.



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
II	بسملة
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VII	فهرس المحتويات
IX	فهرس الجداول
X	فهرس الأشكال وفهرس الملاحق
ب - ز	المقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري لتقديم الرضا الوظيفي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
3	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته
5	المطلب الثاني: عناصر وعوامل الرضا الوظيفي
8	المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي
10	المبحث الثاني: محددات الرضا الوظيفي ونتائجه
10	المطلب الأول: كيفية حدوث الرضا الوظيفي والبرامج الداعمة له
12	المطلب الثاني: محددات الرضا الوظيفي
17	المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي
19	المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الأخرى
19	المطلب الأول: علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي
20	المطلب الثاني: علاقة الدافعية والرضا والأداء
21	المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء
23	الخلاصة

24	الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي للتحفيز
25	تمهيد
26	المبحث الأول: ماهية الحوافز
26	المطلب الأول: مفهوم الحوافز ونشأتها وأهميتها
29	المطلب الثاني: خصائص الحوافز
30	المطلب الثالث: أنواع الحوافز وأهدافها
34	المبحث الثاني: تصنيفات الحوافز
34	المطلب الأول: الحوافز من حيث موضوعها
37	المطلب الثاني: الحوافز من حيث أثارها
39	المطلب الثالث: الحوافز من حيث أطرافها
43	المبحث الثالث: نظام الحوافز وفعالياته ونظرياته
43	المطلب الأول: المبادئ الأساسية للنظام الحوافز الفعال
44	المطلب الثاني: الأساليب الحديثة للتحفيز
46	المطلب الثالث: نظريات التحفيز
56	الخلاصة
57	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة ENICAB.BISKRA
58	تمهيد
59	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
59	المطلب الأول: نشأة المؤسسة
61	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة
61	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
67	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
67	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
67	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وخطوات بناء الاستبيان والأساليب الإحصائية المستخدمة
70	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان
71	المطلب الرابع: خصائص أفراد عينة الدراسة والتوزيع الطبيعي

76	المبحث الثالث: : تحليل محاور الاستبانة اختبار الفرضيات
76	المطلب الأول: تحليل المحور الأول
78	المطلب الثاني: تحليل المحور الثاني
80	المطلب الثالث: إختبار فرضيات البحث
83	الخلاصة
87-84	الخاتمة
92-88	قائمة المراجع
-	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
68	جدول يلخص محاور الإستبيان	01-03
70	جدول يوضح درجات مقياس سلم ليكارت	02-03
71	معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان	03-03
72	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	04-03
74	اختبار التوزيع الطبيعي (kolmogorov-smirnov)	05-03
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات التحفيز	06-03
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الرضا الوظيفي	07-03
81	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	08-03
82	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر التحفيز محل الدراسة على مستوى الرضا الوظيفي لدى المبحوثين	09-03

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
50	المجاميع الخمسة	01-02
66	الهيكمل التنظيمي	02-03

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
-	الاستبيان	01
-	طلب المساعدة لاستكمال البحث	02

مقدمة

تمهيد:

تسعى المنظمات للوصول إلى الريادة والتميز عن منافسيها وهذا بدوره يتطلب قدرة ومقدرة لمواكبة مختلف التطورات، وبذلك تراعي إدارات المؤسسات المختلفة العنصر البشري كأساس أي عمل كونه يتولى تحقيق الاستغلال الأمثل والعقلاني لكل عوامل الإنتاج فالفرد أساس القوة والثروة لإعطائه اهتماما كبيرا من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين. حيث يسعى المسؤولون إلى أن يصل العاملون في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة. حيث تمارس المؤسسات العامة والخاصة أعمالها بواسطة الكادر البشري وذلك لتنفيذ أهدافها على المدى البعيد. و لكي تصل هذه المؤسسات إلى الهدف المراد الوصول إليه كان لابد من إيجاد الكادر الوظيفي الذي يساعدها على تحقيق الاستغلال الأمثل والعقلاني لكل عوامل الإنتاج، وهنا على المؤسسة القيام بتنوع الاختصاصات التي أسندت لإدارته من التعيين، التكوين، الترقية، النقل، تحسين ظروف العمل، العلاقات الاجتماعية، التحفيز وهذا الأخير يحظى حاليا باهتمام كبير واعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات وملء نفوس العاملين بالرضا والطمأنينة ومن ثم ضمان تقانينهم في أدائهم والتعامل بكفاءة وفاعلية مع المهام الملقاة على عاتقهم وإبعاد مظاهر القلق والتوتر وغيرها، فالمقدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل خصوصا إذا كان يمارس وفق أسس ومبادئ منصفة وموضوعية وشفافة، فمن خلال التحفيز تتميز المنظمة بكفاءة الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين مهمين هما المقدرة والرغبة على العمل، وتتمثل المقدرة على العمل فيما يملكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد وللقدرات الناجمة من التعليم والتدريب، أما الرغبة في العمل فتتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد في المسار الذي يحقق أهداف المؤسسة. ولقد نظر العديد من علماء السلوك الإداري أن موضوع الحوافز بشتى أنواعه المادية والمعنوية واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية في دافعية العمل، حيث مرت

أساليب التحفيز بمراحل متطورة وتجسدت بالصورة التي هي عليه الآن فبدأت المرحلة التقليدية والتي تم التركيز فيها فقط على الحوافز المادية. ثم أعقبتها المرحلة التي اهتمت بالحوافز المعنوية بجانب المادية، ثم جاءت المرحلة الحديثة التي تربط بين الحوافز المادية والمعنوية معا. في حين أن الأداء الوظيفي يحظى بأهمية مرموقة في العملية الإدارية إذ يتم تحسين الأداء بتطبيق سياسات التحفيز كوسيلة لدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط. حيث أن الأداء الوظيفي يؤكد علي درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس كيفية الاستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية وعلى المؤسسة تحسين نوعية العمل بإعطاء أهمية كبيرة للعمال ومساهماتهم في التسيير وتحديد الأهداف وتنفيذها وأخذ اهتمامهم وانشغالهم بعين الاعتبار لتصبح المؤسسة قادرة على التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال إنجاز الأعمال

الإشكالية:

ما هو أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة الكوابل بسكرة ؟

و للإجابة على هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

ما المقصود بالتحفيز وما هي أهميته ؟

ما المقصود بالرضا الوظيفي وما هي أهميته ؟

ما مستوى توفر التحفيز ببعديه (المادية، المعنوية) بمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل UNICAB

ما مستوى تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة الوطنية للكوابل بسكرة -UNICAB- ؟

فرضيات البحث :

من الإشكالية المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

يعتمد هذا البحث على الفرضية الرئيسية التالية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "التحفيز" و"الرضا الوظيفي" بمؤسسة الوطنية

للكوابل بسكرة.

ويندرج عن هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين :

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي في مؤسسة الكوابل بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي في مؤسسة الكوابل بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.

مبررات اختيار موضوع الدراسة :

يمكن حصر الاسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع عن بقية المواضيع الأخرى هي أسباب موضوعية وأسباب ذاتية:

الأسباب موضوعية:

وجود أهمية التحفيز داخل المؤسسات الجزائرية ولكن في المقابل نجد أن الرضا الوظيفي ضعيف نسبيا وإن لم أقل غير موجود، ولهذا حاولت تسليط الضوء من خلال كيف يتم التحفيز، وما هي أسس إعطائه في المؤسسة ؟

محاولة التعرف على أسباب تردي الأوضاع في المؤسسات الجزائرية وانخفاض الأداء والإنتاجية والرغبة والإرادة، 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.

الأسباب ذاتية:

إعجابنا بموضوع الحوافز والرغبة في الاطلاع عليه ومدى أهميته في الآونة الأخيرة داخل المؤسسات .

موضوع الحوافز يعتبر حيث الساعة وحاجة التخصص العلمي الذي أدرس فيه لهذا الموضوع؛ الشعور بالأهمية والقيمة الحقيقية لهذا الموضوع.

أهمية وأهداف الدراسة:

توضيح المفاهيم المتعلقة بموضوع الحوافز المادية والمعنوية وموضوع الرضا الوظيفي.

التعرف على أهم الحوافز المادية والمعنوية التي تقدم للعاملين .

التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا العاملين في شركة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة. "enicab"

معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة في المؤسسات الاقتصادية ورضا العمال لشركة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة. "enicab"

محاولة الخروج بالاقترحات حول مدى تأثير الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي للعمال وإزالة الغموض حول هذا الموضوع.

معرفة أسباب نقص الرغبة والحماس للعمال في المؤسسات الجزائرية.

المنهج المتبع:

للنظر في موضوعنا الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الرضا الوظيفي وللإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات الفرضيات تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، فصلان نظريان وفصل تطبيقي اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من خلال الوصف النظري لمختلف المفاهيم وتم الاعتماد في الجانب التطبيقي على طريقة دراسة حالة أي المنهج التحليلي والإحصائي باستعمال برنامج SPSS بحيث تمثل أداة جمع البيانات المعتمدة في الدراسة في استبيان من أجل تطبيق الدراسة النظرية على واقع المؤسسة الجزائرية متخذين الشركة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة "enicab" ، كما سيتم الاعتماد على المراجع المتوفرة والمتمثلة في الكتب، الرسائل الجامعية، ليسانس، ماجستير، دكتوراه القوانين والتشريعات ومواقع الإنترنت هدف إثراء الموضوع مع احترام الأمانة العلمية كونها من خصائص الباحث الجيد .

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: حازم أحمد فراونة، سليمان سلامة الديب، سليمان محمد سليمان مرابط بعنوان أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء محافظات غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية. دير البلح بحيث هدفت هذه الدراسة الى:

- التعرف على دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة

الكهرباء

خلصت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها :

-تشجيع العاملين في حال تحقيق الأهداف المطلوبة وذلك بمنحهم العمولات على

ذلك.

-الاهتمام بتنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.

الدراسة الثانية: ايداد علي الدجني 2011 بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية ، الجمهورية العربية السورية بحيث هدفت الى:

-تقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددة للأداء المؤسسي الفاعل بكافة مكوناته .

-وضع مقترحات تطويرية للارتقاء بجودة الأداء المؤسسي وفقا لمؤشرات الأداء

لمجالات العمل المؤسسي.

خلصت هذه الدراسة الى نتائج أهمها :

-وضع مؤشرات أداء محددة للأهداف والأنشطة تصف الشكل النهائي المراد

الوصول اليه من الهدف أو النشاط.

-وضع دليل سياسات واضح، وموثق ومعلن يتضمن مجالات العمل المختلفة وذلك

لضمان توحيد تنفيذ الأعمال.

الدراسة الثالثة: جوادي حمزة 2006 بعنوان الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على

الروح المعنوية رسالة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم بحيث هدفت هذه الدراسة

الى:

-التوصل الى نتائج ميدانية عن الحوافز بأنواعها وتأثيرها على معنوية العمال.
-الوصول الى حقائق علمية وذلك من خلال التطرق لبعض وجهات النظر لبعض علماء النفس.

خلصت هذه الدراسة الى نتائج أهمها:

-اعتماد الطرق العلمية في توزيع الحوافز على العمال.

-اعتماد التحفيز المعنوي الى جانب التحفيز المادي.

الدراسة الرابعة : يونسى مختار 1 ، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي "دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، تح إشراف أ/ زوزو رشيد، السنة الجامعية 2014 / 2015

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تقصي دور الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة المديرية العامة كنموذج للدراسة والتحليل.

ومن بين النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة كلك بأن هله المؤسسة تعمل على تحقيق أهداف عمالها وتشاركهم في اتخاذ القرارات، وأن نسبة كبيرة من العمال في هله المؤسسة صرحوا بأنهم راضون عن عملهم، مما يساهم في نقص غيابهم عن عملهم.

محتوي الدراسة:

بهدف دراسة ومعالجة الموضوع تم تقسيم البحث الى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، وكل فصل يتضمن ثلاثة مباحث، بحيث سنتناول في الفصل الأول الاطار النظري حول الرضا الوظيفي وذلك من خلال المبحث الأول ماهية الرضا الوظيفي المبحث الثاني محددات الرضا الوظيفي ونتائجه المبحث الثالث علاقة الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الأخرى.

اما الفصل الثاني: يتناول الخلفية النظرية لعملية التحفيز وذلك من خلال ثلاث مباحث فكان المبحث الأول ماهية الحوافز أما المبحث الثاني تصنيفات الحوافز والمبحث الثالث نظام الحوافز وفعاليتها ونظرياته.

. الفصل الثالث: هذا الفصل عبارة عن جانب تطبيقي و دراسة ميدانية لمؤسسة اقتصادية تنشط في مجال الإنتاج و قد اخترنا الشركة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة "enicab" وذلك لتجسيد الدراسة على أرض الواقع و قد تطرقنا فيها إلى لمحة تاريخية للشركة هذا فيما ما يخص الجزء الأول أما فيما يخص الجزء الثاني فسنتناول أثر تقديم الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي من خلال القيام بتقديم الاستبيان للعمال و رئيس مصلحة الموارد البشري وفي الأخير ختمت هذه الدراسة بالإجابة على الفرضيات المقترحة و تقديم جملة من الاقتراحات.

مقدمة

تمهيد:

تسعى المنظمات للوصول إلى الريادة والتميز عن منافسيها وهذا بدوره يتطلب قدرة ومقدرة لمواكبة مختلف التطورات، وبذلك تراعي إدارات المؤسسات المختلفة العنصر البشري كأساس أي عمل كونه يتولى تحقيق الاستغلال الأمثل والعقلاني لكل عوامل الإنتاج فالفرد أساس القوة والثروة لإعطائه اهتماما كبيرا من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين. حيث يسعى المسؤولون إلى أن يصل العاملون في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة. حيث تمارس المؤسسات العامة والخاصة أعمالها بواسطة الكادر البشري وذلك لتنفيذ أهدافها على المدى البعيد. و لكي تصل هذه المؤسسات إلى الهدف المراد الوصول إليه كان لابد من إيجاد الكادر الوظيفي الذي يساعدها على تحقيق الاستغلال الأمثل والعقلاني لكل عوامل الإنتاج، وهنا على المؤسسة القيام بتنوع الاختصاصات التي أسندت لإدارته من التعيين، التكوين، الترقية، النقل، تحسين ظروف العمل، العلاقات الاجتماعية، التحفيز وهذا الأخير يحظى حاليا باهتمام كبير واعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات وملء نفوس العاملين بالرضا والطمأنينة ومن ثم ضمان تقانيمهم في أدائهم والتعامل بكفاءة وفاعلية مع المهام الملقاة على عاتقهم وإبعاد مظاهر القلق والتوتر وغيرها، فالمقدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل خصوصا إذا كان يمارس وفق أسس ومبادئ منصفة وموضوعية وشفافة، فمن خلال التحفيز تتميز المنظمة بكفاءة الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين مهمين هما المقدرة والرغبة على العمل، وتتمثل المقدرة على العمل فيما يملكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد وللقدرات الناجمة من التعليم والتدريب، أما الرغبة في العمل فتتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد في المسار الذي يحقق أهداف المؤسسة. ولقد نظر العديد من علماء السلوك الإداري أن موضوع الحوافز يشتمل أنواعه المادية والمعنوية واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية في دافعية العمل، حيث مرت

أساليب التحفيز بمراحل متطورة وتجسدت بالصورة التي هي عليه الآن فبدأت المرحلة التقليدية والتي تم التركيز فيها فقط على الحوافز المادية. ثم أعقبتها المرحلة التي اهتمت بالحوافز المعنوية بجانب المادية، ثم جاءت المرحلة الحديثة التي تربط بين الحوافز المادية والمعنوية معا. في حين أن الأداء الوظيفي يحظى بأهمية مرموقة في العملية الإدارية إذ يتم تحسين الأداء بتطبيق سياسات التحفيز كوسيلة لدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط. حيث أن الأداء الوظيفي يؤكد علي درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس كيفية الاستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية وعلى المؤسسة تحسين نوعية العمل بإعطاء أهمية كبيرة للعمال ومساهماتهم في التسيير وتحديد الأهداف وتنفيذها وأخذ اهتمامهم وانشغالهم بعين الاعتبار لتصبح المؤسسة قادرة على التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال إنجاز الأعمال

الإشكالية:

ما هو أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة الكوابل بسكرة ؟

و للإجابة على هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

ما المقصود بالتحفيز وما هي أهميته ؟

ما المقصود بالرضا الوظيفي وما هي أهميته ؟

ما مستوى توفر التحفيز ببعديه (المادية، المعنوية) بمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل UNICAB

ما مستوى تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة الوطنية للكوابل بسكرة -UNICAB- ؟

فرضيات البحث :

من الإشكالية المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

يعتمد هذا البحث على الفرضية الرئيسية التالية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "التحفيز" و"الرضا الوظيفي" بمؤسسة الوطنية

للكوابل بسكرة.

ويندرج عن هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين :

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي في مؤسسة الكوابل بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي في مؤسسة الكوابل بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05

مبررات اختيار موضوع الدراسة :

يمكن حصر الاسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع عن بقية المواضيع الأخرى هي أسباب موضوعية وأسباب ذاتية:

الأسباب موضوعية:

وجود أهمية التحفيز داخل المؤسسات الجزائرية ولكن في المقابل نجد أن الرضا الوظيفي ضعيف نسبيا وإن لم أقل غير موجود، ولهذا حاولت تسليط الضوء من خلال كيف يتم التحفيز، وما هي أسس إعطائه في المؤسسة ؟

محاولة التعرف على أسباب تردي الأوضاع في المؤسسات الجزائرية وانخفاض الأداء والإنتاجية والرغبة والإرادة، 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.

الأسباب ذاتية:

إعجابنا بموضوع الحوافز والرغبة في الاطلاع عليه ومدى أهميته في الآونة الأخيرة داخل المؤسسات .

موضوع الحوافز يعتبر حيث الساعة وحاجة التخصص العلمي الذي أدرس فيه لهذا الموضوع؛ الشعور بالأهمية والقيمة الحقيقية لهذا الموضوع.

أهمية وأهداف الدراسة:

توضيح المفاهيم المتعلقة بموضوع الحوافز المادية والمعنوية وموضوع الرضا الوظيفي.

التعرف على أهم الحوافز المادية والمعنوية التي تقدم للعاملين .

التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا العاملين في شركة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة. "enicab"

معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة في المؤسسات الاقتصادية ورضا العمال لشركة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة. "enicab"

محاولة الخروج بالاقترحات حول مدى تأثير الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي للعمال وإزالة الغموض حول هذا الموضوع.

معرفة أسباب نقص الرغبة والحماس للعمال في المؤسسات الجزائرية.

المنهج المتبع:

للنظر في موضوعنا الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الرضا الوظيفي وللإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات الفرضيات تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، فصلان نظريان وفصل تطبيقي وتم الاعتماد في الجانب التطبيقي على طريقة دراسة حالة أي المنهج التحليلي من أجل تطبيق الدراسة النظرية على واقع المؤسسة الجزائرية متخذين الشركة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة "enicab" ، كما سيتم الاعتماد على المراجع المتوفرة والمتمثلة في الكتب، الرسائل الجامعية، ليسانس، ماجستير، دكتوراه القوانين والتشريعات ومواقع الإنترنت هدف إثراء الموضوع مع احترام الأمانة العلمية كونها من خصائص الباحث الجيد .

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: حازم أحمد فراونة، سليمان سلامة الديب، سليمان محمد سليمان مرابط بعنوان أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء محافظات غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية.دير البلح بحيث هدفت هذه الدراسة الى:

-التعرف على دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة

الكهرباء

خلصت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها :

-تشجيع العاملين في حال تحقيق الأهداف المطلوبة وذلك بمنحهم العمولات على

ذلك.

-الاهتمام بتنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.

الدراسة الثانية: ايداد علي الدجني 2011 بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية ، الجمهورية العربية السورية بحيث هدفت الى:

-تقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددة للأداء المؤسسي الفاعل بكافة مكوناته .

-وضع مقترحات تطويرية للارتقاء بجودة الأداء المؤسسي وفقا لمؤشرات الأداء

لمجالات العمل المؤسسي.

خلصت هذه الدراسة الى نتائج أهمها :

-وضع مؤشرات أداء محددة للأهداف والأنشطة تصف الشكل النهائي المراد

الوصول اليه من الهدف أو النشاط.

-وضع دليل سياسات واضح، وموثق ومعلن يتضمن مجالات العمل المختلفة وذلك

لضمان توحيد تنفيذ الأعمال.

الدراسة الثالثة: جوادي حمزة 2006 بعنوان الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على

الروح المعنوية رسالة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم بحيث هدفت هذه الدراسة

الى:

-التوصل الى نتائج ميدانية عن الحوافز بأنواعها وتأثيرها على معنوية العمال.
-الوصول الى حقائق علمية وذلك من خلال التطرق لبعض وجهات النظر لبعض علماء النفس.

خلصت هذه الدراسة الى نتائج أهمها:

-اعتماد الطرق العلمية في توزيع الحوافز على العمال.

-اعتماد التحفيز المعنوي الى جانب التحفيز المادي.

الدراسة الرابعة : يونسى مختار 1 ، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي "دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة)المديرية العامة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، تح إشراف أ/ زوزو رشيد، السنة الجامعية 2014 / 2015

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تقصي دور الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة)المديرية العامة(كنموذج للدراسة والتحليل.

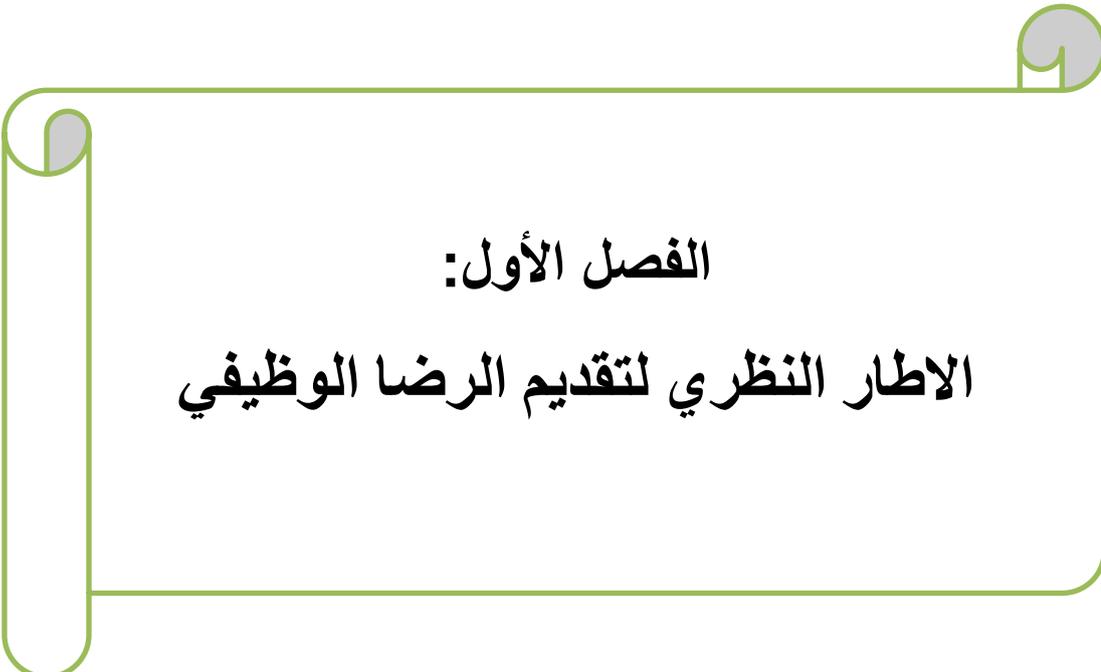
ومن بين النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة كلك بأن هله المؤسسة تعمل على تحقيق أهداف عمالها وتشاركهم في اتخاذ القرارات، وأن نسبة كبيرة من العمال في هله المؤسسة صرحوا بأنهم راضون عن عملهم، مما يساهم في نقص غيابهم عن عملهم.

محتوي الدراسة:

بهدف دراسة ومعالجة الموضوع تم تقسيم البحث الى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، وكل فصل يتضمن ثلاثة مباحث، بحيث ستناول في الفصل الأول الاطار النظري حول الرضا الوظيفي وذلك من خلال المبحث الأول ماهية الرضا الوظيفي المبحث الثاني محددات الرضا الوظيفي ونتائجه المبحث الثالث علاقة الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الأخرى.

اما الفصل الثاني: يتناول الخلفية النظرية لعملية التحفيز وذلك من خلال ثلاث مباحث فكان المبحث الأول ماهية الحوافز أما المبحث الثاني تصنيفات الحوافز والمبحث الثالث نظام الحوافز وفعاليتها ونظرياته.

. الفصل الثالث: هذا الفصل عبارة عن جانب تطبيقي و دراسة ميدانية لمؤسسة اقتصادية تنشط في مجال الإنتاج و قد اخترنا الشركة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة "enicab" وذلك لتجسيد الدراسة على أرض الواقع و قد تطرقنا فيها إلى لمحة تاريخية للشركة هذا فيما ما يخص الجزء الأول أما فيما يخص الجزء الثاني فسنتناول أثر تقديم الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي من خلال القيام بتقديم الاستبيان للعمال و رئيس مصلحة الموارد البشري وفي الأخير ختمت هذه الدراسة بالإجابة على الفرضيات المقترحة و تقديم جملة من الاقتراحات.



الفصل الأول:
الاطار النظري لتقديم الرضا الوظيفي

الفصل الأول: ————— الاطار النظري لتقديم الرضا الوظيفي

تمهيد

يعد الرضا عن العمل من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضوعا للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند مشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير في العمل فموضوع الرضا الوظيفي بدأ الاهتمام به لأول مرة في مجال الصناعة، وهناك عدة دراسات له وفي مختلف الميادين لما له من أهمية وكذلك كونه موضوعا يتناول مشاعر الأفراد العاملين تجاه المؤثرات الداخلية في العمل أو المؤثرات الخارجية في البيئة المادية المحيطة، فهو من الركائز الأساسية الذي يوفر الاستقرار الوظيفي والبيئة المناسبة للعامل التي تساعده على أداء عمله على أكمل وجه وبأعلى فعالية ممكنة، فرضا الفرد العامل من طموحات واهتمامات كل منظمة مهما كان نوعها، فالكل يسعى لإرضاء عامليه، خصوصا في ظل وجود بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار وكذلك نقص الكفاءات والمهارات البشرية الرفيعة للتعامل والتصرف مع هذه البيئة، وكذلك التطورات التي عرفها الفرد في الحياة الوظيفية والعملية بعدما كان عامل ثم موظف فمتعاون، فأهم ما يميز المنظمات حاليا هو العمل الجماعي من خلال العمل في شكل فريق، فالفريق الراضي عن عمله يكون لديهم روح الفريق في العمل الجماعي والارتباط بالزملاء والتعاون والانسجام مع الرؤساء فالعلاقات الطيبة بين هذه العناصر تترك أثرا طيبا في نفسية الفرد ورفع الروح المعنوية وتزيد من انتمائه إلى بيئة العمل ومن هنا نتطرق الى:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: محددات الرضا الوظيفي ونتائجه.

المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الأخرى

الفصل الأول: ————— الاطار النظري لتقديم الرضا الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

حظي موضوع الرضا الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال باهتمام كبير من قبل الباحثين منذ مطلع الربع الثاني من العشرين وحتى يومنا هذا وذلك بعد أن نادى حركة العلاقات الإنسانية بأهمية الحالة النفسية والمعنوية للأفراد مع ضرورة تحسين ظروف العمل للعاملين داخل المنظمات بغية زيادة الإنتاج. وإن مفهوم الرضا عن العمل من أكثر المفاهيم غموضاً لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها ومن خلال هذا المبحث سنحاول إعطاء بعض التعاريف للرضا الوظيفي ونوضح أهميته وعناصره وأنواعه.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

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 نظرته وموقفه.

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

يعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية في الإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن الفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق¹.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل المتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ونوعية الإشراف والعلاقة مع الرؤساء المباشرين والعلاقة بين العاملين والمرتب وفرص الترقية والتقدم في العمل ومزايا العمل في المنظمة الأمان في العمل ومسئوليات العمل وإنجازه والمكان والاعتراف والتقدير².

بينما يعرف الرضا الوظيفي على أنه "عبارة عن درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفته من خلال قياسه بأداء وظيفة معينة.

¹ميرفت توفيق، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، نموذج البحث ادارة حسابات المشتركين في بلدية غزة، نشر 2012م-1433هـ، ص 60.

²صوالحية غنية، عابدي لدمية، دور الاتصال الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال التنفيذيين -دراسة ميدانية بديوان مؤسسات الشباب لولاية تبسة، مجلة الرسالة للدراسات الاعلامية، المجلد 03، العدد 2، جوان 2019، ص 56.

الفصل الأول: _____ الاطار النظري لتقديم الرضا الوظيفي

كما يُعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج.¹

قد عرفه ستون (Stone): بأنه " الحالة النفسية التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته، وعمله أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، وورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها." ²

يعرفه الأستاذ لولر (Louler) : "أن حصول الفرد على مزيد كما كان يتوقع، يجعله أكثر قناعة ورضا وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح او لسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل"

يقصد " لوسك "من تعريفه للرضا الوظيفي بأنه مشاعر السرور والارتياح والطمأنينة التي يحس بها الفرد أثناء تقييمه لمجهوده وأدائه مع الفوائد والعوائد التي يتحصل عليها من خلال ممارسته للعمل أي المقابل.³

والتعريف الذي سنوظفه في بحثنا هو أن الرضا الوظيفي أو الرضا عن العمل عبارة عن جملة من المشاعر والأحاسيس النابعة من الحالة النفسية التي يعيشها الفرد العامل في عمله وأثناء لمهامه في ظل ظروف عمل ملائمة ومحفزة للعمل وزيادة الإنتاجية والشعور بالانتماء لعمله وأنه لا يتجزأ ولا يستغني عنه في مؤسسته.

ثانياً: أهميته

يعتبر الرضا الوظيفي من المسائل الهامة التي تستوجب من المؤسسات الاهتمام بها من جميع النواحي في العمل لكون الرضا عن العمل لكون الرضا العمل مرتبط بباقي الاتجاهات والنواحي في العمل، ونظراً لما يحدثه من آثار سلبية و إيجابية على سلوك الفرد، وحتى على الظواهر الأخرى الموجودة في مجال العمل .

¹برجي ابتسام، دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لعمال مؤسسة الديوان الوطني للتطهير، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016-2017، ص 11.

²أسبتي سيد أحمد، د.دياب رقاي، أثر الرضا الوظيفي على النية في ترك العمل بوجود الالتزام الوظيفي كمتغير وسيط باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية لدى مديرية الضرائب سعيدة، جامعة د. مولاي الطاهر سعيدة، ص 118.

³محمد أمين سلامي، اثر الحوافز المادية كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ، مجلة الأبحاث الاقتصادية 1112-6612-ISSN، المجلد 14، العدد 1، جوان 2019، ص 142.

الفصل الأول: ————— الاطار النظري لتقديم الرضا الوظيفي

إن الرضا عن العمل هو العامل الأساسي الذي يتضمن بقاء العامل جادا ومثابرا في عمله، ومن هنا فإن أهمية وتأثير الرضا عن العمل يظهر في جوانب عديدة لدى الأفراد العاملين منها الصحة العضوية والنفسية للفرد التي تتأثر بدورها بدرجة رضا الفرد أو عدم رضاه عن العمل، وهذا ما توصل إليه " هيرزبرج " وزملاؤه سنة 1959 الأعراض العضوية كألم الرأس وفقدان الشهية وعسر الهضم والغثيان بعد تكرار اللارضا المهني كنتيجة حتمية¹.

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

- أ_ أهمية الرضا الوظيفي على العاملين : ارتفاع شعور العاملين بالرضا الوظيفي يؤدي بها إلى -القدرة على التكيف مع بيئة العمل : حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي يتمتع بها العاملين تعطيهـم إمكانيات أكبر للتحكم في عملهم وما يحيط به.
- الـرغبة في الإبداع والابتكار: فعندما يشعر العاملون بأن جميع حاجاتهم المادية من أكل، مسكن ... إلخ وغير المادية من تقدير واحترام، أمان وظيفي ... إلخ مشبعة بشكل كافي تزيد لديهم الرغبة في تأدية أعمالهم بطريقة مميزة.
- زيادة مستوي الطموح و التقدم: فالعمال الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي يكونون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
- الرضا عن الحياة :حيث أن المزايا المادية وعير المادية التي توفرها الوظيفة للعاملين تساعدهم على مقابلة متطلبات الحياة.
- ب _ أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة :ينعكس ارتفاع شعور العاملين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:
 - ارتفاع في مستوي الفعالية : فالرضا الوظيفي يجعل العاملين أكثر تركيز على عملها.
 - ارتفاع في الإنتاجية :فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي... إلخ
 - ارتفاع مستوي الولاء للمؤسسة :فلما يشعر العاملون بأن وظائفهم أشبعت حاجاتهم المادية وغير مادية يزيد تعلقهم بمؤسستهم.

¹ عبد النور أرزقي ، محددات الرضا المهني و معنى العمل عند العمال الجزائريين ، رسالة ماجستير، غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 1997 ، ص 83 .

الفصل الأول: _____ الاطار النظري لتقديم الرضا الوظيفي

ج _ أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع : ينعكس ارتفاع شعور العاملين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

-ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

-ارتفاع معدلات النمو والتطور في المجتمع¹.

المطلب الثاني: عناصر وعوامل 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 والعوامل.

أولاً_ عناصر الرضا الوظيفي:

هناك عدة عناصر مكونة للرضا الوظيفي ومن أهم العناصر المكونة والمخلفة للرضا الوظيفي

نذكر منها:

1. الأجر: يعتبر الأجر بمثابة مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا وأن توافره لا يسبب الرضا أو السعادة وإنما يمنح فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد، ومضمون هذا القول هو أن الأجر لا يمثل عنصراً هاماً من عناصر الإشباع في مجتمع يتوفر للعاملين فيه مستوى أجر يوفر لهم الاحتياجات الأساسية للعيش.

2. مستوى العمل: رغم أن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دوراً هاماً في التأثير على رضاه عن عمله إلا أن الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثاً نسبياً فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل وطبيعة أنشطة العمل وفرص الانجاز التي يوفرها والنمو الذي يتيحها الفرد وأيضاً تقدير الآخرين تمثل المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا وأهم هذه المتغيرات هي:

أ. درجة تنوع مهام العمل: يمكن القول بصفة عامة أنه كلما كانت درجة تنوع العمل عالية كلما قل تكرارها زاد الرضا عن العمل والعكس

ب. درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل ويمكن أن نفترض هنا أنه كلما زادت الحرية في اختيار طرق أداء العمل واختيار

¹ حكيم العربي، يزيد منقلاتي، أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة، دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة غاز البيترول -المميع، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أكلي محند ولحاج البويرة، 2014، ص 6 .

الفصل الأول: ————— الاطار النظري لتقديم الرضا الوظيفي

السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل وتدل الشواهد على أن زيادة الحرية في هذا المجال تتيح له تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية العمل.

ت. استغلال الفرد لقدراته: إن استخدام الفرد لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات
ث. خبرات النجاح والفشل في العمل: فتحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى موحد يثير لديه الإحساس بالفشل وتحقيقه لمستوى أداء يزيد على مستوى موحد أو يعادله يشير لديه الإحساس بالنجاح وأثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقديره واعتزازه بذاته.¹

3. فرص الترقية: إن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل والعكس ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة والعكس فعدم حصول فرد كان توقعه للترقية كبيرة يحدث له استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة.²

4. نمط الإشراف: حيث إنه بالدرجة التي يكون المدير حساسا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم فإنه يكسب ولائهم له ورضاهم عن عملهم ويجب أن نورد تحفظا صغيرا هنا وهو أن تأثير المدير على رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه ويتوقف على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم فوسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرته تزيد من تأثير سلوك المدير تجاه مرؤوسيه على رضاهم عن العمل فالمدير الذي يفوض سلطات وحرريات واسعة لمرؤوسين يفضلون الاستقلالية في العمل ويتمتعون بقدرات عالية تشبع احتياجاتهم وتحقق رضاهم عن العمل أما المدير الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتباكا وتوترا لدى مرؤوسيه ويشير بذلك استيائهم اتجاه العمل.

¹ باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة ، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند اولحاج ، البويرة، 2013-2014، ص52.

² عمراني عبد السلام، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية لأشغال الطرق، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي، 2016-2017، ص52.

الفصل الأول: ————— الاطار النظري لتقديم الرضا الوظيفي

5. العمل الجماعي: تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي يمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له فتفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم أما إذا كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد أو العامل عن عمله وكان تفاعل الفرد مع زملائه يخلق توترا لديه أو يعيق إشباعه لحاجاته او وصوله لأهدافه اعتبر ذلك جماعة العمل مسيا لاستيائه من عمله وهذا بالإضافة إلى أن أثر جماعة العمل له أثر قوي في التفاعل مع جماعة العمل على درجة الرضا كبيرا فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر منافع أو التعامل مع جماعة العمل عليه يكون ضعيفا.

6. ساعات العمل: يمكننا أن نفترض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد به الرضا عن العمل وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة والحرية في استخدامه لا قدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل الإشارة إلى تأثير ساعات العمل على الإجهاد فإطالة وقت العمل يدي إلى الإجهاد وبالتالي انخفاض معنوي عن العمل ومن الطبيعي أن كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمن كلما كان أثر وقت العمل على الإجهاد وعلى درجة الاستياء أكثر.

7. ظروف العمل المادية: تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد بيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة والحرارة والتهوية والرطوبة والضوضاء والنظافة ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل.¹

ثانيا: عوامل الرضا الوظيفي:

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لا بد للإدارة من أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وأهم من العوامل ما يأتي:

1- الأجر والرواتب: يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد أشار الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح.

¹ باجة حميد، نفس المرجع، ص53.

الفصل الأول: ————— الأطار النظري لتقديم الرضا الوظيفي

- 2- محتوى العمل وتنوع المهام: يمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله ولذلك يرتفع مستوى رضاه عون العمل.
- 3- إمكانية الفرد وقدراته ومعفته بالعمل: يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة أن إناطة أعمال أو المهام تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك.
- 4- فرص التطور والترقية المتاحة للفرد: إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرص الترقية وفقا للكفاءة تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي إذ إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.
- 5- نمط القيادة: توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي الى تنمية المشاعر الايجابية نحو العمل والمنظمة لدى الافراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون في ظل القيادة الأوتوقراطية إذ إن الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا
- 6- ظروف المادية للعمل: تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ولذلك فإن ظروف البيئة الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل.¹

المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي

بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف العمل وبما أنه أيضا هناك اختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية فإنه يمكن تقسيم الرضا إلى عدة أنواع وفقا لعدة اعتبارات ومعايير.

الرضا الوظيفي متعدد الأبعاد والأوجه وعليه توجد عدة أنواع لتصنيفه وهذا وفقا للمعايير الآتية:

1. أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته: وفق هذا المعيار تعد الانواع التالية:

_الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب الذاتية للموظف مثل الاعتراف والتقدير القبول الشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.

¹د. عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، الطبعة الأولى 2015، نيوليك للنشر والتدريب، القاهرة، ص ص 24-25.

الفصل الأول: _____ الاطار النظري لتقديم الرضا الوظيفي

_الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية للموظف في محيط العمل مثل المدير زملاء العمل طبيعة ونمط العمل.

_الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الابعاد الداخلية والخارجية معا

2. أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه: وفق هذا المعيار تندرج ضمنه الأنواع التالية:

_الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان

متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهام.

_الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع

عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.

وهناك من يصنف الرضا الوظيفي إلى قسمين أو نوعين وهما:

_الرضا الكلي: يمثل رضا الموظف عن جميع الجوانب ومكونات العمل وهنا يكون الموظف قد

وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله ولكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر

الرضا التي سبق ذكرها لأن يتوقف على طبيعة الموظف نفسه فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر

مهمة وبالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

_الرضا الجزئي: يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل وهنا يكون

الموظف قد وصل درجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لازال الاستياء

موجودا لكن لا زال يؤدي أعماله.¹

¹ منال روان، دور الاسلوب القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013، ص 61.

الفصل الأول: ————— الاطار النظري لتقديم الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: محددات الرضا الوظيفي ونتائجه

يعد العنصر البشري اهم الموارد لدى أي مؤسسة فهذه الأخيرة تسعى الى تحقيق اهدافها من خلال الاعداد والتأهيل الجيد لأفرادها وتحقيق الرضا لدى الأفراد العاملين عن جوانب عدة ذات صلة بالعمل يشكل مسعى مهم لكل المنظمات نظرا للأهمية البالغة في نجاحها وفعاليتها لكن تأثير حالة الرضا التي تتشدها كل المنظمات قد لا ينتج عنه التأثيرات والانعكاسات المتوقعة وأحيانا تكون دون المتوقعة ولذلك من المهم بحث النتائج التي تترتب عن الرضا وكيفية حدوث الرضا من هنا نتطرق في هذا المبحث عن البرامج الداعمة له ومحددات وأهم النتائج.

المطلب الأول: كيفية حدوث الرضا الوظيفي والبرامج الداعمة له

تسعى المنظمات في الوقت الحالي للوصول إلى التوازن بين الموارد البشرية والأهداف الاقتصادية التي تسطرها لأن كل خلل في هذه المعادلة سوف يؤدي إلى مشاكل، بينما حدوث التوازن يؤدي إلى تحقيق الأهداف والأغراض والمصالح، فالفرد والمنظمة كلاهما يعملان بغية الوصول لأهداف معينة ونتائج معينة.

أولا -كيفية حدوث الرضا الوظيفي:

يعمل الأفراد لكي يصلوا إلى أهداف معينة، وينشطون في وظائفهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم الأهداف ومن ثم فإن بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا عما هم عليه، وحين نظرنا للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي نتحقق بها والعوامل التي تسبقه تعد مسؤولة عن حدوثه والرضا يحدث نتيجة نسق من التفاعلات هي كما يلي :

-الحاجات: لكل فرد حاجات يريد أن يسعى إلى إشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع

إتاحة.

-الدافعية: تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع

تلك الحاجات من خلالها.

-الأداء: تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد وبوجه خاص في عمله، اعتقادا منه أن هذا الأداء

وسيلة إلى إشباع حاجات الفرد.

-الإشباع: يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.

الفصل الأول: ————— الاطار النظري لتقديم الرضا الوظيفي

-الرضا :إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي يتسنى من خلاله إشباع حاجاته¹.

ثانيا -البرامج الداعمة:

سوف نعرض الآن مجموعة من البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي، حيث أن هناك مجموعة من البرامج تستهدف التأثير في السلوك الإنساني للعاملين بالمنظمات بما يحافظ على المستوى المطلوب من درجة رضائهم ويدفعهم باتجاه تحقيق أهداف تلك المنظمات ومن أهم هذه البرامج ما يلي:

1 .برامج صيانة القوى العاملة:

تتمثل تلك البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع والابتكار، ومن أمثلة تلك البرامج الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية وكذا البرامج الخاصة بإعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز. 2 . برامج تحسين بيئة وظروف العمل :ويشتمل ذلك البرنامج عادة على الإجراءات التالية:

-تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة والأثاث ؛

-معالجة حالات التعب والإرهاق وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل، وذلك من خلال الابتعاد عن الأنماط التقليدية واللجوء إلى الاعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة وتحديد النشاط فقد تلجأ المنظمة مثلا إلى استخدام ساعات العمل المرنة أو أسبوع العمل ؛

-تقليل مصادر الضوضاء وذلك عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات

المزعجة؛

-التقليل من رقابة الأعمال وذلك من خلال اللجوء إلى برامج الإثراء أو التوسع الوظيفي.

3 .برامج الرفاهية الاجتماعية:

وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي ودار الحضانة وتوفير وسائل مريحة للمواصلات وبنائات سكنية مميزة للعاملين، فهذه الإجراءات وغيرها سوف تدفع العاملين نحو الأداء الأفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من قبل العاملين أنفسهم، كما يشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة وشاملة لأكبر عدد من العاملين.

¹ أحمد بن سعيد بن سالم مليكان الشخي، الرضا الوظيفي لدى الاداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم، رسالة ماجستير، جامعة نزوي، كلية العلوم والاداب، قسم التربية والدراسات الانسانية، فرع ادارة تعليمية 2011-2012، ص 37.

الفصل الأول: ————— الاطار النظري لتقديم الرضا الوظيفي

4. برامج الأمن والسلامة المهنية:

وهذه البرامج تكون في المنظمات الصناعية ذات الأعمال الخطيرة والمعرضة لكثير من الحوادث.

5. برامج الرعاية الصحية:

وهنا يلاحظ أن التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض التزام صحي على المنظمة تلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعاملين كما أن الاعتبارات الإنسانية تقتضي بضرورة وقوف المنظمة الصناعية إلى جانب الفرد العامل المريض وهنا ينبغي الإشارة إلى أن مثل هذه البرامج تتباين بتباين نوع وطبيعة أعمال المنظمات الصناعية كما يلاحظ أن المنظمات الصناعية التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي وأفضل إنتاجية أعلى.

6. برامج فرق العمل المدارة ذاتيا:

وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال في قاعدة الهرم التنظيمي وهم مسؤولون عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة وتسعى هذه الجماعات إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها وهي تركز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس لها أي علاقة بالجوانب الإدارية، كما أن طبيعة عملها متحرکا وليس ثابتا، ومثل هذه الجماعات تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وتقليل التكلفة.

7. حلقات الجودة:

يقصد بحلقات الجودة فرق عمل تشكل بشكل تطوعي وإرادي من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة، حيث يمكن لأي عضو في المنظمة أن ينضم إليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري وتسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلول لها كما أن عملها لا يقتصر على مجال معين.

8. برامج الجودة الشاملة:

يقصد بالجودة الشاملة القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء¹

¹ بوشوارب سارة، الحوافز وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية ببلدية الحرملية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أم بواقي ، 2014-2015، ص 166.

الفصل الأول: _____ الاطار النظري لتقديم الرضا الوظيفي

المطلب الثاني: محددات الرضا الوظيفي

الرضا عن العمل لا يعني قناعة الفرد عن وجه واحد أو جانب من جوانب العمل، وإنما أن يكون الرضا حالة معبرة عن جميع الأوجه والجوانب التي يمكن قياسها وتحليلها لإقرار مستوى الرضا المطلوب، فإذا كانت درجة رضا العمال تتدرج من حيث القوة بتعدد الجوانب التي تسبب الرضا فإن لذلك عوامل كثيرة تكون بتضافرها الرضا العام لدى العاملين، ويمكن التعبير عنه بالرضا عن الأجر والإشراف مثلا، وتتمحور هذه العوامل فيما يلي :

أولاً- الأجر : لقد أجريت العديد من الدراسات حول العلاقة بين الأجر والرضا نذكر منها الدراسات التي أجريت في الو.م.أ لـ " طمبسن " " THMPSON " 1939 ، " ميلر " " MILER " 1941 ، " كندل وسميث " " QUANDE & SMITH " ، والدراسات التي أجريت في المصانع الإنجليزية بـ " ماريوت ودنري " التي أشارت إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل.

بحيث كلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل، والعكس بالعكس، فإذا اعتمدنا الربط بين الحاجات خاصة الفيزيولوجية والمادية فإننا نقر بأهمية هذا العامل وضرورته لتحقيق الرضا باعتبار أن مشاعر الفرد ودرجة رضاه عن الأجر هي محصلة لقوة حاجاته الاقتصادية، أي حاجاته إلى الدخل النقدي وما يمثله له .

ومهما يكن فإنه لا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من العناصر التي تحقق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل ، وكان هذا الأجر يعبر عن الاعتراف بما يقدمه العامل ومكافأته له .

رغم أهمية هذا العنصر كعامل من العوامل المحققة للرضا عن العمل إلا أن العديد من الكتاب المحدثين يتوجهون إلى القول بأن الأجر لا يمثل سوى إشباعا لحاجات الدنيا للعامل، وأن توفير الأجر لا يكون سببا لتحقيق الرضا أو السعادة، وهذا الخطأ وقع فيه أيضا " هيرزبرج " وزملاؤه حينما اعتبر أن " الأجر هو وسيلة إشباع الحاجات الفيزيولوجية فقط " ¹.

ثانيا - محتوى العمل : إن الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثا نسبيا إلى وقت قريب لم يكن محتوى العمل من المواضيع التي اهتم بها الباحثون ، ولم يكن يدرس أثره في العمل،

¹ شيحة حنان، تسيير الحياة المهنية وعلاقته بالرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي، 2014-2015، ص65.

الفصل الأول: ————— الاطار النظري لتقديم الرضا الوظيفي

ومع مرور الوقت أصبح الباحثون يولونه اهتماما كبيرا ويعتبرونه من العوامل الجد هامة في تحديد رضا العمال، ويذهب البعض إلى اعتبار العنصر المؤدي إليه، فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل وطبيعة أنشطة العمل وفرض الإنجاز يوفرها النمو والترقي الذي يتيح للفرد، وأيضا تقدير واعتراف الآخرين تمثل المتغيرات الوحيدة المسبب لمشاعر الرضا في نظرهم .

ومن أهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتهم بالرضا :

1/ درجة تنوع مهام العمل :

يشير هذا المتغير إلى أنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية أي كلما قل تكرارها ،

كلما زاد الرضا والعكس بالعكس ، وهناك الكثير من البحوث التي تؤيد هذه الفرضية ، أمثال :

Guest 1952– Baldamus 1957– Walker 1951 – Mann et Hoffman 1950.

ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة من

مهام العمل مرات كثيرة، كلما زادت درجة الرضا عن العمل، لكن درجة تنوع مهام تتوقف على درجة

تكامل هذه المهام ودرجة ذكاء الفرد، إذ قد يحدث الاستياء والملل بالنسبة للعمال دون مستوى ذكاء

منخفض يفضلون المهام المتكررة .

2/ درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد :

تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتي التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل، حيث كلما

زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل، وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضاه عن

العمل، كما أكد "فروم" 1964 وتدل الشواهد على أن زيادة حرية الفرد في هذا المجال له تكييف بما

يتناسب مع قدراته ونظمه في تأدية العمل، أما فرض نمط موحد من الطرق لأداء مهام العمل على جميع

الأفراد، فلا يؤخذ بعين الاعتبار اختلاف هؤلاء حسب " Viteles 1932 " ، وبالتالي فهو يخلق مشكلات

تكييف لديهم ويزيد من احتمالات استيائهم .

3/ استخدام الفرد لقدراته :

يمكن القول أنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستخدم فيه قدراته، كلما زاد

رضاه عن العمل، فاستخدام الفرد لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات في هرم " ماسلو" للحاجات،

وتدل البحوث التي قام بها " بروفي " " Brophy " عام 1959 ، و" فروم " 1962 ، و" كورنهاوسر " "

Korn Hauser " 1964 على أن تصور الفرد لدرجة تطبيقه لمهاراته وخبراته وقدراته في العمل يرتبط

طرديا برضاه عن العمل .

الفصل الأول: ————— الاطار النظري لتقديم الرضا الوظيفي

4/ خبرات النجاح و الفشل :

بالرغم من صعوبة تأكيد تأثير الأداء على درجة الرضا أو عدم وجود علاقة مباشرة بينهما، إلا أن هذين المتغيرين يمكن أن توجد بينهما علاقة من خلال إدخال متغيرات مستوى الطموح وتقدير الفرد لذاته وتقديره لعلاقته بقراراته بالعمل، بمعنى كلما تصور أن ما أنجزه أكثر أو يعادل قدرته، كلما شعر بنشوة النجاح، وبالتالي الرضا وكلما أنجز أو حقق مستوى يقل عن مستوى طموحه، أثار لديه الإحساس بالفشل والاستياء، وبالتالي أثر خبرات النجاح أو الفشل على الرضا عن العمل يتوقف على درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته.¹

ثالثا- فرص الترقية :

تشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية و الرضا عن العمل، إذ كلما وفرت الإدارة للعمال إمكانية ترقيتهم كلما حققت شرطا كبيرا من شروط الرضا، ولكن هذا لا يعني أن الكل يجري و يسعى وراء الترقية، فالرغبة في الترقية، فالرغبة في الترقية أو التقدم تختلف بين الأفراد، فهناك من ينتقل من مؤسسة إلى أخرى سعيا لإيجاد المؤسسة التي توفر فرص الترقية أكثر، وبالتالي فإن العلاقة بين الرضا عن الأجر والرضا عن فرص الترقية كبيرة، إذ أن هذه الأخيرة تعني الزيادة في المرتب إضافة إلى اعتبار الكثير لها كاعتراف من الإدارة للجهد المبذول والالتزام، كما أن توفير الترقية يعد الفرصة المناسبة لتنمية قدرات الفرد كون الإنسان مخلوق ذو اتجاهات هادفة، ويرى " فروم " 1964 أن: " العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية " فكلما كان طموح الفرد أو توقعاته للترقية أكبر مما هو متاح في المؤسسة كلما زاد رضاه عن العمل، فيمكن القول أن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها.

رابعا- نمط الإشراف :

إن معظم الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف المتبع من طرف الرؤساء مع مرؤوسيه أكدت على وجود علاقة بين الإشراف والرضا على العلاقة مع المرؤوسين، وذلك يجعل هؤلاء المرؤوسين محورا لاهتمامه، فمن بين الدراسات التي أجريت على هذا المحور نذكر " لكرت " 1961 " Likert " التي تتفق مع دراسات جامعة " أوهايو " في أن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه الذي يقيم علاقته معهم أساس الصداقة والثقة والاحترام المتبادلين والمودة يحقق بها رضا عاليا بين مرؤوسيه عن

¹ لعور ناريمان، التغيير التنظيمي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 2015-2016، ص 43.

الفصل الأول: ————— الاطار النظري لتقديم الرضا الوظيفي

ذلك الذي يفترق تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه ، وذلك باهتمام المشرف بكل قضايا عماله ومشاكلهم، والعمل على توسيع العلاقات بينه وبينهم ومحاولة فهم سلوكهم مع السعي لتقادي الأخطاء، وبهذا يستطيع المشرف كسب ولأنهم ويحقق في نفس الوقت درجة عالية من رضا هؤلاء العمال عن العمل.

خامسا- جماعة العمل :

تؤثر جماعة العمل على رضا بالقدر الذي يمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له، بحيث كلما كان تفاعل الفرد مع الجماعة التي يعمل معها يحقق له تبادل المنافع مع الجماعة، كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله ، أما إذا لم يكن هناك تفاعل للفرد مع جماعة عمله، فهذا يخلق توترا يعيق إشباع حاجة وتحقيق أهدافه، فتلك الجماعة أو تكون سببا في استياء أو رضا الفرد عن عمله، وبالتالي فأثر جماعة العمل على الرضا لدى الفرد العامل يتوقف على الفرص المتاحة له للتفاعل مع الآخرين في العمل، فإن لم تسمح طبيعة العمل بالتفاعل مع عمال يشكلون مصدر إشباع له، فإن هذا يسبب تدهور الموقف النفسي تجاه عمله بمعنى يتسبب في انخفاض مستوى رضاه عن العمل، وكذا عندما ترغم طبيعة العمل على التعامل مع أفراد يخلقون توترا، يلاحظ أنه إلى جانب اعتبار كل أفراد العمل عبارة عن جماعة عمل عامة، فإن داخل هذه الجماعة الكبيرة توجد جماعة صغيرة تتكون من مجموع الأفراد الذين تربطهم علاقات الصداقة والمودة المنبثقة عن التماثل أو التشابه في الطباع والشخصيات، لهذا فإنه كثيرا ما يميل الفرد إلى العمل والتفاعل مع أفراد جماعته ما يحقق لديه درجة معينة من السعادة والرضا عن العمل .

ومما سبق نتوصل إلى أنه يتعين على المشرفين خلق جو من الإخاء والتعاون والتفاهم بين جميع المستخدمين والمرؤوسين وخلق فرص الاتصال والتفاعل معهم، والعمل على إيجاد أهداف مشتركة بينهم لتقادي وقوع التعرض والتصادم بين منافعهم والعمل على تعزيز الحاجة للانتماء إلى الجماعة والمؤسسة على حد سواء .

سادسا - ساعات العمل :

إن لتوزيع ساعات العمل أثر هام على رضا العمال على عملهم و إن كانت مدة العمل متفق عليها عامة فلا بد من إدخال فترات للراحة كإجراء الحفاظ على النمط الجيد للأداء، وهذا لما لها من أثر إيجابي على الفرد جسديا ونفسيا، إن الوقت المفضل للعمل يختلف باختلاف طبيعة الفرد، فهناك من يفضل العمل نهارا، ومنهم من يفضله ليلا ومنهم من يميل إلى العمل بدون انقطاع، ومنهم من يفضل

الفصل الأول: _____ الاطار النظري لتقديم الرضا الوظيفي

أن يتخلل العمل فترات راحة كثيرة ومهما كان نوع الاختلاف فإنه يمكننا أن نفترض أنه " بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل، تتوقف صحة هذا الفرض على الأهمية التي يعطيها الفرد للراحة سواء في مدتها أو أوقات إدخالها في نظام العمل.¹

سابعاً- الظروف المادية و الفيزيكية للعمل :

" تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، وبالتالي رضاه عن العمل "، فلقد شكلت الظروف الفيزيكية وعلاقتها بالأداء مدى رضا العمال على العمل، محور اهتمام وانطلاق الباحثين في مجال العمل، وذلك لما للمحيط الفيزيقي للعمل من تأثير على العامل وسلوكه كالإضاءة والتهوية وقلّة الضجيج والنظافة فإنها تؤثر كذلك على درجة أو مدى تقبل العامل لبيئة عمله، وبالتالي درجة رضاه عن العمل فمثلاً أن معدل وترك الخدمة والغياب متغيران يرتفعان في الأعمال التي تتميز بظروف مادية صعبة وغير ملائمة، في حين يقلان في ظل الظروف المادية الجيدة والملائمة للعمل .

لقد تطرقنا فيما سبق إلى محددات الرضا الوظيفي وتمحورت على النحو التالي :

الأجر / محتوى العمل / فرص الترقية / نمط الإشراف / جماعة العمل / الظروف المادية للعمل.
و هذه العوامل تحمل في طياتها عناصر مثل :

- درجة تنوع مهام العمل.

- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد.

حيث إن كل هذه العوامل قد تكون حوافز ايجابية أو سلبية ، فإن كانت ايجابية فإنها حتما تحقق درجة من الرضا عن الوظيفة لدى العمال، وإن كانت سلبية فإنها تبعث على الاستياء والتذمر لدى العمال.

ومن هنا فإن للحوافز علاقة مباشرة بالرضا الوظيفي حيث تعتبر الحوافز المتغير النسبي (

المستقبل) بينما الرضا الوظيفي يعتبر التابع (النتيجة).²

المطلب الثالث : نتائج الرضا الوظيفي

¹ نفس المرجع السابق، ص 43.

² نفس المرجع السابق، ص 44.

الفصل الأول: ————— الأطار النظري لتقديم الرضا الوظيفي

حدد الباحثون في مجال سلوك التنظيمي عددا من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي ووضعوها في شكل علاقات متبادلة مع الرضا الوظيفي، وأهم هذه العلاقات التي تحدد نتائج الرضا نذكر ما يلي :

أولاً- الرضا عن العمل و معدل دوران العمل :

يقودنا التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل ، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية ، وقد أظهرت الدراسات أن هناك علاقة سلبية أو عكسية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران عن العمل بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض .

ثانياً - الرضا عن العمل و معدل الغياب :

تستطيع تتصور أن العامل يتخذ قرار يوميا إذا كان يستدعي إلى العمل في بداية اليوم ولا شك أن العامل المحدد لنوع القرار هو الفرص البديلة المتاحة للعامل إذا قرر عدم الذهاب إلى العمل فإن كانت هذه الفرص مغرية ولها الأفضلية لدى العامل، فسوف يتغيب عن العمل والعكس صحيح من العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين عمال الرضا العمل، والفرص هنا أنه إذا كان العامل يجهل على درجة من الرضا أثناء العمل وجوده في عمله أكثر الرضا الذي يمكن الحصول عليه إذا تغيب عن العمل ، فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل والعكس الصحيح، ومن هذا التحليل نستطيع القول أن هناك علاقة سلبية أو عكسية بين درجة الرضا في العمل وبين معدلات الغياب .

ثالثاً - الرضا عن العمل و الإصابات :

إن الحوادث الصناعية أو الإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، إنما هي تعبير تحركي عن رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل وتفسير هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله نجده أقرب إلا الإصابة إذ أن ذلك هو وسيلة إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه ولكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا نجد " فروم" يرجع إلى أن القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر

الفصل الأول: _____ الاطار النظري لتقديم الرضا الوظيفي

عدم الرضا عن العمل وليس العكس وأي كان فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات ومن درجة الشعور بالرضا عن العمل .¹

وتوجد نتائج أخرى:

- _الاطمئنان والسعادة والارتياح النفسي ؛
- الإخلاص والتفاني في العمل وتحقيق معدلات كبيرة من الإنجاز ؛
- غياب تضارب المصالح ؛
- تقادي الإضرابات والاحتجاجات وتقليل الشكاوي ؛
- تحقيق النجاح والذات والرضا العام عن الحياة ؛
- الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين ؛
- أخلاقيات المهنة ؛
- اندماج وتكيف العمال داخل المنظمة ؛
- حسن المعاملة والتعاون والانسجام بين العاملين ؛
- تحقيق أهداف وطموحات الفرد في النمو وأهداف المنظمة في الربحية والإنتاجية ؛
- تخفيف الصراعات والنزاعات والمشاكل بين العمال ؛
- تقليل معدلات دوران العمل والغيابات ؛
- الحفاظ على المهارات والكفاءات البشرية التي ترسخت فيها السياسات والاستراتيجيات ؛
- المحافظة على ممتلكات المنظمة وتقليل التكاليف ؛
- تجنب حوادث العمل والأمراض المهنية ؛
- تجبير طاقات الابتكار والإبداع لدى العاملين ؛
- تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسؤولية في العمل ؛
- تمكين الأفراد وتسليحهم بالتحديات ؛
- تحقيق طموحات العمال وتأسيس السلام الاجتماعي داخل المنظمة ؛
- تقليل النزاعات الاجتماعية (الحسد، الغيرة، المحسوبية)².

¹ باجة حميد، نفس المرجع، ص 73.

² قميري صبرينة، قارش نواره، دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة حالة الامن الولائي تيزي وزو، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري بتيزي وزو، 2014-2015، ص ص 40-41.

الفصل الأول: ————— الاطار النظري لتقديم الرضا الوظيفي

المبحث الثالث: علاقة التحفيز ببعض المتغيرات الأخرى

لقد سبقت الإشارة إلى الوشائج بين التحفيز والأداء والرضا الوظيفي، والأخير هو مفهوم متعدد الأبعاد والأوجه، يتضمن اتجاهات الفرد نحو أبعاد مهمة مثل المنظمة والإشراف المباشر والمكافآت المادية والزملاء في العمل، وتصميم الوظيفة، وليس من الضروري أن تكون جميع هذه الاتجاهات وفي آن واحد إيجابية أو غير إيجابية، وسوف نحاول في هذا المبحث إلى توضيح بعض المتغيرات التي لديها علاقات بالتحفيز على سبيل المثال، علاقة الحافز بالرضا ، العلاقة بين الدافعية والرضا والأداء، علاقة الرضا الوظيفي بالأداء.

المطلب الأول: علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي

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

_ هناك علاقة ارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي باعتبار الحافز تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة وعليه فإن توافر أنظمة حوافز مناسبة وملائمة ومتنوعة بين الحوافز يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للهاملين فكلما كان مستوى الإشباع للحاجات كبير كلما زاد الرضا الوظيفي.

_ الحوافز لها تأثير على العمل نفسه يؤدي إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وذلك بتحسين أحواله المعيشية وظروف العمل والحياة.

_ الحوافز تحقق الرضا عن العمل كنتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية:

- ارتباط الأداء بمكافآت العمل وحوافزه وشعور الفرد بأن قدراته تساعده على تحقيق الاداء المطلوب بما يتوافق مع الأهداف المحددة.
- إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكه بالعدالة التنظيمية والعدالة في التوزيع بالنسبة للحوافز والعوائد ومبادئ لإنصاف والمكافآت العادلة بمعنى هناك تناسب مع تقدمه من عمل المنظمة.
- إن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل وهذه الحاجات تختلف فيها من شخص لآخر وتتبعاً لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال العمل فكلما كان هناك توفر لهذه الحاجات وإشباع مناسب كلما ارتفعت لديه نسبة الرضا عن العمل لذا يجب يؤخذ بعين الاعتبار عند وضع خطط الحوافز أن تكون محققة للرضا الذي يسعى العامل للوصول إليه والذي يدفعه لتحقيق مستويات أداء

الفصل الأول: ————— الاطار النظري لتقديم الرضا الوظيفي

وإنتاجية عالية ولم يتم ذلك إلا بوجود نظام حوافز ملدي ومعنوي شامل توفره المنظمة يقود إلى أن يتقبل الفرد أو الموظف محيط عمله والوصول إل الرضا الوظيفي.¹

المطلب الثاني: علاقة الدافعية والرضا والاداء

إن المحور الرئيسي لأي دراسة في مجال الدافعية هو التساؤل التقليدي " ما هي العلاقة التي تربط كلا من الأداء والرضا بالدافعية؟، ما هي العلاقة بين هذه المتغيرات؟ وقد كان للتساؤل عن العلاقة بين الأداء والرضا أثر كبير في إظهار العديد من البحوث والدراسات، فقد اعتقد العلماء السلوكيين لمدة طويلة من الزمن أن الرضا يقود إلى مستوى عال من الأداء.

ويمكن التفصيل أكثر لتوضيح العلاقة بين الدافعية والرضا والأداء كما يلي:

"Porter et Lawler" "أعتبر الرضا عاملا تابعا بدلا من كونه عاملا مستقلا، ومن هذا المنطق حاول بورتر ولولر وتفسير العلاقة بين الجهد والأداء والنتائج ولا بد من الإشارة إلى ثلاث ملاحظات مهمة في نموذج بورتر ولولر الذي يمكن توضيحه لاحقا.

-الجهد أو الدافعية هي نتيجة لجاذبية المكافأة من ناحية ولكيفية إدراك الفرد للعلاقة بين الجهد والمكافأة؛

-من أجزاء النموذج المهمة هي العلاقة بين الأداء والمكافأة، ففي بعض المنظمات لا ترتبط المكافآت الخارجية كالرواتب والترقيات مباشرة بأداء العمل، فالزيادة في الراتب ترتبط عادة بطول الوقت الذي يقضيه الشخص في العمل إضافة إلى علاوة معنوية صغيرة، أما المكافآت الداخلية فإنها تأتي على شكل تقدير الآخرين أو الشعور الذاتي بأنه تم إنجاز العمل على أعلى مستوى، فهي مكافآت داخلية للفرد نفسه؛

-وأهم أجزاء النموذج العدالة، فمن الضروري أن يشعر الناس بأن المكافآت توزع على أساس

عادل.²

ويمكن توضيح العلاقة بمعنى آخر (علاقة الدافعية والأداء والرضا)

أن المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضائهم عن العمل، أي أنه بقدر ما تزيد العوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته بقدر ما يزايد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في

¹ سهير مريومة، أثر نظام الحوافز عل تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2015-2016، ص13.

² باجة حميد، نفس المرجع، ص 80.

الفصل الأول: ————— الأطار النظري لتقديم الرضا الوظيفي

أدائه للعمل فزيادة دافعية الفرد لأداء العمل هو نتاج لشعور بالسعادة والرضا عن العمل فإذا كان الإشباع الذي تحققه عوائد معينة والرضا الذي يتحقق فيها من واقع خبرات الفرد السابقة يؤثر على تقييم الفرد لقيمة ومنفعة العوائد بناء على هذه الخبرات السابقة فإن الرضا يتحدد بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد، أما العوائد التي يحصل عليها الفرد فهي تتحدد على أساس ما يحققه الفرد من أداء.¹

المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء

توجد ثلاثة اتجاهات بخصوص هذه العلاقة :

الاتجاه الأول :هذا الاتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحاث" اهوثرن "في الثلاثينات حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية وزاد الاهتمام بالعاملين من خلال سماع شكواهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وتم تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة، وكان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وقد أظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجية ارتفعت وأن العوامل التي تم إدخالها في العمل أدت إلى زيادة الدافعية للعمل، وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والأداء التي أسهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وهذه الأساليب مثل المشاركة في الإدارة والإشراف المتساهل والنصح والإرشاد .

الاتجاه الثاني :فيؤكد أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والأداء حيث أكدت نتائج بعض الأبحاث في الخمسينات والستينات أن ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونوا أقل إنتاجا كما ظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن إنتاجيتهم تكون عالية وأكد أنه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط أو استخدام الأسلوب الدكتاتوري بالإدارة وبذلك يكون الإنتاج مرتفع والرضا الوظيفي متدني.

الاتجاه الثالث :يرى أن الرضا الوظيفي يحقق الأداء العالي القبول بعوائد إيجابية(حوافز)مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة في حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء . وعموما عندما يكون الموظف غير راضي عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمنظمة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسيا من خلال شروذ الذهن والاستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسميا من خلال التأخر عن العمل

¹باجة حميد، نفس المرجع، ص 81.

الفصل الأول: ————— الاطار النظري لتقديم الرضا الوظيفي

والخروج مبكراً أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف الغير راضي إلى محاولة الانتقام من المنظمة¹.

وعلى ضوء ما سبق بيانه من تأثير نظم الحوافز على الرضا الوظيفي، ولما للرضا الوظيفي من أهمية في تنمية وتطوير أداء العاملين والارتقاء بسلوكياتهم فضلاً عن انعكاساته الإيجابية الأخرى، فكل ذلك دعا إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي كأحد الموضوعات التي شغلت أذهان العلماء والمفكرين في مجال علم النفس والإدارة، وهذا الاهتمام يعود إلى أن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في شغل الوظائف، وبالتالي من الأهمية بمكان بالنسبة لهؤلاء أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، فضلاً عن أن زيادة الرضا الوظيفي قد تؤدي إلى زيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع للمنظمة والعاملين.

كما أن دراسة الرضا تسهم في ازدياد المشاعر الإنسانية الإيجابية وتعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية وخصوصاً في مجال عمل المنظمة الذي يتطلب رضا الموظف وقناعته حتى يعزز لديه الولاء والانتماء والشعور بالمسؤولية، كما يؤدي الرضا إلى الإبداع والعمل الخلاق والتجديد.

وعلى ضوء ذلك، يمكن القول بوجود ارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي على المستوى النظري، فالحوافز تساعد على إيجاد الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباعها الحاجات والرغبات والتوقعات مع محتوى العمل نفسه وبيئته والعمل على تنمية الثقة والولاء للمنظمة وتحقيق التكيف مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

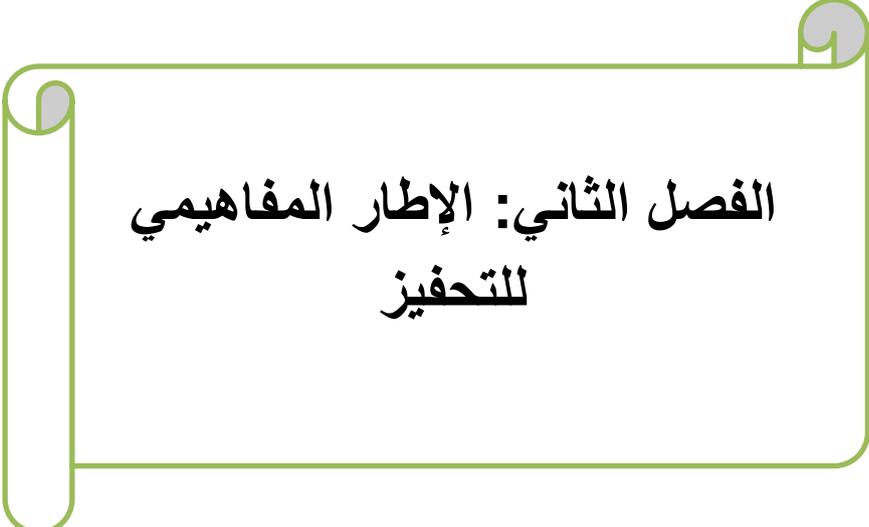
¹محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، ادارة أعمال، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص ص 65-66.

الفصل الأول: ————— الاطار النظري لتقديم الرضا الوظيفي

خلاصة

من خلال كل هذا نستخلص بأن العوامل المسببة للرضا علاقة كبيرة بالموقف النفسي للعامل اتجاه عمله كما أن لكل عنصر من عناصر الرضا وزنا مع وجود علاقة تأثيرية بين جميع العناصر رغم اقتصرنا على العناصر الموجودة في العمل فإن لبعض العناصر الخارجية دخلا في تحديد الرضا العام كالظروف المعيشية ووسائل المواصلات.

كما أن للرضا أهمية بالغة سواء كان على الصحة العقلية أو على الصحة العضوية أو على الأداء والاتجاهات والإنتاج ولذلك فإن الإهتمام بالرضا يعني الإهتمام بكل العملية الإنتاجية التي تبذل من خلالها مجهودات كبيرة وأموال طائلة وبما أن رضا الأفراد داخل المؤسسة يعتبر هدفا هاما من أهداف برامج العمل وبالتالي فإن قياسه يصبح ضروريا لتقييم فاعلية هذه البرامج.



**الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي
للتحفيز**

تمهيد:

قد يختلف موقع المؤسسة من منطقة إلى أخرى، وقد تختلف رغبات العمال وحاجاتهم من عامل إلى آخر، وقد تتباين هذه الحاجات في نفس المؤسسة من عامل آخر، وكان يكون هدف عامل هو الأجر بالدرجة الأولى في حين يكون مثلا الاحترام والمعاملة الحسنة هدف عامل آخر، وعليه تمثل الحاجات الإنسانية أهم العوامل المؤثرة كشكل رئيسي على أداء وإنتاجية العمال .

كما أنها تعد البداية لفهم الأفراد، لذلك فإن إشباعها يعتبر عاملا أساسا عند دراسة سلوك الأفراد وتعد الحوافز بمثابة المؤثرات الخارجية التي يتم بواسطتها إشباع الحاجات الإنسانية للأفراد العاملين، التي تقدم من طرف المؤسسة التي يعملون فيها، لتحفيزهم وتشجيعهم على تقدير مجهودات في العمل أو حتى تقديرهم على ما قدموه للمؤسسة، بما يضمن أهداف واستراتيجيات المؤسسة من جهة، وإشباع حاجيات العاملين بها وتحقيق أهدافهم وطموحاتهم من جهة أخرى، حيث أننا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية الحوافز

المبحث الثاني: تصنيفات الحوافز

المبحث الثالث: نظام الحوافز وفعاليتها ونظرياته.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتحفيز

المبحث الأول: ماهية الحوافز

من الضروري معرفة وفهم سلوك الفرد داخل المؤسسة الذي يكرس جهده وطاقته لإنجاز عمله مقابل إشباع حاجاته الإنسانية، لذلك وجب على المؤسسة إقامة ضوابط ومحددات هذا الإشباع وتوجيهه الخدمة لمصلحة المنظومة ككل.

المطلب الأول: مفهوم الحوافز ونشأتها وأهميتها

يعد التحفيز أمراً هاماً بالنسبة للفرد بالدرجة الأولى والمنظمة بالدرجة الثانية فهو يعتبر أداة تأثير وتأثير .

فرع 1: مفهوم الحوافز

اختلفت آراء الباحثين والمهتمين بدراسة التحفيز في وضع تعريف موحد له إلا أن جميعها لا يخرج من إطار المفاهيم العامة له حيث تدور كلها حول تعريف نذكر منها:

عرف التحفيز على أنه: "مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته."¹

هناك من عرفه بما يلي: "هو شعور داخلي لدى الفرد يولد لديه الرغبة في إخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه إلى تحقيق أهداف معينة وقد كان لرسول الله - ﷺ - أكبر الأثر في توجيه صحابته وتحفيزهم على العمل بكفاءة، وبذلك نجده ﷺ قد وضع هذه الأسس قبل أن نكتب فيها بأربعة عشر قرناً."²

- يقول د. عاطف عبيد : " أن الحوافز تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر."³

- كما يقول الأستاذ محمد فؤاد : " أن الحوافز هي كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجبهم بجد وإخلاص وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أداء هذه

¹عبد الرزاق حواس، دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة ، 2005-2006، ص 3.

²براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الولاية، 2015، ص 57

³عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية المؤقتة المينائية لسكيدة نموذجا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007-2008، ص 11.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتحفيز

الواجبات ومكافأته على ما يبذلون من جهد زائد المعدل في مجال الإنتاج و الخدمات".¹

وقد عرفها برسولو نوستاير بأنها "شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لإتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة".²

وأيضاً وصف THOMASON التحفيز بقوله هو توافر المنافع والحوافز الكافية لجذب الفرد التي تدفعه لبذل الجهد للحصول على تلك المنافع. ولو نظرنا للحوافز من حيث الاعتقاد والإدراك، وبين الإدارة التي تتمثل بالحاجات والرغبات، وبين القدرة وتحريك السلوك فإنه إذا أدرك الأفراد في المنظمة أن في بيئة العمل حولهم عوامل يستطيعون الحصول عليها لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، أدى إلى إنهاض قدرتهم وسلوكهم نحو هذه العوامل التي تعرف بالحوافز.³

هي السياسة التنظيمية المتعلقة بأنواع وكميات المكافآت والطرق: تعرف سياسة التحفيز بأنها التي توزع بها في المنظمات.

فقد عرف صلاح الشنواني الحوافز بأنها مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع لديهم حاجة وتدفعهم الى سلوك معين.⁴

ويعرف التحفيز كالتالي: "مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة والتي تهدف من خلالها لتحريك قدرات الفرد الإنسانية وإثارة قواها الكامنة مما يزيد من كفاءة أدائه لأعماله على نحو أكبر وأفضل وهذا بالشكل الذي يحقق أهدافه وإشباع كافة احتياجاته الإنسانية ورغباته.

ويعرفها **عمار بوحوش**: الحوافز هي عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد و تشجعه على القيام بأداء أفضل، وبعبارة أخرى فإن الحوافز تتعامل مع المؤثرات الخارجية و كيف يمكن أن توجه هذه المؤثرات سلوك الفرد.⁵

¹ محمد الحسن التيجاني يوسف، نفس المرجع، ص18.

² فليب وابتي، التحفيز، ترجمة يوسف أحمد الظافر، دار الكتاب العربي، 2009، ص 18.

³ بسمة بوكرشة، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عنابة، 2011-2012، ص148.

⁴ خلايفة العلمي، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية علوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر 2016، ص 11.

⁵ سعيدة بالحية، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012-2013، ص 12.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتحفيز

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج ان الحوافز هي مجموع العوامل المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة للعاملين والتي تعمل على تحريك الدوافع المكبوتة داخلهم والسعي لإشباعها وذلك عن طريق تحسين ادائهم وسلوكهم

فرع 2: نشأتها

مع بداية القرن الثامن عشر عندما برزت حركة الادارة العلمية بدا العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز، ويمكن ان نميز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الاداري فيما يخص موضوع الحوافز وهذه المراحل كما يلي¹

1-المرحلة التقليدية

هذه المرحلة تركز بالأساس على ان الدافع الاقتصادي هو من اهم دوافع العمل وهي تتكرر على ان الانسان العامل له مشاعره على عملية الانتاج، هدفها تعظيم الارباح وزيادة الانتاج خلال هذه المرحلة اخذت الحوافز شكلا ماديا تمثل بالأجر وملحقاته.

2-مرحلة ظهور مدرسة العلاقات الانسانية

من وجهة نظر هذه المدرسة ان المؤسسة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين، حيث يتكون اجزاء متباينة في الاداء اهمها الجانب الانساني والفني وهذه المدرسة تنظر الى الانسان باعتبار ان له مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل الجماعات، لذا ركزت هذه المرحلة على الحوافز المعنوية الى جانب الحوافز المادية .

3- المرحلة الحديثة

والتي استفادت من تجارب المرحلتين السابقتين في وضعت فلسفة خاصة بنظام الحوافز فقد نظرت الى المنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا، وأكد على اهمية الربط بين الحوافز والنتائج المحققة والتي تعتبر معيار التحديد ما يستحقه الفرد من محفزات مادية ومعنوية.²

فرع 3: اهمية الحوافز

¹غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، كلية الأعمال، 2013، ص 10.

²غازي حسن عودة الحلابية، نفس المرجع، ص 10.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتحفيز

تعتبر الحوافز أداة فعالة ومهمة في أيدي المشرفين الإداريين في أي مؤسسة، حيث يتم¹ استخدامها لتؤدي وظيفة في تنظيم سلوك العاملين كونهم المستفيدين الأوائل منها، وتحقيق أهداف وطموحات المؤسسة بشرط أن تستخدم استخداما حسنا، وفي الوقت المناسب لها، وتحدد أهمية الحوافز في النقاط التالية

-المساهمة في إثباع حاجات الأفراد العاملين و رفع روحهم المعنوية، مما يحقق هدفا إنسانيا مهما في حد ذاته وغرضا رئيسا له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المؤسسة وإدارتها مع أنفسهم

-المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولويتها تعزيز التناسق بينهما مع أهداف المؤسسة وتطلعاتها وسياساتها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم

-تتمية عادات و قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها في صفوف العاملين كحب العمل والعمل على إتقانه من خلال تحفيزهم وتشجيعهم على الأداء الأفضل .

-المساهمة في تحقيق بعض الأعمال والأنشطة التي تسعى المؤسسة إلى إنجازها، وتجد المؤسسة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين .

المطلب الثاني: خصائص الحوافز

- الادارة الجيدة هي التي تطبق نظاما عاملا وموضوعيا للتحفيز
- الادارة الجيدة هي التي تطبق نظاما واضحا ومفهوما للحوافز ويسهل حسابه من قبل العاملين
- الادارة الجيدة هي التي تحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول على الحوافز
- الادارة الجيدة هي التي تقدم الحوافز المناسبة في حينها، بمعنى ان يكون الحافز حتى يشعر الفرد بناتج جهده او خطاه
- ضرورة وجود نظام للحوافز الايجابية لتشجيع العاملين لمزيد من الجهد والإخلاص والتميز في الاداء والابتكار
- ضرورة وجود نظام للحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز ولضمان جدية العاملين وبالتالي تطبيق مبدأ الثواب والعقاب ... ولمحافظة الادارة على هيبتها

¹أنور سكيو، أثر أنظمة الحوافز على استقطاب تعيين صيانة المورد البشري، دراسة حالة جريدة الشروق اليومي، شهادة ماستر غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، عين تيموشنت، 2015-2016، ص 6.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتحفيز

- لابد ان يحقق نظام الحوافز عائدا اكبر او مساويا بالمقارنة بما تتكلفه المنظمة نظير دفع الحوافز
- العلانية بمعنى ان يعلم جميع العاملين في المنظمة بالحوافز الذي اعطى للموظف وللعامل او لمجموعة من العاملين سواء ايجابيا او سلبيا حتى يكون فيه تحفيز لهم ببذل جهد اكبر او الامتناع عن سلوك مسلك معين
- ينبغي ان تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها عن طريق ربط الحافز بالأداء الجيد
- اخذ ثقافة المنظمة في الاعتبار عند تصميم نظم التحفيز لذلك يجب على الخبراء في هذا الصدد ان يحدثوا نوعا من التوافق بين ثقافة المنظمة وبين نظام التحفيز المستخدم¹

المطلب الثالث: انواع الحوافز وأهدافها

فرع 1: انواع الحوافز

عادة ما تستخدم المنظمة أكثر من نوع من الحوافز ويختلف ذلك بالنسبة للفرد الواحد حسب تدرجه الوظيفي ومدة عمله ومكانته ومستواه الإداري، وتؤثر إمكانيات المنظمة وفلسفتها في نوع الحافز الممنوح وتبقي المسؤولية على الإدارة المنظمة لاختيار تصنيفات الحوافز المناسبة .
و يمكن طبيعة الحافز :

1- حسب طبيعة الحافز :

ينظر هذا التقسيم إلى الحوافز من حيث شكلها أو طريقة التي تدفع بها :²

أ- الحوافز المادية : وهي التي تتمثل في كل ما يدفع للعاملين من شكل أو نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات الإنتاجية في شكل مباشر أو غير مباشر بحيث تعتبر العلاوات و المشاركة في الأرباح والقائمين الوظيفي و الاجتماعي كلها حوافز مادية و يمثل الأجر أهم حافز مادي تزداد أهميته في الدول النامية.

¹د طلحة عبد القادر، د يزيد قادة، اثر التحفيز على الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت سعيدة، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد الخامس، العدد1، تاريخ الاستلام 01-10-2018، تاريخ القبول 28-05-2019، ص 116.

²حازم احمد قروانة وآخرون، اثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء محافظات غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية، دير البلح، العدد الثالث، 2016، ص 116.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتحفيز

ب- الحوافز المعنوية : هي الحوافز التي تشبع الحاجات الفردية والاجتماعية الذاتية والتي ترتبط بالحالة النفسية السلوكية للأفراد بهدف دفع معنويات العاملين، وتحسين الجو المحيط بالعمل، وتحسين المحيط بالعمل، ولقد أبرزت الكثير من الدراسات والأبحاث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل، بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية .

2- حسب أثر الحافز :

هذا التقسيم ينظر إلى الحوافز من حيث أثارها :¹

أ- حوافز إيجابية :

وهي الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمال معينة أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين لزيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم عن طريق المزايا والخدمات التي تشبع رغباتهم .

ب- حوافز سلبية :

وهي الحوافز التي تستخدم لمنع العاملين من القيام بأعمال معينة لضمان الإنتاج و أداء العمل في شكل طبيعي، وتعتمد على أسلوب العقوبات التي تطبق على الذين يؤدون عملهم بمستوى أقل مما هو مقرر ومتوقع غير أنه يلاحظ أن الحوافز الإيجابية عادة ما تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية وذلك أن طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع سواء ماديا أو معنويا وتكره الضغط والإكراه بكافة أنواعه، لذلك تستخدم الحوافز الإيجابية حاليا في دفع تصرفات العاملين في الاتجاه المرغوب نحو تحقيق الهدف ولكن بالرغم من فعالية الحوافز الإيجابية فإنها لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف المؤسسة ولا بد استخدام الحوافز السلبية أيضا حيث ثبت أن زيادة فعالية الحوافز الإيجابية يقلل من الحاجة إلى استخدام الحوافز السلبية .

3- حسب المستفيد من الحافز :²

ينظر هذا التقسيم من حيث من تطبق عليهم :

أ- حوافز فردية :

يرجع الفضل في نشأة الحوافز الفردية إلى " فريديريك تايلور" والذي كان يسعى إلى التوفيق بين متناقضين أساسيين هما : زيادة أرباح أصحاب المشروعات، وفي نفس الوقت زيادة أجور العاملين ورفع

¹لويزة فرحاتي، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر باتنة، 2008، ص 99.

²لويزة فرحاتي، نفس المرجع، ص ص 100-101.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتحفيز

كفاءتهم عن طريق استخدام محفزات فردية يجب أن تستخدم في حالة إمكانية وجود علاقة بين مقدار الجهد الذي يبذله العامل وكمية إنتاجه.

إن الحافز الفردي يعتبر كأداة تعطي فاعلية كبيرة ودائمة لفترة طويلة في زيادة إنتاجية العامل بطريقة مباشرة، كما للحوافز الفردية آثار سلبية تتضح في إثارها للمنافسة بين العاملين من أجل تحقيق زيادة كل واحد منهم في اقصر مدة ممكنة، وما يصاحبها من زيادة في تكاليف الإنتاج، زيادة عن توفر العلاقة بين العاملين.

ب- حوافز جماعية :

وهي وسيلة هامة في يد الإدارة لتحقيق أهداف التنمية، فهذه الحوافز تنمي في العاملين روح العمل كفريق متكامل يبذل فيه الجميع الجهد لتعود الفائدة على الجميع، وعادة ما يستخدم هذا النوع من الحوافز في المؤسسات ذات الدرجة العالية والتي يكون للعاملين فيها علاقة مباشرة بكمية الإنتاج وتتميز بكونها :

- لا يتحمل الفرد المسؤولية الكاملة في الخسائر التي يصعب تحديد المسؤولية الفردية فيها .
- لا يتحمل كونها عن حوافز مادية أو معنوية، إيجابية أو سلبية ومن أمثلها نظم المشاركة في توزيع الأرباح.
- لا تخرج كونها عن حوافز مادية أو معنوية، إيجابية أو سلبية ومن أمثلتها نظم المشاركة في توزيع الأرباح.

4- حسب موقع الحافز

ويظهر هذا التقسيم الحوافز من حيث اعتبارها حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة .

حوافز مباشرة :

وهي التي يشعر بها الإنسان شعورا مباشرا وتتمثل في الوسائل والأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في العمل ويمكن النظر إليها من ثلاثة زوايا وهي :

_حوافز مالية : تتمثل في مكافآت الإنتاج والمنح وغيرها ...

_حوافز عينية : وتتمثل في المزايا العينية مثلا العلاج المجاني وكذلك الخدمات الاجتماعية والثقافية والرياضية وغيرها ...

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتحفيز

أ- حوافز معنوية :

تتمثل في الأوسمة والمدح كما تأخذ الحوافز المباشرة صفة السلبية للتأثير على العمال في تحسين مستوى أدائه .

ب- حوافز غير مباشرة :

تظم هذه الحوافز مجموعة الخدمات التي تقوم بها المؤسسة لصالح العاملين لتحفيزهم على الإلتقان في العمل و توفر لهم الاطمئنان والاستقرار والراحة النفسية وهذه الخدمات تمس العاملين بصفة غير مباشرة
مثلا :

• ظروف العمل ملائمة : ويتجلى ذلك الشعور بالأمان وسيادة علاقات الود والمحبة بين العمال .

يعتبر من الحوافز الغير مباشرة التي تؤدي إلى دقة العمل واستخدام الوسائل العلمية في إنجازه بمهارة ويمثل التكوين المهني والتقني في ميدان الصناعة أهمية بالغة من خلال رفع مستوى الكفاية الإنتاجية لجميع العاملين.¹

فرع 2: اهدافه الحوافز

تسعى المنظمة الى تحقيق الاهداف التالية:²

ربط اهداف منظمة العاملين بالمنظمة تسعى لتحقيق اهدافها من خلال اداء وإنتاجية عمالها وهذا من خلال الحوافز التي تقدمها لهم

-تتكيف وتكيف العمال داخل المنظمة

-تكيف المنظمة والعاملين بها مع التطورات والمتغيرات البيئية

-تحقيق المرونة والاستجابة السريعة للظروف الخارجية

-تنمية روح التعاون وروح الفريق والعمل الجماعي وبالتالي تحقيق الولاء والانتماء للمنظمة

-تحقيق الرضا الوظيفي والأمن والاستقرار الداخلي

¹ نفس المرجع السابق، ص 102.

² خيري علي أوسو وآخرون، دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في جامعة راخو "دراسة استطلاعية" مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، تاريخ الاستلام 2016 تاريخ القبول 2017 ، تاريخ النشر 03-2018، مجلد6، ص 335.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتحفيز

المبحث الثاني: تصنيفات الحوافز

يرتبط نجاح المؤسسات وتقدمها وإبداعها على ما تقدمه تلك المؤسسات من تصنيفات للحوافز للعاملين المستحقين لديها دون استثناء لذلك فإن الإدارة المهمة بتحقيق أهدافها المرجوة تجدها تسعى دائما لفهم حاجات موظفيها ودراسة أهم الحوافز التي تقوي الرغبة لديهم.

المطلب الاول : الحوافز من حيث موضوعها

وتنقسم إلى نوعين: حوافز مادية وأخرى معنوية.

الحوافز المادية أولا:¹

وهي ما يدفع للعاملين بشكل نقدي او عيني من اجل العمل على زيادة معدلات انتاجهم في شكل مباشر او غير مباشر بحيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الارباح والتامين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز مادية ويمثل الاجر اهم حافز وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء عمله فأهميته تزداد خاصة في الدول النامية .

1. حافز الأجر:

تمثل الاجور اهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة وتختلف انظمة دفع الاجور في المؤسسات كما تختلف في المؤسسة الواحدة بالنسبة لأنواع مختلفة من الافراد او انواع مختلفة من العمل ويعتبر الاجر الذي يحصل عليه العامل محصلة تفاعل العديد من العوامل:

- طبيعة العمل نفسه ودرجة صعوبته وأهميته

- العرض والطلب من القوى العاملة

- اقدمية العامل

- مستوى الاداء الفردي للعامل

- القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الاجور

ويمكننا ان نبين اثر الزيادات في الاجر من حيث فعاليتها في زيادة الانتاج كما يلي:

¹مدوري نور الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم تجارية، مدرسة الدكتوراه " تسيير الأفراد وحوكمة الشركات " 2010-2011، ص ص 155-158.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتحفيز

أ- العلاوات الدورية:

تمنح هذه الزيادات في مواعيد محددة سابقا، وبالتالي فهي غير مرتبطة بالإنتاج أو الجهد المبذول بطريقة مباشرة، والعلاقة التي قد يراها العامل بين تلك الزيادة في الأجر وبين مجهوده في العمل، أي ان رئيسه قد أخبره بأنه حصل على تقدير جيد في التقرير السنوي وفي بعض الأحيان يحصل الفرد على مثل هذه الزيادات على أسس أخرى ليست لها علاقة بالكفاءة الانتاجية كعلاقته مع الرؤساء والمركز الاجتماعي وعلاقته الشخصية ومن ناحية أخرى فإن تقدير الرئيس للمرؤوس وهو أساس العلاوات الدورية في اغلب الاحيان قد تنقصه الموضوعية والحياة وحيث ان هذه العلاوات لا تتصل بالإنتاج مباشرة فانه من الصعب توقع ان تؤدي تلك العلاوات الى زيادة الانتاج او تحسين مستوى الكفاءة وهذا ما يؤدي الى فقدان فعاليتها فينقلب تأثيرها من الايجابي الى السلبي في حالة ارتباطها بعوامل غير موضوعية .

ب- الاجور العامة في الزيادات:

هي تلك الزيادات التي يحصل عليها الجميع في نفس الوقت وهي لا تؤدي إلى أي زيادة في الانتاج حيث انها لا ترتبط اطلاقا بمقدار او جودة العمل الذي يقوم به الفرد وكمثال على ذلك اعادة النظر في شبكة الاجور مثل رفع الحد الادنى للأجور في المؤسسات .

ت - الزيادات في الأجور مقابل الزيادة في نفقات المعيشة:

وهذه الزيادات ذات تأثير سلبي ايضا لا يختلف عن نوع الزيادات السابقة وهو عدم وجود ارتباط واضح بين هذه الزيادة والزيادة في الانتاج وكمية وجودة العمل الذي يقوم به الفرد فعلاوة الزيادة في القدرة الشرائية ونفقات المعيشة يحصل عليها الجميع بغض النظر عن الكفاءة الانتاجية .

ت-المشاركة في الأرباح:

يمثل الموضوع اشتراك العاملين في الارباح المحققة صورة من صور الحوافز المالية ويختلف نظام المشاركة في الارباح عن الانواع السابقة من الزيادات في الاجور لأنها تعكس مساهمة الفرد في زيادة انتاجهم حيث يتوقف حصولهم على تلك الارباح على مدى زيادة الانتاج وخفض تكاليفه وعلى الرغم من ذلك فإن المشاركة في الارباح لا تؤثر كثيرا في الانتاجية لأنها تدفع مرة واحدة في السنة وبالتالي يفقد العامل الصلة بينها وبين انتاجه ويمكن القضاء على هذه العيوب بتوضيح العلاقة بين المشاركة في الارباح والإنتاجية بتوزيع ارباح على فترات متقاربة كل ثلاثة اشهر مثلا والتي تمنح العاملين اذا زاد انتاجهم على قدر معين كوسيلة تشجيع للعامل بالحصول على المزيد من المداخل مقابل مجهود وإنتاج

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتحفيز

أكبر حيث يتم وضع معدلات اداء محددة للأعمال المختلفة بحيث يتم تخصيص نسبة من المال لكل عامل مما يمكن من التفرقة بين العاملين المجتهدين والخاملين

2. المكافآت : التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء اعمال غير عادية يقومون بها

3. مكافآت العمل الإضافي: بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.

4 .المشاركة في الأرباح: حيث تقوم بعض الإدارة بإعطاء عاملها أسهما في شركتها لتحفيز عاملها.

5. الترقية : حيث لها دور كبير في حفز العاملين ودفعم لإعطاء أكثر.

6،التأمين الصحي: يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعاملها وأسره و يعتبر تخفيف للأعباء المالية

7. الضمان الاجتماعي: وهو ضمان المستقبل بعد سن التقاعد أو للظروف الصحية التي توقفه عن العمل وبالتالي فهو يوفر حياة كريمة في الحالتين.¹

ثانيا: الحوافز المعنوية²

وهي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل، وقد أبرزت الكثير من الدراسات والبحوث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية حيث أن هذه الأخيرة لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف الإدارة ولذلك فإن الحوافز المعنوية تعطي للعامل شعورا بأن ما يقدمه هو تقدير للجهد الذي يبذله ومن دلائل هذه الحوافز

ا، الأمن والاستقرار في العمل

ان اهم ما يريده الافراد في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمان والاستقرار في العمل فهم بحاجة الى الاحساس بأنهم مؤمنون من المخاطر في ميدان العمل فالعامل الذي يشعر بأنه مهدد بالطرد بين لحظة وأخرى لاشك انه يشعر بعدم الاطمئنان والاستقرار في العمل اذن فهذا العامل تأثير كبير على نفسية العاملين ومن ثم كان لابد من طمأننته وجعله يشعر على انه باقى في منصب عمله بل وإتاحة

¹ نفس المرجع السابق.

²عازي حسن عودة الحلابية، نفس المرجع ، ص 15.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتحفيز

الفرصة لينتقل الى اعلى المراتب كلما اثبت جدارته ومسؤوليته في القيام بالمهام والأعمال الموكلة اليه لان العامل الذي يفتقد الى مثل هذا الشعور يجعله عاجزا على الابداع

ب ، فرص الترقية والتقدم:

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى خلو بعض مراكز العمل مثل التقاعد، الاستقالة أو التوسع في الأعمال فتلجأ الإدارة في بعض الأحيان إلى شغل بعض أو تلك المراكز بأفراد المؤسسة إلا أنها في بعض الأحيان تعتمد إلى ملاً تلك المراكز من داخل المؤسسة عن طريق الترقية وتكمن فاعلية هذه الأخيرة كحافز على العمل لإنتاجية الفرد وكفاءته، إن المبدأ الرئيسي الذي يجب مراعاته عند رسم سياسة الترقية بهدف استخدامها كحافز هو أن يرتبط حصول الشخص على الترقية لتحقيقه لأعمال متميزة أو مستوى كفاءة عالية.

ت ، الاعتراف بأهمية العامل:

وتتجلى أهمية هذا الحافز في كونه يدل على اعتراف الإدارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد فيعمله لإثبات كفاءته ويتخذ هذا الاهتمام عدة مظاهر من بينها: الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء، تسجيل أسماء العاملين الممتازين ينفي لوحات الشرف داخلًا لمؤسسات أو في سجلات خاصة.

ث ، المشاركة في اتخاذ القرارات:

تعتبر المشاركة من أهم الحوافز المعنوية في تحفيز الأفراد وزيادة إنتاجيتهم وولائهم إلى الأعمال والمؤسسة، حيث تعني المشاركة مشاركة الأفراد فكريًا وعمليًا في وضع الأهداف وأخذ القرارات.

ج ، المنافسة:

المقصود بالمنافسة هنا وضعًا لأفراد موضعًا لتحدي مع بعضهما لبعض في سبيل إنجاز وتحقيق أهداف جماعية، ومن يحققها أولاً يحصل على مكافأة خاصة مادية أو غير مادية وهذا من شأنه زيادة الفعالية والأداء للأفراد.

ح ، تلبية الحاجات الاجتماعية:

يزداد الأفراد عطاء عن طريق حفزهم في جوانب من حياتهم الشخصية والعمل على تلبية الحاجات الاجتماعية، مثل توفير نشاطات ترفيهية أو رياضية للعامل.

خ ، إثراء العمل:

إن الزيادة في العمل تعمل على التحدي والمنافسة بين العاملين، حيث يعطي للفرد الواحد الحرية في مجموعة من الأعمال في إطار تخصصه يشرف عليها ويخطط لها ويراقبها، أي أن يكون مسئولاً

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتحفيز

عنها وهذا ما يزيد من الخبرات والتعمق العملي وهذا طبعا يولد لدى العامل رغبة كبيرة في أداء عمله على أكمل وجه.

المطلب الثاني : الحوافز من حيث اثارها

وتتقسم الحوافز من حيث آثارها إلى :

1. حوافز إيجابية:¹

وهي تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين التي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة وهي تهدف إلى تحسين الأداء في العمل من خلال تشجيع السلوك الذي يؤدي إلى ذلك وهي تعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تخلق مناخا صحيا مناسباً لظروف العمل المحيطة وتتمثل الحوافز الإيجابية فيما يلي :

- اشعار الفرد بإنجازه .
- شكر الموظفين على ما حققوه في عملهم.
- توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام الموظفين.
- الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله.
- اشعار العاملين بأهمية آراءهم ومقترحاتهم .
- توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل الإضاءة الجيدة وتوفير المعاملة المناسبة.

2 - الحوافز السلبية:

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التساهل والتكاسل وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الاستماع للتوجيهات والأوامر وتستخدم الحوافز السلبية العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود وبالتالي فإن هاته الحوافز تحدث توازنا في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء المتميز فأنهم يعاقبون على الأداء الضعيف وبذلك تحفظ الإدارة رهبتها وتضمن جدية العاملين ومن أمثلة الحوافز السلبية:

- الإنذار والردع.
- الخصم من الراتب.

¹ نورة محبوب، أثر نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم تجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2014-2015، ص 45.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتحفيز

- الحرمان من العلاوة.
- الحرمان من الترقية وغيرها.
- وقد تبين حديثاً أن الحافز السلبي قادر على توفير إنتاجية جيدة في المدى القصير.¹

المطلب الثالث: الحوافز من حيث أطرافها

وتنقسم إلى نوعين حوافز فردية وحوافز جماعية:

1. الحوافز الفردية²:

ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجازه عمل معين ومن أمثلتها الترقيات، العلاوات التشجيعية كما عرفت أنها الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي، وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء أو كمكافأة على إنتاجه المتميز، ويؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد ومن أهم مزايا الحوافز الفردية أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافآت وهذا النوع من الحوافز يكون ناجحاً في الحالات التي يتمتع بها الفرد باستقلال في الأداء على الآخرين وانسب أنظمة حوافز التي تقدم له هي:

- **الحوافز بالوقت:** وهذه الحوافز تتم على أساس أن يدفع للعامل مكافأة أو نسبة معينة بالإضافة إلى أجره العادي وهذا إذا زاد إنتاجه على الإنتاج العادي أي إذا أنتج الحد المقرر من الوحدات في أقل من الوقت المحدد لإنتاجها وهذه الطريقة تعتبر حافزاً قوياً للعامل على السرعة في إنجاز العمل المطلوب منه حتى يحصل على المكافأة وهذا يتطلب تحديد الوقت المقرر بدقة وعناية

- **الحوافز بالقطعة:** تعني هذه الطريقة أن الحافز الذي يحصل عليه العامل يتحدد بحساب كمية الإنتاج أو القطع المنتجة بحيث يكافأ على الزيادة عن هذه الكمية، والحافز الذي يحصل عليه العامل من خلال طريقة الحوافز بالقطعة يكون كما يلي :

- أ- **في حالة أجر القطعة الواحدة :** في هذا النظام يتم دفع الأجر موحد للفرد عن كل قطعة أو وحدة ينتجها العامل مقدماً وهذا بعد حصر انتاج العامل، وذلك في نهاية اليوم أو الأسبوع أو الشهر،
- ب- **في حالة الأجر المتغير :** يعتمد هذا على تحديد سعرين للقطعة المنتجة وذلك بإعطاء سعر معين للوحدة المنتجة والتي تدفع للعامل إذا بلغ انتاج معياري محدد من طرف الإدارة فإذا تعداه فإن الإدارة

¹نورة محبوب، نفس المرجع، ص 5.

²محمد الحسن التيجاني يوسف، نفس المرجع، ص ص 23-24.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتحفيز

تحدد سعر للوحدة يقل عن السابق ومن ثم تستفيد المؤسسة وتخفض تكلفة الإنتاج للوحدة المنتجة بعد أن يصل الإنتاج حده القياسي .

2 - الحوافز الجماعية¹:

هي الحوافز التي تقدم للعاملين كمجموعة وليس للفرد باعتباره كائنا مستقلا والتي تهدف إلى حفز وتشجيع العمل الجماعي وكذلك زيادة إنتاجية ومستوى كفاءة أداء العاملين كمجموعة كما أن القانون العام للعامل اعترف بالمرود الفردي، فهو يؤكد أيضا عن المرود الجماعي ومكافأته كون أن العمال لا يعملون منعزلين أيضا عن بعضهم وعليه نصت المادة 166 على أنه تعد مكافأة المرود الجماعي أو عقوبته جزاء عن إنتاجية عمل قام به جماعة من العمال وتكون شهرية تدفع في الوقت الذي يدفع فيه أجر المنصب وتقاس بإنتاجية العمل نتائج جماعة من العمال يؤدون مهام متكاملة ومن أمثلة هذه الحوافز مشاركة العمال في الإدارة وتحسين ظروف العمل، نظم المشاركة في الأرباح وكذلك الأجور التشجيعية الجماعية كمكافئة للمرود الجماعي .

ومن أهداف الحوافز الجماعية ما يلي :

إشباع حاجة الانتماء والولاء، زيادة التعاون بين الأفراد، تقوية اثار المنافسة في تحقيق المصلحة العامة، الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة .

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتحفيز

المبحث الثالث: نظام الحوافز وفعاليتها ونظرياته

نظام الحوافز نظام مثله مثل اي نظام تتميز به المنظمة وتعتمد عليه في القيام بمهامها الوظيفية ولكي يكون هذا نظام فعال في ادائه وكفئ في انتاجيته يجب ان يتميز بجملة المعايير الهادفة الى ان يكون هذا النظام سليم بالإضافة الى تأثيره على الافراد بالشكل الايجابي وهذا لخدمة اهداف الافراد بصفة خاصة وأهداف المنظمة بصفة عامة .

المطلب الاول: المبادئ الاساسية للنظام الحوافز الفعال

لكي نظام الحوافز الفعال وذا نتائج ايجابية يجب ان يعتمد على جملة من الركائز والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية¹:

حدد كل من حسن ومحمد خير الدين وزملائه (2000) عدد من المبادئ الاساسية لنظام حوافز فعال وهي كالتالي :

مبدأ التبعية: ونقصد به ان الثواب والعقاب ينبغي ان يكون تابعا او معتمدا على السلوك المرغوب بمعنى ان الموظف الذي يكون ادائه متميز وفوق مستوى معين يمكن ان يتم تحفيزه بمنحه زيادة في راتبه، وهنا نقول ان الحافز (الزيادة في الراتب) او الاجر تتبع السلوك (الاداء المتميز) ،وذلك عكس الحال لو حصل الموظف على زيادة سنوية عادية في راتبه فان الثواب هنا لا علاقة له ولا يتبع اي سلوك معين او مستوى الأداء، ان تنفيذ مبدأ اتباع الثواب والعقاب بالسلوك يسمح للموظفين في القيام بسلوك يعرفون مسبقا انه مجزئ لهم .

مبدأ الإدراك: نقصد بذلك انه لكي ينجح مبدأ التبعية بين الحوافز والسلوك لا بد ان يكون الناس مدركين للعلاقة الموجودة في هذا المبدأ، ففي المثال السابق اذ لا يعرف الموظف مسبقا ان زيادة راتبه ستتبع ارتفاع مستوى ادائه فلن يكون لمبدأ التبعية اي وجود، ومن هذا يجب على المشرف عندما يريد ان يقيم علاقة تبعية بين الحوافز والسلوك المرغوب ينبغي ان ينقل هذا المبدأ الى الموظفين وإلا فإنهم لن يتعرفوا على هذا المبدأ.

¹ بومنجل سميحة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة

عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2014-2015، ص 57.

الفصل الثاني: الأطار المفاهيمي للتحفيز

مبدأ التوقيت: فالحافز او الثبات الذي يتبع السلوك بسرعة يكون افضل من الذي يحدث بعد فترة طويلة من حدوثه، لذلك ينبغي على المشرف اذا وجد ان الموظف قام بسلوك مرغوب و اداء متميز ان يتبع ذلك بصرف حافز له في اسرع وقت حتى يشعر بعلاقة التبعية بين الحافز والسلوك .

مبدأ الحجم: ويتعلق هذا المبدأ بكبر او صغر الحافز نفسه. فالحافز الكبير سيكون له اثر اكبر من الحافز الصغير.

مبدأ النوع : ويتعلق هذا المبدأ بأنواع الحوافز المقدمة فقد تكون حوافز مادية كالمال او الجوائز والترقيات والعطلات وقد تكون حوافز غير مادية مثل الرضا الوظيفي والغرور والاستحسان من المشرف ويختلف الافراد فيما بينهم بالنسبة لنوع الحافز التي يفضلونها ويمكن للمشرف من خلال المواقف المختلفة التي يواجهها مع المرؤوسين ومن خلال تعامله معهم ان يتعرف على نوع الحوافز التي يفضلها كل منهم حتى يمكنه ان يحقق علاقة التبعية بين الثواب (الحافز) والسلوك المؤدي من كل منهم.

مبدأ الثبات: ونقصد بذلك ان يكون نظام الحوافز ثابتا عبر الوقت وبين الافراد بمعنى اخر ينبغي على المشرف ان يكافئ كل من المرؤوسين لنفس الشيء (حتى وان اختلفت الحوافز حسب درجة تفضيل كل منهم لأنواع المختلفة للحوافز).

وينبغي ان تقدم المكافأة على نفس الاشياء .مثال ذلك لو ان احد المرؤوسين كان اداؤه جيد ونال تقديرا من المشرف فان المرؤوسين الاخرين يجب ان ينالوا تقديرا مماثلا في حالة الاداء الجيد وهكذا.

مبدأ التحكم: ويتعلق بدرجة تحكم الموظف في السلوك الذي يرغبه المشرف فإذا كان للموظف سيطرة تامة على السلوك المرغوب (كأن يكون ملتزما بمواعيد العمل الرسمية في الحضور والانصراف) فان تطبيق مبادئ نظام الحوافز يمكن ان تؤثر على السلوك أما اذا كان الموظف لا يستطيع التحكم في السلوك لظروف خارجة عن ادارته، مثال ذلك عدم قدرة الموظف على القيام بعمله بالجودة او المستوى المطلوب بسبب مانع صادر من قسم اخر فان استخدام الحوافز هنا يخلق له نوع من الاحباط.¹

المطلب الثاني: الأساليب الحديثة للتحفيز

هناك العديد من الأساليب الجديدة المتبعة بهدف زيادة دافعية الفرد وحفزه على العمل ويمكن تقسيم هذه الأساليب إلى أربعة مجموعات :

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتحفيز

أولاً: الأساليب المتعلقة بتصميم العمل: ومن بينها:¹

- التدوير الوظيفي: يقترح أسلوب التدوير الوظيفي زيادة تنوع المهام والواجبات التي يؤديها الموظف وذلك من خلال تنقل الموظف من عمل إلى آخر سواء في نفس الدائرة أو من دائرة إلى أخرى في نفس الفرع أو من فرع إلى آخر سواء في نفس الدائرة أو من دائرة إلى أخرى في نفس الفرع أو من فرع إلى آخر ان الهدف من هذا الأسلوب تخفيض حالات الشعور بالضجر والروتين إلا أنه لا يحقق الهدف منه في حالات كثيرة خاصة إذا كان التنقل ضمن مجموعة من نفس الأعمال الروتينية حيث يستمر الموظف في المعاناة إذا لم يجد التغيير في جوهر مهام العمل.
- توسيع العمل: تتم عملية توسيع العمل من خلال إضافة بعض الواجبات أو المهام الوظيفية إلى وظيفة معينة ويسمى هذا الأسلوب بالتوسع الأفقي بالتغيير الأساسي هو أن العامل أصبح مسؤولاً عن أداء مهام أكثر من ذي قبل حيث أن الإضافة تمت في الأعمال من نفس المستوى والأهمية للوظيفة المالية ولذلك فمن المتوقع أن يستمر شعور الموظف بالإرهاق والملل والضجر مما لا يوفر له مناخاً مشجعاً على الابتكار والإبداع.
- إثراء العمل: يركز هذا الأسلوب على إثراء العمل من خلال تصميم الوظيفة لكي تتضمن إضافة واجبات أخرى من مستوى أعلى بحيث تتطلب معرفة أكثر ومهارات أدق وهذا المدخل من المفترض أن يوفر مناخ عمل أفضل للموظف ويحفزه على الأداء الأفضل.

ثانياً: الأساليب المتعلقة باندماج وتمكين العاملين: هناك أساليب عدة لتمكين العاملين منها:

- اندماج العاملين: إن من الضروري توفير المناخ المناسب للعاملين بحيث يكون لهم تأثير في عملية اتخاذ القرار فاندماج العاملين ليس هدفاً بحد ذاته بل هو أداة لترسيخ مساهمة العاملين في كافة الأمور الإدارية بالمنظمة.
- تمكين العاملين: المقصود بتمكين الموظف هو رفع قدراته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة فالهدف الأساسي من التمكين هو توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يساهموا بأقصى طاقتهم في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.

ثالثاً: الأساليب المتعلقة بالعمل الجماعي: لقد ازداد استخدام فرق العمل في منظمات الأعمال في العالم وذلك بسبب فعالية هذه الفرق على مختلف أشكالها في تحقيق الأهداف التي وُظفت لأجلها.

¹ سالمى فوزية، نظام الحوافز وعلاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي، 2012-2013، ص 26

الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي للتحفيز

ومن بين أساليب تصميم العمل على أساس العمل الجماعي.

- فرق حل المشكلات: قد تشكل فرق بهدف حل مشكلات معينة تتعلق بوظائف المنظمة وبالتالي بهذه الفرق تركز على حل المشكلات ولا يتعلق عمل بالنظم والسياسات والإجراءات.
- الفرق الوظيفية المتعددة: تتألف الفرق الوظيفية المتعددة من عدة أعضاء من دوائر وظيفية مختلفة كالمحاسبة والهندسة والإنتاج حيث يكون الهدف من هذا الفريق التوجه نحو موضوع معين.
- الفرق الافتراضية: مجموعة من الأعضاء الموجودين في مناطق جغرافية متعددة ولديهم ثقافات مختلفة يعقدون اجتماعاتهم وجلساتهم من خلال وسائل التكنولوجيا التفاعلية كالبريد الإلكتروني ومؤثرات الفيديو والبث الشبكي.
- فرق العمل المسيرة لها: يتم في الكثير من الأحيان تشكيل فرق عمل ذات تسيير ذاتي تقوم هذه الفرق بتسيير أمورها بنفسها وخاصة في أقسام خدمة العملاء والتفاعل مع الجمهور وتجمع هذه الفرق على أساس يومي حيث تتخذ القرارات وتنفذها باستقلالية تامة عن إدارة الدوائر أو الأقسام الموجودة فيها.¹

المطلب الثالث: نظريات الحوافز

عندما برزت حركة الإدارة العلمية بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز ويمكن أن نميز بين النظريات أو مراحل تطور الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز هناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير الحوافز، نذكر من بينها ما يلي:

1- النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور:

هي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريدريك تايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول وأساسها:²

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

¹ سالمى فوزية، نفس المرجع، ص 27 28.

² براء رجب تركي، المرجع السابق، ص 32.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتحفيز

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

ولقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أو يقابلها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله وينتمي تايلور إلى علماء الإدارة الأوائل الذين اعتمدوا على نظرية بسيطة لدوافع العمل أدت إلى جعل الإداري لا يحتاج فهم هذه العملية النفسية المهمة والذين افترضوا بأن الإنسان، يعمل فقط من أجل المال وتتحدد قوة اندفاعه بمبلغ هذا المال و في ما يلي الافتراضات الضمنية التالية :¹

- الإنسان هو كائن اقتصادي فهو يعمل بسبب حاجة ودافع واحد وهو الحصول على دخل يستخدم لإشباع حاجاته المختلفة.

- الإنسان هو كائن عقلائي أي انه يسعى لتعظيم مدخلاته من خلال الحصول على أعلى دخل ممكن كما يبذل الجهد المناسب مع الدخل الذي يحصل عليه .

- يكون الإنسان راضيا عن عمله إذا حقق دخلا عاليا هذه النظرية تجعل مهمة الإدارة في تحفيز العاملين هي مجرد تحديد السلوك والعمل الذي تريده ثم تحديد مبلغ الحافز المادي لأداء هذا العمل. لذلك تسمى هذه النظرية بالنظرية الكلاسيكية

2- نظرية $y x$ لدوجلاس ماك جريجور:

يتقبل الكثيرون بعض الفرضيات الدفاعية على أنها حقيقة وثابتة بالكامل بالرغم من أنها لا تأتي إلا بجزء من الحل ولقد فند دوجلاس ماك جريجور هذا النوع من الفرضيات تحت عنوان نظرية x التي وصفها بالنظرية التقليدية للتوجيه والضبط وهي :²

- الإنسان العادي بطبيعته يكره العمل ويحاول الابتعاد عنه كلما أمكنه ذلك.

- هذه الكراهية تحتم تهديد معظم الناس بالعقوبة لجعلهم يبذلون الجهد اللازم لإنجاز أهداف المؤسسة التي هي في تناقض مع أهدافهم.

¹براء رجب تركي، المرجع السابق، ص 33.

² المرجع نفسه، ص 34.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتحفيز

- الإنسان العادي طموحاته قليلة نسبيا ويحاول الحصول على قليل من المسؤولية فهو يفضل أن يوجه ولا يوجه والبحث عن الأمان الاقتصادي قبل كل شيء.
- وقد لاحظ ماك جريجور من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين منهم :
الفئة الأولى من المديرين تطبق نظرية X والتي تنظر إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول لا يود العمل ولا يعمل إلا قليل لا طموح له ويكره المسؤولية أي أنه يفضل أن يقاد بدلا من أن يقود أضف أنه لا يهتم أهداف المنظمة و كل ما يهتم ذاته فقط كذلك هو شخص قابل للتغير بطبيعته.
- ويمكن تلخيص نقاط النظرية X في النقاط التالية :¹
- تتطلب إدارة البشر توجيه طاقتهم وحفزهم والرقابة على أعمالهم وتفسير سلوكهم بما يتوقف وحاجات المؤسسة.
- بدون هذا التدخل النشط - الحفز والتوجيه والرقابة - من قبل الإدارة فإن الأفراد لن يعملوا نظرا لما يسودهم من تراخي وربما المعارضة لأهداف المؤسسة.
- وعليه فإن النظرية تقوم على منطق الرجل الاقتصادي حيث لا يمكن التأثير على العاملين وحفزهم على العمل، إلا من خلال إدارة أنظمة الإثابة والعقاب.
- أما الفئة الثانية فهي تطبق نظرية Y والتي تقوم على فلسفة أساسية مؤداها أن وظيفة الإدارة إنما تتمثل أساسا في ضرورة توفير ظروف العمل المناسبة التي تساعد الفرد العامل على إشباع حاجاته بنفسه ولنفسه، بمعنى آخر فإن الإدارة لا تستطيع أن تجعل من فرد ما إنسانا مبتكرا، ولكنها تستطيع أن تقدم تلك الظروف الملائمة التي تساعد على أن يصبح كذلك، وتتلخص مبادئ هذه النظرية في النقاط التالية:
- تتحصر مسؤولية الإدارة في تنظيم جميع عناصر الإنتاج وتوجيهها لتحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمة.
- لا يعتبر التراخي في تحقيق أهداف المنظمة أو معارضتها من طبيعة البشر ولكنها نتيجة منطقية لخبراتهم السابقة داخل المؤسسة ذاتها.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتحفيز

- تعتبر الدافعية والقدرة على تحمل المسؤولية والاستعداد لتحقيق أهداف المؤسسة جزءا لا يتجزأ من طبيعة الخصائص البشرية، وبالتالي فإنه يجب على الإدارة أن تنبه الأفراد إلى وجودها وأن تدفعهم على تميتها بأنفسهم.

مما تقدم يتضح لنا بأن نظرية (X) تقوم على فكرة الرقابة المفروضة في حين ان النظرية (Y) تقوم على فكرة الرقابة الذاتية وهذا هو الفرق بين معاملة البشر كأطفال ومعاملتهم كبالغين و قد ركز " دوجلاس ماكجروجر على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية وقد بني نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم خلالها، وبناء على هذه الافتراضات فقد صنف ماك جروجر العاملين إلى مجموعتين اللتين أطلق عليهما الرمز x ، y حتى لا يحكم على المضمون إذا كان جيدا أو رديئا أو متشددا أو متساهلا، وإنما لأنهما يمثلان موقفين مختلفين.

3- نظرية العلاقات الإنسانية لتون مايو: تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أيا كان

مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التقاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية، وصاحب هذه النظرية هو التون مايو وزملائه في مصانع هاوتورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الامريكية، حيث ترى هذه النظرية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى رفع معدلات الأداء بل يجب أن نستعمل حوافز أخرى معنوية حيث تقترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط ، ويحب العمل وطموح ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية والأمان بل تتعادها إلى حاجات نفسية واجتماعية، ومع تطور الفكر ظهرت عدة محاولات لتطوير مفاهيم هذه النظرية لجعلها أكثر شمولا وعمقا في فهم وتفسير سلوك الأفراد ومن امثلة هؤلاء ماسلو وليكارث¹ كما اعتبر أن التحفيز الفردي لا يكفي ولا يجزي إلا إذا كان من خلال مجموعة العمل التي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة والانتماء والالتزام حسب مايو يتوجب على القيادة العمل على تحفيز العمال أكثر في الجانب المعنوي وادماجهم من خلال إشراكهم في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل².

4-نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو :

الحاجات هي أسباب وراء كل سلوك وكل إنسان له عدد من الحاجات تنافس بعضها على أن الحاجة القوى أو الدافع الأقوى هو الذي سيحدد السلوك، فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك

¹ براء رجب تركي ، المرجع السابق ، ص 35.

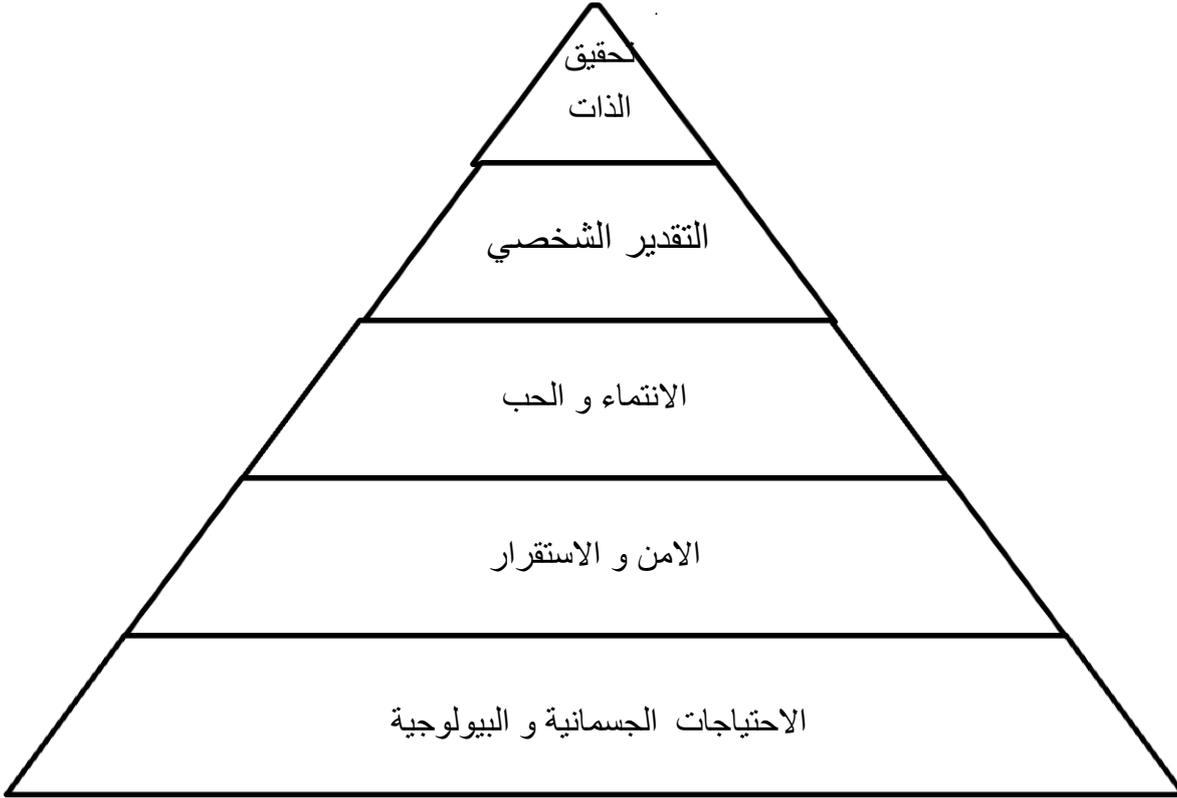
²بولشراش نور الدين، العيادي مريم ، التحفيز و أداء العاملين في المؤسسة، جامعة باجي مختار، عنابة ، العدد 29 / جوان 2017 ، ص 26

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتحفيز

معين والحاجات المشبعة تنخفض في حدتها وغالبا ما لا تدفع الشخص ليحقق الأهداف المتوقعة منه، كما أن الحاجات التي يجد الشخص استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن وتعتبر نظرية عالم النفس ابراهم ماسلو من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك النسان في مجال العمل وتتلخص افتراضاتها فيما يلي :¹

- يملك الإنسان حاجة نفسية مركزية تحرك سلوكه هي الحاجة لتحقيق الذات وهي التي تقود كل فرد لمواصلة نموه وتعلمه ونضجه وبطريق يبدو هادفا وموجها وليس عشوائيا مشتتا .
- للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الفرعية الضرورية لتحقيق الذات هذه الحاجات تنظم في خمسة مجاميع أساسية، هي: (الحاجات الفيزيولوجية، الحاجات للأمان، الحاجات إلى الحب والانتماء، الحاجات للتقدير الاجتماعي والحاجات الذاتية) وهي تترتب من حيث الأولوية للبقاء على شكل هرم، تتدرج فيه بترتيب واحد من الأكثر الحاحا فالحاجات الفيزيولوجية هي أكثر أولوية الحاجات للبقاء تليها حاجات الامن ثم الحب و الانتماء ثم التقدير ثم الذاتية وبهذا يمكننا ان نرسمها على شكل هرم أولويات كما في الشكل:

الشكل 2- 1 المجاميع الخمس



المصدر : براء رجب تركي ، نظام الحوافز الادارية ودورها، دار النشر الراهية، المملكة الأردنية الهاشمية، ص 38.

لا تكون كل المجاميع الخمس من الحاجات نشطة سوية وفي أن واحد بل تنشط بالتتابع من الحاجات الفيزيولوجية إلى تحقيق الذات ويمكن تعريف هذه الحاجات على الترتيب كما يلي :

- 1. الحاجات المادية أو الفيزيولوجية:** وهي قاعدة الهرم، وتمثل أهم الأشياء الأساسية بالنسبة للإنسان منها (الطعام، الهواء، الماء، المسكن) وهذه الفئة يمكن أن يتحصل عليها العامل عن طريق الراتب الذي يتقاضاه، بحيث يكون ذلك الراتب كافيا لتلك الحاجات.
- 2. الحاجة إلى الامن:** بعد أن يتم إشباع الحاجة الفيزيولوجية يبدأ الإنسان بتطلع إلى الأمن، والشخص في هذه الفئة يبحث عن بيئة عمل آمنة وخالية من الأضرار المادية والنفسية والمنظمات تقوم بإشباع تلك الحاجة عن طريق (تزويد العاملين بمولد ومعدات الوقاية من الاخطار، التامين الصحي التأمينات الاجتماعية، عقود العمل الرسمية والدائمة).¹

¹ عبد الكريم عبد الرحيم، محاضرة وظائف الإدارة، المرحلة الأولى، مبادئ الإدارة، جامعة بابل كلية الإدارة و الاقتصاد، قسم إدارة البيئة

الفصل الثاني: _____ الأطار المفاهيمي للتحفيز

3. **الحاجات الاجتماعية** : تعني حاجة الفرد إلى الانتماء، ومن الأمور التي تغطي أو تشبع تلك الحاجة تكوين صداقات، قبول الآخرين للشخص وتقوم المنظمات بإشباع تلك الحاجة عن طريق إنشاء النوادي الاجتماعية، تشجيع المشاركة في فرق العمل، عمل المسابقات.

4. **الحاجات إلى التقدير**: وهي حاجة الفرد لتنمية احترام الذات والحصول على قبول الآخرين له، والرغبة في تحقيق النجاح.

5. **الحاجة إلى الإنجاز**: وهذه الحاجة تأتي في قمة الهرم وتبدأ بتحريك عندما يتم إشباع جميع الحاجات التي أسفل منها، وهذه الحاجة تشير إلى حاجة الفرد إلى توفر الظروف التي تساعد على إبراز قدراته على الابتكار وعندما تقوم المنظمات بالاستفادة من هؤلاء الأفراد الذين ترتفع لديهم هذه الحاجة فإنها تستطيع استثمار طاقاتهم أفضل استثمار وتوظيف.

5- **نظرية العاملين لهرزبورغ** : قدم هذه النظرية العالم فريديريك هرزبورغ كمحاولة تفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وانتاجيته أوجده لأداء الأعمال التي يكلف بها، تركز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين، كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع الإنتاجية، وتوصل أن لكل فرد مجموعتين مختلفتين من الحاجات غالباً ما تكون مستقلة عن بعضها البعض إلا أنهما يؤثران في سلوك الفرد بطريقة متباينة فالمجموعة الأولى محفز للعمل والأداء العالي ثم الإنتاجية العالية هذه يسميها " حوافز " أما المجموعة الأخرى فيسميها " عوامل صحية أو مطهرة " لأنها تظهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر ولهذا سمية هذه النظرية بثنائية العوامل لأنها ترى بأن العوامل نوعين من حيث أثرها على الدافعية العوامل المحفزة، أي التي تدفع الفرد للعمل والأداء المتميز فهي تشمل فرص الإنجاز أي الفرص بأن يشعر الفرد بأنه نجح في إنجاز شيء مهم والاعتراف بالجهود المحققة والعوامل الصحية، أي العوامل التي تظهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر وتشمل الراتب، سياسات المنظمة وأساليبها الإدارية، وأستخلص أن توفر هذه العوامل يمنع مشاعر الاستياء من أن تستولي على الفرد وأن عدم توفرها ينتج عنه درجة عالية من عدم الرضا.¹

6- **نظرية الحاجة للإنجاز** : تعد هذه النظرية الحديثة نسبياً وترتكز على الحاجة للإنجاز لذلك

نسميها بنظرية الحاجة للإنجاز وتحتل النظرية مكانة خاصة لدافعية العمل لأنها تتناول الخصائص الشخصية لبعض الأفراد التي تجعلهم ذاتياً وكأنهم يندفعون طبيعياً للأداء ويتصرفون كما لو كانوا هم يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم فهناك أدلة كبيرة تبين بأن الأفراد يختلفون في مدى امتلاكهم لدوافع

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتحفيز

ذاتية للإنجاز والأداء العالي المتميز والنجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بتحقيقها والتي غالباً ما تكون أهداف عالية المستوى وتبين الدراسات بأن أمثال هؤلاء (الأشخاص الذين يملكون دافع قوي للإنجاز) يندفعون ذاتياً لأداء الأعمال المطلوبة منهم وكذلك التقدم في مجال عملهم، علماً بأن مثل هؤلاء هم ضروريين لإشغال المواقع المهمة، خاصة الإدارية إذ تضمن المنظمة بأنهم يحفزون أنفسهم ولا يحتاجون تحفيز من طرف خارجي وهذه سمة مهمة في القائد الإداري وعليه فإذا كانت اختلافات بين الناس من حيث قوة حاجاتهم للإنجاز فالمنظمة بحاجة أن تستفيد من هذه السمة فتستقطب أو تعين من يملكون الاستعداد بالمستوى الذي يناسبها وهذا يتطلب قبل ذلك خصائص هؤلاء الأشخاص.¹

خصائص ذوي الحاجة للإنجاز:

يرى " ميكلياند" بأن الأفراد الذين يمتلكون حاجة إنجاز عالية يتمتعون بالخصائص التالية:²

أ- يفضلون ظروف عمل تسمح لهم بتحمل المسؤولية في حل المشكلات فلا يشعرون بالإنجاز إن لم يكون هم المسؤولون عن إيجاد الحلول لمشاكل العمل، كذلك يفضلون العمل الذي يمكنهم التحكم به فلا يشعرون بالرضا إذا كان الحل يعتمد على عوامل خارج سيطرتهم وإذا كان النجاح فيه لا يعتمد على جهدهم وقدراتهم، ولذلك حتى تستفيد المنظمة من خصائصهم هذه عليها أن تستند اليهم أعمال تنطوي على التحدي وعلى درجة من الاستقلالية أي العوامل الدافعة في نظرية هورزبورغ وتحقيق الذات و النمو في نظريات ماسلو.

ب- يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة ومنضبطة ولذلك يضعون لأنفسهم أهداف تنطوي على التحدي والمجازفة ولكن ضمن حدود محسوبة وهم يفعلون ذلك كحالة طبيعية مستمرة إذ أنهم لا يشعرون باللذة والإنجاز إذا كانت المهام والأهداف الصعبة التحدي الذي يشعرونهم بالإنجاز عندما ينجحون في الاستجابة له.

ج- يحتاجون تغذية مرتدة مستمرة دقيقة أي يحتاجون إلى استلام معلومات عن أدائهم تعرفهم على مدى تقدمهم باتجاه تحقيق الأهداف التي يسعون لها فإذا لم تتوفر هذه المعلومات لا يستطيعون تكوين صورة عن تقدمهم هذه هي بعض المعالم الأهم لهذه النظرية وكنظرية تتميز بأنها تركز على الفروقات بين الأفراد وهو ما لا تفعله النظريات السابقة كما أنه يفترض أنه بإمكان المنظمة أن تختار

¹ براء رجب تركي ، المرجع سابق ، ص 41.

² نفس المرجع ، ص- ص 42-43.

الفصل الثاني: _____ الاطار المفاهيمي للتحفيز

أشخاص يتمتعون بمصادر ذاتية للأداء العالي، بحيث لا تحتاج أن تبذل جهود لحثهم ودفعهم على ذلك يكفي أن تصمم لهم ظروف عمل تستثيرهم للإنجاز والأداء المتميز .

7- نظرية العدالة أو المساواة لآدمز:

تمثل هذه النظرية تعديل النظريات السابقة الخاصة بالنظريات الاقتصادية فهي ترى أن ما يدفع الإنسان هو ليس فقط مقدار الحافز الذي يعرض عليه بل عدالته أيضا¹ وتعتبر النظرية مهمة جدا لأنها تدخل العملية العقلية في العملية الدافعية وباختصار تقوم هذه النظرية على أساس أن الفرد في المؤسسة يبحث عن التعويض العادل لمجهوداته وهذه العدالة يدركها الفرد من خلال مقارنة نسبة عوائده مثل الدخل أو الراتب إلى مدخلاته مثل مستوى الجهد مع نسبة عوائد الآخرين إلى مدخلاته وإذا لم تكن هذه المقارنة متساوية يجعلها أكثر توازنا، ومن البديهي أن الأفراد يرغبون في وجود توازن ما بين مدخلاتهم ومخرجاتهم ومدخلات ومخرجات غيرهم من الأفراد ليصلوا إلى الإنصاف المرغوب به.²

8- نظرية التوقع أو التفضيل ليفكتور فروم :

هذه النظرية هي الأخرى تهتم بعمليات عقلية تتم قبل استجابة الفرد لحافز يتعرض له، صاحب النظرية هو الأستاذ " فيكتور فروم " و هي تحاول التنبؤ عن قوة اندفاع الفرد في وقت معين وكذلك اختلافها من فرد لآخر وهي ترى بأن قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد أي أنها تحاول أو تفسر لماذا مثلا يندفع طالب ما للدراسة والحصول على علامة جيدة في مادة ما في حين يهمل ذلك في مادة أخرى وهو يعرف وجود احتمال أن يرسب فيها وبناء على ذلك يضع " فروم " عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها :³

- يركز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية .

- اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحد من بدائل الأنشطة منهم.

- تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره .

و من مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز في نفس

الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعا لحاجاته كما أوضحت نظرية " فروم " الفارق بين قيمة الحافز

¹ براء رجب تركي، المرجع السابق ، ص 44.

² بوكرش بسمة، المرجع السابق ، ص 171.

³ براء رجب تركي، المرجع السابق ص 45.

الفصل الثاني: _____ الاطار المفاهيمي للتحفيز

واحتمال تحقيقه ويؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمطا لسلوك الأفراد اتجاه أعمالهم بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عمليا وبالتالي يمكن القول أن نظريته تركز على عامل التوقع كأساس محرك لحاجات ودوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك للإنسان لذا فإن عنصر الترقب أو التوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعد عاملا قويا لدفعه¹.

9- نظرية تدعيم السلوك لفريدريك سكينر :

تعتبر نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس "سكينر" عام 1969 حيث أكدت هذه النظرية أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء فإذا قام الفرد بفعل معين وأتبع هذا الأخير بمكافئة تحقق له إشباع معين فسيحدث هذا تدعيما وتثبيتا لهذا الفعل أو السلوك وبالتالي استمراريته، أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافأة أو أتبع بعقاب وبالتالي حرمانه من الحصول على إشباع معين فالنتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك ونتيجة لما سبق نستطيع القول أن الحوافز الإيجابية كالمكافآت التشجيعية، الترقية، الأجر تلعب دور المدعمات الإيجابية للسلوك أي استمرار للفرد بالقيام بالأعمال والتصرفات التي تقوده للحصول على هاته الحوافز أما الحوافز السلبية فهي تلعب دور المدعم السلبي للسلوك حيث يتعلم الفرد أن قيامه بهذا السلوك هو وسيلة حدوث خبرات غير سارة له ومن ثم يحاول تفادي حدوث هذه الخبرات بتجنب السلوك المؤدي إليها.²

10- نظرية z وويليام أوشي :

قام "ويليام أوشي" بتطوير منظور آخر للتحفيز، وتقتضى النظرية (Z) الإدارة الجيدة هي التي تحتوي وتحتضن العاملين في كل المستويات وتتعامل معهم، كما لو كانوا أسرة واحدة وتدعو هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأدنى في هرم ماسلو من خلال الاهتمام برفاهية العامل، كما أنها لا تؤدي إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار هذا وبالإضافة إلى إشباع حاجات المستوى الأعلى من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية ويعتقد المديرون الذين يتبنون النظرية (Z) أن العاملين الذين يتحلون بالشعور بالذات والشعور بالانتماء يراعون ضمائرهم أثناء أداء مهام وظائفهم كما أنهم سيحاولون تحقيق أهداف المؤسسة بحماس أكبر.

¹ عارف بن ماضل الجريد، التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة

نايف العربية للعلوم الأمنية ، قسم العلوم الإدارية ، 2007-1427، ص 28.

² براء رجب تركي ، المرجع السابق ، ص 45.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتحفيز

الخلاصة:

يعتبر نظام الحوافز وإدارته وكيفية التعامل معه، أحد أهم الذرائع التي يمكن من خلالها لإدارة العاملين في المؤسسة والحوافز هي الشيء المادي أو المعنوي الذي يؤثر في سلوك العاملين نحو تحقيق هدف معين تم تحديده مسبقاً، وهذا يتطلب فهم عميق للسلوك الإنساني حتى يتسنى تحديد نوعية الحوافز الممكن تقديمها من أجل تغيير السلوك الذي يختلف من فرد لآخر تبعاً لعوامل منها البيئة، طبيعة العمل، الثقافة، العمر، المستوى التعليمي الجنس، الاتجاهات، القدرات الشخصية وغيرها والإدارة الناجحة هي القدرة على تحديد نوع الحافز الممكن تقديمه من أجل تعديل سلوك الأفراد، مما يخدم أهداف المؤسسة بكفاءة عالية بما يتلاءم وحجم المؤسسة وتوفر الإمكانيات، وكلما كانت الإدارة ناجحة في تطبيق نظام الحوافز بحيث تلبي حاجات الأفراد كلما كان تحقيق الأهداف المرسومة أكبر وأعظم إضافة إلى المحافظة على الأفراد العاملين في المؤسسة.

ومما سبق يتضح مدى أهمية الحوافز كمقوم رئيسي في المؤسسات بل الركيزة الأساسية، ولا يقتصر الاهتمام فقط بوضع الحوافز، بل لابد من ربطها بالرضا الوظيفي حيث توضع معايير محددة عادلة وموضوعية حتى تؤدي تلك الحوافز الأهداف المرغوبة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة
صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة

ENICAB.BISKRA

تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصلين السابقين لكل من الحوافز والرضا الوظيفي من جانبهما النظري، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على مؤسسة الوطنية للكوابل بسكرة ، حيث سنحاول تحديد دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، وذلك بالتطرق إلى المباحث التالية هي كالآتي:

المبحث الأول: تقديم لمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبانة اختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم لمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: نشأة المؤسسة

لإرساء قاعدة صناعية متينة في إطار استراتيجية التنمية المنتهجة غداة الاستقلال، وبغرض خلق الصناعة الكهربائية الإلكترونية، و لتلبية احتياجات السوق الوطنية أسست المؤسسة الوطنية لصناعة تركيب الأجهزة الكهربائية الإلكترونية (SONELEC) بقرار رقم 69/83 الصادر بتاريخ 21 أكتوبر 1969، و أوكلت لها مهمة بعث صناعة كهربائية إلكترونية محلية.

وفي إطار إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني المنبثق عن مختلف القرارات الصادرة في نهاية العشرية 1970-1980 و طبقاً للمرسوم رقم 80/242 الصادر بتاريخ 04 أكتوبر 1980 المتعلق بإعادة هيكلة المؤسسات العمومية الاقتصادية، تجزأت المؤسسة الوطنية لصناعة تركيب الأجهزة الكهربائية الإلكترونية (الشركة الأم) في نهاية سنة 1982 إلى عدة مؤسسات نذكرها فيما يلي:

- المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الإلكترونية (E.N.I.E) بموجب المرسوم 83/320 بتاريخ 23/10/1983، و مقرها بسيدي بلعباس.

- المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (E.N.I.E.M) بمرسوم 83/19 في 01/01/1983، و مقرها بتيزي وزو.

- المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية وتقنية (E.N.E.L) بموجب المرسوم رقم 83/18 في 01/01/1983، و مقرها ببلكور بالجزائر العاصمة.

- المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات (E.N.I.P.E.C) وفقا للمرسوم 83/22 في 01/01/1983، و مقرها بسطيف.

- المؤسسة الوطنية للاتصال (E.N.T.C) طبقا للمرسوم 83/23 الصادر بتاريخ 01/01/1983، و مقرها بتلمسان.

- المؤسسة الوطنية للمصاعد (E.N.A.S.C) بمرسوم 83/17 في 01 جانفي 1983 و مقرها بالعاصمة .

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة

ENICAB.BISKRA

- مؤسسة توزيع العتاد الكهربائي (E.D.I.M.E.L) بمرسوم 83/21، ومقرها بالعاصمة.
- المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل (E.N.I.C.A.B) بمرسوم رقم 83/20، ومقرها بالعاصمة، وتشرف على ثلاث وحدات إنتاجية ألحقت d بموجب مرسوم 83/27 وهي:
 - وحدة جسر قسنطينة بالقبة والمختصة بصناعة الكوابل و الأسلاك الكهربائية، ذات الضغط المنخفض و المتوسط، بطاقة إنتاجية قدرها 26000 طن سنوياً .
 - وحدة واد السمار بالحراش وهي مختصة في صناعة الكوابل و الأسلاك الهاتفية، وتبلغ طاقتها الإنتاجية 55000 طن سنوياً .
 - وحدة بسكرة، والتي تنتج الكوابل الكهربائية بشتى أنواعها، ذات الضغط المرتفع، المتوسط و المنخفض، وتبلغ طاقتها الإنتاجية 28600 طن سنوياً، أي ما يعادل 125362 (كلم). هذه المؤسسة هي موضوع بحثنا لهذا سنتطرق لها بالتفصيل.
- انبثقت مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية وحدة بسكرة بموجب مرسوم وزارة التخطيط و التنمية الصناعية رقم 119/IE.DGPDI، الصادرة بتاريخ 02 فيفري 1977، و الذي ينص على تحويل إنشاء هذه المؤسسة من مدينة عين تموشنت إلى مدينة بسكرة تحت رقم 61410901، انطلقت أشغال إنجاز وحدة بسكرة في فيفري 1980 تطبيقاً للمخطط الخماسي . 1980-1984 بغطاء مالي يقدر بـ 1520 مليون دج، ونتيجة لعدم كفاية الإمكانيات المالية و التكنولوجية لإنجاز مثل هذا المشروع الضخم، قامت مؤسسة SONELEC آنذاك بإبرام حوالي 34 عقد مع عدة مؤسسات أجنبية و وطنية منها :
 - المؤسسات الأجنبية: تمثل مساهمتها في إنجاز المشروع نسبة 40% وهي:
 - SKET من ألمانيا تكفلت بدراسة وتجهيز المشروع بالآلات المعدات، تحويل التكنولوجيا تكوين اليد العاملة المحلية بألمانيا.
 - INVEST-IMPORT من يوغسلافيا سابقا وفقا للعقد المبرم بتاريخ 07/03/1979، تتكفل هذه المؤسسة بتركيب الآلات.
 - VENGOTTE شركة بلجيكية مختصة بالمراقبة التقنية لأجهزة الإنتاج.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة

ENICAB.BISKRA

- SOGELERES شركة فرنسية مكلفة بإعداد الهياكل القاعدية .

المؤسسات الوطنية: تمثل مساهمتها في إنجاز المشروع بنسبة 60% وهي:

GENISIDER مختصة في إنجاز الأعمال الهندسية.

SNMETAL مهمتها إعداد و تركيب الأعمدة.

ENEL اهتمت بإعداد الأجهزة الكهربائية.

BATIMENTAL وهي مؤسسة مختصة في أعمال البناء .

ENP/SNIC-VAPU مهمتها الطلاء و الدهن.

ENMGP وهي مختصة في أعمال النجارة.

ENITEC مهمتها التكييف والتهوية. في نهاية شهر ديسمبر 1997 تم إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، و وفقاً للمرسوم المؤرخ في 01/01/1998، انفصلت وحدة بسكرة عن المؤسسة الأم (المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل) بالعاصمة بقرار من الشركة العمومية HOLDING. لتصبح مؤسسة صناعة الكوابل Biskra EN. I. CA.

المطلب الثاني: تعريف المؤسسة

هي مؤسسة عمومية مساهمة برأس مال 800 مليون دينار جزائري، تعد من أكبر المؤسسات في مجال تخصصها على المستوى الوطني و الإفريقي، تخصصت في صناعة الكوابل الكهربائية بمختلف أنواعها التي تصل إلى حوالي 530 نوعاً، و تُقدر طاقتها الإنتاجية بـ 17500 طن سنوياً. تقع مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية في المنطقة الصناعية غرب مدينة بسكرة، تتربع على مساحة 42 هكتار موزعة إلى أراضي شاغرة تمثل 12 هكتار تشتمل على ورشات الإنتاج، مباني إدارية، مخازن... أما الجزء الباقي والذي يقدر بـ 30 هكتار، هو عبارة عن مساحة حرة تضم مواقف للسيارات ومختلف المعدات ومساحات خضراء يستعمل جزء منها كمخازن إضافية في حالة عدم كفاية مخازن الإنتاج تام الصنع.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة وذلك من خلال عرضه وشرحه من خلال نظرتنا إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة نلاحظ أنه عبارة عن هرم يوضح مختلف المستويات والوظائف والعلاقات داخل المختلفة بينها بشكل متصاعد وتسلسلي ومقسمة إلى أربعة مستويات إدارية :

- المديریات.

- الدوائر.

- المصالح.

- الفروع.

واستجابة للتغيرات الاقتصادية فقد سمحت المؤسسة باستحداث وتطوير هيكلها التنظيمي وهو

يضم:

الفرع الأول: المديرية العامة.

تقوم بالإشراف والمتابعة والتنسيق بين المؤسسة بمساعدة مجموعة من استشارية مكونة من:

- مساعدة الرئيس المدير العام للشؤون القانونية والمنازعات: يهتم بالمنازعات وحل النزاعات

الداخلية بين العمال والإدارات الخارجية بين المؤسسة ومورديها أو زبائنهم.

- مساعد الرئيس العام لضمان النوعية: مهمته إنابة المدير العام في حالة غيابه.

- رئيس مشروع المعلوماتية: وتتمثل مهمته في الخدمات التي تستفيد منها المؤسسة بالنسبة

لمختلف النشاطات لمراقبتها وتقييمها ومعرفة النقائص، ويعد هذا الفرع من الفروع الناشئة لدى

المؤسسة وذلك لمواكبة التطورات السريعة على مستوى المحلي والدولي.

- مساعدة المدير العام المكلف بمراقبة الحسابات: يهتم بمراقبة سير العمل المحاسبي لدى

المؤسسة والعمل على تحقيق الدقة والالتزام بتطبيق المبادئ المحاسبية.

- السكرتارية (الأمانة العامة): تعتبر حلقة وصل بين باقي الأقسام والمدير فهي بتنشيط وترقية

المؤسسة نظرا لعلاقتها المباشرة مع المدير العام، من بين مهامها :

الاستقبال الجيد والمعاملة الحسنة، تنفيذ قرارات المسؤول الأول في المؤسسة، الرد على المكالمات الهاتفية والمراسلات، استعمال الآلي.

وتتدرج تحت المديرية العامة خمس مديريات هي:

أولاً. **المديرية التقنية:** مهمتها الرئيسية هي تسيير عملي للإنتاج، وتضم أربع دوائر

1. **دائرة إنتاج الكوابل:** تشرف على التخطيط وتسيير العملية الإنتاجية بمختلف مراحلها وتضم خمس مصالِح وهي:

- مصلحة تخطيط الإنتاج.

- مصلحة الغزل PRC.

- مصلحة القلد والظفر.

- مصلحة العزل والتغليف PVC.

- مصلحة التجميع والتغليف PVC .

2. **دائرة الصيانة:** تشرف على الأعمال المتعلقة بحماية وصيانة وسائل الإنتاج الآلات الميكانيكية، وسائل النقل، ووسائل التكييف وتأمين الطاقة الكهربائية على أربع مصالِح:

- مصلحة المناهج والمراقبة التنظيمية.

- مصلحة الصيانة الميكانيكية.

- مصلحة الصيانة الكهربائية.

- مصلحة صيانة عتاد النقل والتكييف.

3. **دائرة الملحقات :** تقوم بتجميع المنتجات حسب البرنامج المرسوم من طرف مصلحة التخطيط وتشرف على ثلاث مصالِح:

- مصلحة إنتاج حبيبات PVC.

- مصلحة إنتاج البكرات واسترجاع .

- مصلحة المنافع.

4.دائرة التكنولوجيا وضمان الجودة:تقوم بمراقبة المنتج التام الصنع ومدى مطابقته للموصفات والمقاييس المعمول بها ومراقبة الجودة وكذا مراقبة المواد المشتراة من الداخل والخارج وفقا لمعايير مواصفات الشراء من أجل ضمان صلاحية استعمالها وتضم ثلاث مصالح:

- مصلحة التكنولوجيا والتنمية.

- مصلحة المخابر.

- مصلحة التجارب.

ثانيا: مديرية الشراء

تقوم بمراقبة وتنسيق كل النشاطات المتعلقة بالمشتريات وتضم ثلاث مصالح :

- مصلحة التكوين والعبور.

- مصلحة التسيير مخزون قطاع الغيار.

- مصلحة تسيير مخزون المواد الولية.

ثالثا:مديرية الموارد البشرية والوسائل

تقوم بتنظيم عمل الدوائر والمصالح والتأكد من صلاحيته وتأهيل العاملين وتوفير الشروط الحسنة

للعاملين (الترقية، الانتقاء، التكوين...الخ)وكذا تأمين محيط عمل من المخاطر وتكون من:

1.مصلحة المستخدمين والتكوين:

- مصلحة تسيير المستخدمين

- مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية.

2.دائرة الوسائل:

- مصلحة الوسائل العامة.

- مصلحة الوقاية والأمن.

رابعا:المديرية التقنية التجارية

هي ذات طابع تجاري وتضم الدوائر التالية:

1.دائرة تسيير المنتج النهائي:يتفرع عنها الدوائر التالية:

- دائرة تسيير الكوابل التامة الصنع.

- مصلحة تسيير الملحقات والنفايات.

2. دائرة التسويق :تقوم بتوزيع الإنتاج النهائي لضمان التموين الكافي وفي حدود الأجال والتكاليف

المناسبة لكل مشروع وتضم بدورها مصلحتين هما:

- مصلحة البيع.

- مصلحة التموين.

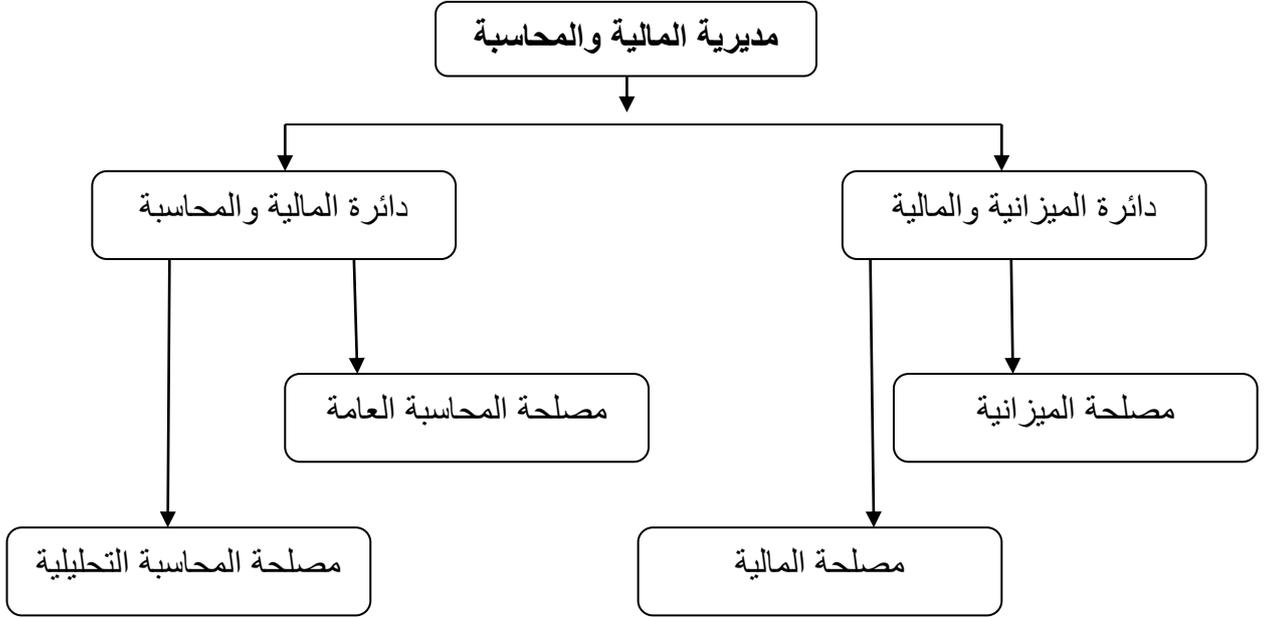
خامسا:مديرية المالية والمحاسبة

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة

ENICAB.BISKRA

تتكون من دائرة المالية، الميزانية ودائرة المحاسبة، ويتمثل الهيكل التنظيمي لها فيما يلي:

الشكل رقم (02-03): الهيكل التنظيمي



المصدر: مديرية المالية والمحاسبة

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مجتمع وعينة الدراسة والأدوات وخطوات بناء الاستبيان والتحقق من الأدوات المستخدمة بالإضافة إلى الأدوات الإحصائية المستخدمة وتحليل النتائج.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سنحاول في هذا المطلب تحديد المجتمع الدراسي وبيان حجم العينة المدروسة

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع البحث بأنه جميع مفردات الظواهر التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف هم العمال في مؤسسة الكوابل بسكرة UNICAB.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

" تعتبر العينة نموذجاً يشمل جزءاً من وحدات المجتمع المعني بالبحث، وتكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي"، حيث تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من عمال مؤسسة الكوابل من مختلف الأعمار والمستويات الدراسية.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وخطوات بناء الإستبيان والأساليب الإحصائية المستخدمة

سننتظر في هذا المطلب إلى عرض أدوات جمع البيانات ومعرفة أهم الخطوات المعتمدة في بناء الإستبانة وإلى مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

يستخدم الباحث في بحثه مجموعة من الأدوات والتقنيات من أجل جمع المعلومات والبيانات اللازمة للتحقق من صحة فرضياته والإجابة على الأسئلة المطروحة، وبالتالي الوصول إلى النتائج النهائية

والفهم العميق للظاهرة موضوع الدراسة، حيث يوجد هناك مصدرين أساسيين لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وتتمثل في المصادر الأولية والمصادر الثانوية.

أولاً: المصادر الثانوية

لمعالجة الإطار التطبيقي للدراسة تم الإعتماد على مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في مختلف الملاحق والوثائق التي تحتوي على المعلومات الخاصة المتعلقة بمؤسسة الكوابل بسكرة.

ثانياً: المصادر الأولية

تم جمع البيانات الأولية المتعلقة بموضوع البحث وذلك لغرض معالجة الجوانب التحليلية، حيث تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية للبحث، حيث يعرف الإستبيان على أنه " أداة لجمع البيانات ذات العلاقة بمشكلة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على جانب أو أكثر من سلوك الفرد بناء على الإجابات لعدد من الأسئلة المطروحة في النموذج"، ويتم بعد ذلك تحليلها باستخدام برنامج (Statistical Package For Social Sciences (SPSS

تم إعداد الإستبيان الإلكتروني حول "دور الحوافز المادية والمعنوية في مستوى الرضا الوظيفي"، حيث تم تقسيم هذا الأخير إلى قسمين هما:

أ. القسم الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لأفراد العينة والمتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى الدراسي.....).

ب. القسم الثاني: والذي يتعلق بموضوع الدراسة دور الحوافز المادية والمعنوية في مستوى الرضا الوظيفي ، حيث ينقسم هذا الأخير إلى محورين:

1. المحور الأول: المتعلق بالمتغير المستقل الحوافز والذي حدد ببعدين " الحوافز المادية، الحوافز المعنوية"

2. المحور الثاني: والمتعلق بالمتغير التابع الرضا الوظيفي والذي حدد بخمسة عشر عبارة.

الجدول رقم (03-01): جدول يلخص محاور الإستبيان

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة

ENICAB.BISKRA

رقم المحور	عنوان المحور	عدد العبارات
المحور الأول	الحوافز	12
المحور الثاني	الرضا الوظيفي	15
المجموع		27

المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثاني: خطوات بناء الإستبيان

مرت مرحلة بناء الإستبيان على مجموعة من الخطوات التالية:

أ. الإطلاع على مختلف الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والإستفادة منها في فهم الإستبيان وكيفية القيام بإعداده.

ب. تحديد الأبعاد الرئيسية لمتغيرات الدراسة مع صياغة العبارات (الأسئلة) المناسبة لكل بعد من الأبعاد.

ج. عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف للقيام بالتصحيات اللازمة.

د. تم تعديل وإعادة صياغة بعض عبارات الاستبيان، ليصبح في الأخير في الصورة النهائية له (الملحق رقم 01)

هـ. تم إعداد الاستبيان الإلكتروني باستخدام برنامج قوئل دريف.

و. تم توزيع الإستبيان ، على العديد من العمال قدر المستطاع وذلك ما يقارب 50، ولكن للأسف لم يتم الإجابة والرد سوى على 32 منها لتصبح عينة الدراسة المدروسة عبارة عن 32 عينة

كما تم الإعتماد على مقياس سلم ليكارت الخماسي الذي يتكون من 05 درجات مرقمة من 01 إلى 05 بحيث توزع 1علامات (موافق جدا)، 2 علامات (موافق)، 3 علامات (محايد)، 4 (غير موافق)، و5(غير موافق بشدة) كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول رقم (03-02): جدول يوضح درجات مقياس سلم ليكارت

الإستجابة	موافق يشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لقد تم استخدام أسلوب الإحصاء التحليلي الذي يتناسب مع أهداف الدراسة وذلك لاختبار الفرضيات ووصف العلاقة بين المتغيرات من خلال استخدام برنامج SPSS لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج النتائج وفيما يلي سيتم عرض الأساليب الإحصائية الوصفية التي تم الاعتماد عليها:

أ. إختبار ثبات الدراسة والتأكد منها من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات عبارات الإستبيان.

ب. حساب النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية بغرض معرفة تكرار فئات المتغير والاستفادة منها في وصف مجتمع الدراسة.

ج. حساب الانحراف المعياري بغرض بيان مدى تركيز وتشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحاور الاستبيان.

د. تحليل نتائج الجداول.

هـ. معامل الارتباط R لبيان العلاقة بين المتغيرين بغرض اختبار صحة الفرضيات وتفسير النتائج.

المطلب الثالث: صدق وثبات الإستبيان

يقصد بالصدق إختبار الأداة ما إذا كانت فعلا تعكس محتوى متغيرات الدراسة وتقيس ذلك بفعالية، أما ثبات الإستبيان فيقصد به الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التأكد من صدق وثبات الإستبيان من خلال:

الفرع الثاني: ثبات الإستبيان

يقصد به الاتساق الداخلي بحيث تكون كل عبارة من الاستبيان متسقة مع المجال الذي تنتمي إليه العبارة، فالحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة لا بد أن تكون الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، لذلك تم الاعتماد على تطبيق معامل ألفا كرونباخ للتحقق من صحة وثبات الاستبيان.

الجدول رقم (03-03): معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
محور الحوافز	12	0.856
محور الرضا الوظيفي	15	0.796
الاستبانة ككل	27	0.896

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. P19

من خلال الجدول رقم (03-03) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث (0.896) وهو معامل ثبات جيد جداً ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث. وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

المطلب الرابع: خصائص أفراد عينة الدراسة والتوزيع الطبيعي

أولاً: خصائص أفراد عينة الدراسة

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة

ENICAB.BISKRA

تتمثل في عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث أو التقصي.¹

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول (03-04) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	21	65.6%
	أنثى	11	34.4%
	المجموع	32	100.0%
العمر	أقل من 30 سنة	2	6.3%
	من 31 إلى 40 سنة	14	43.8%
	من 40 إلى 50 سنة	12	37.5%
	من 50 سنة فأكثر	4	12.5%
	المجموع	32	100.0%
المؤهل العلمي	ثانوي	4	12.5%
	تقني سامي	8	25.0%
	ليسانس	10	31.3%

¹ موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات علمية، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004، ص298.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة

ENICAB.BISKRA

12.5%	4	مهندس	
9.4%	3	ماستر	
9.4%	3	دراسات عليا متخصصة PSG	
100.0%	32	المجموع	
31.3%	10	إدارة دنيا	مجالات الوظيفة الحالية
50.0%	16	إدارة وسطى	
18.8%	6	إدارة عليا	
100.0%	32	المجموع	
43.8%	14	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
43.8%	14	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
12.5%	4	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
0	0	من 15 سنة فأكثر	
100.0%	32	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V17

يبين الجدول (03-04) أن (65.6) من أفراد عينة البحث من الذكور، في حين أن (34.4) كانت من الإناث. أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (6.3%)، بينما تراوحت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 31 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (43.8%)، في حين تراوحت نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) قدرت (37.5%)، وفي الأخير (12.5%) من أفراد عينة البحث بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر). وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم من الفئة المتوسطة.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبجوثين يتضح من الجدول (02) أن نسبة (12.5%) منهم حاصلين على شهادة ثانوي، و(25%) حاصلين على شهادة تقني سامي، بينما كانت نسبة حاملي شهادة ليسانس كانت (31.3%)، أما نسبة الحاصلين على شهادة مهندس بلغت (12.5%)، و(9.4%) للحاصلين على شهادة ماستر وأخيرا (9.4%) للحاصلين على شهادة دراسات عليا متخصصة وعليه فإن أغلبية موظفيها متحصلين على شهادة ليسانس.

وفيما يخص مجال الوظيفة الحالية فيبين الجدول (03-04) أن غالبية أفراد عينة البحث يعملون في الإدارة الوسطى بنسبة (31.3%)، في حين بلغت نسبة المبجوثين الذين يعملون في الإدارة الدنيا (50%) أما نسبة أفراد العينة الذين يعملون في الإدارة العليا بلغت (18.8%).

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبجوثين نجد أن (43.8%) تقل خبرتهم عن 5 سنوات و(43.8%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد (12.5%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى 15 سنة)، أما المبجوثين الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم ب: (0%).

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي

في هذا الجزء سوف نتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل محاور الاستبانة .

1-إختبار التوزيع الطبيعي

سنعرض اختبار كولمجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، وهذا الاختبار يقوم على الفرضية الصفرية القائلة بأن العينة المسحوبة من مجتمع بياناته تخضع للتوزيع الطبيعي.

وعليه فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0,05$) فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أن بيانات الظاهرة تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول (03-05) اختبار التوزيع الطبيعي (kolmogorov-smirnov):

المتغيرات	قيمة z	مستوى الدلالة sig
التحفيز	1.063	0.209
الحوافز المعنوية	0.901	0.392
الحوافز المادية	0.657	0.782
الرضا الوظيفي	0.521	0.949

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS. V19

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المتغيرات أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0,05$) وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ومن ثم نستطيع إجراء اختبار الفرضيات.

المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبانة اختبار الفرضيات

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري البحث والمتمثلين في التحفيز، والرضا الوظيفي وقد تقرر أن يكن الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1- أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض"، ومن (2.5 أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5-5) دالا على مستوى "مرتفع" و يظهر الجدولان (3-4) و (3-5) تلك النتائج.

المطلب الأول: تحليل المحور الأول

وللإجابة عن هذا السؤال التالي:

ما مستوى توفر التحفيز ببعديه (المادية، المعنوية) بمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل UNICAB ؟

يجب دراسة و تحليل لنتائج الموضحة في الجدول (03-06).

جدول (03-06) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات التحفيز

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة
ENICAB.BISKRA

رقم العبارة	أبعاد التحفيز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
	أولاً. الحوافز المعنوية				
1	توفر لك الكلية كل متطلبات العمل (إضاءة، حرارة، تهوية، وغيرها).	1.7813	1.06965	4	منخفض
2	تقدم الدعم والمساعدة عند الحاجة لذلك.	2.8750	1.40850	1	منخفض
3	العمل الجماعي يؤدي الى الشعور بالراحة النفسية.	1.7812	0.83219	5	منخفض
4	الحوافز المعنوية تشعرك بالرضا.	1.9375	1.13415	3	منخفض
5	التقدير والاحترام من قبل الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل.	1.5625	0.56440	6	منخفض
6	تقدم لي فرص المشاركة في الدورات التدريبية .	2.2188	0.79248	2	منخفض
	ثانياً- الحوافز المادية				
7	تتوفر الكلية على تعويضات مادية كافية عن الإجازات.	1.8438	0.80760	5	منخفض
8	تعد مكافئة نهاية الخدمة مقبولة لديك.	1.8125	0.59229	6	منخفض
9	تمنح الكلية حوافز مادية بشكل دوري للعاملين المتميزين.	2.0000	1.16398	4	منخفض
10	تحصلت على ترقية أثناء عملي بالمؤسسة.	3.0938	0.89296	1	متوسط
11	أجرك الذي تتقاضاه يغطي حاجاتك الأساسية.	2.5937	0.91084	3	متوسط
12	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل.	2.9375	1.07576	2	متوسط
	التحفيز				
		2.203	0.2970	-	منخفض

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS. V19

يتضح من خلال الجدول 3-6 أن:

1- بعد الحوافز المعنوية: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.0260) بانحراف معياري (0.4697). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول منخفضة، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الحوافز المعنوية تشكل قبولاً ما بين المتوسط والمنخفض، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (1.56-2.75) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.408-0.564). مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة توفر كل متطلبات العمل (إضاءة، حرارة، تهوية وغيرها) في وتقدم الدعم الكافي والمساعدة عند الحاجة لذلك ولا تمنح الفرص للمشاركة في الدورات التدريبية.

2- بعد الحوافز المادية: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.380) بانحراف معياري (0.386). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول منخفضة، فنلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الحوافز المادية أنها تشكل قبولاً منخفضاً إلى المتوسط، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (1.812-3.093) و تراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.163-0.592) وبالتالي يتضح أن الحوافز المادية لدى العاملين تراوحت بين المنخفضة إلى المتوسطة إذ أن المؤسسة لا توفر التعويضات المالية الكافية عن الإجازات كما أن مكافئة نهاية الخدمة لا تعد مقبولة من الأغلبية وبالتالي فهي لا تشجع على بذل مزيد من العمل للحصول عليها.

وبناء على ما تقدم إليه يتضح أن مستوى التحفيز السائد بالمؤسسة جاء منخفض وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد التحفيز مجتمعة (2.203) بانحراف معياري (0.297).

المطلب الثاني: تحليل المحور الثاني

للإجابة عن هذا السؤال التالي:

ما مستوى تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة الوطنية للكوابل بسكرة -UNICAB- ؟

يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (3-7).

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة
ENICAB.BISKRA

جدول 3-7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الرضا الوظيفي.

مستوى القبول	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرضا الوظيفي
متوسط	4	0.86544	2.6563	01 يعتبر الراتب الإجمالي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بزملائك في المؤسسة مرضي لك
منخفض	6	0.78738	2.3438	02 يعتبر الراتب الاجمالي الحالي التي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسؤولياتك داخل العمل مرضيا لك.
منخفض	14	0.60907	1.6250	03 تمثل الحوافز عامل معنوي مهم جدا لزيادة انتاجيتك.
متوسط	3	1.04534	2.9375	04 عن توافر طرق تحفيز معنوية مناسبة
منخفض	7	0.68318	2.2813	05 عن توافر وسائل السلامة والرعاية
متوسط	1	0.99798	3.3125	06 هناك توافق بين العمل المطلوب من العامل وقدرته على إنجازه.
منخفض	13	0.50800	1.7500	07 يؤدي العاملون واجباتهم الوظيفية بدقة وإتقان.
منخفض	15	0.49899	1.5937	08 عن الشعور بالتقدير والاحترام في مجال العمل
منخفض	8	0.98374	2.2500	09 الخدمات التي تقدمها لك إدارة الموارد البشرية والشؤون الادارية مرضية لك.
منخفض	9	0.91361	2.0625	10 تقوم المؤسسة بتقديم المساعدة لك في حالة الظروف الشخصية الطارئة.
منخفض	5	0.71561	2.4375	11 يتم تقييم الأداء الوظيفي وفق المعايير محددة ومعروفة للجميع.
منخفض	10	0.93272	2.0313	12 الاحتياجات الوظيفية للعاملين متغيرة وغير ثابتة.
متوسط	2	0.91581	3.2500	13 تستطيع أن تعبر عن رأيك بحرية وبدون خوف من مديرك.
منخفض	11	0.44789	1.8437	14 لديك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي لذلك.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة

ENICAB.BISKRA

منخفض	12	0.82060	1.8125	مديرك المباشر يتعامل معك بعدالة كافية	15
منخفض	-	0.2497	2.2792	الرضا الوظيفي	

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS V19

من خلال الجدول 3-7 نلاحظ أن:

ومن خلال هذا الجدول يتضح أن العبارة 6 التي تنص على " هناك توافق بين العمل المطلوب من العامل وقدرته على إنجازه " جاءت بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل الأفراد عينة البحث حيث بلغ المتوسط الحسابي لاحتياجاتهم (3.312) بانحراف معياري 0.997 وفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير الى نسبة قبول متوسطة.

فيحين جاءت العبارة 8 التي تنص على " عن الشعور بالتقدير والاحترام في مجال العمل " جاءت بالمرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة البحث حيث بلغ المتوسط الحسابي لاحتياجاتهم (1.593) بانحراف معياري (0.498) وفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير الى نسبة قبول منخفضة .

ومن هذا نرى أن هناك توافق بين العمل المطلوب من العامل وقدرته على إنجازه وأن هناك رضا للموظفين في مؤسسة الكوابل بسكرة.

وبناء على ما تقدم اليه يتضح مستوى الرضا الوظيفي في مؤسسة الكوابل محل الدراسة جاء منخفضا وفقا لمقاييس الدراسة حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين في هذا المتغير (2.279) بانحراف معياري (0.249).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات البحث

(H₀) لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمتغير التحفيز بأبعاده المختلفة على الرضا الوظيفي بمؤسسة الوطنية للكوابل بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة
ENICAB.BISKRA

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyse of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية و الجدول (8-3) يبين ذلك.

جدول 8-3 نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.427	2	0.427	4.108	0.007
الخطأ	1.506	29	0.052		
المجموع الكلي	1.933	31			

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS V19

$$\text{معامل } R^2 = 0.663$$

$$\text{معامل الارتباط } R = 0.885$$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (8-3) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.108) بقيمة احتمالية (0.007) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، مما يدل على انه توجد دور علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز بأبعاده والرضا الوظيفي في مؤسسة الوطنية للكوابل بسكرة.

ولإختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة تعتمد على الجدول الموالي:

الجدول 9-3 نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر التحفيز محل الدراسة على مستوى الرضا الوظيفي لدى المبحوثين.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة

ENICAB.BISKRA

مصدر التباين	B	الانحراف المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الحوافز المعنوية	0.236	0.087	0.443	2.709	0.011
الحوافز المادية	0.087	0.117	0.135	0.746	0.461
التحفيز بشكل عام	0.368	0.138	0.438	2.670	0.012

* ذات دلالة عند $\alpha \geq 0.05$ المصدر: من أعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS

V19

استخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات البحث الرئيسية، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (3-9) ما يلي:

1- وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغير المستقل المتمثل في التحفيز كمجموعة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة البحث، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (2.670) بمستوى معنوية (0.012). وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بديلتها.

2- عند بحث دور كل بعد من أبعاد التحفيز محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة البحث يتبين ما يلي:

- وجود دور ذي دلالة إحصائية **لبعد التحفيز المعنوي** في مستوى الرضا الوظيفي عن مستوى المعنوية (0.05) و لذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى (H) ونقبل بديلتها.

- عدم وجود دور ذي دلالة إحصائية **لبعد التحفيز المادي** في مستوى الرضا الوظيفي عند مستوى المعنوية (0.05) و لذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية (H) و نرفض بديلتها.

خلاصة الفصل الثالث:

تطرقنا في الفصل التطبيقي إلى دراسة ميدانية في مؤسسة الوطنية للكوابل بسكرة من خلال التعريف بالوكالة والتطرق إلى الخدمات التي تقدمها، وتم أيضا دراسة تأثير دور الحوافز في الرضا الوظيفي من ناحية كل معيار المعيرين من خلال إعداد استبيان بالاعتماد على نموذج (SPSS-19) ومعالجة البيانات، وتم من خلال هذه الدراسة استنتاج مايلي:

تم تقييم الحوافز تقييما (22.03)

تم تقييم بعد الحوافز المعنوية تقييما (20.26)؛

كذلك بالنسبة لبعء الحوافز المادية فقد تم تقييمه تقييما 23.80؛

كذلك بعد الرضا الوظيفي فقد تم تقييمه ب 22.79.



الختامة

تعمل المؤسسة جاهدة للوصول إلى أهدافها من خلال توظيف الجهود والإمكانات المتاحة كافة، ويبقى الفرد هو محور النجاح والتقدم، والعنصر المتغير دوماً والذي يعول عليه الكثير في المنافسة والنجاح للمؤسسات. وأدراك المؤسسة لدوافع الأفراد تنير طريق أمام المؤسسة في تحفيزها للعاملين، من خلال حاجاتهم المؤثرة، كما أن الأفراد على درجات مختلفة من الرضا وعدم الرضا المنعكس على أدائهم للأعمال الموكلة إليهم ودرجة تعاونهم مع زملائهم ورؤسائهم في العمل.

وهذا ما دعانا إلى طرح الإشكالية التالية " ماهو دور الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي " والتي سعينا من خلال هذه الدراسة الإجابة عنها، حيث تبرز هذه الدراسة أبعاد الحوافز ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي في مؤسسة الكوابل بسكرة محل الدراسة، حيث تعتبر هذه الدراسة من منطلقها دراسة إحصائية وصفية لنظام الحوافز السائد في المؤسسة محل الدراسة من حيث التعرف على أهم الحوافز المقدمة وكذا مستوى الرضا الوظيفي فيها وهي دراسة تأثيرية و إرتباطية كونها تكشف عن دور الحوافز في الرضا الوظيفي.

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

قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي، مؤسسة الوطنية للكوابل بسكرة، والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، والتي كان الغرض منها هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي.

النتائج

يمكن تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى مجموعتين، الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب التطبيقي وذلك كما يلي:

1-النتائج النظرية:

-يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لكافة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها، فهو المتغير الأساسي والمحرك للعناصر الإنتاجية أو الأساس الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل نشاط المؤسسة.

-من خلال الدراسات يمكن أن نعتبر الرضا يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

-عملية تقييم الرضا الوظيفي تتم بصفة دورية اعتمادا على جملة من المعايير الموضوعية والمحددة مسبقا.

-أثبتت أن الحوافز المادية تؤثر بشكل ضئيل عكسي على الرضا الوظيفي.

-توجد العديد من الطرق المختلفة المستعملة لتقييم الرضا الوظيفي منها التقليدية والحديثة: مثل طريقة التدرج البياني، الترتيب، طريقة الوقائع الحرجة، الإدارة بالأهداف.

2-النتائج التطبيقية:

تم تقييم مستوى الحوافز في مؤسسة الوطنية للكوابل بسكرة للمتوسط الحسابي تقييما (22.03)

تم تقييم بعد الحوافز المعنوية في مؤسسة الوطنية للكوابل بسكرة للمتوسط الحسابي تقييما(20.26)؛

كذلك بالنسبة لبعده الحوافز المادية فقد تم تقييمه تقييما 23.80؛

كذلك بعد الرضا الوظيفي فقد تم تقييمه ب 22.79

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الأولى .

_ يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتحفيز المعنوي على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة الأولى .

-لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتحفيز المادي على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة . عند مستوى دلالة (0.05) وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونرفض الفرضية البديلة الفرعية الأولى

التوصيات

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإننا نوصي بما يلي:

- يجب على المؤسسة أن تقدم الدعم الكافي والمساعدة للعاملين عند الحاجة لذلك.
- يجب على المؤسسة أن توفر تعويضات مادية مرضية وكافية عن الإجازات وأن تقدم مكافئة نهاية الخدمة في المستوى المقبول.
- توفير الحوافز المادية الكافية التي تعمل على حث العاملين لبذل مزيد من العمل للحصول عليها.
- يجب أن تمنح المؤسسة لعاملين فرصة للتدريب مما يسمح باكتساب الخبرة الكافية لأداء العمل
- يجب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة فيما بين الرئيس والمرؤوسين، وعلاقة الزملاء مع بعضهم البعض من أجل خلق مناخ متعاون يشجع على الرضا.
- يجب مراعاة أن تكون الوظائف ملائمة لتخصصات العاملين وقدراتهم.
- تطوير وتحسين ظروف العمل من خلال وضع نظم كاملة من أدوات ووسائل وبرامج ومعدات تسهل عمل العاملين، وتوفر لهم الجو والإمكانات المناسبة للعمل بارتياح.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة الكتب:

1. براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الزاوية، 2015
2. بولشراش نور الدين، العيادي مريم ، التحفيز و أداء العاملين في المؤسسة، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد 29 / جوان 2017
3. د. عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، الطبعة الأولى 2015، نيوليك للنشر والتدريب، القاهرة.
4. فليب وابتلي، التحفيز، ترجمة يوسف أحمد الظافر، دار الكتاب العربي ، 2009.
5. موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات علمية، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004
6. ميرفت توفيق، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، نموذج البحث ادارة حسابات المشتركين في بلدية غزة، نشر 2012م-1433هـ.

قائمة المذكرات:

1. أسبتي سيد أحمد، د.دياب رقاوي، أثر الرضا الوظيفي على النية في ترك العمل بوجود الالتزام الوظيفي كمتغير وسيط باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية لدى مديرية الضرائب سعيدة، جامعة د. مولاي الطاهر سعيدة.
2. أحمد بن سعيد بن سالم مليكان الشخي، الرضا الوظيفي لدى الاداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم، رسالة ماجستير، جامعة نزوي، كلية العلوم والاداب، قسم التربية والدراسات الانسانية، فرع ادارة تعليمية 2011-2012.
3. أنور سكيو، أثر أنظمة الحوافز على استقطاب تعيين صيانة المورد البشري، دراسة حالة جريدة الشروق اليومي، شهادة ماستر غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، عين تيموشنت، 2015-2016.
4. باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة ، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند اولحاج ، البويرة، 2013-2014.

5. برجى ابتسام، دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لعمال مؤسسة الديوان الوطني للتطهير، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016-2017
6. بسمة بوكرشة، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة عنابة، 2011-2012.
7. بوشوارب سارة، الحوافز وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية ببلدية الحرملية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة أم بواقي، 2014-2015
8. بومنجل سميحة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2014-2015
9. حكيم العربي، يزيد منقلاتي، أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة، دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة غاز البيترول-المميع، رسالة ماستر في علوم التسيير، جامعة أكلي محند ولحاج البويرة، 2014 .
10. خلايفة العلمي، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية علوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر 2016.
11. سالمى فوزية، نظام الحوافز وعلاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية الآداب واللغات والعلوم اجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي، 2012-2013
12. سعيدة بالحية، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012-2013.
13. سهير مريومة، أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015-2016.
14. شيحة حنان، تسيير الحياة المهنية وعلاقته بالرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي، 2014-2015

15. عارف بن ماطل الجريد، التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، قسم العلوم الإدارية ، 1427-2007
16. عبد الرزاق حواس، دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة ، 2006-2005
17. عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية المؤقتة الميئانية لسكيدة نموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2008-2007
18. عبد الكريم عبد الرحيم، محاضرة وظائف الإدارة، المرحلة الأولى ، مبادئ الإدارة، جامعة بابل كلية الإدارة و الاقتصاد، قسم إدارة البيئة
19. عبد النور أرزقي ، محددات الرضا المهني و معنى العمل عند العمال الجزائريين ، رسالة ماجستير، غير منشورة ، جامعة الجزائر ،1997.
20. عمراني عبد السلام، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية لأشغال الطرق، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي، 2016-2017.
21. غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط ، كلية الأعمال، 2013.
22. قميري صبرينة، قارش نواره، دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة حالة الامن الولائي تيزي وزو، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري بتيزي ووزو، 2014-2015.
23. لعور ناريمان، التغيير التنظيمي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 2015-2016.
24. لويذة فرحاتي، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر باتنة، 2008.

25. محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، ادارة أعمال ، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
26. مدوري نور الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم تجارية، مدرسة الدكتوراه " تسيير الأفراد وحوكمة الشركات" 2010-2011.
27. منال روان، دور الاسلوب القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013.
28. نورة محبوب، أثر نظام الحوافز على تحسين اداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم تجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014-2015.

قائمة المجلات:

1. حازم احمد قروانة وآخرون، اثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء محافظات غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية، دير البلح، العدد الثالث، 2016
2. خيرى علي أوسو وآخرون، دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في جامعة زاخو "دراسة استطلاعية" مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، تاريخ الاستلام 2016 تاريخ القبول 2017 ، تاريخ النشر 03-2018، مجلد6.
3. د طلحة عبد القادر، د يزيد قاده، اثر التحفيز على الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت سعيدة، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد الخامس، العدد1، تاريخ الاستلام 01-10-2018، تاريخ القبول 28-05-2019.
4. صوالحية غنية، عابدي لدمية، دور الاتصال الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال التنفيذيين -دراسة ميدانية بديوان مؤسسات الشباب لولاية تبسة ، مجلة الرسالة للدراسات الاعلامية ، المجلد 03، العدد 2، جوان 2019.
5. محمد أمين سلامي، اثر الحوافز المادية كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ، مجلة الأبحاث الاقتصادية ISSN1112-6612 ، المجلد 14، العدد 1، جوان 2019.

قائمة الملاحق

الملحق الأول:

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن: أقل من 30 سنة من 31-40 سنة

من 40-50 سنة من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: ثانوي تقني سامي TS

ليسانس مهندس

ماجستير دراسات عليا مخصصة

4- مجال الوظيفة الحالية: إدارة دنيا إدارة وسطى إدارة عليا

5- عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 15 سنة فما أكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول : التحفيز

فيمايلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التحفيز لدى العاملين محل الدراسة، فالرجاء قراءة هذه العبارات ثم ضع

علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة:

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الأبعاد	الرقم
					توفر لك مؤسسة صناعة الكوابل كالمطلوبات العمل (إضاءة، حرارة، تهوية، وغيرها).	الحوافز المعنوية	01
					تقدم المؤسسة الدعم والمساعدة عند الحاجة لذلك.		02
					العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية.		03
					الحوافز المعنوية تشعرك بالرضا.		04
					التقدير والاحترام من قبل الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل.		05
					تقدم لي فرص المشاركة في الدورات التدريبية.		06
					تشجعك الحوافز المادية على بذل مزيد من العمل للحصول عليها.	الحوافز المادية	07
					تعد مكافئة لحماية الخدمة مقبولة لديك.		08
					تمنح مؤسسة الكوابل حوافز مادية بشكل دوري للعاملين المتميزين.		09
					تحصلت على ترقية أثناء عملي بالمؤسسة.		10
					أجرك الذي تتقاضاه يغطي حاجاتك الأساسية.		11
					الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل.		12

اخور الثاني: الرضا الوظيفي

م	الأبعاد	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
01		يعتبر الراتب الإجمالي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بزملائك في المؤسسة مرضي لك					
02		يعتبر الراتب الإجمالي الحالي التي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسؤولياتك داخل العمل مرضيا لك.					
03		تمثل الحوافز عامل معنوي مهم جدا لزيادة إنتاجيتك.					
04		عن توافر طرق تحفيز معنوية مناسبة					
05		عن توافر وسائل السلامة والرعاية					
06		هناك توافق بين العمل المطلوب من العامل وقدرته على إنجازة.					
07		يؤدي العاملون واجباهم الوظيفية بدقة وإتقان.					
08		عن الشعور بالتقدير والاحترام في مجال العمل					
09		الخدمات التي تقدمها لك إدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية مرضية لك.					
10		تقوم المؤسسة بتقديم المساعدة لك في حالة الظروف الشخصية الطارئة.					
11		يتم تقييم الأداء الوظيفي وفق المعايير محددة ومعروفة للجميع.					
12		الاحتياجات الوظيفية للعاملين متغيرة وغير ثابتة.					
13		تستطيع أن تعبر عن رأيك بحرية وبدون خوف من مديرك.					
14		لديك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي لذلك.					
15		مديرك المباشر يتعامل معك بعدالة كافية					

شكرا لكم على حسن تعاونكم معنا.

الملحق الثاني:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider –Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر – بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير

LE DECANAT

عمادة الكلية

الرقم : 628 / ك.ق.ت.ت/2020

إلى السيد : مدير شركة صناعة الكوابل بسكرة

ENICAB

طلب المساعدة لاستكمال مذكورة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي ، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب :

1 - رميشي عبد الرحمان

تخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسات

المسجلة بالسنة : الثانية ماستر

و ذلك لاستكمال الجانب الميداني للمذكورة المعنونة ب : " الحوافز و أثرها على الرضى الوظيفي "

تحت إشراف : د/ رابيس عبد الحق

و في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

بسكرة في : 2020/09/22

ع / عميد الكلية

تأشيرة المؤسسة المستقبلة

