



المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع:

# دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

«دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت-»

مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذ  
د. العيداني إلياس

إعداد الطالبين  
جوادي عبد الحق  
روشو محمد

### لجنة المناقشة

الدكتور. اسماعيل عيسى.....(أستاذ محاضر قسم أ.المركز الجامعي تيسمسيلت) رئيسا  
الدكتور. العيداني إلياس.....(أستاذ محاضر قسم ب.المركز الجامعي تيسمسيلت) مقررا  
الدكتور. بوزكري الجيلالي.....(أستاذ محاضر قسم ب.المركز الجامعي تيسمسيلت) ممتحنا

السنة الجامعية

2016/2015

# شكر وتقدير

نشكر الله تعالى الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، و نسأله أن يوفقنا لما يحبه

ويرضاه

ثم نتقدم بخالص الشناء للدكتور العيداني إلياس الذي قام بالإشراف على

هذا العمل.

كما لا ننسى مدير و جميع عمال مؤسسة اتصالات الجزائر

- تيسمىلت -

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى مدير معهد العلوم الاقتصادية والتسيير

و جميع أساتذة المعهد و الأساتذة الذين قاموا بتدريسنا طوال حياتنا

كما نتوجه بالشكر الخاص للأستاذ ماجن محفوظ.

نتقدم بالشكر الخالص إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد

# قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	خطوات عمبية الدافعية	07
02	العلاقة بين الحوافز و الدوافع و الحاجات	09
03	مكونات منظومة التحفيز	18
04	هرم ماسلو للحاجات.	22
05	نظرية العاملين	23
06	أوجه التشابه و الاختلاف مع هرم ماسلو	26
07	أنواع الحاجات وفقا لنظرية ماكلياند	27
08	خطوات تصميم نظام الحوافز	34
09	نموذج لولير في محددات الرضا الوظيفي	50
10	مقياس أسكود وزملائه للرضا الوظيفي	58
11	أثر الرضا الوظيفي على الأداء	64
12	أثر الأداء على الرضا الوظيفي	64
13	نموذج بورتير و لولر للعلاقة بين الرضا والأداء	65
14	الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر	77
15	الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر تيسمسيلت	82
16	توزيع عينة الدراسة وفق متغيري الجنس و الفئة المهنية	95
17	توزيع عينة الدراسة وفق متغيري الفئة المهنية و العمر	96
18	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الفئة المهنية و الحالة الاجتماعية	97
19	توزيع عينة الدراسة وفق متغيري الفئة المهنية و المدة في الخدمة الحالية	98
20	توزيع عينة الدراسة وفق متغيري الفئة المهنية و المستوى التعليمي	99

# قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الموظفين في اتصالات الجزائر تيسمسيلت	80
02	درجات مقياس ليكرت للإجابة على عبارات الاستبيان	92
03	معامل الثبات ألفا-كرونباخ	93
04	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمعتمدة في الدراسة	94
05	توزيع عينة الدراسة وفق متغيري الجنس و الفئة المهنية	95
06	توزيع أفراد وفق متغيري الفئة المهنية و العمر	96
07	توزيع عينة الدراسة وفق متغيري الفئة المهنية و الحالة الاجتماعية	97
08	توزيع عينة الدراسة وفق متغيري الفئة المهنية و المدة في الخدمة الحالية	98
09	توزيع عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي	99
10	نتائج لرأي العاملين في الحوافر المادية المقدمة للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت	100
11	مقاييس النزعة المركزية للحوافر المادية المقدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت	101
12	نتائج اختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة المبحوثين عن مدى استخدام المؤسسة محل الدراسة للحوافر المادية	103
13	النتائج المتعلقة بالحوافر المعنوية المقدمة للعاملين	105
14	مقاييس النزعة المركزية للحوافر المعنوية المقدمة بمؤسسة (ا.ج) وحدة تيسمسيلت	106
15	نتائج اختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة المبحوثين عن مدى استخدام المؤسسة محل الدراسة للحوافر المعنوية	108
16	النتائج المتعلقة بمدى رضا العاملين عن البيئة الوظيفية	109
17	مقاييس النزعة المركزية لرضا العاملين عن البيئة الوظيفية بمؤسسة اتصالات.الجزائر وحدة تيسمسيلت	111
18	نتائج اختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة المبحوثين عن مستوى الرضا الوظيفي	113

115	نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر المتغير المستقل - الحوافز المادية - على المتغير التابع - الرضا الوظيفي -.	19
116	نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر المتغير المستقل - الحوافز المعنوية - على المتغير التابع - الرضا الوظيفي -.	20
117	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر المتغيرين المستقلين - الحوافز المادية و المعنوية - على المتغير التابع - الرضا الوظيفي -	21

# قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
129	الإستبيان	01
134	معامل الثبات ألفا-كرونباخ	02
134	· اختبار (T) الأحادي العينة لمدى استخدام الحوافز المادية	03
135	اختبار (T) الأحادي العينة لمدى استخدام الحوافز المعنوية	04
135	اختبار (T) الأحادي العينة عن مستوى الرضا الوظيفي	05
136	معامل الارتباط بيرسون للتحفيز المادي	06
136	اختبار الانحدار البسيط لأثر المتغير المستقل - الحوافز المادية- على المتغير التابع -الرضا الوظيفي-.	07
136	معامل الارتباط بيرسون للتحفيز المعنوي	08
137	اختبار الانحدار البسيط لأثر المتغير المستقل - الحوافز المعنوية- على المتغير التابع -الرضا الوظيفي-	09
137	معامل الارتباط بيرسون للتحفيز المادي و المعنوي مجتمعين	10
138	اختبار الانحدار المتعدد لأثر المتغيرين المستقلين - الحوافز المادية و المعنوية- على المتغير التابع -الرضا الوظيفي-	11
139	قيم ( T ) الجدولية	12
140	قيم ( F ) الجدولية	13

• ملحق رقم (01): الاستبيان

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير قسم علوم التسيير

استبانة

الأخ الكريم/الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يطيب لنا أن نضع بين يديك هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لأغراض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة لإعداد مذكرة الماستر في إدارة الأعمال بعنوان: دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي.

أرجو منكم التكرم بتعبئة هذا الاستبيان بعد قراءة كل عبارة بعناية ومن ثم وضع علامة (X) بالمكان المناسب، وسوف تكون المعلومات التي تدلون بها موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين ومقدرين لكم ما بذلتموه من وقت وجهد...

1- المعلومات الشخصية

الملاحق

1	الجنس: ذكر <input type="checkbox"/> أنثى <input type="checkbox"/>
2	العمر: ( ) سنة
3	المؤهل العلمي: بدون مستوى <input type="checkbox"/> ابتدائي <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> بسيط <input type="checkbox"/> ثانوي <input type="checkbox"/> جامعي <input type="checkbox"/>
4	الحالة الاجتماعية: أعزب <input type="checkbox"/> متزوج <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> بق <input type="checkbox"/> أرمل <input type="checkbox"/>
5	مدة الخدمة في الوظيفة الحالية: أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 6 إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/> من 11 إلى 20 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 21 سنة <input type="checkbox"/>
6	الفئة المهنية: إطار <input type="checkbox"/> عون تحكم <input type="checkbox"/> تنفيذي <input type="checkbox"/>

2- المحور الأول: كيفية دفع الحوافز المادية المقدمة للعاملين في إتصالات الجزائر.



ضع علامة (X) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك.

الحوافز	دائما	غالبا	أحيانا	قليلا	لا تستخدم إطلاقا
الأجر					
العلاوات الدورية					
العلاوات الاستثنائية					
مكافآت العمل الإضافي					
الترقية					
السلف المقدمة للعاملين					
التأمين الصحي					
تحسين ظروف العمل المادية					
المواصلات (من البيت إلى العمل)					
الإسكان					

3- المحور الثاني: كيفية دفع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في إتصالات الجزائر.

ضع العلامة (X) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك.

لا تستخدم إطلاقاً	قليلاً	أحياناً	غالباً	دائماً	الحوافز
					تقييم الأداء
					فتح أبواب الاتصال
					إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار
					الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية
					ترشيح المتميزين لدورات تدريبية
					ترشيح المتميزين للدراسات العليا
					شهادات التقدير
					التكليف بعمل قيادي
					امتيازات إعارة الموظف إلى جهة أخرى
					الترقية الشرفية (دون الزيادة في الراتب)
					وضع الأوسمة في لوحة الشرف
					الميداليات
					الاهتمام بالهوايات الفردية (رياضة)

4- المحور الثالث: ما مدى رضاك عن العناصر التالية في بيئة العمل الوظيفية في إتصالات الجزائر؟

ضع علامة (X) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك.

العبارات	راضي جدا	راضي	راضي إلى حد ما	غير راضي	غير راضي إطلاقا
عن الأجر					
عن زملاء العمل					
عن أداء العمل					
عن أوقات العمل					
عن المركز الوظيفي					
عن الرئيس المباشر					
عن طبيعة العمل					
عن علاقات العمل					
عن الوظيفة الحالية					
عن الرؤساء في مجال العمل					
عن سياسات ولوائح العمل					
عن بيئة العمل					
عن الخدمات الصحية					
عن توافر خدمات مناسبة					

					عن الإجازات التي تحصل عليها
					عن فرص الترقية
					عن توافر الدخل المالي المناسب من الوظيفة
					عن كيفية الاتصال
					عن توافر طرق تحفيز مادية مناسبة
					عن توافر طرق تحفيز معنوية مناسبة
					عن الاهتمام بالشكاوى و القترحات

• ملحق رقم (02): معامل ألفا- كرونباخ لمحاو الاستبيان

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.922	44

• ملحق رقم (03): نتائج اختبار (T) الأحادي العينة لمدى استخدام الحوافز المادية بمؤسسة

اتصالات الجزائر - تيسمىلت -

### One-Sample Test

	Test Value = 0					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
كيفية دفع الحوافز المادية المقدمة للعاملين في اتصالات الجزائر.	47.451	49	.000	3.21400	3.0779	3.3501

- ملحق رقم(04): نتائج اختبار (T) الأحادي العينة لمدى استخدام الحوافر المعنوية بمؤسسة

### One-Sample Test

	Test Value = 0					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
كيفية تقديم الحوافر المعنوية للعاملين في اتصالات الجزائر	29.362	49	.000	2.63380	2.4535	2.8141

اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

- ملحق رقم(05): نتائج اختبار (T) الأحادي العينة عن مستوى الرضا الوظيفي بمؤسسة اتصالات

الجزائر - تيسمسيلت -

### One-Sample Test

	Test Value = 0					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
ما مدى رضاك عن العناصر التالية في بيئة العمل الوظيفية في اتصالات الجزائر؟	31.791	49	.000	3.21380	3.0106	3.4170

- ملحق رقم (06): معامل الارتباط بيرسون للتحفيز المادي

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,485 <sup>a</sup>	,235	,232	,60696

a. Predictors: (Constant), المادية الحوافز دفع كيفية, الجزائر اتصالات في للعاملين المعنوية الحوافز تقديم كيفية

الجزائر اتصالات في للعاملين المقدمة

b. Dependent Variable: الجزائر؟ اتصالات في الوظيفية العمل بيئة في التالية العناصر عن رضاك مدى ما

- ملحق رقم (07): اختبار الانحدار البسيط لأثر المتغير المستقل - الحوافز المادية - على المتغير التابع - الرضا الوظيفي -.

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24,717	1	24,717	67,093	,000 <sup>b</sup>
	Residual	80,312	48	,368		
	Total	105,030	49			

a. Predictors: (Constant), دفع كيفية, الجزائر اتصالات في للعاملين المعنوية الحوافز تقديم كيفية, الجزائر اتصالات في للعاملين المقدمة المادية الحوافز

b. Dependent Variable: اتصالات في الوظيفية العمل بيئة في التالية العناصر عن رضاك مدى ما الجزائر؟

- ملحق رقم (08): معامل الارتباط بيرسون للتحفيز المعنوي

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,695 <sup>a</sup>	,483	,481	,49885

a. Predictors: (Constant), دفع كيفية, الجزائر اتصالات في للعاملين المعنوية الحوافز تقديم كيفية,

الجزائر اتصالات في للعاملين المقدمة المعنوية الحوافز

b. Dependent Variable: اتصالات في الوظيفية العمل بيئة في التالية العناصر عن رضاك مدى ما

الجزائر؟

- ملحق رقم (09): اختبار الانحدار البسيط لأثر المتغير المستقل - الحوافز المعنوية - على المتغير التابع - الرضا الوظيفي -.

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	50,781	1	50,781	204,063	,000b
Residual	54,249	48	,249		
Total	105,030	49			

- a. Predictors: (Constant), الجزائر اتصالات في العاملين المعنوية الحوافز تقديم كيفية, الجزائر اتصالات في العاملين المقدمة المعنوية الحوافز.
- b. Dependent Variable: اتصالات في الوظيفية العمل بيئة في التالية العناصر عن رضاك مدى ما الجزائر؟

- ملحق رقم (10): معامل الارتباط بيرسون للتحفيز المادي و المعنوي مجتمعين

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,813a	,660	,649	,41023

- a. Predictors: (Constant), الجزائر اتصالات في العاملين المعنوية الحوافز تقديم كيفية, الجزائر اتصالات في العاملين المقدمة الحوافز.
- b. Dependent Variable: اتصالات في الوظيفية العمل بيئة في التالية العناصر عن رضاك مدى ما الجزائر

- ملحق رقم (11): اختبار الانحدار المتعدد لأثر المتغيرين المستقلين - الحوافز المادية و المعنوية - على المتغير التابع - الرضا الوظيفي -

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	69,352	2	9,907	58,871	,000 <sup>b</sup>
	Residual	35,678	47	,168		
	Total	105,030	49			

- a. Predictors: (Constant), المقدمة المادية الحوافز دفع كيفية, الجزائر اتصالات في للعاملين المعنوية الحوافز تقديم كيفية, الجزائر اتصالات في للعاملين
- b. Dependent Variable: الرضا الوظيفي العمل بيئة في التالية العناصر عن رضاك مدى ما



● ملحق رقم (12): قيم (T) الجدولية

4

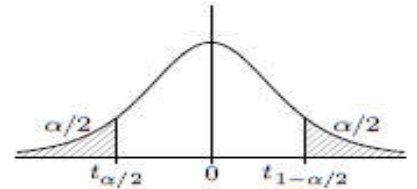
Tables de Probabilités et Statistique

A.3. LOIS DE STUDENT

Si  $T$  est une variable aléatoire suivant la loi de Student à  $\nu$  degrés de liberté, la table donne, pour  $\alpha$  fixé, la valeur  $t_{1-\alpha/2}$  telle que

$$\mathbb{P}\{|T| \geq t_{1-\alpha/2}\} = \alpha.$$

Ainsi,  $t_{1-\alpha/2}$  est le quantile d'ordre  $1 - \alpha/2$  de la loi de Student à  $\nu$  degrés de liberté.



$\nu \backslash \alpha$	0,900	0,500	0,300	0,200	0,100	0,050	0,020	0,010	0,001
1	0,1584	1,0000	1,9626	3,0777	6,3138	12,7062	31,8205	63,6567	636,6192
2	0,1421	0,8165	1,3862	1,8856	2,9200	4,3027	6,9646	9,9248	31,5991
3	0,1366	0,7649	1,2498	1,6377	2,3534	3,1824	4,5407	5,8409	12,9240
4	0,1338	0,7407	1,1896	1,5332	2,1318	2,7764	3,7469	4,6041	8,6103
5	0,1322	0,7267	1,1558	1,4759	2,0150	2,5706	3,3649	4,0321	6,8688
6	0,1311	0,7176	1,1342	1,4398	1,9432	2,4469	3,1427	3,7074	5,9588
7	0,1303	0,7111	1,1192	1,4149	1,8946	2,3646	2,9980	3,4995	5,4079
8	0,1297	0,7064	1,1081	1,3968	1,8595	2,3060	2,8965	3,3554	5,0413
9	0,1293	0,7027	1,0997	1,3830	1,8331	2,2622	2,8214	3,2498	4,7809
10	0,1289	0,6998	1,0931	1,3722	1,8125	2,2281	2,7638	3,1693	4,5869
11	0,1286	0,6974	1,0877	1,3634	1,7959	2,2010	2,7181	3,1058	4,4370
12	0,1283	0,6955	1,0832	1,3562	1,7823	2,1788	2,6810	3,0545	4,3178
13	0,1281	0,6938	1,0795	1,3502	1,7709	2,1604	2,6503	3,0123	4,2208
14	0,1280	0,6924	1,0763	1,3450	1,7613	2,1448	2,6245	2,9768	4,1405
15	0,1278	0,6912	1,0735	1,3406	1,7531	2,1314	2,6025	2,9467	4,0728
16	0,1277	0,6901	1,0711	1,3368	1,7459	2,1199	2,5835	2,9208	4,0150
17	0,1276	0,6892	1,0690	1,3334	1,7396	2,1098	2,5669	2,8982	3,9651
18	0,1274	0,6884	1,0672	1,3304	1,7341	2,1009	2,5524	2,8784	3,9216
19	0,1274	0,6876	1,0655	1,3277	1,7291	2,0930	2,5395	2,8609	3,8834
20	0,1273	0,6870	1,0640	1,3253	1,7247	2,0860	2,5280	2,8453	3,8495
21	0,1272	0,6864	1,0627	1,3232	1,7207	2,0796	2,5176	2,8314	3,8193
22	0,1271	0,6858	1,0614	1,3212	1,7171	2,0739	2,5083	2,8188	3,7921
23	0,1271	0,6853	1,0603	1,3195	1,7139	2,0687	2,4999	2,8073	3,7676
24	0,1270	0,6848	1,0593	1,3178	1,7109	2,0639	2,4922	2,7969	3,7454
25	0,1269	0,6844	1,0584	1,3163	1,7081	2,0595	2,4851	2,7874	3,7251
26	0,1269	0,6840	1,0575	1,3150	1,7056	2,0555	2,4786	2,7787	3,7066
27	0,1268	0,6837	1,0567	1,3137	1,7033	2,0518	2,4727	2,7707	3,6896
28	0,1268	0,6834	1,0560	1,3125	1,7011	2,0484	2,4671	2,7633	3,6739
29	0,1268	0,6830	1,0553	1,3114	1,6991	2,0452	2,4620	2,7564	3,6594
30	0,1267	0,6828	1,0547	1,3104	1,6973	2,0423	2,4573	2,7500	3,6460
40	0,1265	0,6807	1,0500	1,3031	1,6839	2,0211	2,4233	2,7045	3,5510
80	0,1261	0,6776	1,0432	1,2922	1,6641	1,9901	2,3739	2,6387	3,4163
120	0,1259	0,6765	1,0409	1,2886	1,6577	1,9799	2,3578	2,6174	3,3735
$\infty$	0,1257	0,6745	1,0364	1,2816	1,6449	1,9600	2,3263	2,5758	3,2905

Lorsque  $\nu = \infty$ ,  $t_{1-\alpha/2}$  est le quantile d'ordre  $1 - \alpha/2$  de la loi normale  $\mathcal{N}(0, 1)$ .

5 octobre 2011

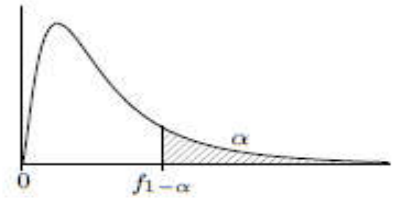
5

A.4. LOIS DE FISHER-SNEDECOR ( $\alpha = 0,05$ )

Si  $F$  est une variable aléatoire suivant la loi de Fisher-Snedecor à  $(\nu_1, \nu_2)$  degrés de liberté, la table donne la valeur  $f_{1-\alpha}$  telle que

$$\mathbb{P}\{F \geq f_{1-\alpha}\} = \alpha = 0,05.$$

Ainsi,  $f_{1-\alpha}$  est le quantile d'ordre  $1 - \alpha = 0,95$  de la loi de Fisher-Snedecor à  $(\nu_1, \nu_2)$  degrés de liberté.



$\nu_2 \backslash \nu_1$	1	2	3	4	5	6	8	10	15	20	30	$\infty$
1	161	200	216	225	230	234	239	242	246	248	250	254
2	18,5	19,0	19,2	19,2	19,3	19,3	19,4	19,4	19,4	19,4	19,5	19,5
3	10,1	9,55	9,28	9,12	9,01	8,94	8,85	8,79	8,70	8,66	8,62	8,53
4	7,71	6,94	6,59	6,39	6,26	6,16	6,04	5,96	5,86	5,80	5,75	5,63
5	6,61	5,79	5,41	5,19	5,05	4,95	4,82	4,74	4,62	4,56	4,50	4,36
6	5,99	5,14	4,76	4,53	4,39	4,28	4,15	4,06	3,94	3,87	3,81	3,67
7	5,59	4,74	4,35	4,12	3,97	3,87	3,73	3,64	3,51	3,44	3,38	3,23
8	5,32	4,46	4,07	3,84	3,69	3,58	3,44	3,35	3,22	3,15	3,08	2,93
9	5,12	4,26	3,86	3,63	3,48	3,37	3,23	3,14	3,01	2,94	2,86	2,71
10	4,96	4,10	3,71	3,48	3,33	3,22	3,07	2,98	2,85	2,77	2,70	2,54
11	4,84	3,98	3,59	3,36	3,20	3,09	2,95	2,85	2,72	2,65	2,57	2,40
12	4,75	3,89	3,49	3,26	3,11	3,00	2,85	2,75	2,62	2,54	2,47	2,30
13	4,67	3,81	3,41	3,18	3,03	2,92	2,77	2,67	2,53	2,46	2,38	2,21
14	4,60	3,74	3,34	3,11	2,96	2,85	2,70	2,60	2,46	2,39	2,31	2,13
15	4,54	3,68	3,29	3,06	2,90	2,79	2,64	2,54	2,40	2,33	2,25	2,07
16	4,49	3,63	3,24	3,01	2,85	2,74	2,59	2,49	2,35	2,28	2,19	2,01
17	4,45	3,59	3,20	2,96	2,81	2,70	2,55	2,45	2,31	2,23	2,15	1,96
18	4,41	3,55	3,16	2,93	2,77	2,66	2,51	2,41	2,27	2,19	2,11	1,92
19	4,38	3,52	3,13	2,90	2,74	2,63	2,48	2,38	2,23	2,16	2,07	1,88
20	4,35	3,49	3,10	2,87	2,71	2,60	2,45	2,35	2,20	2,12	2,04	1,84
22	4,30	3,44	3,05	2,82	2,66	2,55	2,40	2,30	2,15	2,07	1,98	1,78
24	4,26	3,40	3,01	2,78	2,62	2,51	2,36	2,25	2,11	2,03	1,94	1,73
26	4,23	3,37	2,98	2,74	2,59	2,47	2,32	2,22	2,07	1,99	1,90	1,69
28	4,20	3,34	2,95	2,71	2,56	2,45	2,29	2,19	2,04	1,96	1,87	1,65
30	4,17	3,32	2,92	2,69	2,53	2,42	2,27	2,16	2,01	1,93	1,84	1,62
40	4,08	3,23	2,84	2,61	2,45	2,34	2,18	2,08	1,92	1,84	1,74	1,51
50	4,03	3,18	2,79	2,56	2,40	2,29	2,13	2,03	1,87	1,78	1,69	1,44
60	4,00	3,15	2,76	2,53	2,37	2,25	2,10	1,99	1,84	1,75	1,65	1,39
80	3,96	3,11	2,72	2,49	2,33	2,21	2,06	1,95	1,79	1,70	1,60	1,32
100	3,94	3,09	2,70	2,46	2,31	2,19	2,03	1,93	1,77	1,68	1,57	1,28
$\infty$	3,84	3,00	2,60	2,37	2,21	2,10	1,94	1,83	1,67	1,57	1,46	1,00

	تشكرات
	الإهداء
	ملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
[أ - د]	مقدمة عامة.....
1	الفصل الأول: التحفيز: مفاهيم و نظريات
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: نظرة عامة حول التحفيز .....
3	المطلب الأول: مفهوم التحفيز : أهميته و أهدافه.....
6	المطلب الثاني: العلاقة بين التحفيز و الدافعية و الحاجات .....
9	المطلب الثالث: أنواع الحوافز.....
13	المطلب الرابع: أساليب التحفيز.....
16	المبحث الثاني: أسس و نظريات عملية التحفيز.....
16	المطلب الأول: أسس منح التحفيز.....
17	المطلب الثاني: متطلبات و مكونات عملية التحفيز.....
19	المطلب الثالث: نظريات عملية التحفيز.....
32	المبحث الثالث: نظام الحوافز .....
32	المطلب الأول: مصادر نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه .....
34	المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز و أهم خصائصه .....
36	المطلب الثالث: أسس نجاح نظام الحوافز و أهم معوقاته .....
38	المطلب الرابع: علاقة نظام الحوافز بالمتغيرات الأخرى .....
42	خلاصة الفصل.....
43	الفصل الثاني: الرضا الوظيفي: مفاهيم عامة. ....
43	تمهيد.....

44	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.....
44	المطلب الأول: مفهوم ، أهمية و خصائص الرضا الوظيفي.....
47	المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي و النماذج المفسرة له .....
50	المطلب الثالث: مسببات و مصادر الرضا الوظيفي .....
53	المبحث الثاني: قياس الرضا الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه .....
53	المطلب الأول: محددات الرضا الوظيفي و أهم مؤثراته. ....
55	المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي .....
59	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي .....
63	المبحث الثالث: أبعاد و متطلبات الرضا الوظيفي.....
63	المطلب الأول: الأداء والرضا الوظيفي.....
66	المطلب الثاني: علاقة الرضا الوظيفي ببعض المفاهيم.....
67	المطلب الثالث: برامج تحسين الرضا الوظيفي.....
71	خلاصة الفصل.....
72	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع تيسمسيلت .....
73	تمهيد.....
74	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الأم اتصالات الجزائر .....
74	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر .....
75	المطلب الثاني: التنظيم الهيكلي لمؤسسة اتصالات الجزائر .....
78	المطلب الثالث: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر .....
79	المبحث الثاني: تقديم للوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر - تيسمسيلت - .....
79	المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت و تنظيمها الهيكلي .....
84	المطلب الثاني: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت.....
86	المطلب الثالث: نظام الحوافز في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت.....
91	المبحث الثالث: تحليل العلاقة بين التحفيز و الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة.....
91	المطلب الأول: إجراءات الدراسة.....
100	المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بالحوافز المقدمة و الرضا الوظيفي.....
114	المطلب الثالث: تحليل العلاقة بين الحوافز المقدمة و الرضا الوظيفي.....

## فهرس المحتويات

---

118	.....	خلاصة الفصل
120	.....	خاتمة عامة
124	.....	المراجع
129	.....	الملاحق

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية ولا يزال، متغيرات أساسية عديدة طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة ومست كافة المؤسسات الاقتصادية و الاجتماعية والسياسية.

و في خضم هذه التغيرات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في المنظمات المعاصرة، حيث برز الدور المهم الذي تقوم به تلك الموارد في المساعدة على تحقيق أهداف المنظمات ، كما اهتمت منظمات الأعمال بتوظيف مفاهيم الإدارة الإستراتيجية الهادفة إلى تحقيق نتائج وأهداف محددة باستخدام الموارد البشرية والمادية والتقنية، ومن ثم بدأ التفكير في دمج مفاهيم كل من إدارة الموارد البشرية و الإدارة الإستراتيجية .

من هنا بدأت منظمات الأعمال تدرك مدى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية وضرورة العمل على حمايته ورعايته هو وأفراد أسرته، إذ أنه مما لا شك فيه فمهما تطورت إمكانيات وقدرات الآلة في العملية الإنتاجية إلا أنها لا يمكن أن تحل محل العنصر البشري الذي يعود له الفضل في تصنيعها واختراعها (ابتكارها)، وسيظل هذا العنصر عاملاً هاماً وأساسياً، وهذا ما يؤكد الواقع وتزكيه النتائج ويدعمه العلماء والكتاب و الباحثون.

و تتجلى الأهمية القصوى للعنصر البشري من خلال تنوع اختصاصات و مهام إدارة الموارد البشرية من تحليل العمل، التوظيف ، التعيين ، التكوين، التدريب، الترقية ، النقل ، الاتصالات و المعلومات ، تحسين ظروف العمل ، العلاقات الاجتماعية، ومن ثم جاءت فكرة التحفيز كعملية تنهض بأداء الخدمة لتساهم في تطوير بواعث العمل عند العاملين، وزيادة قدراتهم المعنوية والعمل على زيادة اهتمامهم بعملهم الوظيفي وتدعيم روح الإنتاجية، وكفاءة الأفراد تقوم على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل والرغبة في العمل وتتمثل الأولى في مهارات الفرد وقدراته التي يكتسبها بالتعليم والتدريب إضافة إلى الاستعداد والقدرات الشخصية، أما الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز التي تدفع سلوكه، من خلال خلق الثقة و الاحترام المتبادل ، و الاعتراف بالعامل بتلبية طموحاته و تحسين ظروف العمل و الحصول على الترقيات و المكافآت و غيرها، و من ثم تحقيق النتائج في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة.

و من بين الدراسات التي قامت بها منظمات الأعمال الحديثة، دراسة متغيرات بيئة العمل و ذلك لرفع الروح المعنوية لدى العاملين، لتحقيق الرضا الوظيفي، و من ثم ضمان تفانيهم في أدائهم و التعامل بكفاءة و فاعلية مع المهام الملقاة على عاتقهم و إبعاد مظاهر القلق و التوتر و غيرها.

فالرضا الوظيفي للعاملين يسهم في ضمان بقاء و استمرارية المنظمة، لذلك تسعى المنظمة لتحقيقه من خلال تلبية حاجات الأفراد الاجتماعية و المادية و النفسية وغيرها، إذ يعد رضا الفرد عن عمله أساساً لتوافقه النفسي و الاجتماعي و يرتبط ذلك بالنجاح في العمل و يعكس مكانته داخل مجتمعه ، فالرضا الوظيفي أحد الركائز الأساسية لتوفير الاستقرار الوظيفي و البيئة المناسبة للعامل التي تساعد على أداء عمله على أكمل وجه ، و بذل قصارى جهده ، و هذا يرتبط بالزملاء و جماعات العمل و الرؤساء و العلاقات الطيبة بين مختلف هذه العناصر و التي تولد الإحساس بالمشاعر الإيجابية التي تمتد أثرها إلى المستقبل.

و انطلاقاً مما سبق، فقد جاءت هذه المذكرة تحت عنوان:

## " دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية "

محاولين بذلك دراسة أسس هذه العلاقة النظرية في مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت كجانب تطبيقي.

### إشكالية البحث:

يمكن تلخيص مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يساهم التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية ؟

ولمعالجة هذه الاشكالية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما معنى التحفيز, أهميته و مرتكزاته ؟
- ما معنى الرضا الوظيفي, أهميته و متطلباته ؟
- ما مدى توفر الحوافز على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت؟
- ما مدى رضا العاملين عن بيئة العمل على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت؟
- ما هي العلاقة بين الحوافز المطبقة وبين الرضا الوظيفي على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت؟

### فرضيات البحث:

لمعالجة الأسئلة السابقة وتسهيل الدراسة, سنقوم بوضع مجموعة من الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الأولى: تتبنى مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت محل الدراسة, استخدام الحوافز.

و تتفرع منها الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

- الفرضية الفرعية الأولى: تتبنى مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت, استخدام الحوافز المادية.
- الفرضية الفرعية الثانية: تتبنى مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت, استخدام الحوافز المعنوية.
- الفرضية الثانية: يوجد رضا وظيفي لدى العاملين على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت.
- الفرضية الثالثة: وجود تأثير للتحفيز على الرضا وظيفي للعاملين على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت.
- و تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى: وجود تأثير للتحفيز المادي على الرضا الوظيفي للعاملين على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت.
- الفرضية الفرعية الثانية: وجود تأثير للتحفيز المعنوي على الرضا وظيفي للعاملين على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت.
- الفرضية الفرعية الثالثة: وجود تأثير للتحفيز المادي و المعنوي مجتمعين على الرضا وظيفي للعاملين.

### مبررات اختيار الموضوع:

هناك مبررين لاختيار هذا الموضوع:

### المبررات الذاتية:

- الاهتمام و الميل الشخصي بموضوع التحفيز والرضا الوظيفي بهدف الاثراء العلمي و المعرفي.

- الشعور بالأهمية و القيمة الحقيقية لهذا الموضوع و المساهمة في إضافة كل ما هو جديد.
- معرفة الأسباب الحقيقية لحالة عدم الرضا للعاملين بصفة عامة في المؤسسات الجزائرية.

### الأسباب الموضوعية:

- يعتبر التحفيز أحد أهم مجالات انشغال المختصين وكذا الخبراء والباحثين في المؤسسات.
- إبراز أهمية التحفيز و تأثيره على الرضا الوظيفي.
- إبراز أهمية الرضا الوظيفي و تأثيره على عديد من المجالات التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

### أهداف الدراسة:

الهدف من هذه الدراسة يتمثل في:

- التعرف على الحوافز المادية والمعنوية المطبقة على العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت.
- التعرف على أكثر أنواع الحوافز أهمية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت.
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت.
- التعرف على العلاقة بين تطبيق الحوافز وبين الرضا الوظيفي للعاملين مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت.

### أهمية الدراسة:

إن موضوع التحفيز من الموضوعات التي كانت محل اهتمام وانشغال المختصين و الخبراء والباحثين في علم الإدارة, ولعل السبب في ذلك هو أن التحفيز يعتبر من المتغيرات الهامة للدافعية وعلاقته الإيجابية بكفاءة الإنتاجية من خلال تحقيق حالة الرضا عن العمل للعاملين، فهو من المفترض أن يدفع العاملين ويجعلهم يعملون بكفاءة و أداء عالي ويحققون أهداف العمل بدرجة كبيرة من الفاعلية.

ومن هنا فإن أهمية الدراسة تنبع من أهمية موضوع التحفيز ودوره في مدى إشباع حاجات الفرد المختلفة, مما يحقق الرضا الوظيفي للعاملين.

### صعوبات البحث:

- من بين أهم الصعوبات و العراقيل التي واجهتنا في هذا البحث هي:
- صعوبة التفرقة بين بعض المصطلحات و اختلاف المفاهيم في بعض المراجع.
- قلة تجارب العمال معنا خلال الدراسة الميدانية (عدم استرجاع غالبية الاستبيانات الموزعة).
- نقص المراجع التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي.

### الدراسات السابقة:

- رسالة ماجستير للطالب قوادري رشيد, بعنوان نظام الحوافز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي, دراسة حالة ملبنة عريب, جامعة خميس مليانة, معهد العلوم الاقتصادية, السنة الجامعية 2007 / 2008.



- رسالة ماجستير للطالبة عزيزون زهية، بعنوان التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة وحدة نويميدا لإنتاج الحليب و مشتقاته بقسنطينة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، السنة الجامعية 2006/2007.

رغم أن المتغيرات في موضوع الحوافز والرضا الوظيفي هي متغيرات مشتركة ما بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، فالكثير من الباحثين يشيرون إلى أن موضوع الحوافز وما يترتب عليه من نتائج الرضا الوظيفي يتطلب مداومة البحث والدراسة من أجل التوصل إلى الحوافز الملائمة ومتابعة التغيرات التي تحدث في الجوانب النفسية والاجتماعية والفنية والتنظيمية التي تستلزم تجديد الحوافز وإعادة النظر فيها.

كما نلاحظ أن الفترة الزمنية التي أُجريت فيها الدراستين السابقتين، فقد انحصرتا ما بين عامي 2006 – 2008، أما الدراسة الحالية فقد أُجريت خلال عام 2016.

أما من حيث مجال نشاط عمل المؤسسة محل الدراسة (قطاع الخدمات) والموقع الجغرافي، فإنهما يختلفان عن الدراستين السابقتين (القطاع الصناعي).

### المنهج المتبع و الأدوات المستخدمة في البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة، و اختبار مدى صحة الفرضيات، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، كما اعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة بالنسبة للجانب التطبيقي. و لجمع المعلومات استخدمنا أدوات أولية متمثلة في وضع استبيان لغرض الوقوع على أثر التحفيز على الرضا الوظيفي للعاملين، و لمعالجة المعلومات المستقاة من الاستبيان تم الاستعانة ببرنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، كما اعتمدنا في بحثنا على الكتب و البحوث التي تناولت هذا الموضوع، بالإضافة إلى الاطلاع على مواقع الإنترنت لمعرفة كل ماله صلة بالموضوع.

### هيكل البحث:

يتضمن هيكل البحث تخصيص ثلاثة فصول، منها واحد تطبيقي، حيث يتضمن كل فصل مجموعة مباحث و ينتهي كل مبحث بمطالب. للقيام بمتطلبات هذه الدراسة قمنا باعتماد خطة قسمنا من خلالها البحث إلى مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة حيث:

نتطرق في الفصل الأول إلى: "التحفيز: مفاهيم و نظريات" من خلال التعرف على إطاره العام، تعريفه وأهم نظرياته، وشروط نجاحه ومعوقاته، و التطرق إلى نظام الحوافز.

أما في الفصل الثاني فسنتناول "الرضا الوظيفي: مفاهيم عامة" من خلال التعرف على إطاره العام، تعريفه وأهم النظريات المفسرة له، أبعاده و متطلباته.

وفي الختام الفصل الثالث فيتضمن المؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر ومحاوله معرفة الحوافز المادية والمعنوية التي تتوفر عليها المؤسسة ومدى تطبيقها على العاملين، وإلى أي مدى ساهمت هذه الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

### الفصل الاول: التحفيز: مفاهيم و نظريات.

#### تمهيد:

يعتبر الأفراد في المنظمة المحرك والمحدد الأساسي لرفع كفاءة الأداء التنظيمي من خلال العمل لأسباب عديدة و متنوعة، وبالتالي رغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه وإنتاجيته. إذ تعتبر الرغبة إحدى المهمات الصعبة التي تواجهها الإدارة العليا في المنظمة وبصفة خاصة إدارة الأفراد والتي تنحصر في كيفية إثارة رغبة الفرد و تحريك دوافعه المكبوتة بداخله وتوجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب . لهذا فإن إثارة دوافع الأفراد و سلوكهم في الاتجاه المطلوب يعتبر تحديا ذي أهمية في المنظمات الحديثة، ومنه فإن عملية تحديد القوى الكامنة بداخل الفرد تمكن من معرفة المساهمة الفعلية للفرد لأداء عمله بالجمع بين الرغبة والقدرة.

إن عملية تحديد دوافع الفرد لا تكفي لتحقيق الأداء المطلوب، إذ لا بد من البحث عن الشيء الذي يمكن من خلاله توجيه نمط السلوك المطلوب من كل فرد و ما يتوافق و الأداء المطلوب، وهو ما يعرف بالحوافز. موضوع الحوافز يبحث و يدرس أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس واندفاع، بينما يؤدي شخص آخر بنفس العمل و هو مكروه أو متناقل، أو حتى الشخص ذاته في أزمنة مختلفة، فتفسير هذا الاختلاف السلوكي عند الأفراد في العمل له علاقة بما تقدمه المؤسسة للأفراد العاملين بها من حوافز ومدى تحقيق حالة الرضا عندهم. في هذا الفصل سنتعرف على عملية التحفيز التي تتحكم في جهود العاملين للحصول و على السلوك التنظيمي الذي تريده المؤسسة لتحقيق مختلف أهدافها. وذلك من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: نظرة عامة حول التحفيز.

- المبحث الثاني: أسس و نظريات عملية التحفيز.

- المبحث الثالث: نظام الحوافز.

### المبحث الأول: نظرة عامة حول التحفيز.

- نظرا للدور الذي تلعبه الحوافز في المنظمة سواء من حيث التأثير على الإنتاجية أو من حيث تحسين ظروف الأفراد العاملين بها وزيادة أدائهم, و من أجل فهم حقيقة التحفيز, لا بد من التطرق لمالي:
- مفهوم التحفيز: خصائصه, أهميته و أهدافه.
  - الفرق بين التحفيز و الدافعية.
  - أنواع الحوافز.
  - أساليب التحفيز.

### المطلب الأول: مفهوم التحفيز: أهميته و أهدافه.

ينسب نجاح أو فشل أي منظمة في تحقيق أهدافها المحددة وغاياتها المرجوة بشكل كبير إلى مدى فعالية الإدارة للقوى العاملة بها, التي يجب أن تكون لديها رؤية ومعرفة كافية عن قدرات, مهارات, تصورات, ومواقف وشخصيات العاملين لدفعهم وحثهم على العمل والإنتاج أكثر, بمعنى تحفيزهم نحو العمل بجد ونشاط. فالوصول إلى معرفة و فهم ما يحفز العاملين يسهل عملية تنمية التحفيز لديهم.

وكما هو معلوم أن صميم عمل المديرين هو تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة بالعمل مع ومن خلال الموارد البشرية بها, وعليه فإن المديرين هم الأساس في نجاح أو فشل إدارة تحفيز الموارد البشرية. وفي هذا المجال سوف نتعرض إلى تحليل النقاط التالية:

#### 1- مفهوم التحفيز:

للوصول إلى فهم وإدراك أوضح للتحفيز يجدر بنا أن نتناول كلا من التعريف اللغوي والاصطلاحي له كما يلي:

#### أ- التعريف اللغوي :

نقول حَفَزَهُ حَفْزًا، أي: حَثَّه وحَرَّكَهُ، ومنه يتضح أن التحفيز يدل على تلك العوامل الخارجية التي تدفع الفرد إلى الحركة والقيام بعمل ما (تَحَفَّزَ = تَهَيَّأَ لِلْمُضِيِّ فِيهِ)<sup>1</sup>

#### ب- التعريف الاصطلاحي:

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي, إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد, دار وائل للنشر, الأردن, الطبعة الثانية, 2004, ص 212.

## الفصل الأول: التحفيز: مفاهيم و نظريات

من الناحية الاصطلاحية نجد أن مفهوم التحفيز يختلف من باحث لآخر غير أنهم يتفقون في كونه شئ خارجي في المجتمع أو البيئة المحيطة بالفرد، و هو العامل الذي تستغله الإدارة في جذب الفرد إليها باعتباره وسيلة لإثارة القوى الحركية فيه و التي تؤثر على سلوكه و تصرفاته عن طريق إشباع حاجاته<sup>1</sup>.

ذهب علماء النفس إلى تعريف التحفيز بأنه: "دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين او إيقافه او تغيير مساره".

عرف التحفيز بأنه تلك العملية التي بموجبها يتمكن المديرين من إشباع كافة القوى الكامنة لدى الموارد البشرية، وتزويد من رغبتهم في بذل الجهود المطلوبة لأداء مهامهم بمستويات عالية من الإنتاجية.<sup>2</sup>

و عرفت الحوافز على أنها "مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد، وبالتالي في تحديد مستوى وشكل سلوكه وذلك بإتاحة الفرصة أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه"<sup>3</sup>

و عرف « Dimok » الحوافز على أنها تلك العوامل الخارجية التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل و يبذلون جهدا أكبر مما يبذله غيرهم.<sup>4</sup>

و من خلال ماسبق يمكن القول بصفة عامة " أن التحفيز هو العملية التي تقوم بها الإدارة من خلال التأثير في دوافع و رغبات و حاجات العاملين وطموحاتهم، للارتقاء بمستوى أدائهم من أجل تحقيق أهدافهم و أهداف المنظمة في آن واحد، و هذا وفق نظام معين باستعمال مجموعة من الوسائل المادية و المعنوية و التي تدعى بالحوافز".

### 2- أهمية التحفيز:

إن الاهتمام بموضوع التحفيز كان مع شروع علماء النفس الصناعي في إجراء التجارب والدراسات التي توصلت إلى عدم إمكانية حث الفرد على العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك حافز على ذلك، فلقد أصبح تحفيز العاملين مطلباً ملحاً في بيئة العمل خصوصاً في البيئة ذات النمط المتغير كما هو الحال في أغلب قطاعات العمل الإنتاجية والخدمية، كما أن تحفيز العاملين أصبح أحد سمات المؤسسة الاجتماعية في العصر الحاضر.

و يؤكد المختصون و القادة الإداريون على أهمية التحفيز في مسار العمل لأنه:

- السبيل إلى المبادرة المستمرة، و الأبداع المتجدد.
- دريق المقترحات الخلاقة التي تعالج جوانب القصور الحاصل في العمل.
- أداة التغيير و التطوير و التصحيح عبر إدخال عناصر فعالة و جديدة في مواقف العمل تزيد من حيويتها.

نورالدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، الطبعة الأولى، ص 116.<sup>1</sup>

كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات، دار المنهل اللبناني، لبنان، الطبعة الأولى، 2008، ص 156.<sup>2</sup>

3 - صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص 289.

4 طاهر محمد الكلالدة، تنمية الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 459.

## الفصل الأول: التحفيز: مفاهيم و نظريات

- يؤدي إلى تحقيق التوازن الحيوي الذي يجعل عناصر نظام العمل تتحرك بانسجام و حيوية تطويرية<sup>1</sup>.
- يحدث رد فعل قوي في بيئة العمل الداخلية و الخارجية و يؤثر بفاعلية على التنفيذ و المتابعة.
- فتعتبر الحوافز أداة طبيعية و مهمة في أيدي القيادات و المشرفين الإداريين في أي منظمة حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم و نحو المنظمة و أهدافها و طموحاتها و إدارتها، و نحو الإنتاجية و عملياتها.

كما يمكن تحديد أهمية الحوافز على ثلاثة مستويات:<sup>2</sup>

### أ- أهمية الحوافز على المستوى الفردي:

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد و إشباع حاجته للتقدير: يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد و أتقن الأداء و أخلص في العمل بتشجيعه و حثه على الاستمرار.
- أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير تجاهها.
- الدعم المالي: يحتل التعويض المالي مكانة كبيرة في جو العمل لأهميته في إشباع الحاجات المادية.
- تحمل المسؤولية: بحث الأفراد عن المكانة الاجتماعية و الإحساس بالفخر لا يتم إلا بتحمل المسؤولية.

### ب- أهمية الحوافز على مستوى الجماعات:

- إثارة حماس الجماعات و تشجيع المافسة فيما بين أفراد الجماعة.
- تنمية روح المشاركة و التعاون.
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة.

### ت- أهمية الحوافز على مستوى المنظمة:

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية و الخارجية: تساهم الحوافز في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية و المادية المتاحة لتحسين الإنتاجية و الحفاظ على المكانة و مواجهة الضغوط المحيطة بالمنظمة.
- التكامل و الترابط بين نشاط التحفيز و أنشطة الموارد البشرية الأخرى: و منها تحليل الوظائف و الاستقطاب و الاختيار و التعيين، التدريب و التنمية و تقييم الأداء و الأجور....
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تساهم الحوافز في خلق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم لزيادة الإنتاجية و تحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي، القاهرة، ط1، 2003، ص 7.

<sup>2</sup> طارق علي جماز، المدخل إلى إدارة الموارد البشرية، مؤسسة طبية للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 2010، ص 98.97.

### 3- أهداف الحوافز:1

تهدف الحوافز بصفة عامة إلى الوصول إلى تحقيق أداء أفضل من العاملين، ويتحقق هذا الهدف في إمكانية الحصول على الأداء الجيد، و هذا ما يضمن للمنظمة البقاء و النمو و الاستمرارية.

عند وضع نظام للحوافز في أي منظمة ما، لابد من الأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين:

#### أ- الهدف الاقتصادي :

الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة إنتاجية المنظمة وتحسين منتجاتها أو خدماتها مع تحسين نوعيتها والتي تعود بالفائدة على الشركة من خلال الأرباح والنمو، كما تعود على العاملين بحصولهم على المكافآت والحوافز المالية الجزية .

ب- الهدف المعنوي :وهو المتعلق بالعامل مباشرة وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز فتشبع رغباته وأحاسيسه ومشاعره واحتياجاته التي لابد من فهمها، والتعامل معها بشكل أفضل.

### المطلب الثاني:العلاقة بين التحفيز و الدافعية و الحاجات.

لفهم الاختلاف و العلاقة بين معظم المفاهيم كالدافعية والتحفيز والحاجات، لا بد من التطرق إلى كل مفهوم على حدى:

#### 1- مفهوم الدافعية و خصائصها

##### أ- مفهوم الدافعية:

الدافعية هي جملة القوى و المثرات الداخلية، التي تحرك السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف محددة. يعني ذلك أن المديرين لا يملكون القدرة على معرفة هذه القوى و درجة إلحاحها حدتها على الأداء إلا بافتراض وجودها أو عدمه، من خلال ملاحظتهم لاتجاه سلوكيات الأفراد.

إن الفهم الخاطئ لأهمية الدافعية تدفع بعض المديرين إلى الاعتقاد بأن تحسين و تطوير المحيط المادي للعمل كفيلا فقط بتحقيق الأداء المطلوب، إنه اعتقاد خاطئ و السبب في ذلك مرده إلى نقص الدافعية لدى العاملين<sup>2</sup>. إن سلوك الإنسان باستمرار سلوك هادف ومدفوع بقوة أو طاقة داخلية (داخل الإنسان) من أجل إشباع حاجات معينة، وقد أطلق على هذه الطاقة الداخلية مسمى دافع<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبدالرزاق بن على، مدونة الدروس و المحاضرات في الإدارة و الاقتصاد، المحاضرة 1، (<http://abderrazagbenali.blogspot.com>) تاريخ النصف 21.01.2016

<sup>2</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات، نفس المرجع السابق، ص 156.

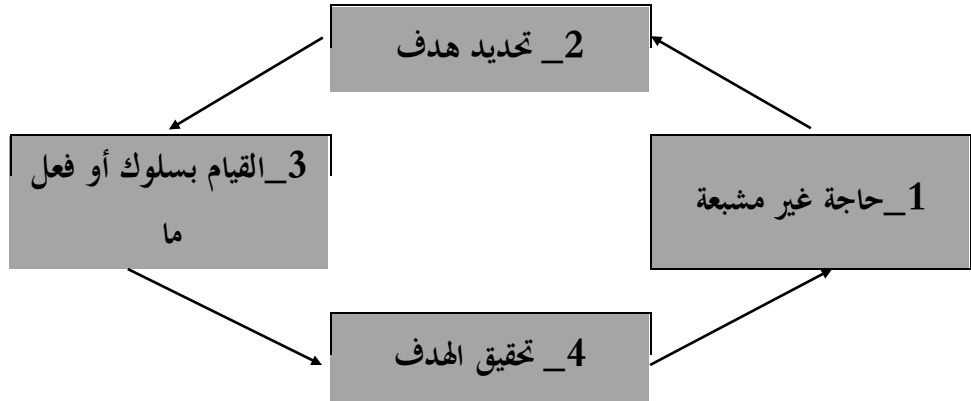
<sup>3</sup> - عبد المعطي عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للطبع والنشر، عمان، 1999، ص 85.

### ب- خصائص الدوافع:

تكمّن خصائص الدوافع فيما يلي:<sup>1</sup>

- لا يمكن رؤية الدوافع للعمل بل يمكن استنباطها.
- للإنسان حاجات أو توقعات متعددة تتغير باستمرار.
- يشبع الأفراد حاجاتهم بطرق مختلفة مما يزيد العملية تعقيدا.
- الدافعية ظاهرة مميزة، مادامت الدافعية تمثل قوة داخلية تحرك سلوك الفرد وتوجهه، ومادام كل إنسان يمتلك خصائص تميزه عن غيره، فإن الدافعية ظاهرة مميزة.
- للدوافع وجوه ومظاهر عدة، فالباحثين قد حللوا أوجه الدوافع ومظاهرها المختلفة، فمنهم من بحث عن كيفية تحريكها وتوازنها، ومنهم من تناول العوامل التي تؤثر على ديمومتها أو كيفية إيقافها ومن هنا نرى أن للدوافع مظاهر وأوجه متعددة.
- ثمة نظريات متعددة تفسر الدوافع، وهدف النظريات في النهاية التنبؤ بالسلوك الإنساني.

الشكل رقم (1) التالي يوضح خطوات عملية الدافعية:<sup>2</sup>



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2007، ص236.

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، 2005، ص47-48.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2007، ص236.

### 2- مفهوم الحاجات و خصائصها:

#### أ- مفهوم الحاجات:

الإنسان يبدأ بالاندفاع نحو شيء ما عندما تنشئ داخله حاجة ما، هذه الحاجة تنشأ بسبب نقص أو حرمان، فتولد توتر وعدم ارتياح بحركاته، فمثلا عندما تنقص الطاقة داخل الجسم تتولد لدى الإنسان الحاجة إلى الطعام بسبب هذا النقص، وهو يشعر بهذه الحاجة على شكل عدم ارتياح وتوتر وجوع.<sup>1</sup>

#### ب- خصائص الحاجات:<sup>2</sup>

- يتم الاستدلال عليها من السلوك: فواحدة من الخصائص المهمة للحاجات هو أننا لا نستطيع أن نتلمسها ونحصيها بدقة، لذلك نكون مضطرين إلى استدلالها من السلوك.
- إن مادة الإشباع يمكن أن تتحول إلى حاجة، فيمكن أن نفهم هذه الخاصية من معرفة أهمية أية حالة إدمان، فالإنسان لا يولد وهو بحاجة إلى التدخين مع ذلك يمكن أن يصبح التدخين أكثر الحاجات من الطعام للمدخن، هذا ينطبق على حالة إدمان أخرى.
- صعوبة الاتفاق على تحديد قائمة محددة للحاجات.

و كخلاصة نقول أن الدافع للعمل شيء ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل أي هو دفعة من الداخل أو قوة داخلية تكتمل في نفس الإنسان وتدفعه للبحث عن شيء محدد، وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه باتجاه ذلك الشيء أو الهدف. وأهم تلك الدوافع هي الحاجات الإنسانية باختلاف أنواعها التي تنبع من شعور الإنسان بالحاجة إلى شيء معين فتخلق تلك الحاجة رغبة محددة في الحصول على ذلك الشيء فيسعى إلى البحث عما يشبع تلك الحاجة.

و الحافز على العمل هو شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص يجذب إليه الفرد باعتباره وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها، وعلى ذلك فالفرد الذي يشعر بالحاجة إلى النقود يدفعه ذلك الشعور إلى البحث عن عمل ويكون تفضيله لعمل على آخر هو بقدر زيادة الأجر (الحافز) في حالة عن أخرى إذ يتجه الفرد نحو ذلك الحافز الذي يحقق أقصى إشباع ممكن لحاجاته.

من خلال ما سبق يمكن توضيح العلاقة بين الحوافز و الدوافع و الحاجات في الشكل التالي:<sup>3</sup>

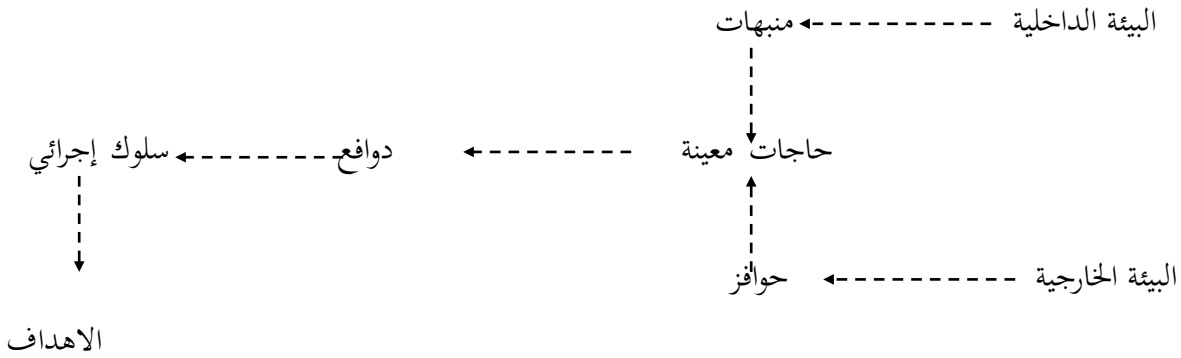
1 - سعاد نائب برنوطي، الإدارة-أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل، عمان، 2000، ص403.

2 - نفس المرجع، ص404.

3 - عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، المرجع سبق ذكره، ص85.



الشكل رقم (2) : العلاقة بين الحوافز و الدوافع و الحاجات



المطلب الثالث: أنواع الحوافز.

يوجد تصنيفات متعددة و متنوعة للحوافز، و متداخلة مع بعضها البعض حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز. الأساليب التي يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، ومن أهم هذه التقسيمات:

1- حسب طبيعة الحافز:

تقسم الحوافز من حيث طبيعتها إلى حوافز مادية وأخرى معنوية.

أ- الحوافز المادية:

الحافز المادي هو حافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي حيث تعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده،<sup>1</sup> فيمكن أن تكون الحوافز المادية إما مباشرة مثل الأجر، العلاوات، المكافآت، البدلات، الأرباح، أو غير مباشرة مثل التغذية، الإسكان، المواصلات، القروض، الإعانات، التسهيلات، التعليم.<sup>2</sup>

تتعدد أشكال التحفيز المادي، ولعل أهمها ما يلي:<sup>3</sup>

- الأجر والمرتبات: يمثل الأجر أهم الحوافز المادية التي تدفع الأشخاص إلى بذل الجهد والعمل، إذ كلما زاد حافز العامل كلما أدى ذلك إلى بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء.
- التعويضات: تمثل التعويضات حافزا إضافيا للعامل لبذل المزيد من الجهود وهي تتنوع لتشمل العلاوات، المنح، البدلات، المكافآت، العائد من تخفيض التكاليف وطبيعة العمل وتعويضات التخصص، التفرق والخطورة والتمثيل... الخ.

1 - عقيلي عمر وصفي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للطبع والنشر، عمان، 1992، ص309.

2 - حسن امتثال وآخرون، مبادئ الإحصاء، جامعة الإسكندرية: مطابع كلية التجارة، 2002، ص136.

3 - محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي، المرجع سبق ذكره، ص29.

## الفصل الأول: التحفيز: مفاهيم و نظريات

- ضمان استقرار العمل: يمثل العمل مصدر الدخل الوحيد لأعداد كبيرة من الأشخاص لأن انقطاع الشخص عن العمل يسبب له انعدام دخله تماما، وبذلك يصبح استقرار العمل و ضمان استمراره عنصرا يحفز العاملين على بذل المزيد من الجهد والعمل، ويزيل الخوف والقلق من حياتهم، وبالتالي يكونون في وضع أحسن من حيث القدرة على الأداء.
- ظروف العمل ومتطلباته المادية: تشكل ظروف العمل المادية المحيطة بعمل الشخص (الآلات التجهيزات، مكان العمل ومحيطه الفيزيائي المتنوع) عاملا مؤثرا على أداء الأشخاص في العمل ورغبتهم به، إذ كلما كانت الظروف المحيطة بالعمل أحسن كان استعداد الشخص للعمل أكبر.
- المزايا العينية التي تحمل قيمة مادية: مثل الأجهزة، بطاقات السفر أو الغذاء، حضور الحفلات، مهمات السفر، الموسوعات أو الكتب.

### ب- الحوافز المعنوية:

هي مجموعة الحوافز التي تتجاوز النواحي المادية للعامل ويمكن أن تتعلق بشخصه مثل خصائص العمل من تنفيذ وتكرار في تنوع واستقلالية وحجم السلطة والمسؤولية ونوعية الأداء أو معنوية تتعلق ببيئة العمل مثل الإشراف، القيادة، الزمالة، اللوائح والنظم الموجودة.

تتجه الحوافز المعنوية لإشباع الحاجات الفكرية والنفسية والاجتماعية للشخص العامل ومن أهم أشكالها ما يلي:<sup>1</sup>

- فرص التقدم والترقية: و تتمثل في إمكانية التقدم في الوظيفة والعمل، النقل إلى مراكز وظيفية ذات مكانة أعلى.
- توسيع دائرة الإشراف في العمل: منح الشخص المتميز المزيد من سلطات اتخاذ القرارات، منح الشخص ذو الأداء الغير العادي المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات في العمل لتقليل الإشراف عليه، تعزيز دوره عبر تزويده بسلطات أوسع تسهل له ممارسة النفوذ الإيجابي.
- الاعتراف بالجهود المبذولة ونتائجها: اعتراف الإدارة بما بذله الشخص من جهود أدت إلى نتائج مميزة (تقديم أوسمة، مكافآت، شهادات...إلخ)، التحدث عن الإنجازات المحققة أمام الآخرين لتعزيز أهميتها مدح العامل المتميز والثناء عليه أمام زملائه...إلخ).
- تقدير الإدارة لأداء المتميز: احترام الإدارة والسلطة الأعلى للأعمال المنجزة وتقديرها بالحوافز المقدمة، منح الشخص أهمية أكبر وتوليد الإحساس لديه بالتميز في العمل.

<sup>1</sup> - محمد مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تطبيقه في القطاع الحكومي العربي، مرجع سبق ذكره، ص32.

## الفصل الأول: التحفيز: مفاهيم و نظريات

- تعزيز الرضا عن العمل: يجب تعزيز شعور العامل بالأمن، فمتى كان العامل مطمئنا على صحته وعمله ومستقبله وأسرته من بعده، ومتى كان محاطا بشبكة مختلفة من التأمينات الاجتماعية ضد حوادث العمل والأمراض المهنية والشيخوخة والبطالة، كلما أدى ذلك إلى تعزيز شعوره بالأمن وأبعد عنه شبح الخوف من المستقبل. دمج الشخص العامل في مجموعة العمل المناسبة والمنسجمة، السعي إلى توفير متطلبات السرور وتحقيق سعادة الشخص العامل.

### 2- حسب المستفيد من الحافز:

يتم في هذا المجال التمييز بين الحوافز الفردية والحوافز الجماعية:<sup>1</sup>

#### أ- الحوافز الفردية :

هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو تحفيز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، فتخصيص مكافآت للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل أستاذ، أو إعطاء هدية للطلاب الأول في القسم كل ذلك يدخل في فئة الحوافز الفردية، فالحوافز الفردية موجهة للفرد وليس للجماعة ومن شأنها زيادة التنافس الايجابي بين الأفراد سعيا للوصول إلى إنتاج وأداء أفضل وقد تؤثر الحوافز الفردية سلبيا على روح الفريق التي هي جوهر عملية الإدارة وهو ما ينبه إلى ضرورة اللجوء لأسلوب الحوافز الجماعية إلى جانب الحوافز الفردية.

#### ب- الحوافز الجماعية:

تهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملاءه، لأن في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسة للعمل. ويدخل في هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن إدارة أو فرع في شركة، فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التنافس أحيانا. فيمكن للإدارة ومن أجل أن يتحقق التنافس الفردي الإيجابي وروح الفريق في آن واحد أن تستعمل الأسلوبين معا ولا تقتصر على أسلوب واحد، بحيث تكون حوافز على مستوى الفرد وحوافز على مستوى جماعة العمل وحوافز على مستوى المنظمة ككل.

### 3- حسب أثر الحافز:

تقسم الحوافز إلى حوافز إيجابية وأخرى سلبية:

#### أ- الحوافز الإيجابية:

هي الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمال معينة، أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء

<sup>1</sup> - القريوتي محمد قاسم، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2004، ص301-302.

## الفصل الأول: التحفيز: مفاهيم و نظريات

- العاملين على زيادة إنتاجهم وكفاءتهم عن طريق تقديم المزايا والخدمات التي تشبع برغباتهم فهي تهدف إلى رفع الكفاية الإنتاجية وتتركز على إحداث السلوك المرغوب فيه وتمثل في:<sup>1</sup>
- أن يكون الأجر حافزا لرفع الكفاية الإنتاجية.
  - العدالة والموضوعية في معاملة العاملين.
  - وضع بدلات خاصة مرتبطة بطبيعة العمل.
  - شكر العاملين على ما حققوه من نجاحات في عملهم.
  - استقرار العامل في عمله.
  - توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام العاملين.
  - الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله.
  - إيجاد دورات وبعثات تدريبية داخلية وخارجية.
  - توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل: الإضاءة الجيدة، التهوية.

### ب- الحوافز السلبية:

هي الحوافز التي تستخدم لمنع العاملين من القيام بأعمال معينة لضمان الإنتاج وأداء العمل في شكل طبيعي، وتعتمد على أسلوب العقوبات التي تطبق على العاملين الذين يؤديون عملهم بمستوى أقل مما هو مقرر أو متوقع منهم، ومنعهم من أن يسلكوا سلوكا معيبا أو مخالفا لقواعد العمل. غير أنه يلاحظ أن الحوافز الإيجابية تكون عادة أكثر فعالية من الحوافز السلبية وذلك أن طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع سواء ماديا أو معنويا، وتكره الضغط والإكراه 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 من استخدام الحوافز السلبية أيضا حيث ثبت أن زيادة فاعلية الحوافز الإيجابية يقلل من الحاجة في استخدام الحوافز السلبية.

### 4- حسب موقع الحافز<sup>2</sup>:

- أ- الحوافز المباشرة: هي التي يشعر بها الفرد بشكل ملموس، و نجد فيها الحوافز المالية مثل المكافآت و المنح و الحوافز العينية كالعلاج المجاني بالمؤسسة، و تقديم الخدمات الاجتماعية، و كذا الحوافز المعنوية مثل الأوسمة الميداليات و لوحات الشرف.
- ب- الحوافز غير المباشرة: هي الحوافز التي لا تمس العامل بصفة مباشرة، و من الأمثلة على ذلك ظروف العمل الملائمة، العلاقات التي تربط الموظف بالآخرين خصوصا المسؤولين، التكوين، الخ.

<sup>1</sup> - هاشم زكي محمود، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، ط3، 1981، ص667.

<sup>2</sup> نورالدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص145.

### المطلب الرابع: أساليب التحفيز.

إن الاهتمام بزيادة الإنتاج الكلي وزيادة مساهمة العاملين في ذلك الإنتاج، دفع الكثير من الباحثين إلى تبني بعض الأساليب الجديدة في التحفيز والتي تقوم على زيادة دور المرؤوس في اتخاذ القرارات التي يقوم بتنفيذها. وفكرة الإدارة بالمشاركة مبنية على الفكرة القائلة بأن الأفراد يميلون عادة على دعم القرارات التي يشاركون في وضعها. فيما يلي عرضاً مختصراً لأهم هذه الأساليب:<sup>1</sup>

#### 1- أسلوب توسيع العمل:

بتضمن هذا الأسلوب إضافة واجبات ومهام أخرى للعمل الذي يقوم به الفرد على نفس مستواه الإداري بدلاً من أن يقتصر عمله على القيام بعمل محدد متخصص، فمثلاً موظف قسم الودائع بدلاً من أن يقتصر عمله على استلام ودائع حسابات التوفير يمكن أن توسعه باستلام ودائع الحسابات الجارية أو الودائع لأجل والمراقبة على صرفها للزبائن. وكأن هذا الأسلوب هو رجوع عن مبدأ التخصص في العمل الإداري. إن إضافة الواجبات والمسؤوليات إلى العمل الأساسي يزيد من الرغبة في العمل ويقضي على الملل والروتين فيه وبالتالي يزيد من حفز الأفراد على أداء الأعمال.

#### 2- أسلوب إثراء العمل:

يقصد به إعطاء العاملين فرصاً أكثر وحرية أوسع في التخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم وهذا يعني زيادة التوسع العمودي في الأعمال بينما أسلوب العمل يعني زيادة التوسع الأفقي في الأعمال. ويعني أسلوب إثراء العمل إعطاء المرؤوس بعض المهام والواجبات التي يقوم بها رئيسه وبالتالي زيادة مشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله بشكل يؤدي إلى تغيير محتوى العمل. فمثلاً أن يقتصر دور المحاسب على استلام الأموال للصندوق يعطى مسؤولية صرف الأموال والرقابة عليها واتخاذ القرارات المتعلقة بها بما يتفق ومصصلحة المؤسسة، وهذا الأسلوب يؤدي إلى زيادة ارتباط المرؤوس وولائه للعمل كما يزيد من إحساسه بالمشاركة والإنجاز بشكل يؤدي إلى دفع درجة روحه المعنوية وبالتالي زيادة إنتاجه.

#### 3- أسلوب العمل المرن:

يسمح هذا الأسلوب للعاملين باختيار ساعات العمل التي يريدونها ضمن حدود معينة، فيستطيع الفرد الحضور إلى العمل خلال ساعات معينة وترك العمل خلال ساعات معينة لكن عليه التواجد في ساعات محددة يسمى الوقت الأساسي خلال ساعات العمل اليومية والتي هي مثلاً ثمانية ساعات يومياً، فمثلاً يستطيع الفرد الحضور إلى العمل ما بين الساعة السادسة إلى التاسعة صباحاً وترك العمل ما بين الثالثة والسادسة بعد الظهر شريطة أن يتواجد جميع العاملين خلال الفترة الأساسية ما بين العاشرة صباحاً إلى الواحدة زوالاً. ومن فوائد هذا

<sup>1</sup> قوادري رشيد، نظام الحوافز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة خميس مليانة، معهد العلوم الاقتصادية، 2008، ص 25.

## الفصل الأول: التحفيز: مفاهيم و نظريات

الأسلوب أنه يسمح للفرد بجدولة أوقات دوامه بحيث لا تتضارب مصالحه الشخصية ومتطلبات العمل كما أنه يسمح للفرد باختيار الوقت الذي يعتقد بأن إنتاجيته فيه أفضل ما يمكن.

### 4- أسلوب العمل الأسبوعي المكثف:

يتضمن هذا الأسلوب السماح للعامل بقضاء ساعاته الأسبوعية (40 ساعة مثلاً) خلال عدد أيام أقل مثلاً أربعة أيام بدلا من خمسة أيام. وهذا يسمح للعامل بقضاء وقت أطول للراحة و التسلية والأعمال الشخصية.

أشارت نتائج استخدام هذا الأسلوب إلى زيادة في الرضا الوظيفي للعاملين وإنتاجيتهم وتقليل معدلات دوران العمل والعيابات. وبالمقابل أدى هذا الأسلوب إلى تعب العامل وإرهاقه مما أدى إلى جودة أقل في المنتجات وفي خدمة الزبائن.

### 5- أسلوب مجموعات الجودة:

هي عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين تجتمع معا وباستمرار خلال وقت العمل في المشاركة لمناقشة وتطوير أفضل الطرق والوسائل التي تستطيع تحسين نوعية وكمية الإنتاج، وقد بينت الدراسات أن هذا الأسلوب كان فاعلا في حفز العاملين وتحسين مستوى إنتاجية الفرد كما ونوعا.

### 6- أسلوب الإدارة بالأهداف:

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر أساليب الإدارة بالمشاركة شيوعا واستعمالا في السنوات الأخيرة. فبالإضافة إلى أهميته كأسلوب من أساليب الحفز إلا أنه يستعمل باستمرار كأسلوب من أساليب تقييم الأداء، فأسلوب الإدارة بالأهداف هو فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف وزيادة رقابة المرؤوس على عمله. لقد وضع "بيتر دركر" فكرة الإدارة في أوائل الخمسينات ونالت الكثير من التأييد وتتلخص العناصر الأساسية لهذه الفلسفة الإدارية في:

- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها في المؤسسة والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المؤسسة.
- يشترك الرؤساء والمرؤوسون في وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها.
- يجتمع الرؤساء مع المرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقييمها، والنقطة الأساسية في هذه المرحلة هي تزويد المرؤوسين بمعلومات عن عملية التقييم حتى يعرف المرؤوس أين يقف بالنسبة لمساهمته في هذه المرحلة لتحقيق هدف وحدتهم الإدارية وهدف المؤسسة العام.
- إذا تبين من خلال عملية التقييم بأن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها، كوضع البرامج التدريبية للأفراد.

## الفصل الأول: التحفيز: مفاهيم و نظريات

إن وضع الأهداف وطرق تقييمها تختلف من مؤسسة إلى أخرى أو حتى بين الوحدات الإدارية للمؤسسة نفسها لكن النتائج المترتبة على ذلك يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تحسين مشاركة المرؤوس في المؤسسة.
- تحسين موقف الأفراد ورفع روحهم المعنوية اتجاه المؤسسة.
- تخفيض القلق وعدم الراحة بالنسبة للمرؤوس نتيجة عدم معرفته بموقف رئيسه اتجاهه.

**7- التمكين:** التمكين هو تفويض السلطة للمرؤوسين في المنظمة. الاتجاه الجديد في التحفيز من خلال التمكين فزيادة قوة العاملين بشكل كبير تعتبر حافز لإنجاز المهام لأن الشخص يطور كفاءته و يختار طرق لإنجاز المهمة و استخدام إبداعهم و ابتكارهم<sup>1</sup>.

### 8- تأهيل العاملين:

إن تأهيل العاملين في المؤسسة هو من مهام وظيفة التدريب فيها، ويتضمن التدريب أساليب منظمة تعمل على إحداث تغيير في سلوك الأفراد لتمكينهم من الحصول على المهارات المهنية والسلوكية القادرة على مساعدتهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة معاً. تأهيل العاملين في المؤسسة يتضمن توجيه وتكييف العاملين الجدد في بداية عملهم لبيئة العمل في المؤسسة من حيث أهدافها، سياستها، طبيعة العمل بها، التعرف على الزملاء... الخ، وهذه المرحلة تتضمن جولات لمختلف أقسام المؤسسة للتعرف عليها لخلق جو عمل طبيعي للأفراد بشكل تشعرهم بأنهم جزء من المؤسسة وليسوا غريبين عنها مما يؤدي إلى خلق الشعور بالرضا والطمأنينة.

### 9- أساليب أخرى في التحفيز:

إضافة إلى النظريات والأساليب السابقة في التحفيز فإن هناك أساليب أخرى يمكن تطبيقها لزيادة فهم الإدارة للعاملين، ومن هذه الأساليب الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين عن طريق قيامها:

- بمسح إحصائي لمعرفة آراء واتجاهات العاملين اتجاه المؤسسة.
- وضع نظام صندوق الاقتراحات لكي يستطيع الأفراد التعبير عن مشاكلهم و آرائهم وأفكارهم.
- وضع نظام فعال لحل الشكاوي والنزاعات التي تنشأ داخل المؤسسة بين العاملين فيها.
- سياسة الباب المفتوح من قبل المدير مع مرؤوسه.

<sup>1</sup> دانيال اوحانيان , التحفيز , ماجستير إدارة الأعمال, جامعة دمشق, كلية الاقتصاد, ب س ن, ص 12.

### المبحث الثاني: أسس و نظريات عملية التحفيز.

يعتبر موضوع التحفيز محل اهتمام الباحثين و المفكرين, فظهرت بذلك عدة نظريات ساهمت في تفسير مضمون عملية التحفيز, و سوف نتطرق في هذا المبحث لعرض أسس منح التحفيز و مختلف نظرياته.

#### المطلب الأول: أسس منح التحفيز

إن منح الحوافز لا بد أن يكون مبنياً على مجموعة من الأسس حتى تحقق الأهداف المرجوة منها، ولا تكون سبباً في نتائج عكسية على الموظفين بشكل خاص، وعلى المنظمة وأدائها بشكل عام، ومن أهمها ما يلي<sup>1</sup>:

##### 1. معيار الأداء:

يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي و ربما الأوحيد لدى البعض, و هو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو وفرة في التكاليف أو وفرة في أي مورد آخر. و يعتبر الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز, و يأخذ الأشكال التالية:

- الأداء المتميز.
- التصويت على الأفضل في الإنجاز.
- كمية العمل.
- درجة تحقيق الأهداف.

##### 2. معيار المجهود:

يوجد لعض الوظائف التي يصعب فيها قياس الأداء، و ذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات، و الأعمال الحكومية، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث, وبالتالي فان العبرة أحيانا بالمحاولة و ليس بالنتيجة. أو بهذا يؤخذ في الحسبان مكافأة المجهود أو الأسلوب، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء. و يجب الاعتراف بان هذا المعيار اقل أهمية كثيرا من معيار الأداء لصعوبة قياسه. و يمكن الأخذ بمعيار المجهود عن طريق:

- اختار الأكثر دواما في المؤسسة.
- اختيار الأكثر امتثالا للأوامر و القوانين.

- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الادارية، ط5، الاسكندرية، 1998، ص 350-351



### 3. معيار الاتجاهات السلوكية<sup>1</sup>:

تقوم المؤسسة بمنح حوافز معينة للأفراد الذين يتبعون سلوك إيجابي و هذا وفق المعايير التالية:

- الموظف المثالي.
- الموظف الأكثر شعبية.
- الأقدمية.
- التميز في خدمة الزبائن.

### 4. معيار الابداع و الابتكار:

يتم منح الحوافز المناسبة لمن يستحقها و ذلك عن طريق :

- المكافأة على الاقتراحات.
- الفائز في المسابقات.

## المطلب الثاني:متطلبات و مكونات عملية التحفيز

### 1-متطلبات عملية التحفيز:

تحتاج المنظمة إلى توفير عدة إمكانيات و إلى الاهتمام بالعناصر المؤثرة في أداء العامل بحيث تتمكن من القيام بعمله

كما ينبغي. و من بين المتطلبات الأساسية التي تحتاجها عملية التحفيز ما يلي<sup>2</sup>:

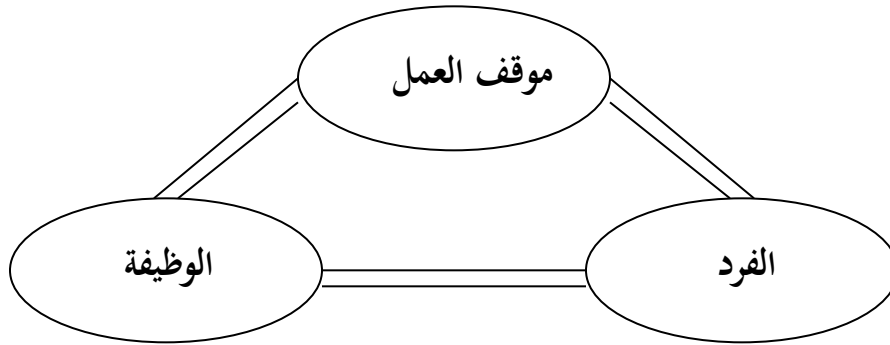
- ممارسات إدارية ناضجة: تتعلق بتوفير العوامل المؤثرة في أداء العامل, بحيث تكمن الفرد من التحكم في عمله و تحقيق أداء أفضل.
- تحديد حاجات العاملين: بمعنى معرفة حاجاتهم, رغباتهم, و دوافعهم.
- تحديد قائمة الحوافز: اختيار الحوافز التي تقر المنظمة استخدامها.
- تحديد نظرية المنظمة للدوافع و الحوافز: بمعنى تحديد أسباب الولاء و الأداء الجيد.
- وضع و اعتماد نظرية الحوافز: توضيحها و استعمالها في تصميم أنظمة الأجور و المزايا و نظام الحوافز بالنسبة لمختلف فئات العاملين.
- القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين: تكييف التحفيز بما يناسب مختلف الفئات (إطارات, أعوان التحكم,.....)

### 2- مكونات عملية التحفيز:

محمد مرعي مرع، التحفيز المعنوي وكيفية تطبيقه في القطاع الحكومي العربي، مرجع سبق ذكره، ص49.<sup>1</sup>  
<sup>2</sup> سعاد نائف بزوطي، الإدارة-أساسيات إدارة الأعمال، (عمان: دار وائل، 2000)، ص 350\_351..

يوجد عدد من المكونات المؤثرة في جدوى أي مدخل معين للتحفيز ونظر للتداخل بين هذه المكونات، فإن التحفيز هو وظيفة أعقد مما كان يتصور في الماضي، أما المكونات الرئيسية لعملية التحفيز هي ثلاث: الفرد، الوظيفة وموقف العمل كما في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3) : مكونات منظومة التحفيز



المصدر: خليل محمد شماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 234.

الشكل رقم (3) يوضح المكونات الرئيسية لعملية التحفيز و التي يمكن شرحها كمايلي<sup>1</sup>:

أ- **الفرد**: يتفاوت أعضاء المنظمة من مدراء وغير مدراء في الذكاء والقابلية والاتجاهات والحاجات، ولذلك من غير المحتمل أن تكون ردود أفعالهم موحدة ومتشابهة اتجاه أي قوة تحفيز معينة، وقد أشارت إحدى الدراسات الإدارية إلى الفروقات بين المدراء المتخصصين في الحاسوب، ففي حين كانت الأسبقيات في قيم المدراء تشمل المسؤولية والاستقلال الذاتي وعنوان الوظيفة فإن أسبقيات المتخصصين في الحاسوب كانت الأمان، وموقع العمل وساعاته وضرورة تعلم المهارات الجديدة، وعليه فإنه لا بد من وجود برامج تحفيز مختلفة لهذين النوعين من أعضاء المنظمة.

ب- **الوظيفة**: يؤثر تصميم الوظيفة في مستوى التحفيز، فبعض الأفراد يندفعون لدرجة عالية بسبب المهمات وتحدياتها، هذا في حين يفضل الآخرون الوظائف الرتيبة (الروتينية) والمهمات المهيكلة ولذلك يترتب على المدراء التوفيق بين الفرد والمهمة بطريقة تؤدي إلى أفضل أداء ممكن.

<sup>1</sup> - خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 233-234.

ت-موقف العمل: أما المكون الثالث فهو البيئة التي يتم فيها العمل، إذ هناك العديد من خصائص موقف العمل التي تبدو مهمة للظروف، فالعلاقات مع بقية أعضاء جماعة العمل تبعاً للظروف، قد تشجع أو تعوق الأداء بسبب معايير الجماعة أو استحسان الأفراد كما يرتبط السلوك بطبيعة معايير العمل وتنظيمية وتوزيع المكافآت.

ويؤدي تفاعل المكونات الثلاثة أعلاه: الفرد والوظيفة وموقف العمل إلى تحديد استمالة التحفيز لأعضاء المنظمة، كما أن هذه المكونات قابلة للتجزئة إلى مكونات فرعية أدق مما يلقي الأضواء على درجة التعقيد التي يتسم بها التحفيز.

### المطلب الثالث: نظريات عملية التحفيز.

نظراً لأهمية موضوع التحفيز الذي شغل بال الكثير من الباحثين منذ بدأ العمل المنتظم في الحياة الاقتصادية، وخاصة مع تطور وتعدد الحاجات والرغبات البشرية حيث كانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على أبحاث تحاول تفسير أسباب حفز الأفراد، وحثهم على الارتقاء بمستوى أدائهم، فتم صياغة العديد من نظريات التحفيز، والتي نذكر منها:

#### 1- النظرية الكلاسيكية التقليدي:

من أهم مؤسسي هذه النظرية فريدريك تايلور (1911) وأطلق عليها مصطلح الإدارة العلمية، قام من خلالها بدراسة وتصميم العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل وتزيد من إنتاجيته، وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- إن مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة وليست مشكلة العامل.
- للعمال انطباع زائف في أنهم إذا أدوا العمل بسرعة فستستغني الإدارة عنهم ويصبحون عاطلين، وبالتالي فإن الإطالة في مدة الإنجاز تعني ضمان العمل لمدة أطول.
- للعمال ميل طبيعي للعمل بأقل من طاقتهم.
- من مسؤوليات الإدارة توفير الأفراد المناسبين للعمل المعين وتدريبهم على أكثر الوسائل كفاءة لأداء عملهم.
- يجب ربط أداء الموظفين مباشرة بنظام الأجور أو حافز فوري أو نظام الأجر بالقطعة، أي أن تايلور اعتقد أن كفاءة الموظفين سترتفع إذا ما تم تحفيزهم عن طريق نظام الأجر بالقطعة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نورالدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 119.

و يقترح هذا النظام في العمل وجود معدلين للأجور (الإنتاج بالقطعة )، فالأول مرتفع إذا تمكن العامل من الانتهاء بالقطعة في الوقت المحدد، والثاني منخفض إذا كان إنتاج القطعة في وقت أطول من الوقت المحدد لها. ولقد اثبت تايلور من خلال ذلك أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر تصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى تصاحبها أو يقابلها أجر أعلى. و هكذا ...، ولا تمنح الحوافر المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها. أما الفرد المنخفض الأداء والذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى المحدد فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله.

لقد تم توجيه عدة انتقادات لهذه النظرية، أهمها: أن تايلور يساوى بين الأفراد والآلات، ويعتبر أن الأفراد لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال، وهذا خطأ، إذ أن الإنسان المعاصر لا يعمل من أجل الدخل فقط على الرغم من أهميته، وأنه لا يستجيب دائما لمقداره، وغالبا ما يستخدم عقله في الحكم على هذا الحافز الاقتصادي، ونراه قد يقوم بفعل يختلف عن ما تريده الإدارة، وبذلك يكون تايلور قد تجاهل المتغيرات النفسية والاجتماعية وتأثيرها على سلوك العمال.

### 2- نظرية العلاقات الإنسانية:

تأسست على يد التون مايو حيث اكتشف أهمية العلاقات الانسانية من خلال البحوث التي قام بها حول دافعية العمال و التي دامت حوالي تسع سنوات بداية عام 1924, بمصنع هاوثورن الشركة الغربية للكهرباء<sup>1</sup>. و جاءت هذه النظرية كرد فعل على النظرية الكلاسيكية، وكان التوجه فيها هو دراسة الظروف المادية للعمل التي يعمل الفرد في ظلها، وذلك على بحوث ميدانية قام بها قصد التأكد من نظرية تايلور التي تقول : أن الإنتاجية هي دالة في الظروف المادية.

حيث قاد "التون مايو" في مصانع "هاوثورن" بالقرب من شيكاغو , فريقاً من الباحثين و أشرف على التجارب التي تمت في شركة ويسترن إلكترىك بالولايات المتحدة الأمريكية و اعتبرت هذه التجارب بمثابة بداية حركة العلاقات الإنسانية إذ لفتت الأنظار إلى مطالب الأفراد النفسية والاجتماعية، وفتحت أفقاً جديدة للتفكير في إدارة الأفراد وفي تحقيق الأهداف المادية والمعنوية على السواء. ولقد تضمنت تجارب هاوثورن إجراء تجارب كثيرة من أهمها:

- تجارب الإضاءة: وفي هذه التجارب تم تعريض مجموعات مختلفة من العاملين لشدة إضاءة مختلفة، وملاحظة أثر ذلك على الإنتاجية، حيث تبين من خلالها أن الزيادة والنقصان في معدلات الإضاءة لا تتماشى مع الزيادة والنقصان في الإنتاج.

<sup>1</sup> نورالدين حاروش, ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره , ص 120

- تجارب غرفة التجميع: تناولت هذه التجربة مجموعة من العوامل في قسم التجميع، حيث تم عزل مجموعة صغيرة منهن بصحبة عدد من الباحثين يقومون بأعمال الملاحظة وتجميع البيانات. و قد تبين من خلال هذه التجربة أن أداء عاملات المجموعات الصغيرة تأثر بالمكانة العالية التي حظيت بها من الإدارة كمجموعة مهمة ذات مكانة عالية ومتميزة عن بقية العاملات، مما جعلهن يشعرن بالبهجة والاندفاع في الأداء.
- تجارب غرفة الأسلاك: إن أعضاء المجموعات في هذه التجربة هم من الذكور. و قد طبقت عليهم خطة أجور تشجيعية تعتمد على زيادة المكافآت نتيجة زيادة الإنتاجية، وكانت النتيجة أن الأفراد لم يزيدوا من إنتاجهم، لأنه كان يتم التحكم فيهم من قبل المجموعة التي حددت وقيدت إنتاج كل فرد وبفرض معايير محددة عليهم.
- وباختصار، جاءت نتائج أبحاث "التون مايو" غير متوقعة، مؤكدة وجود متغير جديد، ألا وهو الروح المعنوية للعمال، ودرجة الانسجام والوثام القائمين بين المجموعة العاملة. وكشفت أن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل. وبينت تلك الدراسة أهمية الحاجة للانتماء إلى مجموعات العمل، مع ظهور عامل ديناميكية جماعة العمل، إذ من الممكن أن يبدع الفرد من خلال وجوده ضمن عمل جماعي، وكان لهما تأثيراً في تحفيز العاملين.

و مع تطور الفكر ظهرت عدة محاولات لتطوير مفاهيم هذه النظرية يجعلها أكثر شمولاً وعمقاً في فهم وتفسير سلوك الأفراد. ومن أمثلة هؤلاء: ماسلو، هيرزبيرغ، ألدفر، ماكيلاند وغيرهم...

### 3- نظرية أبراهام ماسلو وهرم الحاجات:

يرى عالم النفس ماسلو أن حاجات الناس مرتبة ترتيباً هرمياً طبقاً لحاجاتهم الشخصية والفسولوجية، ويضع ماسلو افتراضات أربعة تحكم مفاهيم نظريته وهي:<sup>1</sup>

- إذا تم إشباع حاجة فإنها لا تعود دافعا للسلوك.

- إن في داخل كل إنسان شبكة حاجات معقدة مرتبطة.

- أن الحاجات التي تقع في قاعدة الهرم يجب إشباعها أولاً.

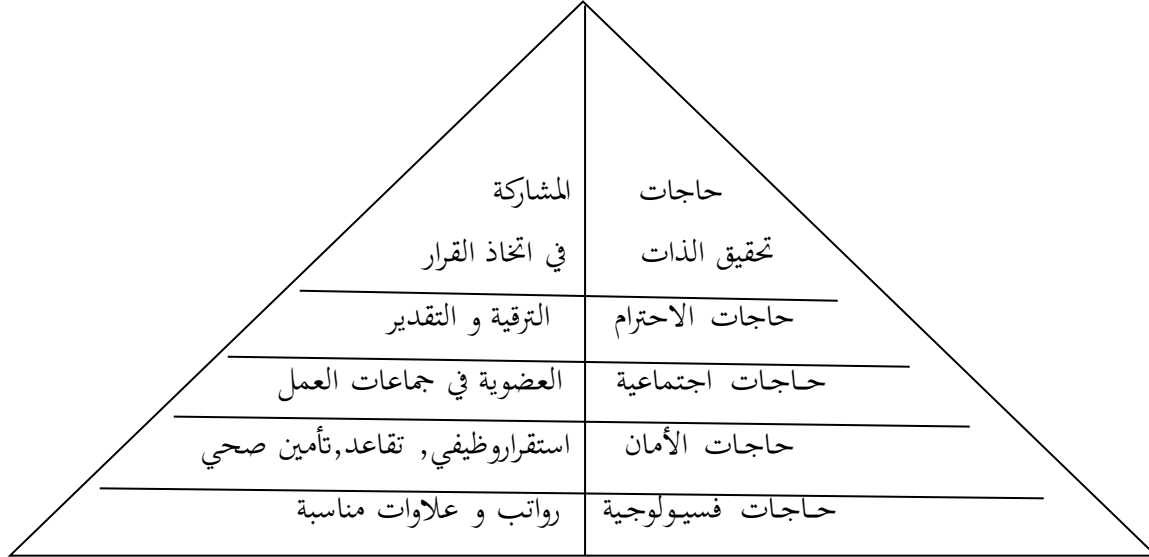
- تفوق الطرق التي تشبع الحاجات العليا على الطرق التي تشبع الحاجات الدنيا.

وحول الشخصية والدافعية يرى ماسلو أن لدى الإنسان عدة دوافع أو واجبات يمكن ترتيبها بشكل هرمي، كما في الشكل (4)<sup>2</sup> والمغزى من وراء ترتيبها بهذا الشكل هو أهمية هذه الحاجات بالنسبة للإنسان، فالطعام والشراب هي أولى الحاجات ويلبها الحاجة للأمان.

1 - علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص172.

- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، جار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص256

الشكل رقم (4):هرم ماسلو للحاجات.



المصدر: حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، جار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص256.

من خلال الشكل نلاحظ أيضا أن كل حاجة من الحاجات المختلفة للفرد العامل إلا و لها وسائل تحفيزية خاصة بها، هذه الأخيرة تقدمها المنظمة للعاملين من أجل إشباع حاجاتهم و بالتالي تحقيق رضاهم و أهدافهم و طموحاتهم من جهة و أهداف المنظمة من جهة أخرى.

فنظرية ماسلو تظل نظرية بسيطة و واضحة تصلح إلى حد كبير لتفسير ظاهرة الحفز والدافعية بتحديدتها الحاجات التي تحرك سلوك الإنسان، ونظرا لبساطتها وقدرتها النسبية على تفسير الدوافع فإنها تظل نظرية مقبولة لدى كثير من المديرين وعلماء النفس.

بالنسبة لنقائص نظرية ماسلو، فإن بعض النقاد يعتبرون أن عدد الحاجات وأولوية هذه الحاجات تختلف من فرد لآخر، بالإضافة لعدم وجود أبحاث وأدلة كافية تدعم هرم الحاجات المقترح.

#### 4- نظرية العاملين لفريدريك هيرزبيرغ:

تركز نظرية هيرزبيرغ على دور العمل وأهميته في حياة الأفراد العاملين. حيث قسم نظريته إلى فئتين من العوامل:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - علي عباس، أساسيات الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص173.

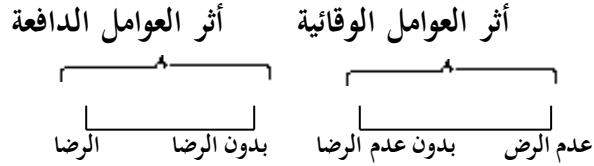
## الفصل الأول: التحفيز: مفاهيم و نظريات

أ- العوامل الدافعة التي تتعلق بالفرد.

ب- العوامل الوقائية التي تتبعها المؤسسة.

كما بينها الشكل التالي:<sup>1</sup>

### الشكل رقم (5): نظرية العاملين



المصدر: خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 1999، ص 237

أ- العوامل الدافعية التي تتعلق بالفرد: وتشمل ما يلي:

- الشعور بالإنجاز.
- إدراك الشخص لقيمة عمله نتيجة اتفانه.
- أهمية العمل نفسه كونه إبداعيا وفيه نوعا من التحدي.
- المسؤولية ومدى تحكم الشخص في وظيفته ومدى مسؤولية الشخص عن الآخرين.
- إمكانية التقدم في الوظيفة.
- التطور والنمو الشخصي.

ولقد بين هيرزبيرغ أن العوامل الدافعية، إن وجدت فهي تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية وتوفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي. فهي تؤدي إلى تحفيزهم للأداء، ويؤكد هيرزبيرغ على أنه لو تمكنت الإدارة من إغناء وظائف الأفراد بإعطائهم مسؤولية أكبر وفرصة أفضل للتقدم واعتراف الغير فإن أداءهم يرتفع.

ب- العوامل الوقائية التي تتبعها المؤسسة: وتشمل ما يلي:

<sup>1</sup> - خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 237.

## الفصل الأول: التحفيز: مفاهيم و نظريات

- سياسة الشركة وإدارتها.
- نمط الإشراف.
- العلاقات مع الرؤساء.
- ظروف العمل.
- الأجور والرواتب والمكافآت.
- المركز الاجتماعي والأمن الوظيفي.
- التأثيرات على الحياة الشخصية.

وهذه العوامل ترتبط بالقرينة أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة وهي تعمل على إبعاد الفرد من حالة عدم الرضا، فإذا شعر الأفراد بأن سياسات المنظمة تعتبر مناسبة وأن رواتبهم جيدة ، والضمان الوظيفي متوافر وظروف العمل مواتية، فإن ليس من المحتمل أن يكونوا غير راضين عنها، غير أن هذه العوامل لوحدها غير كافية لإشباعهم أو تحفيزهم نحو الأداء العالي.<sup>1</sup>

إن أفكار هيرزبيرغ، كما هو الحال مع ماسلو، قدمت إطارا هاما ومفيدا المفهوم الحاجات الإنسانية الحافزة والتي تعتبر مهمة في دفع العاملين للعمل، إلا أن نظريته فشلت كونها لم تقدم نموذجا دقيقا كعملية تبين كيف تؤثر هذه الحاجات على سلوك الأفراد وإنجازاتهم.

### 5- نظرية دوجلاس ماك جريجور<sup>2</sup>:

وضع دوجلاس ماك جريجور أنماطا لمفهوم الإنسان وسلوكه حيث وصف نمطا منها بافتراضات (X) لسلبية والثاني بافتراضات (Y) العقابية وهي النظرية التقليدية للعامل.

■ افتراضات (X):

- الإنسان بطبيعته كسول ولا يحب العمل.
- أنه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل.
- يفضل الإنسان أن يجد شخصا يقوده ويوجهه ويشرح له ماذا يفعل.
- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان نحو العمل.
- لا بد من الرقابة الدقيقة والشديدة على الإنسان.
- إن الأجر والمزايا المادية الأخرى أهم حوافز العمل.

<sup>1</sup> - خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 237.

<sup>2</sup> - علي عباس، أساسيات علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 171.



ولذلك اتخذت الإدارة التقليدية الخطط فسلكت طريقا ذو شقين، حيث اتخذت القوة شعارا لها والتهديد والإشراف المحكم وسيلة لها، والشق الثاني المرونة فالتزمت باللين والتراخي، ولكن هذه السياسة التقليدية أثبتت بطلانها العلوم الإجتماعية وتجاربها المبررة، فهذه الصفات التي ألصقها تايلور بالعنصر البشري في الإنتاج غير صحيحة. وقد قدم ماك جريجور افتراضات مضادة وسماها (y).

### ■ افتراضات (y):

- أنها تنظر إلى العامل كبشر لا يعمل ضد إدارة المؤسسة وأهدافها.
  - ليست الإدارة هي التي توجه العاملين وتحملهم المسؤوليات وحسب بل ذلك مغروس فيهم، والإدارة فقط تطور وتكشف فقط الصفات الإنسانية وتوجهها.
  - إن الإنسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود وهو يفضل أن يكون قائدا وليس مرؤوسا.
  - في ظروف الحياة الصناعية الحديثة فإن الطاقات الكامنة للعنصر البشري قد تمت الاستفادة منها بشكل جزئي.
  - أخيرا فإن الإنسان يعمل أملا بالمكافأة وليس خوفا من العقاب.
- فركزت افتراضات (y) على القيادة الإدارية من خلال الدافعية، وذلك بالسماح للمرؤوسين بتحقيق الرضا الشخصي مادامت تساهم وتؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.
- و أهم جوانب الخلل في هذه النظرية هي أن الإنسان المعاصر لا يعمل فقط من أجل الدخل على الرغم من أهميته، وإنه لا يستجيب دائما لمبلغه وحتى بالنسبة للحافز الاقتصادي فهو لا يستجيب له كما هو بل غالبا ما يستخدمه عقله في الحكم عليه، وقد يقوم بعمل غير ما تريد الإدارة.<sup>1</sup>

### 6- نظرية ألدفر ERG:<sup>2</sup>

اقترح ألدفر نظريته المسماة "نظرية الدفر" لمعالجة بعض أوجه القصور في نظرية التسلسل الهرمي لماسلو، وقد ظهرت في عام 1969 في مقال بعنوان "تجارب تطبيقية لنظرية جديدة من حاجة الإنسان"، في رد فعل على التسلسل الهرمي الشهير لماسلو الحاجات التي كتبها، ويرى فيه أن نموذج ماسلو لا يمكن تعميمه على جميع الأفراد، ولا يمكن التعرف من خلاله على توقعات السلوك لدى الأفراد.

"ألدفر" يميز بين ثلاث فئات من حاجات الإنسان التي تؤثر على سلوكه وهي:

- حاجات البقاء: وهي مجموعة الحاجات التي تضمن الاستمرار، وهي مرادفة للحاجات الفسيولوجية والأمان في نظرية ماسلو.

<sup>1</sup> - سعاد نائب برنوطي، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص412.

<sup>2</sup> عبد الرزاق بن علي، مدونة الدروس والمحاضرات في الإدارة والاقتصاد، المحاضرة 2، (<http://abderrazagbenali.blogspot.com>) تاريخ النسخ

## الفصل الأول: التحفيز: مفاهيم و نظريات

- حاجات الارتباط والعلاقات مع الآخرين: وهي مجموعة الحاجات الاجتماعية وعلاقة الفرد مع الآخرين.
- حاجات النمو: وهي مجموعة حاجات تطوير واستعمال مؤهلات الفرد، وهي مرادفة لحاجات التقدير وتحقيق الذات في نظرية ماسلو.

ومن خلال التقسيم السابق نجد أن نظرية ألدفر تستند على عمل ماسلو، ففيهما الكثير من القواسم المشتركة، كذلك توجد اختلافات جوهرية بينهما.

### الشكل رقم(6)أوجه التشابه و الاختلاف مع هرم ماسلو



المصدر: عبدالرزاق بن علي، مدونة الدروس و المحاضرات في الإدارة و الاقتصاد، المحاضرة 2،  
(<http://abderrazagbenali.blogspot.com>) تاريخ التصفح 21.01.2016

#### أ- أوجه التشابه مع مدرج ماسلو :

تشابه نظرية ألدفر مع التسلسل الهرمي لماسلو فيما يلي:

- خفضت نظرية ألدفر مستويات الحاجات إلى ثلاث، بدلا من خمس، أي نظرية التسلسل الهرمي لماسلو .
- حذت نظرية ألدفر مثل نموذج ماسلو في هرمية الحاجات ، فحاجات الوجود لها الأولوية على حاجات الارتباط ، وحاجات الارتباط لها الأولوية كذلك على حاجات النمو .

#### ب- أوجه الاختلاف مع مدرج ماسلو :

تختلف نظرية ألدفر مع التسلسل الهرمي لماسلو فيما يلي:

- الحاجات لا تتبّع (أي لا يوجد تسلسل محدد لها)، بل قد يحاول الإنسان تلبية أكثر من نوع من الحاجات في آن واحد. فمثلا قد تجد شخصا قليل الدخل يذهب لحضور مباريات كرة القدم في الملعب، أو قد يقبل فرد ما بعمل يحتوي على نواح تقديرية أقل، لسبب أن العمل الذي يحتوي على تقدير وتحقيق ذات عالين لا يلي الحاجات الأساسية.
- تنشط لدى الفرد أكثر من حاجة في وقت واحد.

## الفصل الأول: التحفيز: مفاهيم و نظريات

- قلصت الحاجات الإنسانية إلى ثلاث بدلا من خمس.
- حين يتوقف إشباع حاجة في مستوى أعلى تزداد الرغبة لإشباع حاجات أدنى.
- لا تفترض النظرية تسلسلا صارما لإشباع الحاجات نحو الأعلى.
- تأخذ بعين الاعتبار الفروق بين الأشخاص وثقافتهم وبيئتهم.

### ت- تقييم نظرية ألدفر:

- وجهت انتقادات عدة لنظرية ألدفر لكنها أقل مما كان لنظرية ماسلو، ومنها:
- أن هذه النظرية لم تشر ما إذا كانت بعض الحاجات هي أكثر تحفيزا من غيرها.
- لم تشر إلى كيفية قياس الحاجات و درجة تحقيقها للرضا لدى الأفراد.

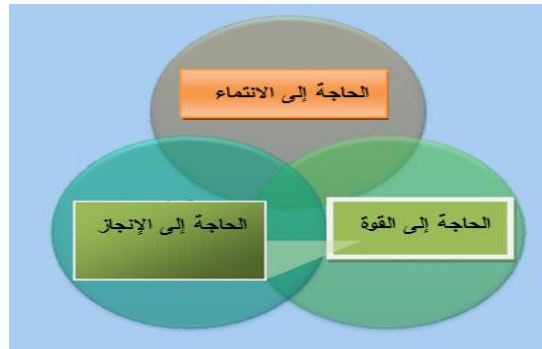
### 7- نظرية ماكلياند<sup>1</sup>:

يركز هذا النموذج على أن التحفيز يعتمد على الحاجات، وقد طور ماكلياند نموذجه على نموذج هنري موراي، والذي توصل فيه هذا الأخير إلى أن الحاجات كأساس للحوافز، أطلق عليه اسم الحاجات الواضحة، والذي يرفض فيه تدرج الحاجات في شكل هرمي. كما يذهب ماكلياند في نظريته إلى أن الحاجات الإنسانية ذات استقرار نسبي، فطاقة الإنسان الداخلية الكامنة تبقى ساكنة حتى يأتي عامل ما يثيرها، ويعبر عن هذا العامل عادة بالحافز، والذي يعتبر ترجمة لهدف معين، فإذا حقق الفرد ذلك فإنه يؤدي إلى إشباع الحاجة التي أثرت لديه، وشكلت دافعيته.

ووفقا لنظرية ماكلياند فإن الحاجات ذات الارتباط ببيئة العمل يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع:

أ- الحاجة إلى الانجاز. ب- الحاجة إلى الانتماء. ت- الحاجة إلى القوة والتأثير.

الشكل رقم (7): أنواع الحاجات وفقا لنظرية ماكلياند.



المصدر: عبدالرزاق بن علي، مدونة الدروس و المحاضرات في الإدارة و الاقتصاد، المحاضرة2، (<http://abderrazagbenali.blogspot.com/>) تاريخ التصفح 21.01.2016.

<sup>1</sup> عبدالرزاق بن علي، مدونة الدروس و المحاضرات في الإدارة و الاقتصاد، المحاضرة2، مرجع سبق ذكره.

## الفصل الأول: التحفيز: مفاهيم و نظريات

وفيما يلي استعراض لتلك الحاجات:

أ- **حاجات الانجاز:** يعرف دافع الإنجاز بأنه الفرق بين مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي. فكلما قلت المسافة بين مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي انخفض دافع الإنجاز، وكلما زادت المسافة ارتفع دافع الإنجاز. ويمكن التعبير عن الحاجة إلى الإنجاز بأنها سلوك يغلب عليه الرغبة في التنافس والوصول إلى أداء ممتاز أو غير عادي.

ويتصف العاملون الذين لديهم حاجة للإنجاز بما يلي:

- الرغبة القوية في تحمل مسؤولية حل المشاكل المعقدة.
- الرغبة القوية في التعامل مع أهداف صعبة والميل في تحمل المخاطر.
- الرغبة القوية في الحصول على المعلومات المرتبة بشكل مستمر عن مستوى الأداء.
- الرغبة في الاعتماد على الذات، وعدم الاشتراك مع الآخرين عند إنجاز المهام.
- الرغبة في الحصول على عائد في مقابل ما أنجزوه.

ب- **حاجات الانتماء:** وتعرف بأنها حاجة الفرد لوجوده مع الآخرين وبينهم، والرغبة الدائمة في الحصول على موافقة المحيطين، سواء على النفس أو السلوك. فمثل هؤلاء الأشخاص الذين لديهم حاجات قوية للانتماء تراهم يهتمون إلى حد كبير بتجنب أي سبب يؤثر على حسن علاقاتهم ومشاعرهم الودية مع الآخرين، وتجدهم ينغمسون في العمل الذي يسمح لهم بإقامة علاقات متينة طيبة ومستمرة معهم؛ لذلك فإن الأشخاص الذين لديهم حاجة شديدة للانتماء، عادة ما يتجنبون العمل الإداري على اعتبار أن هناك عداء تقليديا من قبل المرؤوسين تجاه الرؤساء، من الصعب أحيانا تجنبه.

ت- **الحاجة إلى النفوذ والقوة والتأثير:** وتعرف بالرغبة في التأثير في الآخرين والرغبة في السيطرة أو التحكم في البيئة المحيطة، فهؤلاء الأشخاص غالبا ما ينحصر وقتهم وتفكيرهم وجهدهم في الحصول على مركز وظيفي يحصل من خلاله الفرد على المكافآت والقوة، ومن ثم السيطرة والنفوذ، كما أن هؤلاء الأشخاص لا يعطون اهتماما لحسن العلاقات مع الآخرين، ولا يهتمهم رضاهم عنهم. وقد افترض ماكيليلاند الأفراد الذين لديهم دافع قوي للإنجاز يكون لديهم عادة حاجة قوية للنفوذ، فمثل هؤلاء الأشخاص الذين لديهم الرغبة القوية في التأثير في الآخرين يكثر من تقديم الآراء والمقترحات في محاولة إقناع الآخرين بقبول آرائهم، ومن خصائصهم كذلك الطلاقة في الحديث واللباقة والرغبة الدائمة في النقاش والجدل، ويتوقع نجاح هذا النوع من العاملين في وظائف القيادة الإدارية.

وتوصل ماكيليلاند من خلال تجاربه إلى أن:

- هناك أفراد لهم ميول ورغبات عالية لإتمام العمل بصورة جيدة خلافا للأفراد العاديين.
- يرى أن تلك الحاجات الثلاث موجودة لدى كل إنسان ولا يوجد تدرج لإشباعها، فهي مترابطة وتتفاوت من شخص لآخر، وأنها مستمرة لا نهاية لها.

- ركز بصورة كبيرة على الحاجة إلى الانجاز على اعتبار أنها الفرق بين مستوى الطموح ومستوى الأداء، فكلما قلت المسافة بينهما انخفض الحافز والعكس صحيح، وفي حالة انعدام المسافة (تطابق مستوى الطموح ومستوى الأداء) يبدأ الفرد في التفكير برفع مستوى الطموح إلى أعلى حد، وذلك بناء على قدراته وخبراته السابقة.
- يرى أن الحاجات الثلاث مرتبطة تشكل مجتمعة محفزاً لدى الفرد للأداء الجيد، وأن فقدان أي منها يؤدي إلى تقليل دافعية الفرد، ومن ثم يقلل أداءه.
- ركز على دافع الانجاز، على أساس أنه الأقوى، حتى سميت نظريته بنظرية الحاجة للانجاز. وبتركيز نظرية ماكيليلاند على دافع الانجاز لدى العاملين، فهي تتميز بأنها تركز على الفروقات بين الأفراد، في مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للانجاز، والأداء العالي المتميز، والنجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بتحقيقها، والتي غالباً ما تكون أهدافاً عالية المستوى.

### نقد نظرية ماكيليلاند:

نرى أن هذه النظرية تركز على دوافع الانجاز وتتجاهل الدوافع الأخرى، وأن أهميتها ترتبط بأهمية حاجات الانجاز.

### 8- نظرية التوقع:

تقوم هذه النظرية على فكرة أساسية و هي أن الناس يتوقعون نتائج ومكافآت على لأعمالهم بسبب كفاءتهم و تفوقهم على الآخرين، وقد برزت هذه النظرية على يد المفكر فكتور فروم عام 1964، و تفسر هذه النظرية سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره، حيث أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد أن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك الذي سيؤدي إلى نتيجة معينة، و هذا يعني حفز الفرد، أي أن الفرد سيكون مدفوعاً لبذل جهد عال حينما يعتقد أن ذلك الجهد سوف يؤدي إلى تقييم جيد للأداء، و أنه سيحصل على مكافأة تؤيد لتحقيق أهدافه الشخصية. ترتكز هذه النظرية على ثلاث علاقات أساسية هي<sup>1</sup>:

- العلاقة بين الجهد و الأداء: إدراك الفرد باحتمال أن بذل كمية معينة من الجهد سوف يؤدي إلى إنجاز العمل.
- العلاقة بين الأداء و المكافآت: درجة إعتقاد الفرد أن الأداء بمستوى معين سوف يؤدي إلى النتائج المرغوبة.
- العلاقة بين الأهداف و المكافآت الشخصية: درجة إشباع المكافآت للأهداف الشخصية للفرد و جاذبية تلك المكافآت المحتملة للفرد.

<sup>1</sup> هبال عبد العلي، دور التحفيز في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، السنة الجامعية 2008.

### 9- نظرية التعزيز لسكنر:

تعتبر هذه النظرية من بين النظريات المحافظة على السلوك، و هي تقر بأن الحوافز الخارجية هي المحددة للسلوك الإنساني<sup>1</sup>، و أن المفززات هي التي تتحكم في السلوك وأن النتائج التي تعقب مباشرة استجابة من الإنسان تزيد من احتمال تكرار ذلك السلوك في المستقبل.

وتعتبر هذه النظرية أن الطريقة التي يتعلم بها الناس ترتبط مباشرة بنتائج تصرفاتهم وأعمالهم ، وطبقا لهذه النظرية ؛ فإذا ما وجد الناس أن نتائج تصرفاتهم ولأعمالهم تؤدي الى نتائج طيبة ومرغوبة ، فالاحتمال الأكبر أن يكرروا تلك الأفعال والتصرفات . و من ناحية أخرى، فإذا ما كانت النتائج غير جيدة وغير مرغوبة فمن المرجح أن لا يكر الناس تلك التصرفات مرة أخرى. وبمعنى آخر: أن نتائج السلوك هي التي تحدد السلوك، والنتائج هي المدعمات، والإنسان يستجيب للعوائد، والسلوك الذي يعزز ويدعم بالمكافأة سيستمر وسيكرر مستقبلا، بينما السلوك الذي لا يعزز ولا يدعم سيتوقف ولن يتكرر، وكل ماهر مطلوب لدفع الإنسان للاستجابة أو القيام بسلوك معين هو تعزيز ذلك السلوك بنوع من العوائد / المكافآت<sup>2</sup>.

افتراضات نظرية التعزيز والتدعيم:

- إن الأفراد يسلكون الطرق التي يعتقدون ويرون أنها تؤدي إلى تحقيق مكاسب شخصية.
  - إن الفرد يقوم بالعديد من السلوكات، ويختلف السلوك بحسب نتائجه، وبناء على هذه النتائج يتعلم الفرد أن يزيد من احتمالات قيامه بسلوك معين أو أن يقلل من احتمالات سلوك آخر.
  - تتفاوت فاعلية المثير في إحداث السلوك المرغوب فيه عند الأفراد حسب عدد مرات تكرار التعزيز التي تصادف ذلك السلوك، وعلى قوة التأثير الذي يتركه.
  - أن ما يعتبر معززا عند فرد قد لا يكون كذلك عند فرد آخر.
  - إن المكافآت هي المعززات التي تهدف إلى استمرار إثارة السلوك الإيجابي عند الأفراد.
- أي أنه وطبقا لمبادئ ونتائج بحوث ونظريات التدريب والتعلم في علم النفس المعروفة بأثر التعزيز على الاستجابة، فالفرد إذا ما تلقى ثوابا على عمل معين فإن احتمال استجابته مرة أخرى سيتعزز. و على العكس من ذلك فإن تعرضه لعقاب سيجعل احتمال تكراره لنفس السلوك في المستقبل أقل، ذلك لأنه سيحاول تفادي حدوث تلك الخبرات على طريق تجنب السلوك المؤدي إليها. و تتفاوت فعالية الحافز على إحداث السلوك المرغوب فيه على عدد مرات التعزيز التي تصاحب ذلك السلوك وعلى قوة الأثر الذي يتركه. على افتراض التعزيز بالاستجابة، بحيث تبدو العلامة النمطية واضحة للفرد. فالمعززات التي تكون على شكل كتاب شكر أو مدح للموظف أو العامل

<sup>1</sup> نورادين حاروش، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص 136.

<sup>2</sup> عبدالرزاق بن علي، مدونة الدروس و المحاضرات في الإدارة و الاقتصاد، المحاضرة 1، مرجع سبق ذكره.

## الفصل الأول: التحفيز: مفاهيم و نظريات

- أمام زملائه، أو زيادة راتبه إذا ما أجاد في أداء معين، يعتبر بمثابة مؤشرات قوية على السلوك. إن ما يقوم به العاملون من جهد تحدده إلى درجة كبيرة النتائج التي تعقب سلوكا معيناً.
- ويقترح بعض الباحثين استخدام القواعد التالية في المعززات التي يستخدمها المدبرون:
- عدم إعطاء فكرة مكافأة متساوية لجميع العاملين.
  - على المدبرين أن يعلموا العاملين بما عليهم أن يقوموا به كي ينالوا تعزيزات.
  - على المدبرين أن يخبروا العاملين بالنواحي التي لم يتحسنوا فيها.
  - على المدبر ألا يعاقب موظفاً أمام زملائه.
  - على المدبرين أن يجعلوا النتائج (الثواب والعقاب) معادلة للسلوك الذي يقوم به الموظف.

### المبحث الثالث: نظام الحوافز.

يعد نظام الحوافز كغيره من الأنظمة الأخرى السائدة في المنظمة, و الذي يصمم بشكل يجعل الأفراد العاملين يتصرفون بطريقة معينة تستجيب للأهداف المسطرة, حيث تسعى المنظمة من خلال وضع نظام معين للتحفيز إلى استقطاب الكفاءات التي تحتاجها, و جعل أهدافها تتفاعل مع رغباتهم و حاجاتهم من أجل إثارة دوافعهم بشكل يجعل هذه الأهداف تتوافق مع أهداف العاملين, و سنتطرق فيمايلي إلى أهم النقاط المتعلقة بنظام الحوافز:

- مصادر الحوافز والعوامل المؤثرة فيه.
- مراحل تصميم نظام الحوافز.
- أسس نجاح نظام الحوافز و أهم معوقات.
- علاقة نظام الحوافز بالمتغيرات الأخرى.

#### المطلب الأول: مصادر نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه.

1- **مصادر الحوافز:** تنقسم مصادر الحوافز التي يمكن أن يحصل عليها العامل في العمل إلى قسمين:<sup>1</sup>  
أ- حوافز ذاتية كامنة في أداء العمل: ويكون مصدرها ذاتي ناتج عن طبيعة النشاط المطلوب أدائه في العمل كمثل على هذا الشخص الذي يعمل في قسم الهاتف و يجب التعامل مع الناس ونظرا لأن وظيفته تتطلب الاتصال الدائم بالناس فهو يجد في أدائه لهذا العمل مصدرا للسعادة والرضا عن النفس.  
ب- حوافز خارجية كامنة في بيئة العمل: تتمثل في الظروف المحيطة بأداء العمل كالأجور، المكافآت، الترقية، القيادة والعلاقة مع الزملاء.

#### 2- العوامل المؤثرة في نظام الحوافز:

تحيط بنظام الحوافز عدة عوامل و التي تؤثر فيه، منها ما يدخل ضمن إطار المؤسسة ومنها يتصل بالسياسة العامة للدولة.<sup>2</sup>

أ- **على مستوى الدولة:** حيث يتأثر نظام الحوافز بعاملين هما:

<sup>1</sup> - صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص32.  
<sup>2</sup> - حسن الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص102.



## الفصل الأول: التحفيز: مفاهيم و نظريات

- سياسة الدولة الاقتصادية وكذا الاجتماعية، وتظهر غالبا في شكل قوانين تعمل المؤسسة من خلال إدارتها على تطبيقها، وبالتالي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق.
- القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد، والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغبتهم وحاجاتهم، والأولويات في ذلك فكل مجتمع له عادات وقيم تحدد نظرة أفرادها للمنافع، وكذا السبل الموصلة إلى تحقيقها وهنا يتحدد بالتالي نظام الحوافز الذي يتناسب مع هذه المعطيات.
- ب- على مستوى المؤسسة:** حيث يتأثر نظام الحوافز بالعوامل التالية:
  - نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه وقدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز، فنظام الحوافز يتحدد وفقا لإمكانات المؤسسة وكفاءة الإدارة في اختيار النظام الأمثل المطبق لكل من تطلعات العمال وقيود وأهداف المؤسسة.
  - اقتصاديات المؤسسة نفسها ومدى فعاليتها ونشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني أي كلما كانت فعالة اقتصاديا كلما زاد ذلك من فرص إقامة نظام تحفيزي فعال يعود بالنجاح على مستوى الفرد والمؤسسة.
  - نوع القوى العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي والثقافي وهنا يتحدد مدى انسجام برؤية العامل مع رؤية المؤسسة للأمر، فعلى الفرد أن لا يتناقض في تطلعاته مع حدود المؤسسة المالية، وكذا عليه أن يكون واعيا بالدور المنشود إليه.
- مهما كان وضع النظام سواء على مستوى الدولة أو المؤسسة فإنه يتأثر بمجموعة من العوامل وهي:
  - الوضع الاقتصادي العام.
  - الوضع العام للعامل.
  - النظام الضريبي المتبع.
  - هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد وكذا الحاجات.
- بالإضافة إلى ما سبق يمكن القول أن العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد تتمثل في ثلاثة عوامل و هي: الاختلافات الفردية، خصائص العمل والممارسات التنظيمية،<sup>1</sup>
- الاختلافات الفردية:**
  - يمثل كل شخص حالة مستقلة عن غيره، ويكمن الاختلاف في تركيبة الحاجات والقيم والاتجاهات والرغبات التي يحملها الفرد الواحد إلى بيئة العمل.

<sup>1</sup> - شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال (منظور كلي)، دار حامد، 2000، ص 311.

### - خصائص العمل:

هي الأبعاد التي تقرر حدود ومسارات عمل وما يتضمنه من تحديات حتى تجعله يختلف ويتميز عن عمل آخر. وتتضمن الخصائص تشكيلة المهارات المطلوبة، والمؤهل العلمي، والخبرة وكل ما يؤهل الفرد لجعله قادرا على القيام بالعمل.

### - الممارسات التنظيمية:

هي القواعد والإجراءات والسياسات والتطبيقات الإدارية بما فيها نظم التكريم المعتمدة في المنظمة الواحدة، وهي الممارسات الإدارية المؤثرة في عملية التحفيز كالتعويض النقدي في إجازات العمل والتأمين، الرعاية الإنسانية، المكافآت المالية، التعويضات الأخرى ....

المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز و أهم خصائصه.

### 1. مراحل تصميم نظام الحوافز:

إن تصميم نظام الحوافز ليس بالمهمة السهلة كما أنه لا يمكن اقتباسه من منظمة أخرى، و حتى يكون نظام الحوافز ذي فعالية يجب أن يكون متوافقا مع خصوصيات كل منظمة، و هذا يعني تناسب كل من أهداف المنظمة و استراتيجياتها، ظروف العمل فيها و طبيعة الأداء بالإضافة إلى ميزانية الحوافز و الأجور. و من أجل تصميم نظاما للحوافز لابد من إتباع الخطوات التالية:<sup>1</sup>

### الشكل رقم(8):خطوات تصميم نظام الحوافز.

تحديد هدف النظام ← دراسة الأداء ← تحديد الميزانية ← وضع إجراءات النظام.

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، ط5، 1998، ص256.

أ- تحديد الهدف: قد يكون هدف المؤسسة إما تعظيم الأرباح رفع المبيعات و/أو تخفيض التكاليف أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف، ولتحقيق الهدف العام لابد من تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم، ولذلك فإن نظام الحوافز الشامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله وتقسيم الهدف العام

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص256-261.

## الفصل الأول: التحفيز: مفاهيم و نظريات

إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل وذلك داخل كل وحدة تنظيمية. فأساس برنامج الحوافز هو وضع أهداف مضبوطة.

ب - دراسة الأداء : تسعى هذه الخطوة إلى تحديد ووصف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي حيث أن الأداء المطلوب يستدعي مايلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم: أي أن الوظيفة محددة وواضحة ومفهومة المعالم وذات بدايات ونهايات معلومة وذات عمليات ونواتج واضحة.

- وجود عدد سليم للمستخدمين: فلا الأعداد أكثر ولاهي أقل مما يجب.

- وجود طرق عمل سليمة: يعني وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل وأساليب للأداء وللاتصال وخطوات للحصول على مدخلات العمل، وخطوات للمراحل والعمليات وأيضا لنواتج العمل.

- وجود ظروف عمل ملائمة: وهذا يعني أن جو العمل يسهل الأداء وذلك من حيث التجهيزات، الأدوات، الإضاءة، الحرارة، التهوية، المواصلات وغيرها.

- وجود سيطرة كاملة للمستخدمين على العمل: لا يمكن محاسبة المستخدم على عمل ليس له أي سيطرة عليه.

ت - تحديد ميزانية الحوافز: يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في الميزانية البنود التالية " قيمة الحوافز والجوائز - التكاليف الإدارية - تكاليف الترويج " كما يمكن التفريق بين نوعين من ميزانيات الحوافز:

- ميزانية ثابتة: فيها يتم تحديد مبلغ ثابت ومعروف مسبقا ويمكن تحديدها باعتبارها نسبة ثابتة من ميزانية الأجر.

- ميزانية مرنة: يعني أن تكون متغيرة وغير محددة سلفا وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج.

ث - وضع إجراءات النظام : هنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني تسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وأدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز وتوقيت تقديمها.

### 2. خصائص نظام الحوافز: <sup>1</sup>

حتى يكون نظام الحوافز فعالا ويحقق أهداف المؤسسة يجب أن يتسم ببعض الخصائص من أهمها:

- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والانجاز الذي يتسم تحفيزه في شكل وتقديره وقياس أبعاده.

<sup>1</sup> - نورالدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 105\_106.

## الفصل الأول: التحفيز: مفاهيم و نظريات

- إمكانية التطبيق: يشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.
- الوضوح والبساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.
- التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على التأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.
- المشاركة: يفضل العاملون المشاركة في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم وزيادة إقتناعهم به و الدفاع عنه.
- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة، واضحة وموضوعية للأداء، و يجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.
- القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.
- الملاءمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية، الأعمار السنوية، الحاجات الإنسانية، الكميات، وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.
- المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك.
- الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل يزيد من إيراداتها و أرباحها أو نتائج أعمالها، و يتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل و بعد المنظمة.
- التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.

المطلب الثالث: أسس نجاح نظام الحوافز و أهم معوقاته.

### 1. أسس نجاح نظام الحوافز:

- لضمان نجاح نظام الحوافز، يجب على الإدارة الإلمام الجيد بمنظومة الاحتياجات والدوافع التي تحكم سلوك الفرد، و الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين العمال.

## الفصل الأول: التحفيز: مفاهيم و نظريات

و يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها:<sup>1</sup>

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية مما يحقق هدفا إنسانيا في حد ذاته وغرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المنظمة وإدارتها بأنفسهم.
  - المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها، وتعزيز التناسق بينا بما ينسجم وأهداف المنظمة وتطلعاتها وسياستها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم .
  - المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه...إلخ.
  - تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين .
  - المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة في سياستها، وتعزيز قدراتهم وميولاتهم التكوينية معها، لأن العاملين كثيرا ما يسيئون فهم أهداف الإدارة ويخضعون ممارساتهم إلى تفسيرات كثيرا ما تكون خاطئة، مما يولد مناخا ملبدا بسوء الفهم والعداوة والسلبية بين الطرفين، وبصورة تنعكس سلبيا على المنظمة والعاملين معا، وقد تكون مدمرة أحيانا.
  - تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين مما يضمن نتيجة ازدهار المنظمة وتوقعها.
  - المساهمة في تحقيق آلية أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها وتجد المنظمة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين.
  - إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة مما يؤدي إلى رفع روح الولاء والانتماء إليها.
  - زيادة نواتج العمال في شكل كميات إنتاج، مبيعات، أرباح...إلخ.
  - تخصيص تكاليف عنصر العمل، وذلك عن طريق تخفيض نسب التغيب ودوران العمل.
  - تقوية المركز التنافسي للمنظمة.
- بالأضافة إلى ما سبق، لا بد من الإشارة إلى الشروط الأساسية التي يجب على الإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار إذا أرادت أن تحقق من وراء الحوافز فوائد ترتبط بإنجاز ونجاح العمل فيها:<sup>2</sup>
- البساطة وتعني أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما في بنوده وصياغته وحساباته.
  - أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والعدالة معا إذ لا بد أن يحدد مسار الحوافز بحيث تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين معا، وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهداف العاملين والإدارة.

<sup>1</sup> - عبد المعطي محمد عساف ، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص87.

<sup>2</sup> - مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار صفاء للنشر، عمان، 2000، ص185 - 186.

## الفصل الأول: التحفيز: مفاهيم و نظريات

- كما لا بد للمؤسسة أن تحدد الوقت الذي تستخدم به الحافز وخاصة الحوافز المادية التي لا بد أن تكون في مواعيد محددة ومتقاربة.
- أن نضمن استمرارية الحوافز وذلك لخلق الشعور بالطمأنينة وتوقع استمرارية قيام المؤسسة بإشباع تلك الحاجات وضمن ذلك مستقبلاً، وأن تضمن الوفاء بالتزاماتها التي تقررها من الحوافز.
- أن تنمي في ذهن العامل العلاقة العضوية في الأداء الجيد والحصول على الحوافز.
- أن تكون السياسة التي تنظم الحوافز تتصف بالعدالة والمساواة والكفاءة.
- أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز ليزيد من قناعتهم به وتحمسهم له والمحافظة عليه.
- أن تكون بداية النظام قوية وذلك بمساندة الإدارة العليا واستخدام شعارات وبرامج دعائية ومنشورات ترويجية لإعطائه الدفعة الأولى القوية.

### 2. معوقات نظام الحوافز.

هناك بعض الصعوبات التي يمكن أن تشكل عوائق وعقبات أمام تحقيق الهدف المنشود من الحوافز ومنها:<sup>1</sup>

- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز.
- تطبيق نظام واحد ونمطية في عدد كبير من المؤسسات.
- غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين اتجاهاتهم.
- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز على ضوءها.
- عدم دقة تقويم أداء الأفراد.
- سوء استخدام الحوافز من قبل المديرين.
- ارتفاع تكاليف الحوافز.
- عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز.
- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فاعليتها.
- فقدان مفهوم الأخذ والعطاء من الحوافز.
- نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق الحوافز.

المطلب الرابع: علاقة نظام الحوافز بالمتغيرات الأخرى.

### 1. الأداء ونظام الحوافز:

تسعى المؤسسات بمختلف أنواعها إلى تحقيق معدلات متنامية من الانتاجية، و التي لا يمكن تحقيقها بدون تحفيز الأفراد العاملين بها، بالإضافة إلى عدم إهمال عامل التقييم و دوره في تحديد و معرفة مستويات و قدرات

<sup>1</sup> - عايدة سيد الخطاب، علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1993، ص362-363.

## الفصل الأول: التحفيز: مفاهيم و نظريات

الأداء لدى الأفراد، و لهذا فلا بد من وجود حوافز تدفع الأفراد نحوى الأداء الفعال، و لذلك ينبغي تصميم و وضع نظام فعال للحوافز.

يجب أن يقود الأداء المتميز إلى تحفيز مناسب وفق ما يلي:<sup>1</sup>

أ- **مكافأة الأداء المتميز:** أن يتم تقديم الحافز المعنوي إثر الأداء المتميز، لأنه عامل يسهم في تقدم العمل، وزيادة معدل الإنتاجية، الفاعلية، ويمكن أن يأخذ الحافز أشكالاً مختلفة مثل:

- وضع صورة صاحب الأداء أمام أنظار الجميع.

- تقديم صاحب الأداء المتميز إلى المدير العام للتعرف إليه وتقديره، والاعتراف من قيادة المؤسسة بإسهاماته.

- تكريم الشخص طيلة فترة زمنية معينة.

- تسليم ميدالية/ درع/ بطاقة تكريمية.

ب- **الأفضل في الإنجاز:** أن تلجأ المؤسسة إلى التصويت على الأفضل في الإنجاز، الأداء، السلوك ممن

تجاوز أداؤه المهام والأعمال الموكلة إليه، وتكريمه بعد إجراء التقييمات الرسمية اللازمة وتطبيق معايير تقييم

الأداء من قبل إدارة المؤسسة وذلك وفق ما يلي:

- منحه اسم الأفضل في إدارته/ قسمه.

- بيان سبب تكريمه وإعلان ذلك للجميع.

- نشر عدد الأصوات التي حصل عليها للكشف عن مدى إقرار الجميع بأفضليته.

- منحه جائزة/ هدية/ لوحات تذكارية تدل على مكانته.

ت- **الأكثر دواما في المؤسسة:** أن تختار المؤسسة الأشخاص الذين يمضون أوقاتا خارج الدوام الرسمي بقصد

إتمام مهامهم الصعبة، وتمنحهم حوافز تكريما على استمرارهم في تنفيذ أعمالهم طوعا بقصد إنجازها وفق

التالي:

- إعلان الأسماء في لوحة خاصة.

- توضيح مسوغات نشر الأسماء لجميع العاملين.

- منح الأشخاص بعض الحوافز ذات القيمة المعنوية (بطاقات تقديرية، هدية تذكارية...).

ث- **صاحب الإنتاج الأعلى:** أن تختار الإدارة والشركات صاحب الإنتاج الأعلى وفق معايير الإنتاجية

المحددة بشكل موضوعي، وتكرم الشخص على إنتاجه وفق التالي:

- نشر اسمه في لوحة أبطال الإنتاج.

- يمنح الشخص أسبوعا إضافيا من الإجازات المأجورة.

محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تطبيقه في القطاع الحكومي العربي، مرجع سبق ذكره، ص43.<sup>1</sup>

- تقديم هدية له على إنتاجيته (علبة حلوى، وجبة غداء مع أسرته في مكان يختاره...).
- ج- مكافأة تحقيق الأهداف: أن تختار المؤسسة أو الإدارة الأشخاص أو الشخص ممن حققوا الأهداف المحددة لهم وفق المؤشرات الرقمية أو الوصفية من الإدارة، وتكرمهم على ذلك كما يلي:
- تحويل النتائج المحققة إلى أرقام تدل على أرباح أو إيرادات، وتوزيعها إلى فئات تغطي نسبة مئوية، حيث يتم تكريم الأفراد حسب الأولوية الأكثر تحقيقاً للأهداف، حقق الأهداف بشكل جيد جداً، حقق الأهداف بشكل جيد.

### 2. نوعية حياة العمل ونظام الحوافز:

وتشكل الحوافز و خاصة المعنوية منها الأساس الذي تستند إليه برامج الرفاهية الاجتماعية إذ أن اعتماد نظام الحوافز المالية فقط قد لا يدفع العاملين إلى تحسين رضاهم وأدائهم في العمل. لذا فإن نظام الحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي والأسواق ودور الحضانة .... إلخ، يمكن أن تحسن من نوعية حياة العمل وتدفع العاملين نحو أداء أفضل.

ولكون الإدارة مسؤولة عن صحة العاملين في المنظمة فقد تلعب الرعاية الصحية دوراً مهماً في تحسين نوعية حياة العاملين. لا بل إن التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض التزام صحي على المنظمة أن تلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعاملين.

### 3. السلوك التنظيمي ونظام الحوافز:

- تتبع الاتجاهات السلوكية الجيدة حوافز تقدم لمستحقيها كما يلي:<sup>1</sup>
- أ- الموظف المثالي: حين يؤدي بعض الأشخاص في المؤسسات والشركات سلوكيات مثالية في العمل، هؤلاء تعمل إدارتهم على اختيارهم قدوة سلوكية أو مثالا تسميهم "الموظف المثالي"، وتمنحهم الحوافز التي يستحقونها.
- ب- الموظف الأكثر شعبية: أن تختار المؤسسة تبعاً لاستقصاءات الرأي موظفاً كل شهر يسمى "الأكثر شعبية" ممن يجمع على شعبيته الأشخاص العاملون في المؤسسة نظراً لسلوكه الإيجابي، أو علاقته الودية الواسعة، أو غير ذلك، بحيث يتم اختيار اثنا عشر موظفاً من الأكثر شعبية سنوياً.
- ت- التميز في خدمة الزبائن: أن تختار المؤسسة عبر علاقاتها مع الزبائن الخارجيين لمنتجاتها والمستفيدين من خدماتها أشخاصاً أو شخصاً تسميه "التميز في خدمة الزبون"، ومن تتأكد من وصول علاقاته مع الزبون إلى مرحلة ودية تزال الحواجز الرسمية والشكلية في الألقاب وغيرها فيما بينهم.
4. الولاء التنظيمي ونظام الحوافز.

<sup>1</sup> - محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تطبيقه في القطاع الحكومي العربي، مرجع سبق ذكره، ص 46-47.



## الفصل الأول: التحفيز: مفاهيم و نظريات

يشير التحفيز إلى مجموعة من العوامل و المؤشرات التي تدفع الأفراد نحو بذل أقصى جهد في العمل و تجنب ارتكاب الأخطاء, بغرض الحصول على ما بضمن تحقيق الرغبات و إشباع الحاجات و الوصول إلى التطلعات التي يسعون لبلوغها, و بقائهم في المنظمة و خلق روح الإلتماء و الولاء في نفسيتهم من أجل كسب العامل بوجه خاص و استمرارية العمل بوجه عام.

كما أن هناك بعض الدراسات التي توصلت إلى وجود علاقة بين مدخلات تنظيمية معينة, و منها نظام الحوافز, فإذا توفرت هذه المدخلات فسيُدفع الأفراد تلقائياً للعمل بهدف الحصول على مخرجات الولاء التنظيمي, و المتمثلة فيما يلي:<sup>1</sup>

- سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات التنظيمية.
- سلوك إيجابي اتجاه التنظيم.
- تدني نسب الترك و الغياب.
- زيادة الشعور بالاستقرار الوظيفي.
- ارتفاع الروح المعنوية.
- ارتفاع معدلات الأداء.

### 5. الإبداع ونظام الحوافز.

يعد نظام الحوافز أحد الركائز الأساسية لتنمية روح الإبداع والمهارات لدى العاملين، فالتطبيق الجيد لنظام الحوافز يحفز العمال على طرح أفكارهم وتجسيدها، إذ أن جوهر الإبداع هو الفكرة التي ليس لها مصدر إلا الإنسان فالمعرفة الجديدة والفكرة الخلاقة عنصران مهمان وأساسيان لتطوير المجتمعات وحيث إن المحور الجوهرى للمنظمات الإدارية المتميزة يقوم على تبنيتها لبيئة تنظيمية تعطي الاتجاهات الإبداعية شرعيتها، وتبلورها في منهجين فكري وعلمي يقومان على قيم وممارسات وظيفية تغرس وتؤصل الإبداع كهدف متجدد ومطلوب وتؤصل ذلك من خلال حوافز وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ<sup>2</sup>. فالعملية الإبداعية هي قابلية الفرد على تصور الأمور والتبصر فيها. مما يولد أفكاراً جديدة للتنفيذ، ويرفع التفكير الإبداعي من نوعية القرارات الخاصة بمعالجة مشاكل وقضايا المنظمة، وينبه إلى كل جديد، ويدفع الفرد إلى إعادة النظر للمهارات التي يتحلى بها، كما يخدم في تبلور إنجازات فريق العمل.

<sup>1</sup> سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 2001، ص 75.

<sup>2</sup> كواش زهية، الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي التاسع بعنوان الإبداع والتغيير التنظيمي في

المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب -البلدية، 18-19 مايو 2011م

## الفصل الأول: التحفيز: مفاهيم و نظريات

فالمحور الجوهرى للمؤسسات المبدعة يقوم على تبنيها لبيئة تنظيمية تعطي الاتجاهات الإبداعية شرعيتها، وتؤصل الإبداع كهدف متجدد ومطلوب من خلال حوافز وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ، ويمكن للإدارة دفع وتنمية حركة الإبداع في المؤسسة وتنشيط السلوك الإبداعي المبهر وذلك بإتباع المحفزات التالية:<sup>1</sup>

- الاختيار العلمي للأفراد ذوي القدرات والمهارات الفكرية الواعدة.
- إسناد العمل للملائم لخصائص الفرد وقدراته الذهنية ورغباته وتوجهاته النفسية، والاجتماعية.
- توفير فرص التعلم والتدريب وتنمية المعارف والقدرات الذهنية والمعرفية.
- تحميل الفرد مسؤولية الأداء وتفويضه أو إشراكه في اتخاذ القرارات.
- إثارة جو التنافس والتحدى بين العاملين وإزكاء الرغبة في التفوق والتميز من خلال نظم الحوافز.
- ربط الحوافز المادية والمعنوية بالأداء ومستويات الإنجاز في العمل.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدم من تفصيل حول موضوع التحفيز باعتباره من المواضيع الأكثر أهمية في المنظمة و الذي يجب إعطاؤه عناية فائقة و أخذه بعين الاعتبار في السياسات و الاستراتيجيات، من خلال الاهتمام بالأفراد العاملين و ما يؤثر على دخلهم و مستوى معيشتهم و طموحاتهم وإشباع رغباتهم المادية و المعنوية، التي تختلف من شخص إلى آخر.

أما بالنسبة للمنظمة فإن استخدام نظام حوافز يتسم بالإنصاف و الفعالية، يساهم في رفع الأداء و زيادة الأرباح و ضمان البقاء و الاستمرارية و تحقيق التميز.

وخلاصة القول، فإن على المنظمة أن لا تنظر إلى الحوافز على أساس مجرد تقديمها للعاملين فقط بدون أن يكون لديها استراتيجية وسياسة خاصة بها. فالإتجاه الحديث ينظر إلى الحوافز كأداة يجب استخدامها بفعالية لتحقيق أهداف المنظمات، ولتحقيق ذلك لابد من الإستعانة بالمستشارين لوضع أنظمة الحوافز الفعالة.

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص751.

### الفصل الثاني: الرضا الوظيفي ، مفاهيم عامة.

#### تمهيد:

يعد المورد البشري الركيزة الأساسية لبناء أي مجتمع, و لهذا كان محل اهتمام معظم الأمم سواء المتقدمة منها أو النامية واعتبرته أهم قضايها انطلاقا من أن الاستثمار في المورد البشري هو الاستثمار الحقيقي للتنمية بجميع مجالاتها و هو أساس العملية الإنتاجية.

ومن منطلق الحقيقة العلمية التي مفادها أن جهد و أداء الفرد وكفائته المهنية هي دليل على مدى رضاه عن عمله وتزداد تلك السلوكيات بمقدار ما يوفره العمل له من إشباع لحاجته ودوافعه.

و بدأ الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي لأول مرة في قطاع الصناعة، ثم انتشرت وتعددت الدراسات في مختلف الميادين, و نظرا لأهمية العنصر البشري باعتباره الثروة الحقيقية والمحور في المنظمات المعاصرة فإن الاهتمام بدرجة رضاه عن العمل, والذي لا يتحقق إلا بإشباع حاجاته المتعددة و المختلفة الفسيولوجية منها والاجتماعية و النفسية, يعتبر أمرا هاما، فتلك الحاجات تولد عند الفرد نوعا من التوتر إذ لم يجد مصدرا لإشباعها ، فتعتبر الوظيفة أو العمل الذي يقوم به الفرد المصدر الأساسي لإشباع هذه الحاجات والشعور بالرضا.

سنحاول في هذا الفصل التعرف على الرضا الوظيفي و أهم النماذج المفسرة له ومختلف العوامل المؤثرة فيه, وذلك من خلال التطرق إلى المباحث الثلاثة التالية:

**المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.**

**المبحث الثاني: قياس الرضا الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه.**

**المبحث الثالث: أبعاد و متطلبات الرضا الوظيفي.**

### المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

تسعى المنظمات الحديثة أن تكون فعالة و متميزة و هذا يعتمد على درجة رضا الوظيفي لمستخدميها, و لهذا حظي هذا الموضوع باهتمام الباحثين في علم الإدارة و الاجتماع و علم النفس, من خلال البحث في معرفة مدى رضا الفرد عن عمله أو عدم رضاه, فبرز اختلاف كبير في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي, ونحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على مختلف جوانب الرضا الوظيفي بالتطرق إلى المطالب التالية:

- مفهوم و أهمية الرضا الوظيفي.
- خصائص الرضا الوظيفي و أنواعه.
- نماذج المفسرة للرضا الوظيفي.
- مسببات ونواتج الرضا الوظيفي.

### المطلب الأول : مفهوم، أهمية و خصائص الرضا الوظيفي.

#### 1- مفهوم الرضا الوظيفي:

إن مفهوم الرضا هو من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضا حيث يصعب دراسته بكل موضوعية و هذا ما أدى إلى ظهور العديد من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع . فقد أشار لوك 1976 إلى ظهور أكثر من 3350 دراسة في هذا الموضوع في الولايات المتحدة الأمريكية فقط، ولعل من أهم أسباب تعدد هذه البحوث اعتبار موضوع الرضا أحيانا كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالأداب والتغيب والاتصال الرسمي وغير الرسمي، وأحيانا أخرى كمتغير تابع يتأثر بالأجرة والراتب ونظام المنح والمكافآت وهيكل السلطة ونظام اتخاذ القرارات وغير ذلك من المواضيع والمتغيرات النفسية والاجتماعية والمادية (المحيط الطبيعي) ومن أسباب تعدد الدراسات في هذا الموضوع أيضا عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا في العمل مما أدى إلى تعدد التعاريف الإجرائية إلى جانب تداخل هذا المفهوم مع مفاهيم سيكولوجية أخرى كالروح المعنوية والدافعية.<sup>1</sup>

باعتبار الرضا عن العمل هو مجموعة الاتجاهات المختلفة، فإن من أجل إعطاء صورة أكثر وضوحا لمفهوم الرضا الوظيفي فإننا نتطرق إلى عرض النقاط التالية:

#### أ- تعريف الرضا:

يعرف الرضا لغة هو ضد السخط، و ارتضاه: رآه أهلا، و رضي عنه: أحبه و أقبل عليه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - قوادري رشيد، نظام الحوافز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي ، مرجع سبق ذكره ، ص57..

<sup>2</sup> - ابن منظور، لسان العرب، ط 4 ، دار صادر، بيروت، المجلد 5، 2005، ص168.

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي، مفاهيم عامة

أما اصطلاحاً فيعرف أميل الرضا: بأنه يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد و المتوقعة من طرفه.<sup>1</sup>

### ب- تعريف الرضا الوظيفي:

لقد تعددت التعاريف و تباينت في إبراز المتغيرات ذات الصلة بالرضا الوظيفي, و نذكر منها:  
- عرف الرضا الوظيفي بأنه "الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل و مع الثقة و الولاء و الانتماء للعمل".<sup>2</sup>  
- و عرفه بورتر: "الرضا الوظيفي يتحدد بتأثير العوائد التي يحصل عليها العامل في المؤسسة و ما تحقق له من إشباعات, و كذا إدراكه لعدالة هذه العوائد".<sup>3</sup>  
- و يعرفه ستون: "بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و عمله, أو يصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي, و رغبته في النمو و التقدم, و تحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها".<sup>4</sup>

- كما يعرف أيضاً على أنه "الحالة الشخصية للفرد و التي تعبر على مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل".

فهناك علاقة بين الرضا عن جانب من جوانب العمل و الرضا عن الجانب الآخر حيث يرى فروم أن ارتباط درجات الرضا عن الجوانب المختلفة للعمل ببعضها قد يرجع إلى أن العمل الذي يعطي ميزات معينة في جانب معين يعطي ميزات إلى الجوانب الأخرى للعمل، فالإشباع التي تتيحها الوظائف العليا من حيث الأجر الأعلى والإشراف الأكثر ديمقراطية والمراكز الاجتماعية الأعلى وظروف العمل الأفضل ومحتوى العمل الأكثر إثارة، تعتبر أكثر من تلك التي توفرها الوظائف الأدنى في المنظمة وبالتالي فدرجة رضا الأفراد الذين يشغلون أعمالاً تتفاوت في مستوياتها الوظيفية عن جانب معين من جوانب العمل تميل إلى أن تتوافق مع درجة رضاهم عن الجوانب الأخرى.<sup>5</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو ظاهرة معقدة كونها مرتبة مباشرة بالسلوكات و الميولات و الرغبات و المشاعر التي تختلف من فرد إلى آخر, و على العموم يمكن القول أن الرضا

1 - عائشة مصطفى المناوي, سلوك المستهلك المفاهيم و الإستراتيجيات, دار مكتبة عين شمس, القاهرة, ط2, 1998, ص122.

2 - صلاح الدين عبد الباقي, السلوك التنظيمي, دار الجامعة الجديدة, الإسكندرية, 2005, ص130.

3 - أحمد صقر عاشور, إدارة القوى العاملة, الأسس السلوكية و أدوات البحث العلمي, دار النهضة العربية للطباعة و النشر, بيروت, 1986, ص60.

4 - محمد سعيد أنور سلطان, السلوك التنظيمي, دار الجامعة الجديدة, الإسكندرية, 2003, ص196.

5 - قوادري رشيد, نفس المرجع السابق, ص58.

الوظيفي هو مجموعة المشاعر الباطنية الإيجابية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله أو وظيفته، و هو يعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه له العمل من خلال بيئة تساعد على تلبية مختلف رغباته و طموحاته.

### 2- أهمية الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي من أهم الظواهر التي يستوجب الاهتمام بها لسببين مهمين:

1- كون الرضا هدف كل فرد بحد ذاته فأيا كان الفرد العامل فهو يطمح أن يكون راضيا و ينعكس ذلك على أدائه المتميز في العمل.

2- إسهام الرضا في التأثير على كل سلوكيات الفرد.

فالرضا الوظيفي له مكانة ودور مهم في الحياة الشخصية والمهنية للفرد، كما أن هناك وجهة نظر مفادها أن الأفراد الذين يشعرون بالرضا والسعادة في العمل هم أكثر إنتاجية، و أقل تغيبا عن العمل و التأخر عنه، كما أن استقرار العاملين في المؤسسات التي يعملون فيها وعدم ترك العمل والانتقال إلى مؤسسات أخرى يحد من تفاقم المشكلات العمالية ومن زيادة شكاوي العمال من أوضاع العمل وتوجههم لإنشاء نقابات عمالية للدفاع على مصالحهم، ويولد مناخ تنظيمي تسوده روح التعاون والرغبة في التفاهم مع الزملاء في العمل.<sup>1</sup> عموما يعتبر الرضا الوظيفي للعاملين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للمنظمة، إذ أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى إنتاجيتها ومن ثم فإن ثمة نوعاً من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين .

### 3- خصائص الرضا الوظيفي<sup>2</sup>:

يمكن أن تحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

#### أ- تعدد المفاهيم وطرق القياس :

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي، حيث لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة للمكونات الأساسية التي تسبب الرضا لشخص ما عن عمله وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء اللذين تختلف مداخلهم وتوجهاتهم حول مفهوم الرضا الوظيفي وهذا انعكس على تنوع و طرق قياسه.

#### ب- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع شخصي :

1 - مصطفى كامل أبو العزم عطية، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ب س ن)، ص152.

2 - يونس مختار، الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص41.

غالباً ما يتم النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع شخصي، لذا فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالفرد لديه حاجات ودوافع متعددة تختلف من وقت لآخر.

### ت- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:

نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني وتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، لذلك تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

### ث- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول.

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل و بيئة العمل و عن إشباع الحاجات و الرغبات و الطموحات و هو يؤدي إلى الشعور بالثقة في العمل و الولاء و الإنتماء له و زيادة الفاعلية في الأداء لتحقيق أهداف المنظمة.

### ج- يتميز الرضا الوظيفي بخاصية الارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:

حيث يعد رضا الفرد عن العمل محصلة للعديد من الخبرات المرتبطة بالعمل، فيكشف من خلاله الفرد عن نفسه في العمل و إرادته بما يحقق نجاحه الشخصي نجاح المنظمة بصفة عامة.

### ح- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى:

إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يعتبر دليلاً كافياً حول رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر، و إن فعل ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير و ذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد و توقعاتهم.

## المطلب الثاني : نظريات الرضا الوظيفي و النماذج المفسرة له.

اهتم الباحثون بتفسير ظاهرة الرضا الوظيفي منذ القدم ففي البداية كان المفهوم السائد هو أن الحوافز المادية هي الأساس لزيادة الإنتاجية و الرضا الوظيفي، و هذا المفهوم جاء كإفراز لمدرسة الإدارة العلمية ثم تلى ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية و أعقب ذلك نظريات أخرى تطرقنا إلى بعضها في الفصل الأول لذلك ستكتفي بعرض النظريات و النماذج التالية:

### 1- نظرية القيمة ل لوك "LOCK" :

تعتبر من بين النظريات الهامة المفسرة للرضا الوظيفي، ووفقاً لهذه النظرية فإن درجة رضا الفرد عن عمله أو أحد عناصر عمله، تحكمها ثلاث عوامل هي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 299

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي، مفاهيم عامة

- مقدار ما يأمل الفرد في الحصول عليه بالنسبة للعنصر.

- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.

- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

يتجلى تأثير هذه العوامل بحساب الفرق بين ما يأمل فيه الفرد من العمل وما يحصل عليه فعلا وترجيحه بالأهمية النسبية لهذا العنصر ومن ثم درجة الرضا عنه فكلما كان الفرق كبيرا والأهمية النسبية عالية، كان مستوى عدم الرضا مرتفع.

وتؤكد نتائج بعض البحوث الحديثة فروض هذه النظرية، ففي الدراسة التي أجريت على مجموعات مختلفة من العاملين لدراسة مدى رضاهم من بعض نواحي العمل مثل: (حرية التصرف في العمل، فرص التعلم، فرص الترقية، مستوى الأجر) وتم سؤالهم عن أهمية كل عنصر بالنسبة لهم اتضح: بالنسبة للعناصر ذات الأهمية العالية للفرد كلما كان الفرق كبيرا بين مقدار ما يرغبون فيه وما يحصلون عليه كان عدم الرضا مرتفع. أما بالنسبة للعناصر ذات الأهمية المنخفضة لم يؤثر الفرق كثيرا على مستوى الرضا عن العمل.

### 2- نظرية عملية المقاومة للاندي:

تعني هذه النظرية أن رضا الفرد عن مكافأة محددة سوف يتغير بطريقة منتظمة مع مرور الزمن، برغم أن هذه المكافأة نفسها تبقى ثابتة. فمثلا تكون الوظيفة أكثر متعة في الأسبوع الأول أكثر منها بعد ست سنوات من ممارسة هذه الوظيفة ذاتها، ويرى لاندي أن ثمة عوامل آلية في تكوين الفرد تساعد على المحافظة على التوازن في حالته العاطفية ولأنه ينظر إلى الرضا وعدم الرضا على أنها من الظواهر العاطفية - ولو جزئيا على الفرد - لا بد أن تلعب عوامل التوازن هذه دورها في تحقيق الرضا الوظيفي.

كما يرى لاندي في الوقت ذاته أن هناك عمليات مقاومة للعوامل العاطفية، فعندما نكون سعداء جدا يحاول عامل ذاتي بتلقائية الحفاظ على تلك السعادة من أن تخرج عن الحد المعقول والعكس صحيح، وعندما نكون غير سعداء يقاوم عامل ذاتي تلك الحاجة العاطفية ويحاول أبعادنا عن هذا الحزن ونقلنا إلى حالة حيادية بعض الشيء، كما لاحظ لاندي أن هذا العامل الذاتي يبدو من الأمور الروحانية الباطنية التي يدركها المرء بالعقل لا بالحواس.. لكنه يؤكد أن هذا العامل هو في الواقع من الوظائف المركزية للجهاز العصبي. تنطلق نظرية لاندي من فرضية تقول بأن الحالات العاطفية المفرطة سواء كانت إيجابية أو سلبية تؤذي الفرد ويحاول العامل ذاتي التوازن أن يحمي الفرد من تلك الحالات العاطفية المفرطة.<sup>1</sup>

### 3- نظرية التكيف الوظيفي:

<sup>1</sup> - محمد الصبري، السلوك التنظيمي، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 2005، ص284.



قام جرين "Green" بعرض هذه النظرية التي مفادها بأن الرضا الوظيفي هو محصلة التوافق أو التكيف ما بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل, و يتم الرضا الوظيفي للفرد من خلال تأقلم الفرد مع وظيفته من خلال معرفة مدى التوافق بين شخصية الفرد في عمله و بيئة العمل<sup>1</sup>.

### 4- نموذج ستير و بورتر:

اقترح ستير و بورتر نمودجا هيكليا متكاملًا للدوافع و الرضا الوظيفي, حيث افترضا أن الدوافع نحو العمل ظاهرة معقدة يمكن فهمها من خلال هيكل متعدد الجوانب, و أن أية نظرية متكاملة في الدوافع ينبغي أن تعنى بثلاث مجموعات على الأقل من المتغيرات المهمة التي تشكل موقف العمل في الوظيفة, وهي: صفات و مميزات الفرد, مميزات العمل, خصائص و بيئة العمل<sup>2</sup>.

### 5- نموذج لولير في الرضا الوظيفي:

اقترح لولير نمودجا لتحديد الرضا الوظيفي حيث افترض أن العمليات النفسية التي تحدد الرضا الوظيفي للأفراد متشابهة وذات علاقة بثلاثة أبعاد بالنسبة للعمل الوظيفي و المتمثل في:

- الراتب أو الدخل.

- الإشراف

- الرضا مع العمل نفسه.

و يقوم النموذج على أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن محصلة الفرق ما بين:

- شعور الفرد تجاه ما ينبغي أن يحصل عليه.

- وما يحققه الفرد فعلا.

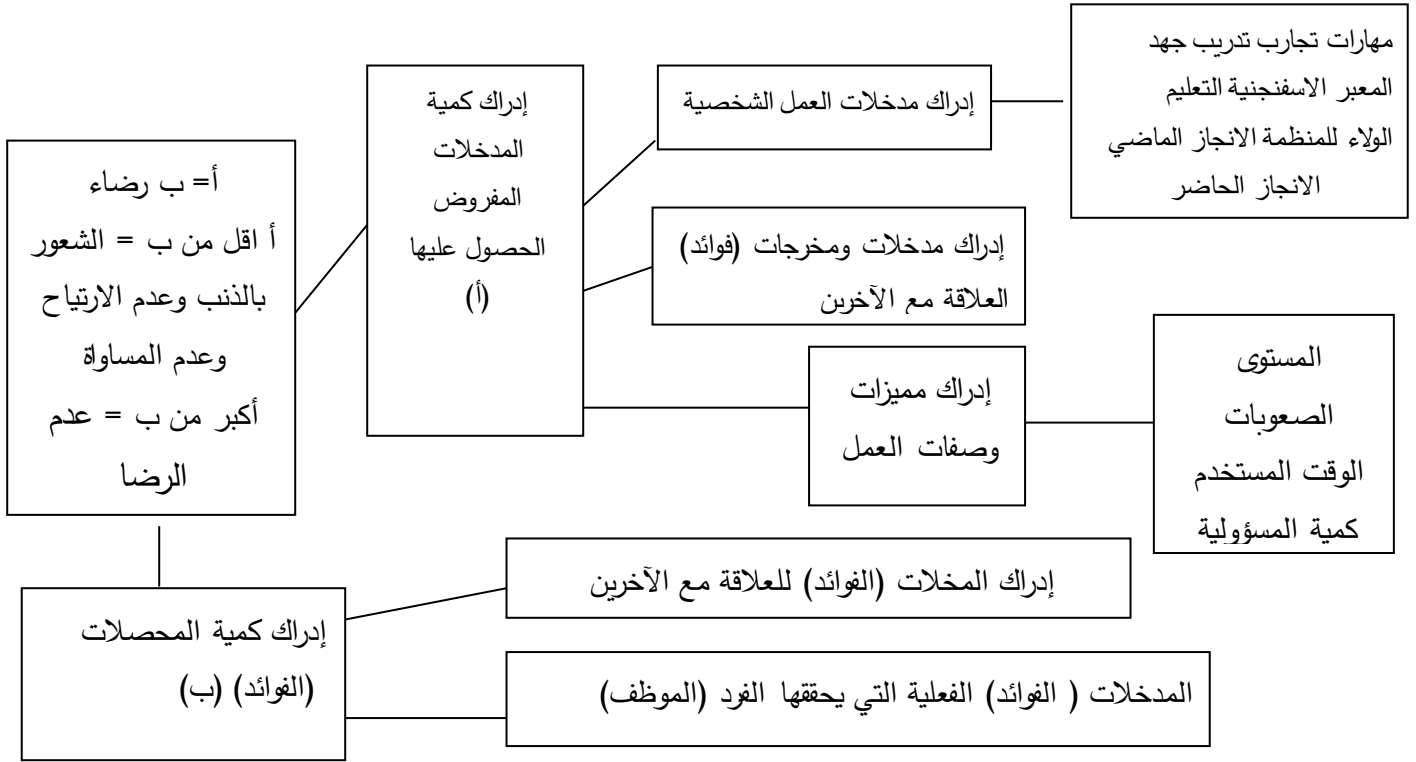
فالنموذج بمعنى آخر يتوقع أو يتنبأ بأنه عندما يفوق إدراك عدالة المكافأة التي يحصل عليها فعلا يكون ( عدم الرضا) هو النتيجة وعندما يتساوى إدراك عدالة المكافأة مع المكافأة الفعلية يكون الرضا هو النتيجة أما إذا كانت المكافأة الفعلية تفوق إدراك عدالة المكافأة فالنتيجة هي ( الشعور بالذنب) والتوتر أو عدم الارتياح<sup>3</sup>. ويضيف لولير إلى نمودجه أن أهم المؤثرات في إدراك الشخص هو مدخرات وعوائد العمل أو الوظيفة، وإدراك أهمية الآخر بين كذلك إدراك صفات وخصائص العمل وإدراك الجزاء المكافآت، الذي يحصل الشخص من عمله سواء كان راتباً أو دخلاً يترتب عليه أشياء عديدة أهمها ضعف الأداء الوظيفي ودوران العمل والغياب. ويوضح الشكل التالي هذا المفهوم:

<sup>1</sup> - جبر سعيد صايل السيجاني, علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي, مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض, 2004, ص 36.

<sup>2</sup> - نفس المرجع, ص 38.

<sup>3</sup> - محمد الصبري, السلوك التنظيمي, مرجع سبق ذكره, ص 285.

الشكل رقم (9) : نموذج لولير في محددات الرضا الوظيفي.



المصدر: محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2005، ص286.

### المطلب الثالث : مسببات و مصادر الرضا الوظيفي:

#### 1-مسببات الرضا الوظيفي:

يمكن تقسيم مسببات الرضا عن العمل إلى مجموعتين

#### أ- المسببات التنظيمية للرضا:

- نظام العوائد: مثل الحوافز، والمكافآت، والترقيات، ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقاً لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب، وبالشكل العادل.
- الإشراف: إن إدراك الفرد بمدى جودة الإشراف الواقع عليه يؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمائته لهم.
- سياسات المنظمة: وهي تشير على وجود أنظمة عمل، ولوائح، وإجراءات، وقواعد تنظيم العمل، وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعيقه.
- تصميم العمل: حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع، والمرونة، والتكامل، والأهمية، والاستقلال، وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.

-ظروف عمل جيدة: كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم، ومن أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة، والحرارة، والتهوية، وحجم المكتب، والتليفون، وترتيب المكاتب، وحجم الاتصالات الشخصية، وحجم الحجرة وغيرها.

### ب-المسببات الشخصية للرضا:

من أهم هذه المسببات ما يلي:

-احترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتداد برأيهم، واحترام ذاته، والعلو بقدره كان أقرب إلى الرضا عن العمل، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس في قدرهم، أو عدم اعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل.<sup>1</sup>

-تحمل الضغوط: كلما كان الفرد قادراً على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها، كان أكثر رضا، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستائين.

-المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفة والأقدمية زاد رضا الفرد عن عمله. أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفياً و اجتماعياً وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد.

-الرضا العام عن الحياة: يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم أما التعساء في حياتهم وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.

### 2- مصادر الشعور بالرضا الوظيفي:

هناك مجموعة من المصادر التي تكون منبع لشعور العامل بالرضا عن عمله وتتمثل في:<sup>2</sup>

أ- الإنتاجية: يشعر معظم العاملين بالرضا بعد إنجاز يوم عمل جيد فالكثير من الناس يشعرون بالراحة حين يعودون للمنزل بعد يوم منتج وشاق.

ب- جودة العمل: صحيح أن نظرة الزملاء والرؤساء للفرد على أنه عنصر عالي الإنتاج تمنحه شعور بالرضا، إلا أن النظرة له على أنه صاحب إنتاج عالي الجودة يمكن أن يمنحه نفس الشعور.

ت- الاستفادة من فرص التعلم والتعليم: إن إتاحة الفرصة أمام العامل للتدريب وتنمية معلوماته وقدراته وتحسين قراراته يشكل أيضاً أحد عوامل الارتياح والرضا لديه.

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص202.

<sup>2</sup> - مدحت محمد أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2005، ص91-93.

- ث- **إظهار القدرات الابتكارية:** إن القدرة على الابتكار هي إحدى القدرات العقلية المهمة التي نولد بها. وإن كانت بدرجات متفاوتة لدى كل منا ويعد الابتكار من أهم القدرات التي يجب أن تحظى بالاهتمام والعناية والرعاية، والتفكير الإبداعي ذلك النوع من التفكير الذي يتصف بالصفات الآتية:
- الحساسية الفائقة للمشكلات.
  - التفاعل المستمر والواعي مع الواقع.
  - الطلاقة: بمعنى إنتاج عدد كبير من الأفكار في وقت قليل.
  - المرونة: بمعنى القدرة على تغيير زاوية التفكير من دون تزمت أو جمود.
- يجب على الإدارة العليا في المنظمة أن تسعى لتنمية القدرات الابتكارية لدى جميع العاملين ولدى المنظمة ككل، وذلك باستخدام الأساليب المناسبة في هذا المجال كأسلوب العصف الذهني مثلا، بهدف تحقيق التميز والجودة والمنافسة من خلال المساهمة في إحداث التغيير في العمل وتطويره وتقديم المقترحات لتحسين الخدمات، وتشجيع العاملين في هذا الشأن و تحفيزهم، وكل ذلك يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.
- ج- **الحصول على التقدير:** يعتبر البعض أن التقدير هو أحد أهم عناصر الرضا بل يروونه أكثر أهمية من العائد المادي، كما أن مصدره مختلفة، فقد يكون مصدره القائد، الزملاء، العملاء،.....
- ح- **العمل في الفريق:** المشاركة في أنشطة وأعمال فريق العمل، يقطع سبيل الأنا، و يمنح الفرد في المنظمة الشعور بأنه عنصر في هذا الفريق يقلهم مركب واحد تسوده روح الفريق المتمثلة في كلمات نحن وليس أنا، وهذا يساهم بدوره في الشعور بالرضا الوظيفي.
- خ- **الرضا الاجتماعي:** يرى الكثير من الناس أن الاتصال بالآخرين ومناقشة أمور مختلفة يحقق نوعا من الشعور بالرضا، وهذا يدفع بالمنظمة للاهتمام بالحاجات الاجتماعية للعاملين في العمل، كتخصيص مرآب للسيارات خاص بعمال المؤسسة، مطعم الشركة لتناول الغذاء، تنظيم الرحلات للعاملين والأسرهم.
- د- **مزاي بيئة العمل:** إن توافر هذه المزايا يزيد من شعور العاملين بالرضا الوظيفي، بينما عدم توفرها أو قلتها يساهم في انخفاض الشعور بالرضا الوظيفي لدى العاملين.
- ذ- **زيادة القدرات الشخصية:** توفر بعض الوظائف فرصا لزيادة القدرات الشخصية أكثر مما يفعل البعض الآخر. غير أن معظم الوظائف توفر إلى حد ما فرصا لزيادة القدرات الشخصية، التي تحقق بدورها تتحقق حينما يكون للفرد موقف إيجابي من التعلم، ويضع لنفسه أهدافا يمكن بلوغها الواحد تلو الآخر، فكلما زاد الفرد من قدراته زادت ثقته بنفسه وتقدم أكثر نحو وظائف أكثر قيادية وبالتالي يزيد شعوره بالرضا.

### المبحث الثاني: قياس الرضا الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه.

لدى الفرد اتجاهات متعددة اتجاه الجوانب المختلفة لعمله، و التي يصعب تقييمها و قياسها نظرا لصعوبة الملاحظة المباشرة للاتجاه، و صعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك الفرد، فيعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادة لا يفصح الفرد بصورة صادقة عما بداخله .

#### المطلب الأول: محددات الرضا الوظيفي و أهم مؤشرات.

1- محددات الرضا الوظيفي<sup>1</sup>: هناك بعض المحددات التي تؤدي إلى تحقيق الرضا عن العمل، ومن ضمن هذه المحددات:

- أ- التباعد: وقد تم مناقشته، أي أن الرضا عن العمل يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الفرد في تحقيقها وتلك التي يحصل عليها فعلا في مجال العمل.
  - ب- العدالة: أي أن الرضا عن العمل يتحقق عند التقارب بين النواتج التي يرغب الفرد تحقيقها، و تلك التي يحصل عليها فعلا، و قد تم التطرق إليها في الفصل الأول (نظرية العدالة و المساواة).
  - ت- الوضع الشخصي المسبق للفرد: فقد تؤثر شخصية الفرد على مدى شعوره بالرضا في العمل، فبالرغم من إمكانية التأثير على مستوى الرضا من خلال تغيير بيئة العمل، إلا أن الموقف الشخصي المسبق للفرد قد يؤثر على مستوى شعوره بالرضا بالرغم من المتغيرات الايجابية في بيئة العمل.
- فالرضا دالة في بعض العوامل التي تعكس الموقف الشخصي المسبق للفرد، والتباعد بين نواتج العمل التي يرغب في تحقيقها الفرد والنواتج التي يحصل عليها فعلا، بصفة أكثر تحديدا فإن الفرد يشعر بدرجة أكبر من الرضا عندما:

- يحقق نواتج العمل التي يريدتها، أو يحقق مستوى أعلى منها.
- يدرك عدالة نواتج العمل مقارنة بما يحصل عليه الآخرين.
- يدرك عدالة الإجراءات التي يتم على أساسها تحديد نواتج العمل.

#### 2- مؤشرات الرضا الوظيفي:

تتجسد حالة الرضا الوظيفي للفرد أو عدمه في عدة سلوكيات، فإذا كان السلوك الصادر عن الفرد إيجابيا بالنسبة له و للمؤسسة فيكون الرضا مرتفع و العكس إذا كان السلوك الصادر عنه سلبي، ففي هذه الحالة يجب أن نميز بين:

<sup>1</sup> - حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص174.

أ- مؤشرات الرضا الوظيفي المرتفع: و نذكر منها:

- **الاستقرار في العمل** : يأمل معظم الأفراد في الشعور بالأمان والاستقرار في العمل إذ أنهم في حاجة إلى الشعور بأنهم مؤمنون ومحميون من مخاطر فقدان العمل، الحوادث والإصلاحات التي تقع بسبب ممارسة العمل، فعندما يشعر الفرد بنوع من الأمانة فإنه يشعر بالمتعة والحرية والاستقلالية، فبقاء الفرد واستقراره في وظيفة وولائه لها دليل على رضا الفرد عن عمله.<sup>1</sup>

- **العلاقات الحسنة**: إن وجود علاقات حسنة بين العمال من جهة وبين العمال والمشرفين من جهة أخرى تميزها علاقات التقدير والاحترام المتبادل والاتجاه والتعاون بينهم هذا كمؤشر رضا العمال عن عملهم.

- **نقص الشكاوي والتظلمات**: تعتبر الشكاوي والتظلمات إحدى الوسائل التي يستعملها العمال للتعبير عن عدم إشباع حاجاتهم، ويعتبر نقصها دليل على رضا العمال عن عملهم.

ب- مؤشرات الرضا الوظيفي المنخفض:

- **الإضراب**: هو توقف العمال عن عملهم بغية تحقيق مطالبهم وإشباع حاجاتهم فكثرة الإضرابات تعتبر كمؤشر على عدم إشباع العمال لحاجاتهم وعدم رضائهم عن العمل والعكس صحيح، فكلما قلت الإضرابات كان ذلك دليلاً على رضاهم عن عملهم.

- **حوادث العمل**: تعتبر حوادث العمل جزءاً عن عدم رضا الفرد عن عمله وانخفاض الدافعية لأداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته. وهكذا فإن الفرد الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله نجده أقرب على الإصابة إذ أنه يعتبر السبيل الوحيد إلى الابتعاد عن عمله الذي يرغب فيه، وقد دلت البحوث على وجود علاقة عكسية بين نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشعور بالرضا الوظيفي.

- **ترك الخدمة**: يتجه سلوك الفرد الغير الراضي في هذه الحالة إلى الاستجابة إلى ترك الوظيفة والاستقالة والبحث عن وظيفة أخرى.<sup>2</sup>

- **الغياب**: يعرف الغياب على أنه: "تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان بإمكانه أن يتحكم فيها"<sup>3</sup>. فيمكن اعتبار معدل الغياب عن العمل كمؤشر يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العامل عن عمله.

<sup>1</sup> - سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 205.

<sup>2</sup> - محمد عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دمشق، 1993، ص 142.

<sup>3</sup> - طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ب س ن ، ص 73.

ولهذا يجب على الإدارة العليا في المؤسسة قياس و مراجعة الرضا الوظيفي من وقت لآخر عن طريق مقاييس معينة و إجراء الدراسات الدورية الاتصال الشخصي بمرؤوسهم, فيشعر العمال باهتمام الإدارة بهم.

المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي.

### 1- المقاييس الموضوعية<sup>1</sup>.

أ- **معدل الغياب**: تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله ، او بعبارة اخرى معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله ، فلا شك ان الفرد الراضي عن عمله، يكون اكثر ارتباطا بهذا العمل، واكثر حرصا على الحضور الى عمله من فرد آخر يشعر بالاستياء اتجاه العمل ، و كما سبق تعريف الغياب على أنه: " تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان بإمكانه أن يتحكم فيها"<sup>2</sup>. وليس معنى هذا ان كل حالات الغياب تمثل حالات استياء اتجاه العمل ، فهناك حالات غياب لا يمكن تجنبها لرجوعها الى ظروف طارئة لايمكن للفرد التحكم فيها مثل : المرض و الحوادث ، الظروف العائلية القاهرة، و غيرها من الاسباب القاهرة و المشروعة التي لاتعكس بالضرورة درجة ارتباط الفرد بعمله، لكن هناك حالات من الغياب لا ترجع الى ظروف طارئة بقدر ما تعكس مشاعر الفرد اتجاه عمله، ودرجة حرصه على التواجد بمكان عمله، لذلك فان احتفاظ المنظمة بسجلات عن الحضور و الغياب, بالنسبة لكل فرد و كل مجموعة عمل او قسم فيما تتيح لها تتبع معدلات الحضور و الغياب.

و يمكن حساب معدل الغياب وفق المعادلة التالية<sup>3</sup>:

مجموع أيام الغياب للأفراد

معدل الغياب خلال فترة معينة =  $\frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{\text{عدد العاملين} \times \text{عدد أيام العمل}}$  x 100

متوسط عدد الأفراد العاملين x عدد أيام العمل

ب- **معدل ترك العمل الاختياري**: يشير ترك العمل الى الاستقالة من المنظمة, فحركة القوى العاملة خروجاً من المؤسسة تعكس مدى الاستقرار في المؤسسة, و المقصود هنا من ترك العمل هو الانفصال الطوعي الذي يحدث بلا

<sup>1</sup> - رابطة حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، كلية التجارة ، جامعة الاسكندرية ، 2002، ص169-170.

<sup>2</sup> - طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، مرجع سبق ذكره، ص 73

<sup>3</sup> - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، مرجع سبق ذكره، ص404.

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي، مفاهيم عامة

نظام و لا حاجة حقيقية كمرض العامل أو كبرسنه وإنما يحدث نتيجة حالة عدم الرضا، فبقاء الفرد في وظيفته يعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة و ولائه لها بمعنى الرضا عن العمل.

ويحسب معدل الانفصال وفق المعادلة التالية<sup>1</sup>:

$$\text{معدل الانفصال} = \frac{\text{عدد الأفراد تاركي الخدمة خلال فترة زمنية}}{100 \times \text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}}$$

### 2- المقاييس الذاتية:

تقوم هذه المقاييس على تصميم قائمة تتضمن اسئلة توجه الى الافراد العاملين بالمنظمة محاولة الاجابة على اسئلة الافراد عن درجة رضاهم عن العمل .

و من اهم الطرق الرئيسية المستخدمة في قياس الرضا :

أ- **معدلات القياس و الرد على الاسئلة :** وهي من اكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا عن العمل و

تستخدم معدلات القياس الكاملة اشهرها :

-الاجندة الوصفية عن العمل : والاسئلة تتناول خمسة جوانب مختلفة في العمل: العمل نفسه، الاجر، فرص الترقية، الاشراف، الزملاء .

-طريقة المقاييس الرتبية و قوائم الاستقصاء: تعد قوائم الاستقصاء هي المدخل الشائع لقياس الرضا عن العمل ، و هي تتضمن بعض الاسئلة ، التي يجيب عليها الافراد معبرين من خلالها عن ردود افعالهم اتجاه عملهم بالرضا او بعدم الرضا ( اجرهم ، فرص التقدم فيه )، فمثلا استقصاء الرضا عن الاجر تهتم بالحالات النفسية اتجاه العوامل المختلفة لجوانب انظمة الاجور، بالإضافة الى عدة قياسات عن هذه العوامل النقدية مثل : الرضا عن مستوى الاجر، العلاوات ، الزيادة في الاجر ، المزايا الاضافية ، وادارة نظام الاجور .

ب- مقاييس أخرى:

- طريقة ثيرستون:

تبنى هذه الطريقة باستخدام عبارات عادة ما تفوق المائة لوصف مختلف العناصر التي تمس الرضا، أو تصف الاشباع التي يتحصل عليها الفرد من عمله، ثم يقيم الحكام (المختصون) درجة الرضا التي تعبر عنها

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص160.



## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي، مفاهيم عامة

هذه العبارات وبعد ذلك يتم استبعاد العبارات ذات التباين العالي, و بذلك يتكون المقياس النهائي للرضا من العبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختيار.

و يكون متوسط تقييم هذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا الوظيفي الذي تشير إليه العبارات وفق تقييم الحكام, و يطلق على هذه الطريقة اسم طريقة الفواصل المتساوية ظاهريا<sup>1</sup>.

### - طريقة التدرج التجميعي ( ليكارت) :

تعتبر هذه الطريقة أسهل من سابقتها ( طريقة ثيرستون), إذ لا يبذل فيها جهد كبير في حساب قيم درجات العبارات, حيث تتطلب المراحل التالية:

- بناء مقياس ما يحتوي على عبارات مختارة, صمم بعضها بصيغة الإيجاب و البعض الآخر بصيغة النفي, و تتبع كل عبارة بخمسة اقتراحات تتراوح بين الموافقة القوية و المعارضة الشديدة.
- اختيار العينة لإجراء البحث و جمع الإجابات المختلفة.
- جمع كل النقاط بمجموع العبارات و الأفراد المكونين للعينة.
- فحص انسجام نسق الإجابة لكل عبارة و مقارنة ذلك بمجموع النقاط المتحصل عليها.
- استبعاد العبارات الغير منسجمة مع مجموع العبارات الأخرى.

تتميز هذه الطريقة بالسهولة كما أنها لا تحتاج إلى خبراء وحكام, و يلاحظ أنها تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة آراء أمام كل عبارة تتراوح بين المعارضة و الموافقة و يكون مطلوب من الفرد أن يقرر بالنسبة لكل عبارة من العبارات درجة موافقته عليها, بأن يختار واحد من عدة بدائل لدرجة الموافقة كالأتي:<sup>2</sup>

1- أوافق جدا      2- أوافق      3- غير متأكد      4- لا أوافق      5- لا أوافق أبدا

للقيام بمهمة اختيار العبارات الملائمة والمنسجمة ينبغي للباحث أن يكون ملما بتقنية تحليل الفقرات و بحساب ثبات وصدق الاختبارات و بشروط القياس بصيغة عامة بحيث تعطي الإجابات التي يقرها الفرد درجات بين 1 و 5 حسب درجة موافقة أو عدم موافقة على العبارة التجميعية الكلية لرضاه.

### ت- طريقة فريدريك هرزبرغ:

تعتمد هذه الطريقة على المعلومات المستمدة من المقابلة الشخصية التي يقوم بها الباحث مع العامل حيث يتم ذكر الأوقات التي يكون العامل فيها راضيا إن استخدام هرزبرج لفكرة الوقائع المرحجة والمنهج الذي نستخدمه

<sup>1</sup> - محمد عبدالرحمن عيسوي, دراسات في علم النفس الاجتماعي, دار النهضة العربية, بيروت, 1979, ص 236.

<sup>2</sup> - مصطفى عشوي, أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي, المؤسسة الوطنية للكتاب, الجزائر, 1992, ص 139.

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي، مفاهيم عامة

في مشاعر الفرد اتجاه العمل في البحث الذي خرج منه بنظرته المعروضة عن الرضا وعدم الرضا، وبالتالي فيمكن اعتبار طريقة الوقائع الحرجة إحدى طرق قياس مشاعر الأفراد اتجاه العمل.

تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين<sup>1</sup> للأفراد المراد قياس مشاعرهم:

- تذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادة و تتعلق بعملك و حدد أسباب ذلك ؟
- تذكر الأوقات التي شعرت خلالها باستياء شديد من عملك و حدد أسباب ذلك ؟

ث- طريقة اختيار الفروق ذات الدلالة (لاوجود و زملائه، 1957):

تعتمد هذه الطريقة على مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل ( الأجر، فرص الترقية،...)، بحيث يحتوي كل مقياس على جانبين يمثلان صفتان متعارضتان بينهما عدد من الدرجات ويطلب من الفرد أن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي.<sup>2</sup>

الشكل رقم (10): مقياس أسكود وزملائه للرضا الوظيفي .

### الأجر

غير مناسب				محايد				مناسب
	1	2	3	4	5	6	7	

### نظ

### الإشراف

تسلطي				محايد				ديمقراطي
	1	2	3	4	5	6	7	

### ساعات العمل

غير مناسبة				محايد				مناسبة
	1	2	3	4	5	6	7	

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص416.

<sup>2</sup> - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص411.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

تتعدد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للأفراد، حيث كان يعتقد في الماضي أن العوامل المادية المحدد الأساسي لتقبل العامل لعمله و رضاه عنه، إلا أن الأبحاث الحديثة أبرزت الدور الذي تؤديه كل من العوامل الذاتية والمهنية و العوامل المادية و العوامل المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي.

#### 1- عوامل ذاتية و مهنية:

##### أ- عوامل خاصة بالفرد:

- السن: أثبتت الدراسات أن نسب الرضا تكون منخفضة لدى الشباب نظرا لارتفاع مستوى الطموح لديهم، بينما يكون الرضا مرتفعا لدى كبار السن نظرا لتكيفهم مع مناصبهم و تعلقهم بهم.
- الجنس: يكون الرضا عند الإناث أعلى من الذكور و هذا راجع لطبيعة المرأة التي تتميز بالتحمل و الصبر.
- المستوى التعليمي: تشير الدراسات إلى أن العمال الذين أتموا تعليمهم الجامعي أقل رضا من الذين هم أقل في المستوى التعليمي.
- القيم: فإذا تعرضت قيم الفرد مع قيم المؤسسة فإنه يكون غير راض و إذا توافقت قيمه مع قيم المؤسسة فإن ذلك سيخلق عنده شعور بالرضا.

##### ب- عوامل خاصة بالمحتوى العمل:

فيما يلي أهم متغيرات العمل وعلاقتها بالرضا:<sup>1</sup>

- درجة تنوع المهام في العمل: يلاحظ أن طبيعة العمل تؤثر على رضا العامل عن عمله، فالأعمال النمطية المتكررة والتي لا يتقبلها العامل تؤدي إلى إصابته بالملل والسام والشعور بالإعياء وأما الأعمال التي تتسم بالإبداعية فإنها تؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية وتحقيق الإنتاج المستهدف.<sup>2</sup>
- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل ويمكن أن تفترض هنا أنه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل كلما زاد رضاه على العمل، وتدل الشواهد على أن زيادة حرية الفرد في هذا المجال تتيح له تكيف الأداء بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية العمل.

<sup>1</sup> - محمد الصبري، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص269.

<sup>2</sup> - رمضان محمد القداني، العلوم السلوكية في مجال الإدارة العامة، الجامعة المفتوحة طرابلس، ط1، 1997، ص286.

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

### 2- عوامل مادية:

أ- الأجر: يعتبر مهما بالنسبة لما يمثله هذا الأجر من قوة شرائية يستطيع من خلالها إشباع حاجاته الإنسانية من جهة وأيضا لما يشكله له من اعتراف أو مكانة من قبل المؤسسة ونتيجة لهذين الاعتبارين فإن عنصر الأجر يعتبر من أكثر العوامل أهمية بالنسبة لكافة أفراد المنظمة لا بل أكثر العوامل حساسية بالنسبة لهم، وترجع أهمية الأجر للفرد لانعكاسه على الظواهر التالية:<sup>1</sup>

- المركز الاجتماعي للفرد.

- مستوى الحياة المادية.

- الشعور بالأمن الاقتصادي.

فمن أجل هذا تسعى المنظمة إلى رسم سياسة الأجور أو هيكله الأجور تقوم على أسس سليمة هدفها تحقيق التعاون بين أفراد المنظمة وتطبيق وجهات النظر المختلفة بين الطرفين حتى تتحقق بالتالي المصالح والأهداف المشتركة في إطار مناخ سليم للأداء يحقق أقصى فعالية للأداء.<sup>2</sup>

### ب- العلاوات الاستثنائية و الدورية:

تمثل العلاوات بصفة عامة ذلك المبلغ الذي يدفع للفرد أو يضاف لأجره الأساسي خلال فترة زمنية محددة، و تميز بين نوعين من العلاوات: النوع الأول هي تلك العلاوات الاستثنائية التي تمنح للعمال الذين يقومون بجهود خاصة لتحقيق أهداف المنظمة.

### ت- الترقية:

تعرف الترقية بأنها عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مرتبة أعلى، وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكبر، كما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الراتب أو الأجر، وعادة ما تتمتع الوظيفة التي يرقى لها الفرد بمكانة أعلى ما يصاحبها من كافة المظاهر المختلفة مثل: مكتب أكبر، مقدار السلطات الممنوحة، لقب وظيفي أكثر أهمية، حرية أكبر في الحركة داخل الشركة و العمل في قل إشراف عامر.<sup>3</sup>

### ث- المكافآت:

يعد نظام المكافآت بالمؤسسة من أكثر الأدوات التحفيزية فعالية والتي يمكن للمدير استخدامها، وعادة

<sup>1</sup> - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 147.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 148.

<sup>3</sup> - حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، دون سنة نشر، ص 384.

ما يفسر الأفراد تصميم واستخدام نظام المكافآت على أنه انعكاس لاتجاهات وبنية الإدارة والمناخ التنظيمي الكلي، ودائما تقع مسؤولية تنسيق وإدارة نظام المكافآت على عاتق إدارة الموارد البشرية. فلذا يجب أن يأخذ نظام المكافآت بعين الاعتبار:<sup>1</sup>

- مقدرة الشركة المالية.
- أهداف المؤسسة الطويلة والقصيرة الأجل.
- المتغيرات المحيطة بها، كالمنافسون مثلا.
- وجهة نظر العاملين والموظفين.
- أساليب حوافز وطبيعة أعمال الموظفين ورغبتهم.

### ج- الخدمات الصحية:

يفضل العامل أن يمارس نشاطه و هو في كامل قواه الجسدية و العقلية و النفسية, فاهتمام الإدارة بصحة عاملها له وزن كبير, إذ تبعث في نفوسهم رضا و الارتياح فتضمن الأداء الجيد.

### 3-عوامل معنوية:

#### أ- نمط الإشراف:

يعرف نمط الإشراف بأنه المدى الذي يستطيع فيه الرئيس ممارسة الرقابة الفعالة على مرؤوسه، والإشراف بشكل فعال هو التأكد من تحقيق الأعمال وفق ما خطط له، وهو موجود على كافة المستويات سواء في الإدارة الدنيا أو الوسطى أو العليا، ويتوقف نطاق الإشراف على العوامل التالية:<sup>2</sup>

- طبيعة النشاط معقد أو روتيني.
- كفاءة المرؤوسين.
- وجود أجهزة اتصال وتنسيق وتوجيه فعال .
- سلامة البناء التنظيمي.
- كفاءة الأفراد القائمين به.
- العلاقات التي تنشأ بين الرئيس والمرؤوسين هل تتم بين فرد وفرد أو بين جماعة من المرؤوسين ورئيس واحد.
- فمن العوامل التي ترفع الروح المعنوية للأفراد العاملين هي قدرة كفاءة الرؤساء المشرفين التي تحدد بجوانب القدرة الفنية والإنسانية اللازمة للإدارة وقيادة الأفراد العاملين. يلاحظ بأن الحاجات الأساسية التي تدفع الفرد العامل للعمل هي شعوره بأنه يتطور وتزداد خبرته من خلال توجيه وإرشاد رئيسه له وإمداده بالتجارب والخبرات اللازمة للعمل وبأسلوب يتعد عن الضغط والإكراه والقصر في التوجيه حيث من المعروف بأن هناك نوعين من المشرفين

<sup>1</sup> - عبد العزيز أبو نبرة، كيف ترفع إنتاجية موظفيك وتزيد الربحية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص28.

<sup>2</sup> - عمر السعيد والآخرين، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص83-84.

أو الرؤساء: النوع الأول يوجه اهتمامه إلى الفرد العامل كإنسان فيركز على جانب العلاقات الإنسانية، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للفرد نتيجة الاهتمام بمحاجاته ومحاولة إشباعها، والآخر يوجه اهتمامه الرئيسي للإنتاج ومن ثم رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين فيؤدي إلى انخفاض مستويات الرضا.

و هناك بعض الخصائص التي تحدد كفاءة المشرف في عملية الإشراف الإداري و نذكر منها:<sup>1</sup>

- الدعم والتشجيع للأفراد وتوضيح جوانب الانحرافات والمساعدة على تصحيحها.  
- إتاحة الفرصة للأفراد العاملين بالاستقلالية والاعتماد على أنفسهم في أسلوب وطريقة العمل لغرض التطور والنمو فيه.

- إتاحة الفرصة للأفراد العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.

- تهيئة المعلومات الوافية للأفراد العاملين حول العمل والمؤسسة بما يتيح لهم الوضوح وإزالة القلق.

- تفويض الصلاحيات للأفراد العاملين وفقا لقدراتهم وكفاءتهم.

كلما كان هناك توافقا بين نمط سلوك المشرف وخصائص المرؤوسين كلما زاد رضاهم عن العمل، فالمشرف الذي يفوض سلطات وحرريات واسعة لمرؤوسين يفضلون الاستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية ويحقق رضاهم عن العمل، أو المشرف الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية عن العمل، أما المشرف الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة ويتمتعون بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتجالا وتوتر لدى مرؤوسيه ويثير بذلك استياءهم تجاه العمل.<sup>2</sup>

### ب- جماعات العمل:

تتميز المنظمات بوجود تجمعات إنسانية كبيرة، و يشعر الفرد برغبة أساسية في الانتماء إلى هذه الجماعات وممارسة الحياة الجماعية من خلال إنشاء علاقات مع غيره من العاملين، ولقد أثبتت التجارب التي أجريت في العديد من المؤسسات أن استخدام أسلوب العمل الجماعي يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين حيث يتيح لهم ذلك فرصا للتفاعل الاجتماعي فيما بينهم.<sup>3</sup>

إن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف أيضا على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد، فكلما زادت قوة هذه الحاجة كلما كان أثر التفاعل مع جماعة العمل على درجة رضا الفرد كبيرا، فالمشاعر 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 أو مساوئ التعامل مع جماعة العمل على الفرد ضعيفا.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 2000، ص219.

<sup>2</sup> - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص 148 - 149.

<sup>3</sup> - منال طلعت محمود، أساسيات علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003، ص256.

<sup>4</sup> - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص149 - 150.

### المبحث الثالث: أبعاد و متطلبات الرضا الوظيفي.

للرضا الوظيفي علاقة بعدة مفاهيم ومتغيرات التنظيمية، ركزت كثير من الدراسات على قضية تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين كأمر لا بد منه من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمة و ماله من أثر على كثير من المتغيرات التنظيمية كالأداء، لذلك وجب على الإدارة تنميته و تطوير أفكار و برامج تحسين مستوى الرضا الوظيفي. ونحاول توضيح ذلك من خلال:

- علاقة الرضا الوظيفي بالأداء.

- علاقة الرضا الوظيفي ببعض المفاهيم.

- برامج تحسين الرضا الوظيفي.

### المطلب الأول: الأداء والرضا الوظيفي.

لقد فسرت مدرسة العلاقات الانسانية الترابط بين الرضا الوظيفي و الأداء من جانب واحد، إذ اعتبرت الأول متغير مستقل يمارس تأثيره على المتغير الثاني التابع له، في حين نجد أن الفكر الحديث و ما توصل إليه في هذا المجال يقف على ثلاثة اتجاهات أساسية، تكون العلاقة بين الرضا عن العمل و الأداء و هي:<sup>1</sup>

- الإتجاه الأول : يرى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء.

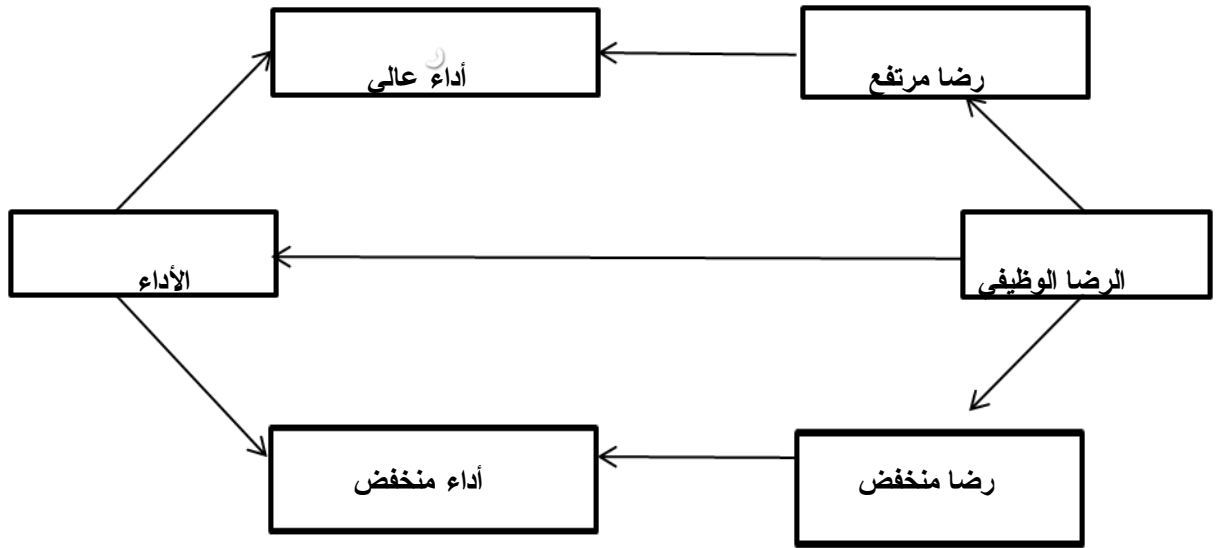
- الإتجاه الثاني : يرى أن الأداء يؤدي إلى الرضا.

- الإتجاه الثالث : يرى أن الرضا هو نتيجة لحصول العامل على مكافأة عادلة التي بدورها نتيجة لربط الحصول العامل على المكافآت بضرورة القيام بأداء معين .

**1- الإتجاه الأول :** يتماشى هذا الإتجاه مع رأي العلاقات الإنسانية، إذ ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه متغير مستقل يمارس تأثيره على الأداء كمتغير تابع، و يستند مؤيدي هذا الإتجاه إلى أن الحالة النفسية للفرد لها تأثير قوي على أدائه، كما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص55-56.

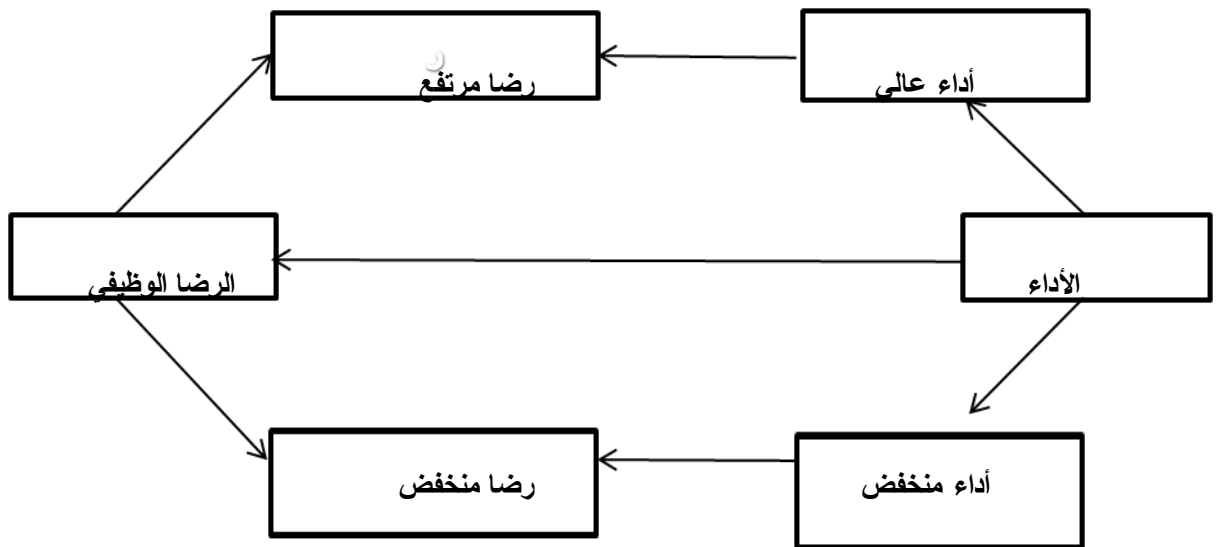
الشكل رقم(11) أثر الرضا الوظيفي على الأداء



المصدر: نبيل الحسيني النجار، مدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الشركة للنشر و التوزيع، القاهرة، 1992، ص171.

2- الاتجاه الثاني : هذا الاتجاه هو صورة معاكسة للإتجاه الأول، أي أن الرضا الوظيفي يتأثر بالأداء، و يبرر أصحاب هذا الإتجاه هذه العلاقة في كون الأداء المتميز من جانب الفرد سوف يؤدي إلى تحفيزه ماديا و معنويا، و من ثم القدرة على إشباع حاجاته، أي تحقيق رضاه عن العمل، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(12) أثر الأداء على الرضا الوظيفي.



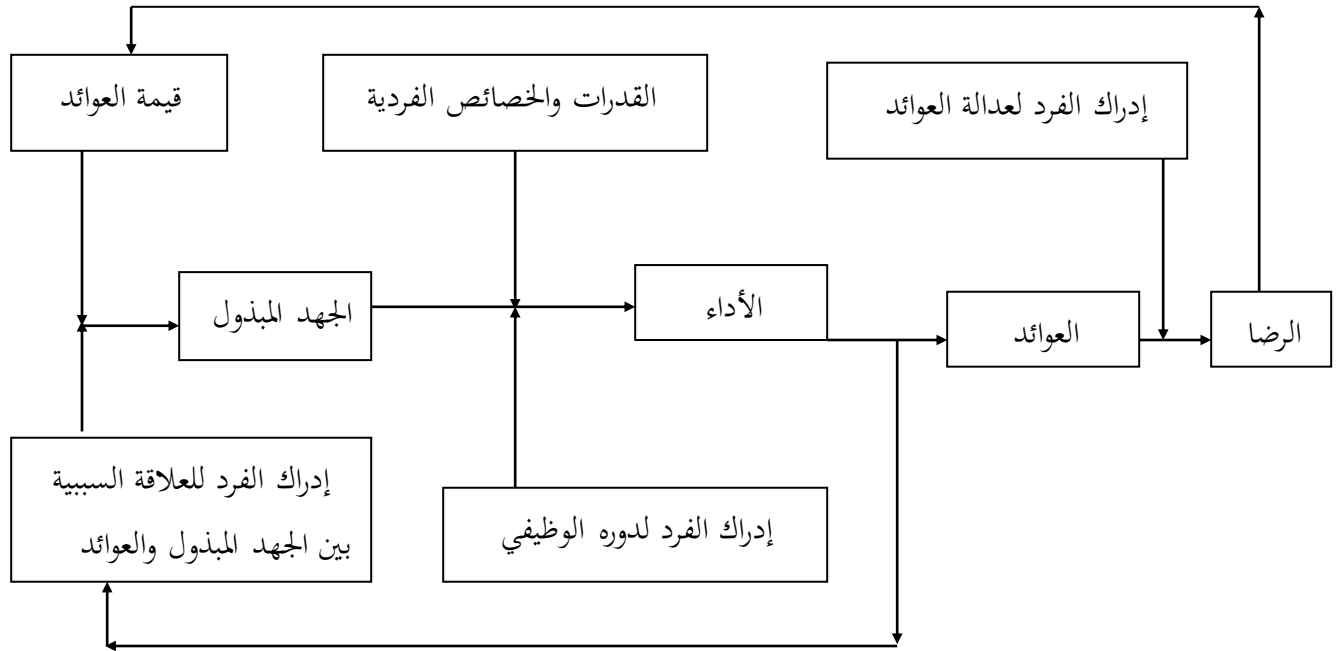
المصدر: نبيل الحسيني النجار، مدحت مصطفى راغب، مرجع سبق ذكره، ص172.



3- الاتجاه الثالث<sup>1</sup>: باستعراض الدراسات المعاصرة حول العلاقة بين الأداء والرضا فإن معظم النماذج النظرية الحديثة تقدم فروضا أكثر تعقيدا من ذلك الفرض المبسط الذي قدمه كتاب العلاقات الإنسانية ويعتبر النموذج النظري للباحثين بورتير و لولر ( Porter. Lauler 1967 ) أكثر هذه النماذج قبولا وهو يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الرضا وحول محددات الأداء:

- الأداء يحدده الجهد المبذول في العمل متفاعلا مع قدرات الفرد و إدراكه لمكونات ومتطلبات دوره الوظيفي.
- أما الجهد فتحده قيمة العوائد و درجة توقع الفرد لحصوله عليها إذا ما بدل الجهد المطلوب وبالتالي فإن الرضا يعتبر محددًا مباشرًا للأداء أو حتى الجهد المبذول.
- أما الرضا فيتحدد بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من الأداء وبالتالي فإن تأثير رضا الفرد بأدائه يتم من خلال ما يعطي الفرد من عوائد نتيجة لأدائه أي من خلال متغير وسيط هو العوائد التي يستخدمها الفرد لإشباع حاجاته، فإن كان معيار العوائد هو الأداء فإن توقعات الفرد للحصول على مزايا ومكافآت وعوائد أخرى بناء على ما يبذله من جهد وما ينتج عن هذا الجهد من أداء ستكون عالية.
- يمكن تصور النموذج النظري الذي قدمه ( بورتير و لولر ) لعلاقات التأثير والتأثر لمتغيري الأداء والرضا والعوامل المحددة لكل منها:

الشكل رقم (13) : نموذج بورتير لولر للعلاقة بين الرضا والأداء.



المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص 59.

<sup>1</sup> - قوادري رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 105.

### المطلب الثاني: علاقة الرضا الوظيفي ببعض المفاهيم.

يتعلق الرضا الوظيفي بعدد من المفاهيم التنظيمية و نذكر منها:

#### 1- الرضا الوظيفي و جودة حياة العمل:

يعرف كل من لoo و ماي جودة الحياة الوظيفية على أنها: " تلك العملية التي تستجيب بها المنظمة لحاجات العاملين فيها, و ذلك عن طريق تطوير و إيجاد آليات تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات و صياغة حياتهم في العمل", كما تعرف جودة الحياة الوظيفية على أنها: " مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة و المستمرة و التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين و حياتهم الشخصية أيضا, و التي تساهم بدورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة و العاملين فيها و المتعاملين معها"<sup>1</sup>.

و يلاحظ أن جودة حياة العمل تحقق مستويات عالية من رضا العاملين و ذلك بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية و التي تتميز بالخصائص التالية:

- مشاركة أكبر للعاملين.
- حساسية أعلى لقضايا العمل و العائلة.
- اتصال داخلي فعال.
- مشاركة أكبر في الثروة و العائد.
- رفاهية و متعة أكبر في العمل.

#### 2- الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي:

هناك عدة تعاريف للولاء بتعدد الاتجاهات, فهو يشتمل على ولاء العامل للمؤسسة والاستعداد لبذل الجهد لصالح المؤسسة ودرجة انسجام أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة والرغبة في الاستمرار بالعضوية كما أقر غالبية الباحثين على أن هناك رؤيتين للولاء التنظيمي هما:<sup>2</sup>

أ- الولاء التنظيمي وجهة نظر تعكس طبيعة جودة العلاقة بين الموظف والمؤسسة وحسب هذه الرؤية فإن الشخص ذو الولاء التنظيمي المرتفع هو الذي يملك إيمان عميق بأهداف وقيم المؤسسة, و لديه الاستعداد لبذل الجهد الكبير و الرغبة الصادقة في البقاء في هذه المؤسسة.

ب- تنص هذه الرؤية على أن الفرد يحاول الحفاظ على كل شيء ذي قيمة له مثل النقود, فقد يخسره نتيجة لتركه لهذه المؤسسة, فهو يحاول الحفاظ على كل التصرفات التي تضمن له استمرارية المكتسبات القيمة.

<sup>1</sup> - سيد محمد جاد الرب, جودة الحياة الوظيفية, مطبعة العشري, مصر, 2008, ص7ص9.

<sup>2</sup> - محمد الصرني, السلوك التنظيمي, مرجع سبق ذكره, ص244 - 245.

كما تنص هذه الرؤية على أن هناك ثلاث عناصر تشكل الولاء التنظيمي هي:

- العنصر الوجداني للولاء التنظيمي ويقصد به شعور الموظف بالارتباط بالمؤسسة والمساهمة فيها لدرجة أنه يعرف بما فيقال الشخص الذي يعمل في مؤسسة كذا.
- العنصر الاستمراري للولاء التنظيمي, أي ترك الموظف للمؤسسة سيحمله تكاليف كبيرة.
- العنصر المعياري للولاء التنظيمي ويشير إلى شعور الموظف بالالتزام بالبقاء بالمؤسسة.

من خلال ما سبق تتجلى أهمية الولاء التنظيمي من حيث أنه عاملاً هاماً أكثر من الرضا عن العمل في التنبؤ ببقاء الأفراد العاملين في مؤسساتهم أو تركهم العمل، كما يساهم في تخفيض معدل الغياب والحد من مشكلة التأخير عن الدوام وتحسين الأداء الوظيفي، فصاحب الولاء التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العالي بالمؤسسة، ويعتبر من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المؤسسات من جهة أخرى.

وكخلاصة يمكن القول أن الولاء التنظيمي له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي وهذا الأخير هو نتاج الولاء التنظيمي أي أن الولاء سابق الرضا، كما يركز مفهوم الولاء على درجة ارتباط الفرد بالنظم في حين يركز مفهوم الرضا الوظيفي على رغبة الفرد لانجاز أهداف المؤسسة من خلال إشباع حاجاته.

### المطلب الثالث: برامج تحسين الرضا الوظيفي<sup>1</sup>.

يحتاج الرضا الوظيفي إلى مجموعة من البرامج لتدعيمه وتحسينه ومن بين ذلك:

#### 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: البرامج الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية وكذا البرامج الخاصة بإعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز.

#### 2- برامج تحسين بيئة وظروف العمل:

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

ب- معالجة حالات التعب والإرهاق وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل من خلال الابتعاد عن الأنماط التقليدية واللجوء إلى الاعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة وتحديد النشاط فقد تلجأ المؤسسة مثلاً إلى استخدام ساعات العمل المرنة أو أسبوع العمل المضغوط.

<sup>1</sup> - قوادري رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 112.

ت- تقليل مصادر الضوضاء عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات وتزويد السقوف والجدران بمواد عازلة.

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

### 3- برامج الرفاهية الاجتماعية:

يتم ذلك من خلال زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي والأسواق ودور الحضانة وتوفير وسائل مريحة للمواصلات وأبنية 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.

### 4- برامج الأمن و السلامة المهنية:

يقصد بالسلامة المهنية ممارسة عدد من الأنظمة بهدف حماية عناصر الإنتاج وفي مقدمتها العنصر البشري في المؤسسة من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل وهو يختلف عن الصحة المهنية والتي تعني بردود أفعال الأفراد اتجاه بيئة الأعمال الخاصة بهم في حين تعني السلامة المهنية بتنظيم العمل أكثر مما تعني بيئة العمل، كما تجدر الإشارة إلى أننا نستخدم أحيانا مصطلح السلامة الصناعية أو الأمن الصناعي كمصطلح بديل عن السلامة ولو أن هذين المصطلحين يوحيان بأن المخاطر تقتصر عن الصناعة.

فمحاولة تطبيق القوانين والأنظمة المتعلقة بالأمان والسلامة ووضع التعليمات المنفذة لها لا بد وأن تصدر من الإدارة. وتتم عملية اقتناع الإدارة بأن إعداد البرامج وأي تعليمات متعلقة بتنفيذه عن طريق إبراز أهمية هذا البرنامج من النواحي الاقتصادية والقانونية والإنسانية. وذلك عن طريق بيان تكلفة البرنامج والوفورات التي يمكن أن تتحقق إذا ما تم تطبيقه وتنفيذه بالشكل الصحيح. ثم بيان الالتزامات التي تفرضها القوانين والأنظمة بالعمل والتأمينات الاجتماعية.

تكون هذه البرامج في المؤسسات الصناعية ذات الأعمال الخطرة والمعرضة للكثير من الحوادث، ويتم تصميم هذه البرامج وفق مايلي:

أ- تجزئة العمل: يقصد بتجزئة العمل هنا دراسة وتحليل كل عمل على حدة منذ بدايته حتى نهايته بكامل جزئياته وذلك بهدف التعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزئية والخطورة المصاحبة لأداء كل منها.

ب- تحديد مصادر الخطر: يمكننا تحديد ومعرفة مصادر الخطر والتي إما أن تكون بيئة العمل المادية وظروفها، أو بيئة العمل النفسية والاجتماعية، أو الفرد نفسه كضعف مستوى خبرته أو ضعف تدريبه.

ت- تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها.

هذا ويمكن الوقاية من هذه الأمراض من خلال إلزام العاملين على استخدام الكمامات والألبسة الوقائية، وكذا إلزام المديرين بأخذ فترات للراحة والاستجمام وزيادة عدد فترات الراحة للأعمال الروتينية المملة.

ث- تدريب العاملين: يختص بزيادة مهارة الفرد في العمل على اعتبار أن هناك علاقة مباشرة بين خبرة الفرد في العمل واحتمال تعرضه لإصابات العمل, كما يختص بتدريب الفرد على كيفية حماية نفسه من أخطار عمله واستخدامه لوسائل الوقاية والأمن.

ج- سجلات حوادث وإصابات وأمراض المهن: حيث يتم هنا تنظيم سجلات تحتوي على بيانات تفصيلية عن كل حادثة وأسبابها والمتضررين فيها والإجراءات التي اتخذت حيالها.

ح- المتابعة والتفتيش:

ينبغي هنا أن تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية متابعة ورقابة مستمرة للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها.

### 5- برامج الرعاية الصحية:

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

ويمكن التمييز بين نوعين من البرامج الصحية:

أ- البرامج الصحية:

- إجراء فحوص طبية لكل قادم جديد أو معاد تعيينه أو بعد تغيب طويل، فيه إصابة أو مرض مهني أو غير مهني لتقرر الإدارة مدى لياقته لعمله واستطاعته مزاولته له.

- إجراء فحوص طبية دورية.

- تسهيل الفحوص الطبية لمزاولة العاملين فحصه بصورة اختيارية وفي أي وقت يشاء.

- توفير هيئة طبية أو ممرضين وفق الحاجة.

- إجراء تفتيش صحي على إرجاء المؤسسة لتقرير درجة النظافة والسلامة.

ب- البرامج السيكولوجية:

وتشمل على توفير الاستشارات السيكولوجية وتدريب الرؤساء على حل مشاكل العمل المتعلقة بمعنويات العاملين، وتوفير برامج الحقل الإنسانية.

### 6- برامج فرق العمل المدارة ذاتيا:

وهي جماعات يتم تشكيلها من العمل 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 وتركز

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي، مفاهيم عامة

عملها فقط على الجوانب الفنية وليس لها أي علاقة بالجوانب الإدارية كما أن طبيعة عملها متحرکا وليس ثابتا ومثل هذه الجماعات تسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وتقليل التكاليف.

### 7- برامج حلقات الجودة:

يقصد بحلقات الجودة فرق عمل تتشكل بشكل نوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسة حيث يمكن لأي عضو في المؤسسة أن ينضم إليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري. تسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات الإدارية وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح الحلول لها كما أن عملها لا يقتصر على مجال معين.

هناك العديد من الأهداف التي يمكن لبرامج الجودة أن تحققها ومن بين تلك الأهداف ما يلي:

- تطوير شخصية العاملين المنتسبين للحلقة.
- تحسين الروح المعنوية للعاملين.
- تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين.
- رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة.
- تطبيق ومتابعة الأفكار الجديدة التي سبق أن اعتمدها الإدارة.

### 8- برامج الجودة الشاملة:

لقد باتت المؤسسات الحديثة تتميز بمجموعة من الصفات التي تعرقل سير العمل الإداري بها وأهم تلك الصفات ما يلي:

- غياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة.
- زيادة الاجتماعات غير المجدية.
- عدم معالجة الشكاوي بالرغم من زيادتها.
- طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات.
- عدم الاهتمام بالمعلومات وعدم تحديثها.
- ضعف الثقة بالعاملين وعدم الاستماع إلى آرائهم.
- تسرب العاملين الأكفاء.
- الافتقار إلى النظرة الشاملة والانشغال بالجزئيات والتفصيلات.

لمواجهة كل تلك الظواهر التي تتسبب بلا أدنى شك في انخفاض الروح المعنوية للعاملين ومن ثم انخفاض درجة الرضا الأمر الذي ينعكس سلبا على الإنتاجية كان لابد من الاتجاه إلى ما يعرف بالجودة الشاملة، ويقصد بهذه الأخيرة القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء.

### خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل موضوع الرضا الوظيفي الذي يعبر عن شعور العامل بأن طبيعة العمل وبيئته والمردود المادي والمعنوي منه تشبع حاجاته ورغباته وتوقعاته، وبذلك يعبر العامل عن ذلك بالرضا بالجد والتفاني في أداء عمله. فهو نتيجة للاتجاهات المختلفة لدى الفرد نحو عمله والعوامل التي تتصل به. كما تم شرح معظم النظريات والنماذج المفسرة للرضا الوظيفي من مختلف الجوانب، وأهم الطرق التي توصل إليها الباحثين في كيفية قياسه ومختلف النتائج المترتبة عنه إيجاباً أو سلباً.

كما تم التطرق إلى مختلف المتغيرات المؤثرة في الرضا الوظيفي، فالفرد في بيئة عمله يرتبط بالعديد من المتغيرات، فطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد من المتغيرات التي تشكل أحد المشاكل في بيئة العمل. وما يتعلق بالعمل هو الأجر حيث يمكن أن تنعكس درجة رضا الفرد من خلال إحساس الفرد بعدالة أو عدم عدالة ما يحصل عليه من دخل، أو الأخذ بنظر الاعتبار جانب المزايا الأخرى مثل التأمينات، الرعاية الصحية، الاجتماعية، الإجازات وغيرها. كما يمكن النظر إلى علاقة الترقية بالرضا الوظيفي من عدة نواحي منها مدى وجود الفرصة المناسبة للترقية، والأسس التي تم الاعتماد عليها في الترقية، ومدى إحساس الفرد بالعدالة في تطبيق تلك الأسس. ومما يتعلق بهذا المتغير أيضاً ميل الإدارة لفرض الرقابة الدقيقة والتفصيلية أم هناك مجال للرقابة الذاتية.

كما تم تبيان القضايا والمفاهيم المرتبطة بالرضا الوظيفي ومجمل ما يمكن للإدارة الاعتماد عليه من برامج وعوامل قصد تنمية وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

### الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع تيسمسيلت.

#### تمهيد:

بينت لنا الخلفية النظرية التي اعتمدها في بحثنا من خلال فصلين التعرف على كل جوانب التحفيز من مفهوم و أهمية ، ومختلف قضاياها، وكذا النظريات التي عالجته ، كذلك تم عرض مفهوم الرضا الوظيفي ومختلف العوامل المؤثرة فيه ومتطلباته . وتدعيما لما تم تقديمه في الجانب النظري ، و نظرا لطبيعة الموضوع التي تقتضي محاولة اسقاط المفاهيم النظرية على الواقع العملي قمنا بمتابعة هذا البحث في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع تيسمسيلت بغرض معرفة رؤية هذه الاخيرة حول التحفيز و الرضا الوظيفي ، وعلى هذا الاساس قمنا بتقسيم هذا الفصل الى المباحث التالية :

**المبحث الاول: تقديم عام للمؤسسة الأم اتصالات الجزائر.**

**المبحث الثاني: تقديم للوحدة العملية لاتصالات الجزائر تيسمسيلت**

**المبحث الثالث: تحليل العلاقة بين التحفيز و الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة.**



المبحث الاول: تقديم عام للمؤسسة الأم اتصالات الجزائر.

سنحاول من خلال هذا المبحث عرض عام للمؤسسة الأم اتصالات الجزائر.

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

نتناول من خلال هذا المطلب تقديم نظرة شاملة عن تاريخ مؤسسة اتصالات الجزائر.

### 1- تاريخ اتصالات الجزائر<sup>1</sup>

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الاعلام والاتصال ، باشت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات ، وقد تجسدت هذه الاصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات .

وتطبيقا لهذا المبدأ تم انشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و بمتعاملين ، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة بريد الجزائر ، و ثانيهما يتكفل بالاتصالات متمثلة في اتصالات الجزائر.

وفي اطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة الهاتف النقال و استمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك للدراسات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 ، و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في سنة 2005.

و في نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي الى تأهيل مستوى المنشآت الاساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

### 2- ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر<sup>2</sup>:

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في

<sup>1</sup>الموقع الالكتروني للمؤسسة ، <http://www.algeriatelecom.dz> ، تاريخ الاطلاع 02.03.2016.  
<sup>2</sup>الموقع الالكتروني للمؤسسة<sup>2</sup>، <http://www.algeriatelecom.dz>، نفس المرجع السابق

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسميسيلت

الجزائر ، إذ وبعد هذا القرار أصبحت مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات اسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات .

بعد أزيد من عامين من الدراسات التي قامت بها وزارة البريد و تكنولوجيايات الاعلام و الاتصال و في 01 جانفي 2003 كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر ، حيث أصبحت الشركة مجبرة على اثبات وجودها خاصة بعد فتح سوق الاتصالات على المنافسة .

### 3-تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال عمومي قدر ب: 50.000.000.000 دج ، هي ملك للدولة بنسبة 100% و مقيدة في السجل التجاري في 11 ماي 2002 تحت رقم 02B0018083 ، الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس المحمدية 16211 بالجزائر العاصمة .

أصبحت مهامها محصورة بموجب القانون 2000/03 الراجع للنظام الاساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ، و ذلك باعتمادها على ثلاثة أهداف في عالم التكنولوجيا و الاتصالات : المرودية ، الفعالية ، جودة الخدمة . رغبتها في تحقيق مستوى عالي و قياسي و تقني لتبقى دوما الرائدة نظرا لوجودها دوما في محيط تنافسي . لها مواقع متعددة و وحدات عملياتية منفصلة تشرف على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة ، تحت وصايتها 08 مديريات و هي : الجزائر العاصمة ، الشلف وهران ، عنابة ، قسنطينة ، بشار ، ورقلة .

### المطلب الثاني : التنظيم الهيكلي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر من 08 مديريات اقليمية ، و 50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن ، ووكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية ، و سنتناول شرح مختصر للهيكل التنظيمي<sup>1</sup>:

1- الرئيس المدير العام PDG: هو رئيس مجلس الادارة ، يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الاهداف المرسومة و من بين مهامه ما يلي :

- الحفاظ على الحصص السوقية وتطوير ثقافة الشركة .
- السهر على تطبيق البرامج و التنسيق بين المصالح .
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة .

2- مدير المشروع IDT ويقوم بالمهام التالية :

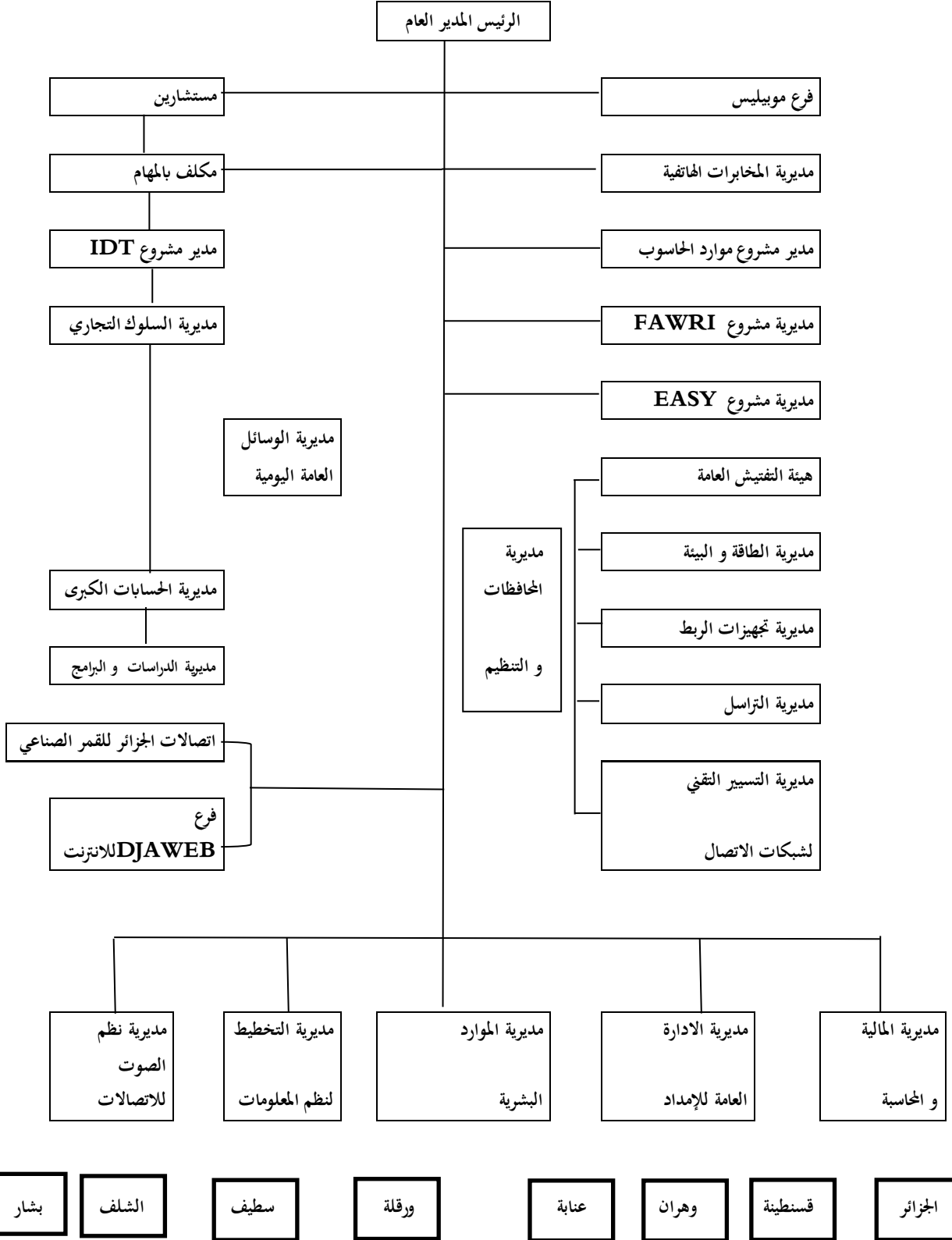
<sup>1</sup>الموقع الالكتروني للمؤسسة ، <http://www.algeriatelecom.dz> ، نفس المرجع السابق

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت

- التغذية الاعلامية العامة.
- الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخلص أو عدم تخلص أو التعطلات.
- 3- المفتشية العامة مكلفة ب :
  - قاعدة الاعمال السنوية.
  - القيام بالتحقيقات و تنسيق و متابعة و مراقبة مصالح المفتشيات الاقليمية.
- 4- المفتشية المركزية: من مهامها ما يلي :
  - رقابة السير القانوني لمهام و مصالح الشركة
  - تشخيص وتحليل أي خلل في الشركة .
- 5- مديرية الوسائل العامة اليومية: مكلفة ب :
  - المشاركة في اعداد المخططات السنوية للشركة.
  - تسيير مشاريع التطوير ، و بالخصوص تحديد التقنيات ، التخطيط العملي ، خلاصة العقود.
- 6- مديرية تجهيزات الربط: و هي تهتم بكل ما يخص أجهزة الاتصال من هواتف ، أسلاك خاصة بالاتصال.
- 7- مديرية التراسل : مهمتها التزويد بالأجهزة الخاصة بعملية المراسلات بين الشركة والزبائن.
- 8- مديرية التسيير التقني لشبكة الاتصالات : مهمتها المشاركة في اعداد المخططات السنوية ، ومراقبة وتحليل سير الخدمات و البحث عن توسيع الشبكات.
- 9- مديرية مشروع موارد المشروع : مكلفة بتحديد فرضيات لتطوير شبكة الاتصال و متابعة مخططات الاستثمارات.
- 10- مديرية الطاقة و البيئة :مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة و دراسة المحيط العام لها.
- 11- مديرية الموارد البشرية : تقوم بإنشاء مخططات و برامج التكوين و تسيير أنظمة المكافآت و التحفيزات.
- 12- مديرية الادارة العامة والامدادات : و تقوم ب :
  - معالجة النصوص التنظيمية الاساسية لتنشيط أنظمة الشركة .
  - تسيير وحماية الذمم المالية ، و تنشيط التسيير الاداري.
- 13- مديرية المالية والمحاسبة : تنشط التسيير المحاسبي و المالي للشركة.
- 14- الخطوط المباشرة : وهي خط موبيليس ، خط اتصالات الجزائر للقمر الصناعي ، خط جواب .  
بالاضافة الى ثمانية مديريات اقليمية للاتصال تشرف عليها مديرية التسيير التجاري و النوعية ، و كل مديرية اقليمية تشرف على وحدات عمليات للاتصالات ، حيث توجد وحدة واحدة في كل ولاية ، و كل وحدة عمليات للاتصال تشرف على الوكالات التجاري للاتصالات ACTEL و يختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية . و يلخص الشكل التالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسميسيلت

الشكل رقم (14) الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر



50 وحدة عملياتية للاتصالات (47 وحدة عملياتية للاتصالات ولاتية + 03 وحدات عملياتية للاتصالات بولاية الجزائر)

المصدر: الموقع الالكتروني للمؤسسة، <http://www.algeriatelecom.dz>، نفس المرجع السابق.

المطلب الثالث : مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.

### 1- مهام مؤسسة اتصالات الجزائر.

تتكفل مؤسسة اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الاعلامي الجزائري ، وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت ، والحلول الشبكية بتحويل المعطيات و الصوت بالنسبة للشركات و الخواص ، حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر ، لذا فهي تسهر على تقديم أحسن و أرقى الخدمات لزبائنها كما يلي:<sup>1</sup>

- تتكفل بالخدمات الهاتفية و مختلف الارسالات عبر الاقمار الصناعية ، حيث توفر للغير خدمات ارسال المعلومات أو الحصول عليها " أصوات ، صور ، معطيات " ، عن طريق واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية أو كهرومغناطيسية ... الخ .
  - العمل على استقطاب الكفاءات و الخبرات الضرورية من مهندسين و تقنيين خاصة في مجال الاتصالات.
  - زيادة عرض الخدمات الهاتفية و تسهيل وصول خدمات الاتصال إلى عدد كبير من المواطنين ، خاصة في المناطق الريفية.
  - تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصوت و الصورة و الرسائل المكتوبة و المعطيات الرقمية.
  - تطوير و استمرار و تسيير شبكات الاتصالات العامة و الخاصة.
  - انشاء و استثمار و تسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات .
  - محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز (GAIA) .
- يتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر في :

- تقدير حاجيات الزبائن و تلبيتها
- مردودية الهياكل القاعدية و المحافظة عليها لاسيما فيما يتعلق بالصيانة .
- عرض خدمات ذات نوعية لا يعاب عليها .
- تحصيل الديون في آجالها المستحقة.

### 2- أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بغية تحقيق الاهداف التالية<sup>2</sup>:

الموقع الالكتروني للمؤسسة ،<sup>1</sup> <http://www.algeriatelecom.dz> ، مرجع سبق ذكره .  
الموقع الالكتروني للمؤسسة <sup>2</sup> <http://www.algeriatelecom.dz> ، مرجع سبق ذكره .

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت

- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال بأكثر عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية .
- الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة ، و التشكيلة المقدمة وجعلها أكثر تنافسية في خدمات الاتصال .
- تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات ، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الاعلام.
- المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج التطوير لمؤسسة الاعلام في الجزائر.
- تطوير الخدمات الجديدة ( بيع و شراء) عبر الشبكة العنكبوتية، و كذلك تطوير مراكز للمعلوماتية و التوجيه .
- التزويد بخدمات الاتصال عن بعد ، و التي تسمح بنقل و تبادل الاصوات و الرسائل المكتوبة و المعطيات الرقمية ، المعلومات المرئية و المسموعة ...الخ.
- العمل على كسب سمعة حسنة والحفاظ عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدية والتصرفات السلبية .

### المبحث الثاني : تقديم للوحدة العملية لاتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

سنستعرض خلال هذا المبحث تعريف للمؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر و الوحدة العملية تيسمسيلت، هيكلها التنظيمي و الخدمات التي تقدمها و نظام الحوافز المطبق.

المطلب الاول : تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت و تنظيمها الهيكلي.

#### 1-تعريف وحدة اتصالات الجزائر تيسمسيلت

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت من بين المؤسسات الكبرى التي لها دور استراتيجي في تكوين وتخصيص الخطوط لخدمة المواطنين و المؤسسات إذ تهدف إلى تطوير و إنعاش الاقتصاد باعتباره السبيل الوحيد للازدهار ، وهي وحدة موضوعة تحت سلطة مباشرة للمديرية الاقليمية للاتصالات بالشلف حيث تسهر على إدارة المراكز و المصالح التي هي تابعة لها بالولاية .

فتحت أبوابها رسميا في 01/01/2003 تحت إشراف السيد وزير البريد و تكنولوجيا الاعلام و الإتصال، و هي مؤسسة إدارية ، خدمية ، تجارية ، و تقوم بالإشراف على وكالتين تجاريتين بكل من ثنية الحد و برج بونعامة.

يقع مقر الوحدة محل الدراسة وسط المدينة و هو موقع مميز يسمح لأي زائر او زبون بالتعرف على موقعها بسهولة تامة بشكل مميز لاستقطاب العدد الاكبر من الزبائن و المتعاملين .

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت

توظف الوحدة 133 موظف بمختلف المستويات والخبرات من اطارات و خريجي الجامعات و تقنيين ساميين في مجالات مختلفة كالاتصالات السلكية واللاسلكية و الاعلام الالي و المالية و المحاسبة و اعوان التنفيذ وهم يتوزعون على مناصب و اقسام مختلفة و الجدول رقم (1) يوضح ذلك

### الجدول رقم (1) عدد الموظفين في اتصالات الجزائر تيسمسيلت

الأفراد	إطارات سامون	إطارات عادية	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ	المجموع
العدد	01	75	20	37	133
النسبة	% 0.75	%56.39	% 15.04	% 27.82	100%

المصدر : معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين لاتصالات الجزائر تيسمسيلت.

مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت لها دور الاشراف و التسيير لمختلف التعاملات الاقتصادية و التجارية على مستوى الولاية لوكالاتها المختلفة و هي وحدة لها الدور الرئيسي يتجسد من خلال الوظائف التي تقوم بها و هي :

- جلب أكبر عدد من المتعاملين عن طريق تقديم شكل موحد لمختلف الوكالات التجارية على مستوى الولاية.
- زيادة و مضاعفة عدد الزبائن بشتى الطرق عن طريق تقديم كل المعلومات اللازمة عن الخدمات الخاصة بها بطرق سريعة و حديثة.
- التسهيل على مختلف المؤسسات العمومية و الخاصة حيث أصبحت خدمات إتصالات الجزائر الشريان الذي يبعث الحياة في مختلف المنظمات العامة و الخاصة كالبنوك ، سونلغاز ، التأمينات ، الاذاعة المحلية ، المدارس ، الجامعات .... الخ
- تسيير التكاليف بطرق عملية حديثة و سريعة بالإعتماد على نظام معلوماتي دقيق و العمل على تخفيضها و الرقابة المستمرة عليها.
- مواجهة الخدمات المنافسة عن طرق تحسين خدماتها و طرق تقديمها.
- الحرص على تحصيل أقصى الأرباح الممكنة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت

- الحرص على كسب الزبائن و رضاهم قدر المستطاع من خلال التسهيلات الممنوحة كتقسيم الفاتورة العالية الى أقساط جزئية ، ضمان خدمات ما بعد البيع و ذلك كله تحت مبدأ أن الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة ليست نقطة نهاية التعامل بل هي همزة الوصل الدائمة بين المؤسسة و الزبون.
- ارسال التقارير بصفة دورية و منتظمة عن كل ما يحدث في وكالاتها التجارية الى المديرية الجهوية التي بدورها ترسلها الى المديرية العامة و ذلك باستعمال برنامج GAIA.
- العمل على بيع أكبر قدر ممكن من الخدمات كالأنترنيت ( ANIS, ADSL, FAWRI, ) ، خدمات الهاتف. (ANIS+).

### 2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت.

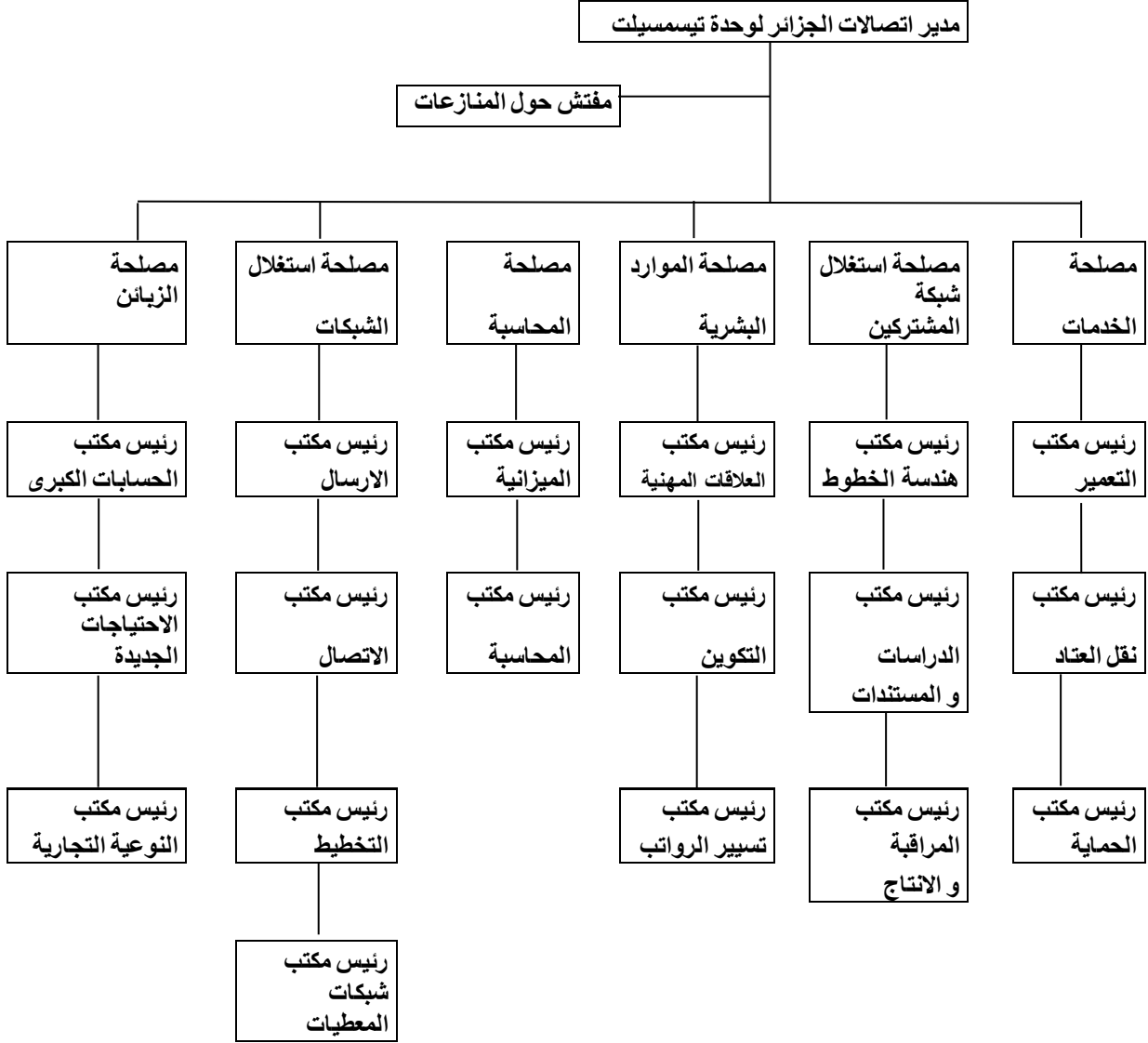
نعلم أن لكل مؤسسة هيكلها التنظيمي الخاص بها و طبقا للقانون 30-2000 فإنه يحدد تنظيم هياكل الوحدات لاتصالات الجزائر بقرار من وزارة البريد و تكنولوجيايات الاعلام و الاتصال طبقا للاحكام التشريعية او التنظيمية المعمول بها<sup>1</sup> ، الشكل رقم (15) يوضح الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة.

<sup>1</sup>- معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية لاتصالات الجزائر تيسمسيلت



## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت

الشكل رقم (15) الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت



المصدر : معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية لاتصالات الجزائر تيسمسيلت

من خلال شكل الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت يتضح وجود ستة أقسام رئيسية سنحاول تقديم بعض المهام باختصار لأهم المصالح و هي كالتالي:

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيات

- **مصلحة الزبائن:** تحتوي على ثلاثة مكاتب ، مكتب الحسابات الكبرى و الذي مهامه تسيير حسابات الزبائن الكبرى، المشتركين بأكبر متاجرة ، و هذا بتلبية احتياجات و تحليل التقنيات التجارية للطلبات و متابعة نوعية الخدمات ، الفواتير ، التحصيل ، و أيضا تسيير الدفع الجزئي .

أمام مكتب النوعية التجارية فهو يعمل على مراقبة أهداف الاستغلال ، الحركة التجارية و متابعة تحصيل المنشأة و متابعة الاحتياجات ، و المكتب الثالث المكلف بالاحتياجات الجديدة فهو يعمل دفع المنتج الجديد و المواصلات منها الهاتف الثابت و النقل و متابعة و تطبيق الاعلام للمواصلات سارية (IDT-ATM).

- **مصلحة استغلال الشبكات :** تتفرع هذه المصلحة الى أربع مكاتب منها مكتب ارسال الاشارات من جهة الى اخرى و التي تمر عبر مركز التضخيم، مكتب الاتصال فهو مكلف بكل الاتصالات بين العملاء داخل الولاية.

- **مصلحة المحاسبة :** ومصلحة بها مكتبين ، مكتب المحاسبة ومكتب الميزانية ، تتولى هذه المصلحة الشؤون المالية الخاصة بالمؤسسة ، حيث تقوم بمتابعة تنفيذ الميزانية للوحدة و الوكالات التابعة لها، أيضا تمكن و توطيد المحاسبة .

- **مصلحة الاستغلال لشبكة المشتركين:** بها مكتب مراقبة الانتاج و الذي يقوم بمتابعة تنفيذ مشاريع تثبيت الكوابل و القنوات و مراقبة المواصفات التقنية و معايير الاشغال المنجزة من طرف المؤسسات الخاصة ومطابقة برامج الانتاج و نوعية الخدمات ، أما مكتب المستندات فهو يدرس احتياجات و تركيب الشبكات و اختيار مخططات المشاريع ، الكوابل و القنوات و يتابع حالات الاحصاء أما المكتب الاخير لهذه المصلحة المكلف بمهندسة الخطوط فإنه يعمل على دراسة مخططات الشبكات و ادراك مخططات التنمية العمرانية وايضا يعمل على تطبيق مواصفات هندسة الخطوط.

- **مصلحة الخدمات :** وهي مصلحة تهتم بكل ما يخص تمويل وتجهيز المصالح بالادوات و الوسائل التي تحتاج اليها من أجل أداء عملها على أكمل وجه و بأقصى سرعة ومن بين الاعمال التي تقوم بها التسيير التقني وصيانة ونظافة كل المباني و المحلات ، و الاشراف على المشتريات و كذلك تسيير المخزون وتسليم الادوات و الاجهزة الى كل المصالح.

- **مصلحة الموارد البشرية:** هي مصلحة لها دور كبير من خلال ما تقوم به من مهام و تتمثل في :

- حماية حقوق العمال وواجباتهم.

- تسيير أجور العمال.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت

- توظيف اليد العاملة.
- متابعة تكوين و تدريب و تحسين المستوى المهني.
- العلاقة مع مفتشية العمل و الهيآت الاخرى في إطار علاقة العمل.
- دفع المنح و العلاوات للعمال حسب التنظيم.
- مراقبة حضور العمال.
- تسوية وضعيات الاستقالة و التقاعد.
- تحويل العمال داخل الولاية .
- عمل على سير علاقات العمل ( التعيين ، اعادة الادماج ...).

### المطلب الثاني: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت

تقديم اتصالات الجزائر خدمات متنوعة وهامة منها<sup>1</sup>:

#### 1- خدمات الهاتف الثابت

هي خدمة ممتكرة لشركة اتصالات الجزائر التي تعتبر حالياً المتعامل الوحيد الذي يقدم هذه الخدمة في إطار هذا النظام هناك ثلاث عروض لـ Idoomfixe وهي :

- عرض 250.00 دج شهرياً: كل المكالمات المحلية داخل الولاية بصفة غير محدودة.
  - عرض 500.00 دج شهرياً : كل المكالمات المحلية والوطنية بصفة غير محدودة ..
  - عرض 1000.00 دج شهرياً : كل المكالمات المحلية والوطنية وبصفة غير محددة للهاتف الثابت مع خصم 30 % بالنسبة للمكالمات في اتجاه الهاتف المحمول.
- أما بالنسبة للمكالمات الدولية والهاتف المحمول فهناك خدمات اضافية لنظام Idoomfixe تتمثل في: عرض الرقم ، مكالمات في الانتظار ، محاضرة عن بعد، تحويل مؤقت ، نداء بدون ترقيم ، ترقيم مختصر .

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من مصلحة الزبائن لاتصالات الجزائر تيسمسيلت

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت

تتضمن هذه العروض فترة إلتزام 12 شهرًا بالنسبة للزبائن القدماء والجدد ، حيث في فترة الإلتزام يستطيع الزبون تغيير العرض إلى الأعلى دون إعادة إلتزام . فالزبون لا يستطيع التغيير إلى عرض أقل بل يجب انتظار نهاية الإلتزام أو إلغاء الإلتزام .

### 2- خدمة الانترنت

تعرض مؤسسة إتصالات الجزائر في إطار خدمة الانترنت أنواع من التدقيق العالي كما يلي :

#### أ- الزبائن العاديين :

عرض من 1 على 8 ميغابايت التسعيرة كمايلي :

- 01 ميغا ← 1600 دج / الشهر .

- 02 ميغا ← 2100 دج / الشهر

- 04ميغا ← 3200 دج /الشهر

- 08ميغا ← 5000 دج/ الشهر

#### ب- الزبائن المهنيين :تقديم العروض التالية:

- عرض إيدوم 1000 دج /الشهر

- تخفيض أسعار الموبايل إلى 15 % (6.8 دج للدقيقة )

- أما بالنسبة للمكالمات الدولية فالتخفيضات : 10% لفرنسا ، المغرب، السعودية، بلجيكا، تركيا،

تونس، 20% تخفيضات للأمارات العربية المتحدة ، ألمانيا ، الصين ، الصين، إسبانيا ، إيطاليا،

30% تخفيضات للو. م. أ ، كندا ، سويسرا .

### 3- نظام الجيل الرابع :

هي جديدة و متطورة موجهة إلى المناطق التي لا يتوفر بها الشبكة الهاتفية ، وتوفر حاليًا خدمة الانترنت

بالتدقيق العالي والتسعيرة بهذا النظام هي كما يلي :

- 01 جيغا ← 1000 دج / الشهر .

- 03 جيغا ← 2500 دج / الشهر

- 5 جيغا ← 3500 دج /الشهر

← 08ميغا 6500 دج/ الشهر .

4- خدمة دفع الفواتير الهاتفية والانترنت :

-خدمة خلاص Khalas:

هي خدمة جديدة تمت بالاتفاق بين الزبون ومؤسسة بريد الجزائر حيث تسمح بالاقتطاع من رصيده قصد دفع الفواتير مع توفير عناء تنقله إلى المصالح الإدارية المختلفة باستعمال الموقع الالكتروني

5- خدمة ثقافية و علمية:

- خدمة Fimaktabati

هذه الخدمة تسمح باقتناء بطاقة Fimaktabati Générale لمطالعة عدد معتبر يقدر بآلاف الكتب

والمراجع، الخدمة متوفرة بالفرنسية فقط بمبلغ 2400.00 دج سنويا

- خدمة Fimaktabati أكاديمي

نفس الصيغة موجهة أساسا للطلبة والباحثين الجامعيين ، وكذا الأكاديميين ، متوفرة بالفرنسية بمبلغ 3000.00 دج سنويا .

6- خدمة OneClick الانترنت:

يمكن فتح موقع للمهنيين مع دفع مبلغ 5000.00 دج سنويا.

المطلب الثالث : نظام الحوافز في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت.

من أجل رفع أداء وتحسين مهارات و قدرات الموارد البشرية ، لابد من رفع معنوياتها و تحفيزهم ، عن طريق وضع نظم أو قوانين تحث على ذلك، حيث نجد في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حوافز متعددة ومتنوعة ، و تتخذ عدة صور مختلفة سطرها قانون العمل ، وفي هذا المطلب سوف نتطرق لأهم الحوافز الموجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر بصفة عامة معنوية و مادية و سلبية ، التي تقدمها لمواردها البشرية و ذلك قصد الرفع من الاداء.

تبعاً لما جاء في الاتفاقية الجماعية الأولى لمؤسسة اتصالات الجزائر بتاريخ : 2003/07/16 فإن النظام الداخلي للمؤسسة يعطي للعامل مجموعة من الحقوق نذكرها فيما يلي:

- ممارسة الحق النقابي.

- التفاوض الجماعي.

- المشاركة في الهيئة المستخدمة.

- الضمان الاجتماعي.
  - الوقاية الصحية الأمن و طب العمل.
  - العطل و الراحة.
  - المساهمة في وقاية نزاعات العمل و اللجوء إلى الإضراب.
  - احترام السلامة البدنية و المعنوية و كرامتهم.
  - التدريب و التكوين المهني و الترقية في العمل.
  - الدفع المنظم للأجر المستحق.
  - الخدمات الاجتماعية... الخ.
- و يمكن تلخيص واقع نظام التحفيز في مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية تيسمسيلت كما يلي<sup>1</sup>.
- 1- الحوافز المادية :**

- **الأجر:** حيث يستفيد الموظف من أجر قاعدي حسب المادة 82 من الاتفاقية الجماعية للمؤسسة المؤرخة في 2003/07/16 بالإضافة إلى التعويضات حسب المادة 83 من نفس الاتفاقية والتي هي كالتالي:
- **تعويض الخبرة المهنية:** و هي منحة تقدم على حسب الخبرة التي يكتسبها العامل داخل المؤسسة خلال سنوات عمله أي حسب الأقدمية المتحصل عليها، وتقدم على شكل نسب مئوية من الأجر القاعدي ، كما تحدد هذه الاتفاقية النسبة القصوى لتعويض الخبرة المهنية ب60 %
- **منحة المنصب:** وهي منح تمنح طبقا للمواد التي سوف نذكرها حسب كل واحدة منها في الاتفاقية الجماعية للمؤسسة بتاريخ: 2003/07/16 :
- **منحة الساعات الإضافية:** تمنح حسب المادة 2.83 هي منحة خارج المدة القانونية أو مدة العمل التي تعادلها بنسبة إضافية تحدد على النحو التالي:

معلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية لاتصالات الجزائر تيسمسيلت.<sup>1</sup>

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت

- 50% بالنسبة للساعات الأربعة الأولى.
- 75% بالنسبة للساعات الإضافية المؤداة بعد الخامسة.
- 100% بالنسبة للساعات الإضافية المؤداة بين الساعة التاسعة ليلا و الخامسة صباحا اذا لم تكن في إطار المناوبة.
- **منحة الخدمة الالزامية** : تمنح طبقا للمادة 4.83 ، حيث يؤدي الموظف خدمة خارج ساعات العادية للعمل و هي تبعة مفروضة غير الساعات الاضافية ، حيث يتم الاتفاق عليها مسبقا و يبقى خلالها الموظف تحت تصرف المؤسسة أو المصلحة التابع لها.
- **منحة الادارة و المسؤولية**: تمنح بموجب المادة 5.83 و تصل النسبة فيها إلى 20% من الأجر القاعدي.
- **منحة السلة**: وهي تمنح تعويضا للضرر على التكاليف التي ينفقها المستخدمون على أخذ وجباتهم في موقع العمل ، وتقدم شهريا إلى الأجير ، و هي حسب المادة 7.83 من نفس الاتفاقية المؤرخة في 2003/07/13 .
- **منحة النقل**: و يحدد النظام الداخلي للمؤسسة الشروط الواجب استيفاؤها للاستفادة من تعويض ضرر تكاليف التنقل، حيث يعد المقياس العام لهذه المنحة حسب المسافات المقطوعة و المقدرة كما يلي:
  - من 2 كلم إلى 5 كلم ب: 1000 دج شهريا.
  - من 5 كلم إلى 10 كلم ب: 1600 دج شهريا.
  - من 10 كلم إلى 15 كلم ب: 1600 دج شهريا.
  - من 15 كلم إلى 30 كلم ب: 2800 دج شهريا.
  - أكثر من 30 كلم ب: 2800 دج شهريا.
- **الراتب الوحيد**: وتمنح طبقا للمواد 13.83 و 14.83 من نفس الاتفاقية الجماعية للمؤسسة المؤرخة في 2003/07/13 و هي كالتالي:
  - المنح العائلية: حيث يتحصل العامل المتزوج والذي لا يمارس زوجه أي نشاط مأجور منحة تقدر ب: 1500 دج شهريا.
  - منحة رأس مال الوفاة: تدفع لذوي الحقوق بمقتضى التشريع المتعلق بالتأمينات الاجتماعية.
- **ب- العلاوات و مكافآت الانتاج**:
  - و هي تتمثل حسب الاتفاقية الجماعية في ما يلي:
  - **الانتفاع من النتائج**: و هي علاوة تُخصص للعامل للاستفادة من نتائج المؤسسة المتحصل عليها بقرار من الهيئات الاجتماعية للمؤسسة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت

- علاوة الابتكار: و هي تمنح طبقا للمادة 17.83 من الاتفاقية الجماعية للمؤسسة بتاريخ 2003/07/13 للعامل الذي يتميز بأعمال شخصية في مجالات البحث، التصميم أو الانجاز و التي تأتي بمكاسب إضافية للمؤسسة.

- مكافأة الإنتاجية: و هي محددة وارتفعت إلى 3000 دج.

ت - القروض الاجتماعية: تمنح حسب المادة 73 من الاتفاقية الاجتماعية للمؤسسة المؤرخة في 2003/07/13 و هي قروض اجتماعية الهدف منها المساهمة في تحسين الحالة الصحية و العقلية للعمال و العائلات التي يتكفلون بها ، و تمنح هذه القروض عن طريق لجنة تدرس الملفات المقدمة لأجل منح القرض الاجتماعي ، كما يمكن أن تمنح هذه القروض في الحالات التالية:

- المساعدة الاجتماعية.

- الخدمات في مجال الصحة.

- رياض و حدائق الأطفال.

- الرياضة الجماهيرية.

- النشاطات الثقافية.

- المخيمات الصيفية، مراكز الاستجمام العائلية.

- نشاطات ذات طابع إداري كتسهيل إنشاء تعاونيات عقارية.

كما أن القانون يحدد مساهمة المؤسسة في صندوق الخدمات الاجتماعية، كما أنه لا يتم اسقاط تحصيلها في حالة اختتام السنة المالية.

### 2- الحوافز المعنوية.

إضافة إلى الحوافز المادية فإن للمؤسسة حوافر معنوية الهدف منها توفير المناخ الملائم للعامل في التكيف و تحقيق الانتماء له ، و طبقا لنفس الاتفاقية الاجتماعية المؤرخة في 2003/07/13 فإنه توجد مواد تمنح للعامل الحق في هذه التحفيزات المعنوية نذكر منها:

أ- الترقية: طبقا للمادة 59 وهي حق للعامل ، حيث يرفع العامل في سلم المؤهلات أو في سلسلة الترتيب

المهني. و تتم هذه الترقية استنادا إلى المناصب المتوفرة و كفاءة العامل و جدارته و مؤهلاته المهنية و المعارف التي يكتسبها و الشهادات المتحصل عليها عقب أي تدريب أو تكوين تبادره أو توافق عليه المؤسسة.



## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت

ب- منح ميداليات و لوحات شرفية: و هي ميداليات تمنح حسب الأقدمية و الخبرة في العمل بالاضافة إلى لوحات شرفية و مبالغ مالية.

### 3- الحوافز السلبية

إلا أنه كما توجد للمؤسسة الحوافز الايجابية فأنها في المقابل توجد لها حوافز سلبية ، وحسب ما ورد في التنظيم الداخلي للمؤسسة في المادة 118 المبني على ما تحوله المادة 72 من الاتفاقية الاجتماعية الواردة بتاريخ 2003/07/13 ، فإنه تصنف العقوبات المطبقة على حسب الأخطاء المهنية ، و الانضباط العام و هي كالتالي:

أ- عقوبة من الدرجة الأولى : (بالنسبة للأخطاء المسماة بالخفيفة) وهي كالتالي:

- التحذير الكتابي: ردع كتابي يوجه لجلب الانتباه.
- التوبيخ: استنكار بتصرف أو موقف.
- التوقيف عن العمل لثلاثة أيام: توقيف لعلاقة العمل يترتب عنه الحرمان من الأجر المناسب لها.

ب- عقوبة من الدرجة الثانية : (بالنسبة للأخطاء المسماة بالخطيرة) و تتمثل فيما يلي:

- التوقف عن العمل من 4 إلى 8 أيام: توقيف لعلاقة العمل بالحرمان من الأجر المطابق لها.

ت- عقوبة من الدرجة الثالثة : (بالنسبة للأخطاء المسماة بالجسيمة) و تتمثل فيما يلي:

- التحويل التلقائي: النقل نحو موقع آخر للعمل.
- التنزيل في الرتبة: التحويل إلى منصب عمل برتبة أقل و بأجر مطابق له.
- التسريح ذو الطابع التأديبي: إنهاء علاقة العمل.

المبحث الثالث: تحليل العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

سنحاول في هذا المبحث تحليل العلاقة بين التحفيز المقدمة للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت ومدى رضاهم عنها، وذلك من خلال توضيح الخطوات المتبعة في الدراسة وتحليل نتائج الاستبيان المتحصل عليها.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة.

بناء على طبيعة المعلومات التي تم جمعها، وتبعاً لأسلوب البحث المتبع، ووفقاً للإمكانيات المادية المتاحة وضيق الوقت المسموح به، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على أسلوب "الإستبيان" في جمع المعلومات، وقبل التعرض إلى نتائج أداة الدراسة (الاستبيان) سنقوم أولاً بتقديم شرح لطريقة الدراسة والأسلوب المستعمل في الاستبيان من أجل شرح نتائجه حول التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت، على النحو التالي:

#### 1- عناصر الاستبيان:

بالاعتماد على بحوث ودراسات سابقة تم الاعتماد في إعداد الإستبيان على الشكل المغلق و الذي يتكون من جزأين (الملحق رقم 1):

أ- الجزء الأول: ويضم السمات والبيانات الشخصية لأفراد العينة وبعض الأسئلة الأخرى كما يلي:  
-الجنس: والهدف منه معرفة تشكيلة المورد البشري موضوع الدراسة من الجنسين, أم تقتصر على جنس واحد.

-العمر: والهدف منه معرفة مختلف الفئات العمرية.

-المؤهل العلمي: وذلك للاطلاع على تأثير الثقافة على الفرد في إدراكه لأهداف المؤسسة.

-الحالة الاجتماعية: لمعرفة مدى الاستقرار الاجتماعي للعامل.

-مدة الخدمة في الوظيفة الحالية: إذ تعتبر الأقدمية أحد أسس سياسة الترقية.

-الفئة المهنية: و ذلك لمعرفة الفئة الأكثر تمثيلاً للمؤسسة.

ب-الجزء الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة، حيث اشتملت الدراسة على 44 عبارة موزعة على ثلاث محاور:

- محور الحوافز المادية يتكون من 10 فقرات.
- محور الحوافز المعنوية يتكون من 13 فقرة.
- محور بيئة العمل الوظيفية يتكون من 21 فقرة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت

و للإجابة على مختلف عبارات الاستبيان الـ (44)، تم استخدام مقياس لكرت الخماسي الذي يعتبر الأكثر شيوعا حيث يُطلب فيه من العميل أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة، وهذا المقياس مكون من 05 درجات.

بالنسبة للمحور الأول والثاني يقابل كل فقرة العبارات التالية: (دائما - غالبا - أحيانا - قليلا - لا تستخدم إطلاقا)، وقد تم اعطاء كل عبارة من العبارات درجة ليتم معالجتها إحصائيا على التوالي (1، 2، 3، 4، 5). و بالنسبة للمحور الثالث يقابل كل فقرة العبارات التالية: (راض جدا، راض، راض إلى حد ما، غير راض، غير راض إطلاقا)، وقد تم اعطاء كل عبارة درجة للمعالجة الإحصائية على التوالي (1، 2، 3، 4، 5)، كما يوضحه الجدول رقم (2) التالي

جدول رقم (2): درجات مقياس ليكرت للإجابة على عبارات الاستبيان

التصنيف	دائما/ راض جدا	غالبا/راض	أحيانا / راض إلى حدما	قليلا/غير راض	لا تستخدم إطلاقا غير راض إطلاقا
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبين

كما تم حساب الحدود الدنيا والقصوى للفئات عن طريق حساب المدى (5-1=4)، ثم نقسمه على عدد الفئات فنحصل على (4/5=0,8)، ثم نضيف النتيجة بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى كالتالي:

- من 1 إلى 1,8 تمثل (غير راض على الإطلاق/لا تستخدم إطلاقا).
- من 1,81 إلى 2,6 تمثل (غير راض/قليلا).
- من 2,61 إلى 3,4 تمثل (راض إلى حد ما/أحيانا).
- من 3,41 إلى 4,2 تمثل (راض/غالبا).
- من 4,21 إلى 5 تمثل (راض جدا/دائما).

2- الصدق الظاهري للأداة (الإستبيان):

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسميسيلت

يقصد بصدق الاستبيان "شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"<sup>1</sup>.

**الصدق الظاهري** (تقديرات المحكمين): الصدق الظاهري يعني أن الاختبار صادق في صورته الظاهرة و ليس إحصائياً، ويدل المظهر العام لعباراته على أنه مناسب للمختبرين، وذلك بوضوح تعليماته وعباراته ومستويات الصعوبة في الاختبار، و ما قمنا به هو عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف الذي قام بدوره بعرضه على مجموعة من الأساتذة من جامعات مختلفة.

### 3- ثبات الأداة (الإستبيان):

إن ثبات أداة الدراسة يعني "التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة"<sup>2</sup>.

قمنا بحساب معامل ألفا-كرونباخ لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل، وحساب معامل ألفا-كرونباخ للمتغير التابع، حيث إذا وجد أن معامل ألفا-كرونباخ أكبر أو يساوي (60%) أي ( $\alpha \geq 0.60$ ) فبشكل عام يعتبر هذا أمراً مقبولاً<sup>3</sup>، أي يدل على وجود علاقة تأثير بين متغيرات الدراسة. الجدول التالي رقم(3) يوضح النتائج المتوصل إليها لمحاوِر الاستبيان باستعمال معامل الثبات ألفا-كرونباخ، أنظر الملحق رقم(2)

### جدول رقم (3):معامل الثبات ألفا-كرونباخ.

معامل $\alpha$ كرونباخ	فقرات الاستبيان
0.922	44 فقرة للاستبيان الكلي

المصدر: تم إعداده اعتماداً على مخرجات spss20.

### 4-الأدوات المستخدمة في التحليل:

بعد أن تم بناء الاستبيان كما تقدم، تم جمع الاستثمارات دون ذكر اسم الشخص الذي ملأ الإستمارة، وذلك تأكيدا لموضوع السرية والموضوعية في المعلومات، حيث تم الاعتماد في تحليل المعطيات على برنامج EXCEL

<sup>1</sup> الدهشة زياد بن عبد الله، المتغيرات التنظيمية و الوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة نايف الأمنية، السعودية، 2007ص.87.

<sup>2</sup> الدهشة زياد بن عبد الله، مرجع سابق، ص.78.

<sup>3</sup> ماجن محمد محفوظ، المزيج التسويقي المصري كمدخل لكسب رضا العميل الخرجي المصري، مذكرة ماجستير، جامعة المدينة، 2015ص.129.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت

لمعالجة المعطيات التي تكون في شكل جداول ليترجمها إلى رسومات بيانية في أعمدة ثلاثية الأبعاد لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل (الملحق رقم 2)، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية التي يرمز لها باختصار (spss) وذلك من أجل حساب:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الدراسة الأساسية، مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط.
- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- معاملات نموذج الانحدار المتعدد، بالإضافة إلى قيم ستودنت لهذه المعاملات.
- معامل الارتباط لتحديد نوعية وطبيعة العلاقة بين متغيرات النموذج المتعدد.
- معامل التحديد لتفسير العلاقة بين متغيرات النموذج المتعدد.

### 5- عينة الدراسة:

تم توزيع إستبانة على العاميين في مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت حيث تم اختيارهم عشوائيا، فكان حجم العينة المختارة (60) فردا استجاب منهم (50) عاملا، أي ما يعادل 37.59% من إجمالي الأفراد العاملين في الوحدة العملية والمقدر عددهم بـ (133) عاملا، والجدول رقم (4): التالي يلخص الإحصائيات التي تخص عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمعتمدة في عملية جمع المعلومات.

جدول رقم (4): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمعتمدة في الدراسة.

العينة	العدد الموزع	العدد المسترجع	الاستبيانات المعتمدة في الدراسة	النسبة المئوية لاستبيانات المسترجعة
إطار	37	37	37	74%
عون تحكم	16	11	11	22%
أعون تنفيذ	07	02	02	04%
المجموع	60	50	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبين

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت

حيث يلاحظ من خلال الجدول رقم (4) أن أكبر نسبة من أفراد العينة هي من فئة الإطارات بنسبة 74% و المقدر عددهم بـ 37 عاملا من إجمالي أفراد العينة المقدر بـ 50 عاملا.

### 6- النتائج المتعلقة بعينة الدراسة:

من خلال المعلومات العامة التي تضمنها المحور الأول للاستبيان، قمنا في هذه الدراسة باستخلاص خصائص لأفراد عينة الدراسة، ثم تقديمها في شكل تمثيلات بيانية، ومن ثم استخراج بعض الإشارات والدلالات لكل جانب، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص عينة الدراسة على النحو التالي:

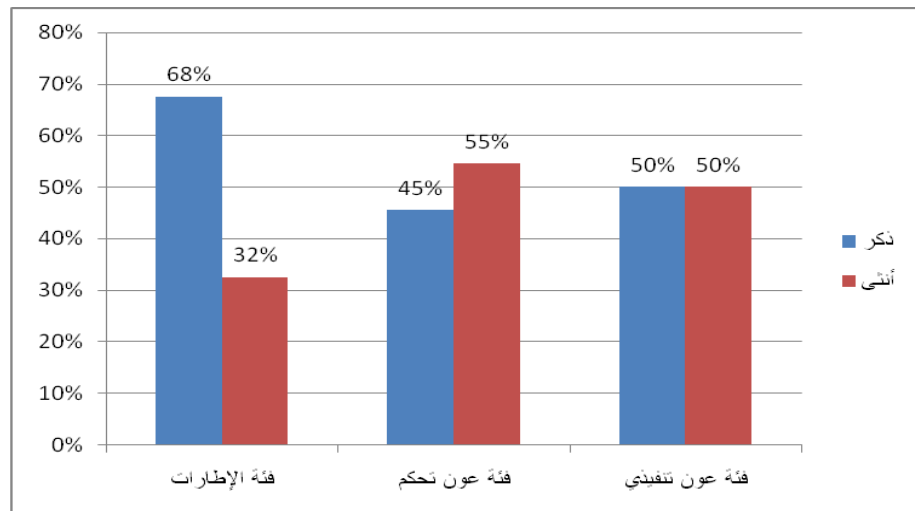
جدول رقم (5): توزيع عينة الدراسة وفق متغيري الجنس و الفئة المهنية.

الفئة جنس العامل	فئة الإطارات		فئة عون تحكم		فئة عون تنفيذي		المجموع
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
ذكر	68%	25	45%	5	50%	1	62%
أنثى	32%	12	55%	6	50%	1	38%
المجموع	100%	37	100%	11	100%	2	50

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss20.

يتضح من الجدول رقم (5) أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث بـ 24%، حيث تمثل نسبة الذكور من إجمالي عينة الدراسة بـ 62% و المقدر عددهم بـ (31) عاملا، في حين نسبة الإناث من إجمالي عينة الدراسة 38% و المقدر عددهم بـ (19) عاملة، كما يلاحظ هذا التفاوت في فئتي الإطارات و أعوان التحكم، بينما هناك تساوي في فئة أعوان التنفيذ.

الشكل رقم (16): توزيع عينة الدراسة وفق متغيري الجنس و الفئة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبين.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت

جدول رقم(6): توزيع أفراد وفق متغيري الفئة المهنية و العمر.

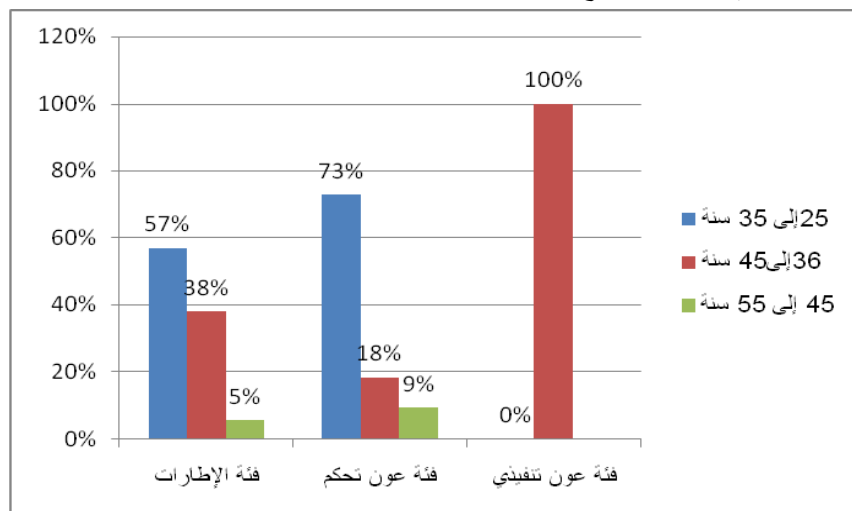
الفئة عمر العامل	فئة الإطارات		فئة عون تحكم		فئة عون تنفيذي		المجموع
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
25 إلى 35 سنة	57%	21	73%	8	0%	-	58%
36 إلى 45 سنة	38%	14	18%	2	100%	2	36%
45 إلى 55 سنة	5%	2	9%	1	0%	-	6%
المجموع	100%	37	100%	11	100%	2	50

المصدر: من إعداد الطالبين.

يتضح من الجدول(6) أن أكبر نسبة سجلت على أفراد عينة الدراسة كانت من نصيب الفئة العمرية 25 إلى 35 سنة بنسبة 58% من إجمالي عينة الدراسة بـ (29) عاملا و بنسبة 57% من فئة الإطارات و هم الفئة الأكثر في عينة الدراسة، و في المرتبة الثانية تعود للفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة بنسبة 36% من إجمالي عينة الدراسة بـ (18) عاملا و بنسبة 38% من فئة الإطارات، و المرتبة الأخيرة تعود للفئة العمرية 45 إلى 55 سنة بنسبة 3% من إجمالي عينة الدراسة بـ (3) عمال موزعين بـ (2) عمال من فئة الإطارات و (1) عامل واحد من فئة عون التحكم.

من خلال هذا التحليل يتضح أن مؤسسة إتصالات الجزائر تزخر بمورد بشري شاب، و الذي إذا ما تم تحفيزه من خلال تحقيق طموحاته المختلفة ( الترقية مثلا) يساهم في زيادة العطاء و تحسين الأداء.

الشكل رقم (17): توزيع عينة الدراسة وفق متغيري الفئة المهنية و العمر.



المصدر: من إعداد الطالبين

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت

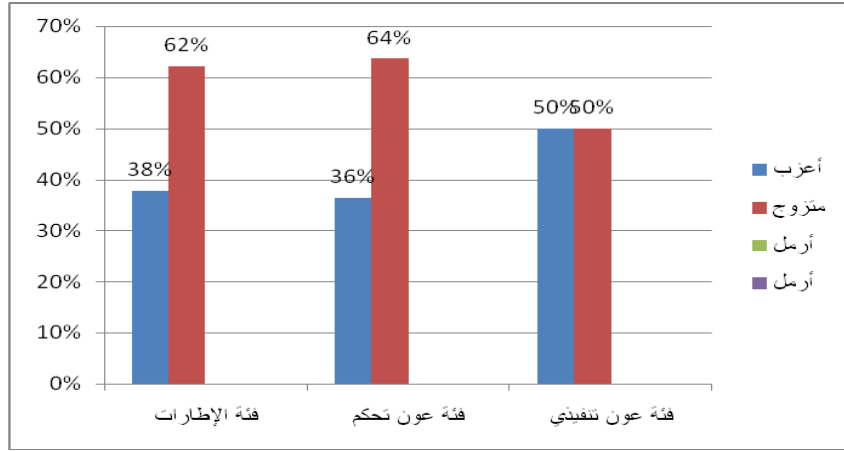
جدول رقم (7): توزيع عينة الدراسة وفق متغيري الفئة المهنية و الحالة الاجتماعية.

الفئة الحالة الاجتماعية	فئة الإطارات		فئة عون تحكم		فئة عون تنفيذي		المجموع
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
أعزب	38%	14	36%	4	50%	1	38%
متزوج	62%	23	64%	7	50%	1	62%
مطلق							
أرمل							
المجموع	100%	37	100%	11	100%	2	50

المصدر: من إعداد الطالبين.

يتضح من خلال جدول رقم (7) الحالة الاجتماعية أن نسبة 62% أي ما عدده (31) عاملا من إجمالي عينة الدراسة متزوجون ، في حين أن (19) عمال منهم يمثلون ما نسبته 38% من عينة الدراسة حالتهم الاجتماعية أعزب، أما حالة المطلق و الأرمل في عينة الدراسة هي منعدمة.

الشكل رقم (18): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الفئة المهنية و الحالة الاجتماعية.



المصدر: من إعداد الطالبين.



## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت

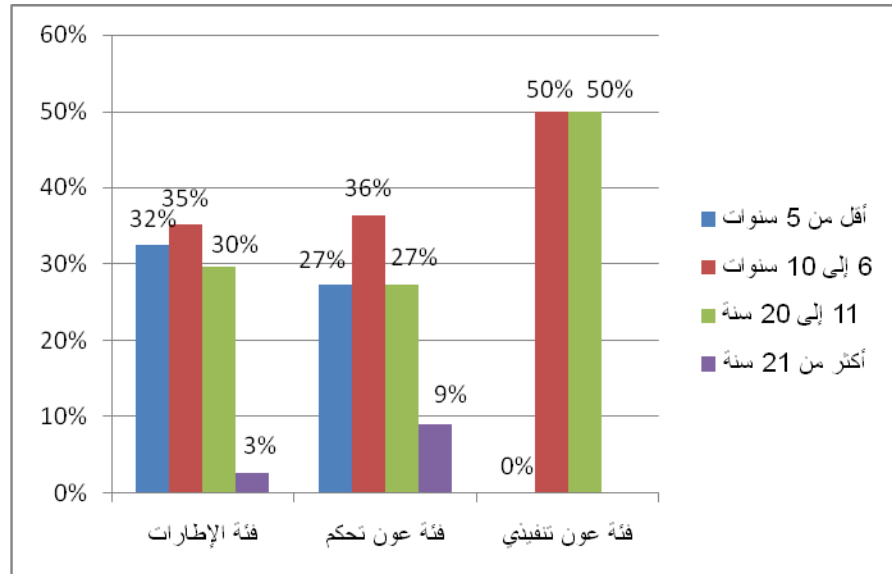
جدول رقم (8): توزيع عينة الدراسة وفق متغيري الفئة المهنية و المدة في الخدمة الحالية.

الفئة		فئة الإطار		فئة عون تحكم		فئة عون تنفيذي		المدة في الخدمة الحالية
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
30%	15	0%	-	27%	3	32%	12	أقل من 5 سنوات
36%	18	50%	1	36%	4	35%	13	6 إلى 10 سنوات
30%	15	50%	1	27%	3	30%	11	11 إلى 20 سنة
4%	2		-	9%	1	3%	1	أكثر من 21 سنة
100%	50	100%	2	100%	11	100%	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) ، (18) عاملا من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 36% من إجمالي عينة الدراسة تتراوح مدة خدمتهم في المؤسسة محل الدراسة ما بين 06 إلى 10 سنة وهم الفئة الأكثر نسبة في العينة، ثم تأتي نسبة 30% بالتساوي بين فئة العمال الذين تتراوح مدة خدمتهم أقل من 05 سنوات و من 11 إلى 20 سنة، ثم تأتي فئة الأكثر من 21 سنة بـ (2) عمال بنسبة 4% وهي الفئة الأقل في العينة، و هذا ما يفسر سياسة التوظيف في المؤسسة.

الشكل رقم (19): توزيع عينة الدراسة وفق متغيري الفئة المهنية و المدة في الخدمة الحالية.



## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت

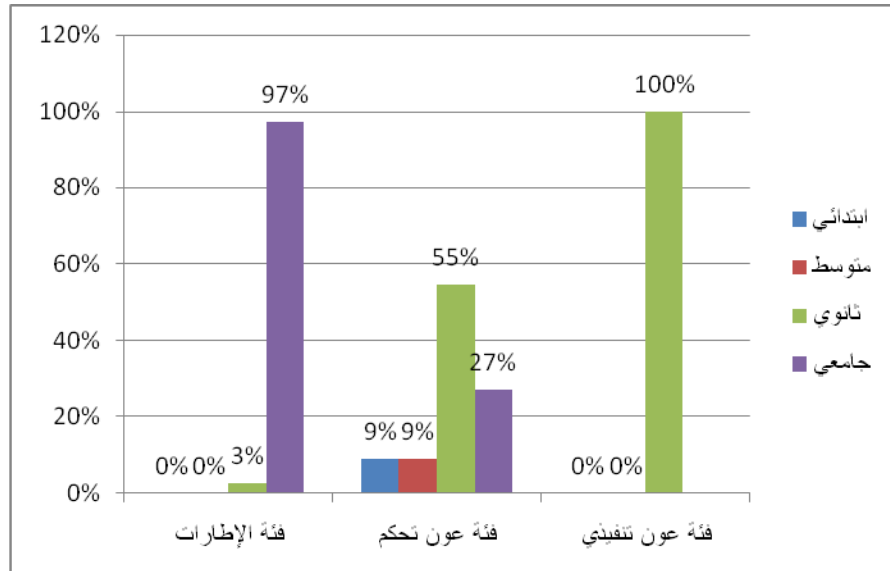
جدول رقم (9): توزيع عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي.

الفئة	فئة الإطار		فئة عون تحكم		فئة عون تنفيذي		المجموع
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
ابتدائي	0%	0	9%	1	0%	1	2%
متوسط	0%	0	9%	1	0%	0	2%
ثانوي	3%	1	55%	6	100%	2	18%
جامعي	97%	36	27%	3	0%	-	78%
المجموع	100%	37	100%	11	100%	2	50

المصدر: من إعداد الطالبين.

من خلال الجدول رقم (9) نلاحظ أن مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت تحظى بفئة ذوي المستوى الجامعي أي (39) عاملا من عدد أفراد العينة هم جامعون بنسبة 78%، تليها نسبة 18% و التي تمثل المستوى التعليمي الثانوي بعدد (9) عمال، و في الأخير نسبة 2% تشترك فيها كل من فئة المتوسط وبدون مستوى بمقدار عامل لكل فئة، كما يلاحظ أيضا أن الأغلبية الساحقة من الإطارات ذوي مستوى جامعي بنسبة 97%، و 55% من أراء فئة أعوان التحكم ذوي مستوى ثانوي، كما هو موضح في الشكلين التاليين:

الشكل رقم (20): توزيع عينة الدراسة وفق متغيري الفئة المهنية و المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبين.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بالحوافز المقدمة و الرضا الوظيفي.

1- عرض آراء العينة حول أنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين واختبار الفرضية الفرعية الأولى:

أ- عرض آراء العينة حول أنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت:

للإجابة على التساؤل الأول: ما مدى دفع الحوافز المادية للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت؟، قمنا بوضع خمس إجابات محتملة لأفراد العينة وذلك حسب منهج الاستبيان المعتمد، و من أجل حوصلة النتائج تم حساب التكرارات والنسب المئوية و استعمال طريقة مقاييس النزعة المركزية (الوسيط، المتوسط و المنوال) و حساب الانحرافات المعيارية والرتب لإجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحور المتعلق بالتحفيز المادي، والنتائج يوضحها الجدولين المواليين:

جدول رقم(10): نتائج لرأي العاملين في الحوافز المادية المقدمة للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت.

درجة الاستخدام					التكرار ك	العبارة
لا تستخدم إطلاقا	قليلا	أحيانا	غالبا	دائما	النسبة %	الحوافز المادية
-	-	-	1	49	ك	الأجر
-	-	-	2	98	%	
	1	15	15	19	ك	العلاوات الدورية
-	2	30	30	38	%	
5	9	11	14	11	ك	العلاوات الاستثنائية
10	18	22	28	22	%	
1	7	26	12	4	ك	مكافآت العمل الإضافي
2	14	52	24	8	%	
7	11	18	9	5	ك	الترقية
14	22	36	18	10	%	
-	2	21	18	9	ك	السلف المقدمة للعاملين
-	4	42	36	18	%	

### الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت

6	6	9	6	23	ك	التأمين الصحي
12	12	18	12	46	%	
5	8	15	14	8	ك	تحسين ظروف العمل المادية
10	16	30	28	16	%	
34	4	2		-	ك	المواصلات (من البيت إلى العمل)
68	8	4	-	-	%	
43	3	3	1	-	ك	الإسكان
86	6	6	2	-	%	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان

جدول رقم(11): مقاييس النزعة المركزية للحوافز المادية المقدمة بمؤسسة (ا.ج) وحدة تيسمسيلت

المقاييس المختلفة						العبرة
الرتبة	الانحراف المعياري	متوسط الدرجات*	المتوال	الوسيط	المتوسط الحسابي	الحوافز المادية
1	0.14	4.99	5.00	5	4.98	الأجر
2	0.88	4.35	5.00	4	4.04	العلاوات الدورية
5	1.29	3.61	4.00	3.50	3.34	العلاوات الاستثنائية
7	0.86	3.07	3.00	3	3.22	مكافآت العمل الإضافي
8	1.17	2.96	3.00	3	2.88	الترقية
3	0.82	3.56	3.00	4	3.68	السلف المقدمة للعاملين**
4	1.46	4.23	5.00	4	3.68	التأمين الصحي
6	1.20	3.08	3.00	3	3.24	تحسين ظروف العمل المادية
8	1.39	1.28	1.00	1	1.84	المواصلات (من البيت إلى العمل)
9	0.66	1.08	1.00	1	1.24	الإسكان
	0.48	3.15	3.1	3.15	3.21	

\*متوسط الدرجات = (الوسيط + المتوسط الحسابي + المتوال) / 3

\*\* يتم اعتماد قيمة الانحراف المعياري لترجيح أفضلية البيانات في حلة تساوي المتوسطات الحسابية.

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss.20

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسلت

نلاحظ من الجدول رقم (11) أعلاه ما يلي:

- بالنسبة لحوافز التي تقدم "دائما" بمؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تيسمسلت: يلاحظ أيضا من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي لحافز الأجر هو 4.98 وهو الحافز الوحيد الذي يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من 4,21 إلى 5 : و التي تمثل الخيار "دائما", فكان في الرتبة الأولى.
  - بالنسبة لحوافز التي تقدم "غالبا" بمؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تيسمسلت: يلاحظ أيضا من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي الذي يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من 3.41 إلى 4.20 يناسبه المتوسط الحسابي لحافز العلاوات الدورية بـ 4.04 (الرتبة الثانية), و كان المتوسط الحسابي لكل من السلف المقدمة للعاملين (الرتبة الثالثة) و التأمين الصحي (الرتبة الرابعة) هو 3.68 حيث أن الترتيب كان على أساس أقل قيمة للانحراف المعياري.
  - بالنسبة لحوافز التي تقدم "أحيانا" بمؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تيسمسلت: يلاحظ أيضا من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي الذي يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من 2.61 إلى 3.40 يناسبه المتوسط الحسابي لحافز العلاوات الاستثنائية بـ 3.34 (الرتبة الخامسة), و كان المتوسط الحسابي لتحسين ظروف العمل المادية هو 3.24 (الرتبة السادسة), و المتوسط الحسابي لفقرة مكافآت العمل الإضافي بـ 3.22 (الرتبة السابعة), و المتوسط الحسابي لفقرة الترقية بـ 2.88 (الرتبة الثامنة).
  - بالنسبة لحوافز التي تقدم "قليلا" بمؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تيسمسلت: يلاحظ أيضا من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي الذي يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من 1.81 إلى 2.60 يناسبه المتوسط الحسابي لحافز المواصلات (من البيت إلى العمل) بـ 1.84 (الرتبة التاسعة).
  - بالنسبة لحوافز التي "لا تستخدم إطلاقا" بمؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تيسمسلت: يلاحظ أيضا من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي الذي يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من 1 إلى 1.80 يناسبه المتوسط الحسابي لحافز الإسكان بـ 1.24 (الرتبة العاشرة).
- من خلال ما سبق يرى أفراد عينة البحث إجمالا أن الحوافز المادية تستخدم بمؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تيسمسلت, حيث بلغ المتوسط الكلي لمدى رأي أفراد عينة البحث في الحوافز المادية المقدمة للعاملين 3.21 وهو يفوق القيمة 3 التي تمثل القيمة الوسطى لسلم ليكرت.

ومنه يمكن الوصول للنتيجتين التاليتين:

- تتبنى مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تيسمسلت أغلب عناصر التحفيز المادي.
- تتبنى مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تيسمسلت عنصر "الأجر" أكثر من باقي العناصر حسب نظرة أفراد عينة الدراسة.

ب- اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى:

تتعلق الفرضية الفرعية الأولى بمدى استخدام مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت الحوافز المادية:

**H0**: لا تستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت الحوافز المادية ، عند مستوى دلالة  $(\alpha = 5\%)$  ؛

**H1**: تستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت الحوافز المادية ، عند مستوى دلالة  $(\alpha = 5\%)$  .

من خلال ما توصلنا إليه سابقا، ولتثبيت النتائج المحصل عليها، والتأكد منها لا بد من اختبار الفرضية الفرعية الأولى. وللتأكد من صحة هذه الفرضية نقوم بإجراء اختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة العينة على مدى استخدام الحوافز المادية ، والنتائج تظهر في الجدول التالي رقم (12) كما يلي:

جدول رقم (12): نتائج اختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة المبحوثين عن مدى استخدام مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت الحوافز المادية

جدول رقم (12): نتائج اختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة المبحوثين عن مدى استخدام المؤسسة محل الدراسة للحوافز المادية

القيمة الاحتمالية (sig)	درجة الحرية	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
0.000	49	2.02	47.451	0.48	3.21	مدى استخدام الحوافز المادية المقدمة للعاملين في اتصالات الجزائر.

المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات Spss.20

بإجراء اختبار T الأحادي العينة (Test – Pour Echantillon Unique)، -أنظر الملحق رقم 3 تبين أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للمحور الأول الذي ينصّ على مدى استخدام الحوافز المادية المقدمة للعاملين في اتصالات الجزائر محل الدراسة قد بلغ 3.21 وانحراف معياري قدره 0.48 الذي يدل على عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة، وحيث أن قيمة T المحسوبة قد بلغت 47.451 وهي أعلى من قيمتها الجدولية -انظر الملحق رقم 03 البالغة 2.02، وبالتالي يمكننا رفض الفرضية الصفرية التي تنصّ على أن مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت محل الدراسة لا تستخدم الحوافز المادية، وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن أن مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت تستخدم الحوافز المادية. وما يؤكد هذا القرار أن المستوى الدلالة المحسوب هو Sig=0.00 وكان أقل من 0,05، وهو المستوى المعتمد لهذه الدراسة.

نستنتج قبول  $H1$  : تستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة الحوافز المادية، عند مستوى دلالة ( $\alpha = 5\%$ )

### ت- تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى

من خلال دراسة الفرضية الأولى، لدينا مجموعة من الملاحظات التالية:

إن قيمة T المحسوبة و المقدرة ب 47.451 وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة 2.02 , تفسر استخدام مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة الحوافز المادية ، و يجدر بالذكر أنه كلما كانت قيمة T المحسوبة أكبر بكثير فيشير ذلك إلى مستوى استخدام مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة الحوافز المادية, وهذا ما يؤكد النتيجة التي تم التوصل إليها من تحليل الجدول رقم (11) أعلاه.

### 2- عرض آراء العينة حول أنواع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين واختبار الفرضية الفرعية الثانية:

أ- عرض آراء العينة حول أنواع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسميسيلت:

للإجابة على التساؤل الأول: ما مدى تقديم الحوافز المعنوية للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسميسيلت؟, قمنا بوضع خمس إجابات محتملة لأفراد العينة وذلك حسب منهج الاستبيان المعتمد, و من أجل حوصلة النتائج تم حساب التكرارات والنسب المئوية و استعمال طريقة مقاييس النزعة المركزية (الوسيط، المتوسط و المنوال) و حساب الانحرافات المعيارية والرتب لإجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحور المتعلق بالتحفيز المعنوي, والنتائج يوضحها الجدولين المواليين:

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسييت

جدول رقم (13): النتائج المتعلقة بالحوافز المعنوية المقدمة للعاملين.

العبارة		التكرار ك				درجة الاستخدام	
		النسبة %	دائما	غالبا	أحيانا	قليلًا	لا تستخدم إطلاقًا
الحوافز المعنوية		ك	16	21	9	4	
تقييم الأداء		%	32	42	18	8	-
فتح أبواب الاتصال		ك	15	18	11	5	1
		%	30	36	22	10	2
إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار		ك	15	23	4	3	5
		%	30	46	8	6	10
الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية		ك	7	20	11	7	5
		%	14	40	22	14	10
ترشيح المتميزين لدورات تدريبية		ك	3	4	4	9	30
		%	6	8	8	18	60
ترشيح المتميزين للدراسات العليا		ك	7	21	19	2	1
		%	14	42	38	4	2
شهادات التقدير		ك	2	2	4	11	31
		%	4	4	8	22	62
التكليف بعمل قيادي		ك	1	18	22	7	2
		%	2	36	44	14	4
امتيازات إعارة الموظف إلى جهة أخرى		ك	1	5	9	16	19
		%	2	10	18	32	38
الترقية الشرفية (دون الزيادة في الراتب)		ك	2	9	19	5	15
		%	4	18	38	10	30
وضع الأوسمة في لوحة الشرف		ك		4	3	8	35
		%	-	8	6	16	70
الميداليات		ك		1	4	8	37
		%	-	2	8	16	74
الاهتمام بالهوايات الفردية (رياضة)		ك	1	3	2	8	36
		%	2	6	4	16	72

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا مخرجات Spss.20



## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت

جدول رقم(14): مقاييس النزعة المركزية الحوافز المعنوية المقدمة بمؤسسة (ا.ج) وحدة تيسمسيلت

الرتبة	المقاييس المختلفة					العبرة
	الانحراف المعياري	متوسط الدرجات	المنوال	الوسيط	المتوسط الحسابي	الحوافز المعنوية
1	0.91	3.99	4.00	4.00	3.98	تقييم الأداء
2	1.04	3.94	4.00	4.00	3.82	فتح أبواب الاتصال
3	1.23	3.93	4.00	4.00	3.80	إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار
5	1.19	3.78	4.00	4.00	3.34	الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية
4	0.85	3.87	4.00	4.00	3.62	ترشيح المتميزين لدورات تدريبية
9	1.24	1.27	1.00	1.00	1.82	ترشيح المتميزين للدراسات العليا
10	1.06	1.22	1.00	1.00	1.66	شهادات التقدير
6	0.85	3.06	3.00	3.00	3.18	التكليف بعمل قيادي
8	1.08	1.69	1.00	2.00	2.06	امتيازات إعارة الموظف إلى جهة أخرى
7	1.21	2.85	3.00	3.00	2.56	الترقية الشرفية (دون الزيادة في الراتب)
11	0.93	1.17	1.00	1.00	1.52	وضع الأوسمة في لوحة الشرف
13	0.73	1.13	1.00	1.00	1.38	الميداليات
12	0.97	1.17	1.00	1.00	1.50	الاهتمام بالهوايات الفردية (رياضة)
	0.64	2.57	2.54	2.54	2.62	

متوسط الدرجات = (الوسيط + المتوسط الحسابي + المنوال) / 3

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Sps.20

نلاحظ من الجدول رقم (14) أعلاه ما يلي:

- بالنسبة لحوافز المعنوية التي تستخدم "دائما" بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت: يلاحظ من الجدول رقم (14) أنه لا يوجد أي تحفيز معنوي ذي متوسط حسابي يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من 4,21 إلى 5 والتي تمثل الخيار "دائما".
- بالنسبة لحوافز المعنوية التي تستخدم "غالبا" بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت: يلاحظ من الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي الذي يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من 3.41 إلى 4.20 يناسبه المتوسط الحسابي لحافز تقييم الأداء بـ 3.98 (الرتبة الأولى), و كان المتوسط الحسابي لحافز

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسلت

فتح أبواب الاتصال هو 3.82 (الرتبة الثانية), و إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار بـ 3.80 (المرتبة الثالثة), ترشيح المتميزين لدورات تدريبية بـ 3.62 (الرتبة الرابعة).

- بالنسبة لحوافز المعنوية التي تستخدم "أحيانا" بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسلت:

يلاحظ أيضا من الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي الذي يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من 2.61 إلى 3.40 يناسبه المتوسط الحسابي لحافز "الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية" بـ 3.34 (الرتبة الخامسة), و كان المتوسط الحسابي "التكليف بعمل قيادي" هو 3.18 (الرتبة السادسة).

- بالنسبة لحوافز المعنوية التي تستخدم "قليلا" بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسلت:

يلاحظ أيضا من الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي الذي يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من 1.81 إلى 2.60 يناسبه المتوسط الحسابي لفقرة "الترقية الشرفية (دون الزيادة في الراتب)" بـ 2.56 (الرتبة السابعة), و المتوسط الحسابي لفقرة "امتيازات إعارة الموظف إلى جهة أخرى" بـ 2.08 (الرتبة الثامنة), و المتوسط الحسابي لحافز "ترشيح المتميزين للدراسات العليا" بـ 1.82 (الرتبة التاسعة).

- بالنسبة لحوافز المعنوية التي "لا تستخدم إطلاقا" بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسلت:

يلاحظ أيضا من الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي الذي يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من 1 إلى 1.80 يناسبه المتوسط الحسابي لكل من لحافز "شهادات التقدير" بـ 1.66 (الرتبة العاشرة), و المتوسط الحسابي لفقرة "وضع الأوسمة في لوحة الشرف" بـ 1.52 (الرتبة الحادية عشر), و المتوسط الحسابي لفقرة "الاهتمام بالهوايات الفردية (رياضة)" بـ 1.50 (الرتبة الثانية عشر), و أخيرا المتوسط الحسابي لحافز "الميداليات" بـ 1.38 (الرتبة الثالثة عشر).

من خلال ما سبق يرى أفراد عينة البحث إجمالا أن الحوافز المادية تستخدم بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسلت, حيث بلغ المتوسط الكلي مدى رأي أفراد عينة البحث في الحوافز المادية المقدمة للعاملين 2.62 وهو أقرب من القيمة 3 التي تمثل القيمة الوسطى لسلم ليكرت.

ومنه يمكن الوصول للنتيجتين التاليتين:

- تتبنى مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسلت استخدام عناصر التحفيز المعنوي.
- تتبنى مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسلت استخدام عنصر "تقييم الأداء" أكثر من باقي العناصر حسب نظرة أفراد عينة الدراسة.

### ب- اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية:

تتعلق الفرضية الفرعية الثانية بمدى استخدام مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسلت الحوافز المعنوية:

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت

**H0**: لا تستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت الحوافز المعنوية ، عند مستوى دلالة ( $\alpha = 5\%$ ) .

؛

**H1**: تستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت الحوافز المعنوية ، عند مستوى دلالة ( $\alpha = 5\%$ ) .

من خلال ما توصلنا إليه سابقا، ولتثبيت النتائج المحصل عليها، والتأكد منها لابد من اختبار الفرضية

الفرعية الثانية. وللتأكد من صحة هذه الفرضية نقوم بإجراء اختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة العينة

على مدى استخدام الحوافز المادية ، والنتائج تظهر في الجدول رقم(15) كما يلي:

جدول رقم (15): نتائج اختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة المبحوثين عن مدى استخدام المؤسسة

### محل الدراسة للحوافز المعنوية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية (sig)
مدى استخدام الحوافز المعنوية في اتصالات الجزائر.	2,62	0.64	29.362	2.02	49	0.000

المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات Spss.20

بإجراء اختبار T الأحادي العينة (Test – Pour Echantillon Unique) ، -أنظر الملحق رقم 04 تبين

أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للمحور الثاني الذي ينصّ على مدى استخدام الحوافز المعنوية

المقدمة للعاملين في اتصالات الجزائر محل الدراسة قد بلغ 2.62 وبانحراف معياري قدره 0.64 الذي يدل على

عدم وجود تشتت كبير في اجابات أفراد العينة، وحيث أن قيمة T المحسوبة قد بلغت 29.362 وهي أعلى من

قيمتها الجدولية-أنظر الملحق رقم 04 البالغة 2.02، وبالتالي يمكننا رفض الفرضية الصفرية التي تنصّ على أن

مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت محل الدراسة لا تستخدم الحوافز المعنوية، وقبول الفرضية البديلة القائلة

بأن أن مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت تستخدم الحوافز المعنوية. وما يؤكد هذا القرار أن المستوى

الدلالة المحسوب هو Sig=0.00 وكان أقل من 0,05، وهو المستوى المعتمد لهذه الدراسة.

نستنتج قبول **H1**: تستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة الحوافز المعنوية، عند مستوى دلالة ( $\alpha = 5\%$ )

### ت - تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال دراسة الفرضية الفرعية الثانية، لدينا مجموعة من الملاحظات التالية:

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت

إن قيمة T المحسوبة و المقدرة ب 29.362 وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة 2.02 , تفسر استخدام مؤسسة إتصالات الجزائر محل الدراسة الحوافز المعنوية ، و يجدر بالذكر أنه كلما كانت قيمة T المحسوبة أكبر بكثير فيشير ذلك إلى مستوى استخدام مؤسسة إتصالات الجزائر محل الدراسة الحوافز المعنوية, وهذا ما يؤكد النتيجتين التي التوصل إليهما من تحليل الجدول رقم (14) أعلاه.

### 3- عرض آراء العينة حول مستوى الرضا لدى العاملين واختبار الفرضية الثالثة ومناقشتها:

#### أ- عرض آراء العينة حول مستوى الرضا لدى العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة

##### تيسمسيلت:

للإجابة على التساؤل الأول: ما مدى رضا العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت؟, قمنا بوضع خمس إجابات محتملة لأفراد العينة وذلك حسب منهج الاستبيان المعتمد, و من أجل حوصلة النتائج تم حساب التكرارات والنسب المئوية و استعمال طريقة مقاييس النزعة المركزية (الوسيط، المتوسط و المنوال) و حساب الانحرافات المعيارية والرتب لإجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحور المتعلق بالرضا الوظيفي, والنتائج يوضحها الجدولين المواليين:

#### جدول رقم (16) : النتائج المتعلقة بمدى رضا العاملين عن البيئة الوظيفية.

درجة الرضا					التكرار ك	العبارة
غير راض على الإطلاق	غير راض	راض إلى حد ما	راض	راض جدا	النسبة %	الرضا الوظيفي
	7	7	14	22	ك	عن الأجر
-	8	14	28	44	%	
	5	12	20	13	ك	عن زملاء العمل
-	10	24	40	26	%	
	2	16	22	10	ك	عن أداء العمل
-	4	32	44	20	%	
	2	11	29	8	ك	عن أوقات العمل
-	4	22	58	16	%	
1	4	19	16	10	ك	عن للمركز الوظيفي
2	8	38	32	20	%	

### الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت

4	3	21	15	7	ك	عن الرئيس المباشر
8	6	42	30	14	%	
1	5	15	23	6	ك	عن طبيعة العمل
2	10	30	46	12	%	
1	5	19	20	5	ك	عن علاقات العمل
2	10	38	40	10	%	
1	7	16	17	9	ك	عن الوظيفة الحالية
2	14	32	34	18	%	
3	4	26	11	6	ك	عن الرؤساء في مجال العمل
6	8	52	22	12	%	
5	10	20	11	4	ك	عن سياسات ولوائح العمل
10	20	40	22	8	%	
3	6	24	12	5	ك	عن بيئة العمل
6	12	48	24	10	%	
10	6	18	13	3	ك	عن الخدمات الصحية
20	12	36	26	6	%	
7	8	23	9	3	ك	عن توافر خدمات مناسبة
14	16	46	18	6	%	
8	12	17	10	3	ك	عن الإجازات التي تحصل عليها
16	24	34	20	6	%	
11	9	17	8	5	ك	عن فرص الترقية
22	18	34	16	10	%	
8	8	17	5	12	ك	عن توافر الدخل المالي المناسب من الوظيفة
16	16	34	10	24	%	
7	6	21	13	3		عن كيفية الاتصال
14	12	42	26	6	%	
13	9	19	5	4	ك	عن توافر طرق تحفيز مادية مناسبة
26	18	38	10	8	%	
11	16	13	8	2	ك	عن توافر طرق تحفيز معنوية مناسبة
22	32	26	16	4	%	

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسميسيلت

7	16	15	9	3	ك	عن الاهتمام بالشكاوى و الاقتراحات
14	32	30	18	6	%	

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss.20

جدول رقم (17): مقياس النزعة المركزية لرضا العاملين عن البيئة الوظيفية بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة

### تيسميسيلت

الرتبة	للمقاييس المختلفة					العبرة
	الانحراف المعياري	متوسط الدرجات	للمنوال	الوسيط	للمتوسط الحسابي	
1	1.08	4.01	4.00	4.00	4.02	عن الأجر
3	0.94	3.94	4.00	4.00	3.82	عن زملاء العمل
4	0.81	3.93	4.00	4.00	3.80	عن أداء العمل
2	0.73	3.95	4.00	4.00	3.86	عن أوقات العمل
5	0.97	3.53	3.00	4.00	3.60	عن المركز الوظيفي
9	1.06	3.12	3.00	3.00	3.36	عن الرئيس المباشر
6	0.91	3.85	4.00	4.00	3.56	عن طبيعة العمل
8	0.89	3.65	4.00	3.50	3.46	عن علاقات العمل
7	1.01	2.17	1.00	2.00	3.52	عن الوظيفة الحالية
10	0.99	3.09	3.00	3.00	3.26	عن الرؤساء في مجال العمل
13	1.08	2.99	3.00	3.00	2.98	عن سياسات ولوائح العمل*
11	0.99	3.07	3.00	3.00	3.20	عن بيئة العمل
16	1.20	1.20	3.00	3.00	2.86	عن الخدمات الصحية
15	1.07	1.07	3.00	3.00	2.86	عن توافر خدمات مناسبة*
17	1.13	1.13	3.00	3.00	2.76	عن الإجازات التي تحصل عليها
18	1.26	1.26	3.00	3.00	2.74	عن فرص الترقية
12	1.37	1.37	3.00	3.00	3.10	عن توافر الدخل المالي المناسب من الوظيفة
14	1.10	1.10	3.00	3.00	2.98	عن كيفية الاتصال
20	1.21	1.21	3.00	3.00	2.56	عن توافر طرق تحفيز ملاية مناسبة
21	1.13	1.13	2.00	2.00	2.48	عن توافر طرق تحفيز معنوية مناسبة
19	1.11	1.11	2.00	3.00	2.70	عن الاهتمام بالشكاوى و الاقتراحات
	0.72	2.96	2.57	3.10	3.22	

\* يتم اعتماد قيمة الانحراف المعياري لترجيح أفضلية البيانات في حلة تساوي المتوسطات الحسابية.

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss.20

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسلت

نلاحظ من الجدول رقم (17) أعلاه ما يلي:

- بالنسبة لرضا العاملين بدرجة "راض جدا" بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسلت: يلاحظ من الجدول رقم (17) أنه لا يوجد أي فقرة ذي متوسط حسابي يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من 4,21 إلى 5 و التي تمثل الخيار "راض جد".
  - بالنسبة لرضا العاملين بدرجة "راض " بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسلت: يلاحظ من الجدول رقم (17) أن المتوسط الحسابي الذي يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من 3.41 إلى 4.20 يناسبه المتوسطات الحسابية لكل من: فقرة الرضا عن الأجر بـ 4.02 (الرتبة الأولى), الرضا عن أوقات العمل بـ 3.86 (الرتبة الثانية), عن زملاء العمل بـ 3.82 (الرتبة الثالثة), أداء العمل بـ 3.80 (الرتبة الرابعة), عن المركز الوظيفي بـ 3.60, عن طبيعة العمل بـ 3.56, عن الوظيفة الحالية بـ 3.52, عن علاقات العمل بـ 3.46.
  - بالنسبة لرضا العاملين بدرجة "راض إلى حد ما" بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسلت: يلاحظ أيضا من الجدول رقم (17) أن المتوسط الحسابي الذي يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من 2.61 إلى 3.40 يناسبه المتوسطات الحسابية لكل من الفقرات التالية: "عن الرئيس المباشر" بـ 3.36 (الرتبة التاسعة) "عن الرؤساء في مجال العمل" هو 3.26 (الرتبة العاشرة), "عن بيئة العمل" بـ 3.20, "عن توافر الدخل المالي المناسب من الوظيفة" بـ 3.10, "عن سياسات و لوائح العمل" بـ 2,98, "عن كيفية الاتصال" بنفس القيمة, "عن توافر خدمات مناسبة" بـ 2.86, "عن الخدمات الصحية" بنفس القيمة, "عن الإجازات التي تحصل عليها" بـ 2.76, "عن فرص الترقية" بـ 2.74, "عن الاهتمام بالشكاوى و الاقتراحات" بـ 3.10.
  - بالنسبة لرضا العاملين بدرجة "غير راض " بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسلت: يلاحظ أيضا من الجدول رقم (17) أن المتوسط الحسابي الذي يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من 1.81 إلى 2.60 يناسبه المتوسطات الحسابية لكل من الفقرات التالية: "عن توافر طرق تحفيز مادية مناسبة" بـ 2.56 (الرتبة العشرون), "عن توافر طرق تحفيز معنوية مناسبة" بـ 2.48 (الرتبة الواحد و العشرون)
  - بالنسبة لرضا العاملين بدرجة "غير راض إطلاقا " بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسلت:
  - يلاحظ من الجدول رقم (17) أنه لا يوجد أي فقرة ذي متوسط حسابي يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من 1 إلى 1.80 و التي تمثل الخيار "غير راض إطلاقا".
- من خلال ما سبق, فإن مستوى رضا أفراد عينة البحث إجمالا بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسلت, بلغ متوسطه الكلي بـ 3.22 و هو يفوق القيمة 3 التي تمثل القيمة الوسطى لسلم ليكرت.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت

ومنه يمكن الوصول للنتيجتين التاليتين:

- يوجد رضا وظيفي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت.
- يوجد رضا وظيفي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت عن عنصر " الأجر "
- أكثر من باقي العناصر.

### ب- اختبار صحة الفرضية الثانية:

تتعلق الفرضية الثانية بمدى وجود رضا وظيفي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت:

**H0**: لا يوجد رضا وظيفي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت ، عند مستوى دلالة  $(\alpha = 5\%)$  ؛

**H1**: يوجد رضا وظيفي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت ، عند مستوى دلالة  $(\alpha = 5\%)$  .

من خلال ما توصلنا إليه سابقا، ولتثبيت النتائج المحصل عليها، والتأكد منها لا بد من اختبار الفرضية الثانية. وللتأكد من صحة هذه الفرضية نقوم بإجراء اختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة العينة على مدى الرضا الوظيفي لدى العاملين ، والنتائج تظهر في الجدول رقم (18) كما يلي:

جدول رقم (18): نتائج اختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة المبحوثين عن مستوى الرضا الوظيفي

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية (sig)
مستوى الرضا الوظيفي في اتصالات الجزائر.	3.22	0.72	31.791	2.02	49	0.000

المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات Sps.20

بإجراء اختبار T الأحادي العينة (Test – Pour Echantillon Unique) ، -أنظر الملحق رقم 5 تبين أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للمحور الثالث الذي ينصّ على مدى رضا العاملين في اتصالات الجزائر محل الدراسة قد بلغ 3.22 وانحراف معياري قدره 0.72 الذي يدل على عدم وجود تشتت كبير في اجابات أفراد العينة، وحيث أن قيمة T المحسوبة قد بلغت 31.791 وهي أعلى من قيمتها الجدولية -انظر الملحق رقم 05 البالغة 2.02، وبالتالي يمكننا رفض الفرضية الصفرية التي تنصّ على عدم وجود رضا وظيفي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت محل الدراسة ، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود رضا



## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت

وظيفي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت. وما يؤكد هذا القرار أن المستوى الدلالة المحسوب هو  $Sig=0.00$  وكان أقل من 0,05، وهو المستوى المعتمد لهذه الدراسة.

نستنتج قبول **H1** : وجود رضا وظيفي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت ، عند مستوى دلالة  $(5\% = \alpha)$

### ت- تفسير نتائج الفرضية الثانية:

من خلال دراسة الفرضية الثانية، لدينا مجموعة من الملاحظات التالية:  
إن قيمة T المحسوبة و المقدره ب 31.791 وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة 2.02 ، تفسر وجود رضا وظيفي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر، و يجدر بالذكر أنه كلما كانت قيمة T المحسوبة أكبر بكثير فيشير ذلك إلى وجود رضا وظيفي أكبر بمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة، وهذا ما يؤكد النتيجة التي تم التوصل إليها من تحليل الجدول رقم (17) أعلاه.

### المطلب الثالث: دراسة العلاقة بين الحوافز المقدمة و الرضا الوظيفي

سنستطرق في هذا المطلب إلى اختبار الفرضية الثالثة و التي تنص على "وجود تأثير للتحفيز على الرضا وظيفي للعاملين على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت".

و تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: وجود تأثير للتحفيز المادي على الرضا وظيفي للعاملين على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت.
- الفرضية الفرعية الثانية: وجود تأثير للتحفيز المعنوي على الرضا الوظيفي للعاملين على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت.
- الفرضية الفرعية الثانية: وجود تأثير للتحفيز المادي و المعنوي مجتمعين على الرضا وظيفي للعاملين على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت.

ومناقشتها كما يلي:

### 1-دراسة العلاقة بين الحوافز المادية المقدمة و الرضا الوظيفي واختبار الفرضية الفرعية الأولى:

سنختبر صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تتضمن وجود تأثير للحوافز المادية منفردة على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت محل الدراسة. وتكون كما يلي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت

**H0:** لا تؤثر الحوافز المادية منفردة على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة ، عند مستوى دلالة  $(5\% = \alpha)$  ؛

**H1:** تؤثر الحوافز المادية منفردة على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة ، عند مستوى دلالة  $(5\% = \alpha)$  ؛

جدول رقم (19): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر المتغير المستقل - الحوافز المادية - على المتغير التابع - الرضا الوظيفي -.

المتغير المستقل: الحوافز المادية					
المتغير التابع: الرضا الوظيفي	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية	قيمة F الجدولية
	0.485	0.235	67.093	(1.48)	4.03
					القيمة الاحتمالية (sig)
					0.000

\*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات Spss.20

من خلال الجدول نلاحظ وجود علاقة ضعيفة ذات دلالة إحصائية، أنظر الملحق رقم 06 حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $R=0.485$  ، كما بلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.235$  ، ما يفسر أن نسبة 23.50% من التغير في الرضا الوظيفي للعاملين إلى التغير في الحوافز المادية.

كما أن قيمة F المحسوبة تساوي 67.093 وهي أكبر من قيمتها الجدولية -انظر الملحق رقم 07- التي تبلغ 4.03، وبما أن مستوى الدلالة يساوي  $Sig = 0.000$  و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الرضا الوظيفي للعاملين، ونقبل الفرضية البديلة القائلة يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الرضا الوظيفي للعاملين ، ولكنه تأثير ضعيف.

نستنتج قبول **H1:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت محل الدراسة، عند مستوى دلالة  $(5\% = \alpha)$

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت

### 2-دراسة العلاقة بين الحوافز المعنوية المقدمة و الرضا الوظيفي واختبار الفرضية الفرعية الثانية:

سنختبر صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تتضمن وجود تأثير للحوافز المعنوية منفردة على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت محل الدراسة. وتكون كما يلي:

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

**$H_0$** : لا تؤثر الحوافز المعنوية منفردة على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة ، عند مستوى دلالة  $(5\% = \alpha)$  ؛

**$H_1$** : تؤثر الحوافز المعنوية منفردة على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة ، عند مستوى دلالة  $(5\% = \alpha)$  ؛

جدول رقم (20): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر المتغير المستقل - الحوافز المعنوية - على المتغير التابع - الرضا الوظيفي -.

المتغير المستقل: الحوافز المعنوية						
القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة F الجدولية	درجة الحرية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	المتغير التابع: الرضا الوظيفي
0.000	4.03	(1.48)	204.063	0.481	0.695	

\*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات Sps.20

من خلال الجدول نلاحظ وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية، -أنظر الملحق رقم 08- حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $R=0.695$  ، كما بلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.481$  ، ما يفسر أن نسبة 48.10 % من التغير في الرضا الوظيفي للعاملين يعود إلى التغير في الحوافز المعنوية.

كما أن قيمة F المحسوبة تساوي 204.063 وهي أكبر من قيمتها الجدولية -انظر الملحق رقم 09 التي تبلغ 4.03، وبما أن مستوى الدلالة يساوي  $Sig = 0.000$  و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي للعاملين، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي للعاملين.

نستنتج قبول  **$H_1$** : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت محل الدراسة، عند مستوى دلالة  $(5\% = \alpha)$

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت

### 3-دراسة العلاقة بين الحوافز المادية و المعنوية المقدمة مجتمعة و الرضا الوظيفي واختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

سنختبر صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي تتضمن وجود تأثير للحوافز المادية و المعنوية مجتمعة على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت محل الدراسة. وتكون كما يلي:  
اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

**H0**: لا تؤثر الحوافز المادية و المعنوية مجتمعة على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة ، عند مستوى دلالة  $(\alpha = 5\%)$  ؛

**H1**: تؤثر الحوافز المادية و المعنوية مجتمعة على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة ، عند مستوى دلالة  $(\alpha = 5\%)$  ؛

جدول رقم (21): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر المتغيرين المستقلين - الحوافز المادية و المعنوية - على المتغير التابع - الرضا الوظيفي -.

المتغيرات المستقلة: الحوافز المادية و المعنوية						
القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة F الجدولية	درجة الحرية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المتغير التابع: الرضا الوظيفي
0.000	4.03	(2.47)	58.871	0.660	0.813	

\*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات Spss.20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، (أنظر الملحق رقم 10) أن قيمة معامل الارتباط  $R = 0.813$  ، وهي قيمة مرتفعة جدا تدل على وجود علاقة جد قوية بين الحوافز المادية و المعنوية مجتمعة و الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت، حسب نظرة أفراد عينة الدراسة، لأن قيمة الارتباط تفوق قيمة 0.6، كما بلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.660$ ، مما يعني أن 66% من الرضا الوظيفي للعاملين يعود إلى استخدام عناصر التحفيز المادي و المعنوي، كما أن F المحسوبة تساوي 58.871 وهي أكبر من قيمتها الجدولية-أنظر الملحق رقم 11- و المقدرة ب 4.03، ومستوى الدلالة  $Sig = 0.00$  وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة. ومنه نستنتج:

قبول **H1** : تؤثر الحوافز المادية و المعنوية مجتمعة على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت محل الدراسة ، عند مستوى دلالة  $(\alpha = 5\%)$  .

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم إسقاط مفاهيم التحفيز و الرضا الوظيفي على مؤسسة اتصالات الجزائر بتيسمسيلت، حيث قدمت هذه الدراسة محاولة منهجية في تشخيص وتحليل مجموعة من المتغيرات المتمثلة في عناصر التحفيز المادي و التحفيز المعنوي و الرضا الوظيفي للعاملين, حيث تم اختبار الفرضيات الموضوعة للدراسة. بعد اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وجدنا أنها محققة أي أن مؤسسة اتصالات الجزائر بتيسمسيلت تتبنى استخدام عناصر التحفيز المادي و المعنوي إلا أننا لاحظنا وجود نقص في استخدام البعض منها و خاصة الإسكان, المواصلات (من البيت إلى العمل) بالنسبة للتحفيز المادي, و الاهتمام بالهوايات الفردية و تقديم الأوسمة و الميداليات بالنسبة للتحفيز المعنوي, أما بخصوص الفرضية الثانية قد ثبت صحتها أي أنه يوجد رضا وظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وفيما يخص الفرضية الثالثة فوجدنا أنه يوجد تأثير لعناصر التحفيز المادي و المعنوي منفردة و مجتمعة غير أن التأثير كان ضعيفا بالنسبة لعناصر التحفيز المادي منفردة بنسبة 23%, أما بالنسبة لتأثير عناصر التحفيز المعنوي كانت متوسطة بنسبة 48%, أما تأثيرها فكان قويا و هي مجتمعة بنسبة 66%.

في دراستنا هذه حاولنا دراسة مدى مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك عبر الاجابة عن الإشكالية الرئيسية للبحث و أسئلتها الفرعية، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى جزئين جزء نظري والآخر تطبيقي.

و للأهمية الكبرى التي يكتسيها موضوع التحفيز و الرضا الوظيفي قمنا بتقديم هذه الدراسة التي اشتملت على ثلاثة فصول، حيث جاء الفصل الأول مقسما إلى ثلاثة مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى نظرة عامة حول التحفيز من خلال مفهومه، أهميته، أنواع التحفيز و أساليبه، كما تطرقنا في المبحث الثاني إلى أسس التحفيز و أهم النظريات التي تناولت عملية التحفيز، و جاء المبحث الأخير في هذا الفصل بعنوان نظام الحوافز، تطرقنا من خلاله إلى مختلف مراحل تصميم نظام الحوافز و أهم مصادره، و أسس نجاحه و العلاقة بينه و بين بعض المتغيرات الأخرى كالآداء مثلا.

أما الفصل الثاني فتطرقنا في مبحثه الأول إلى ماهية الرضا الوظيفي من خلال مفهومه، أهميته، و أهم النظريات و النماذج التي فسرت الرضا الوظيفي، إضافة إلى مسببات و مصادر هذا الأخير، كما تطرقنا في المبحث الثاني إلى مختلف محددات الرضا الوظيفي و أهم مؤثراته، و العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي و طرق قياسه، أما في المبحث الثالث فتطرقنا خلاله إلى علاقة الرضا الوظيفي ببعض المفاهيم كالآداء، و مختلف برامج تحسينه.

كما تطرقنا في الفصل الثالث إلى الدراسة الميدانية و ذلك من خلال ثلاثة مباحث، تناولنا في المبحث الأول إلى تقديم شامل للمؤسسة الأم اتصالات الجزائر من خلال إعطاء لمحة تاريخية للمؤسسة و كذا تنظيمها الهيكلي، بالإضافة إلى مختلف مهام و أهداف هذه المؤسسة، كما تطرقنا في المبحث الثاني إلى تقديم للوحدة العملية لاتصالات الجزائر تيسمسيلت محل الدراسة، من تعريف و التنظيم الهيكلي و الخدمات المقدمة و كذا نظام الحوافز المطبق في هذه المؤسسة، و في المبحث الثالث و الأخير تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية للدراسة بالتعرف على أدوات الدراسة و كيفية المعالجة، و من ثم التطرق إلى صدق و ثبات الاستبيان، لنختتم بدراسة خصائص عينة الدراسة، و كذا عرض آراء العينة حول متغيرات الدراسة و اختبار الفرضيات و تفسير النتائج.

### اختبار الفرضيات:

جاءت إشكالية بحثنا على النحو التالي:

إلى أي مدى يساهم التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية ؟

ولمعالجة هذه الاشكالية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية الآتية:

و كان اختبار فرضيات البحث كما يلي:

لمعالجة الأسئلة السابقة وتسهيل الدراسة، سنقوم بوضع مجموعة من الفرضيات على النحو التالي:

**1-** تتعلق الفرضية الأولى بمدى تبني مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت محل الدراسة، استخدام الحوافز، حيث

قسمنا هذه الفرضية إلى الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

- تتعلق الفرضية الفرعية الأولى بمدى تبني مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت, استخدام الحوافز المادية, و بعد اختبار الفرضية تأكدنا من صحتها.
- تتعلق الفرضية الفرعية الثانية بمدى تبني مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت, استخدام الحوافز المعنوية, و بعد اختبار الفرضية تأكدنا من صحتها.
- 2- تتعلق الفرضية الثانية بمدى وجود رضا وظيفي لدى العاملين على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت, و بعد اختبار الفرضية تأكدنا من صحتها.
- 3- تتعلق الفرضية الثالثة: بمدى تأثير التحفيز على الرضا وظيفي للعاملين على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت, و تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
  - تتعلق الفرضية الفرعية الأولى بوجود تأثير للتحفيز المادي على الرضا الوظيفي للعاملين على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت, و بعد اختبار الفرضية تأكدنا من صحتها.
  - تتعلق الفرضية الفرعية الثانية بوجود تأثير للتحفيز المعنوي على الرضا وظيفي للعاملين على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت, و بعد اختبار الفرضية تأكدنا من صحتها.
  - الفرضية الفرعية الثالثة: بوجود تأثير للتحفيز المادي و المعنوي مجتمعين على الرضا وظيفي للعاملين, و بعد اختبار الفرضية تأكدنا من صحتها.

### نتائج الدراسة:

بناء على الدراسة النظرية و التطبيقية لموضوع دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي المؤسسة الاقتصادية ، تم التوصل الى النتائج التالية:

#### أ- نظريا:

- 1- تعد عملية التحفيز ضرورة حتمية في المنظمة، فهي تلك العملية التي تسهم بشكل كبير في إثارة الدوافع و تحريك الطاقات و القدرات الكامنة و تدفع الأفراد العاملين للبدل و العطاء، شرط قيام هذه العملية على أسس علمية و موضوعية متجددة باستمرار تندرج ضمن نظام الحوافز.
- 2- إن الرضا الوظيفي للأفراد، يعد أحد الاهتمامات الأساسية للمنظمة التي ينبغي تحقيقها من خلال عملية التحفيز, فهو اتجاه إيجابي من الفرد نحو عمله الذي يمارسه, و هو الأمر الذي يضمن تكامل الفرد مع عمله ويتعامل معه من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلاله.
- 3- هناك علاقة تأثير للتحفيز على الرضا الوظيفي على المستوى النظري، فالحوافز تساعد على الشعور بالإرتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات، والعمل على تنمية الثقة والولاء للمنظمة من خلال التكيف مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

ب- ميدانيا:

- 1- تستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمست أغلب عناصر التحفيز المادي و بدرجات متفاوتة, حيث أن عنصر " الأجر " يقدم لهم بطريقة مناسبة عن باقي العناصر حسب نظرة أفراد عينة الدراسة.
- 2- تستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمست أغلب عناصر التحفيز المعنوي و بدرجات متفاوتة حيث أن عنصر " تقييم الأداء " هو أكثر العناصر استخداما حسب نظرة أفراد عينة الدراسة..
- 3- يوجد رضا وظيفي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمست بنسب متفاوتة.
- 4- يوجد تأثير للحوافز المادية و المعنوية منفردة و مجتمعة على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر تيسمست محل الدراسة, غير أن نسبة تأثير الحوافز المادية منفردة ضعيفة مقارنة بالحوافز المعنوية.
- 5- يوجد ارتباط قوي بين تطبيق الحوافز المادية و المعنوية مجتمعة وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمست, و هذا ما يعبر عنه معامل الارتباط الذي بلغ ( 0.813 ), مما يدل على مدى درجة تأثير عناصر التحفيز المادي و المعنوي على الرضا الوظيفي.

الاقتراحات:

- 1- إعطاء الأولوية لجميع عناصر التحفيز المادي دون التركيز على البعض وإهمال البعض الآخر, و ذلك من خلال التوفيق بين طموحات ورغبات العمال وبين القدرة المالية للمؤسسة.
- 2- الاستخدام الجيد و المتواصل للحوافز المعنوية بمختلف عناصرها لما لها من تأثير كبير على رضا العاملين.
- 3- ضرورة وضع نظام متنوع و فعال للحوافز يشتمل على عناصر كل من الحوافز المادية و المعنوية, الذي يسهم في إشباع الحاجات النفسية و المادية الموافقة للطبيعة البشرية للعاملين.
- 4- الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين من خلال قياسه بصفة دورية, من أجل تحديد مستواه, لما له من أهمية كبيرة في استقرار العمال و تحسين أدائهم.



# الفصل الأول

التحفيظ: مفاهيم و نظريات.

## الفصل الثاني

الرضا الوظيفي: مفاهيم عامة.

## الفصل الثالث

### دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

- تيسيرت -

# المراجع و المصادر

الملاحق

# المقدمة

# المخلص

# فهرس المحتويات



# الختمة

قائمة المراجع باللغة العربية:

أ. الكتب:

- 1- مُجّد حافظ حجازي, إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد, دار وائل للنشر, عمان, الطبعة الثانية, 2004.
- 2- نور الدين حاروش, إدارة الموارد البشرية, دار الأمة, الجزائر, الطبعة الأولى, 2011.
- 3- كامل بربور, إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات, دار المنهل اللبناني, لبنان, الطبعة الأولى, 2008.
- 4- صالح عودة سعيد, إدارة الأفراد, طرابلس: الجامعة المفتوحة, 1994 .
- 5- طاهر مُجّد الكلالدة, تنمية الموارد البشرية, دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع, الأردن, 2007.
- 6- مُجّد مرعي مرعي, التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي, القاهرة, ط1, 2003.
- 7- طارق علي جماز, المدخل إلى إدارة الموارد البشرية, مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع, القاهرة, ط1, 2010.
- 8- عبد المعطي عساف, السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة, عمان, دار زهران للطبع والنشر, 1999.
- 9- مصطفى نجيب شاويش, إدارة الموارد البشرية, دار الشروق, عمان, 2005.
- 10- مدحت مُجّد أبو النصر, إدارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة, مجموعة النيل العربية, ط1, القاهرة, 2007.
- 11- سعاد نائب برونوطي, الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال, دار وائل, عمان, 2000.
- 12- عقيلي عمر وصفي, إدارة القوى العاملة, دار زهران للطبع والنشر, عمان, 1992.
- 13- حسن امثال وآخرون, مبادئ الإحصاء, جامعة الإسكندرية: مطابع كلية التجارة, 2002.
- 14- القريوتي مُجّد قاسم, مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان, ط2, 2004 .
- 15- هاشم زكي محمود, الجوانب السلوكية في الإدارة, وكالة المطبوعات, الكويت, ط3, 1981.
- 16- أحمد ماهر, إدارة الموارد البشرية, مركز التنمية الإدارية, ط5, الإسكندرية, 1998.
- 17- خليل مُجّد حسن الشماخ, مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان, 1999.
- 18- علي عباس, أساسيات علم الإدارة, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان, 2004.
- 19- حسين حريم, مبادئ الإدارة الحديثة, , جار حامد للنشر و التوزيع, الأردن, ط1, 2008.
- 20- صلاح بيومي, حوافز الإنتاج في الصناعة, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 1982.
- 21- حسن الجيلاني, التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 1985.

- 22- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار صفاء للنشر، عمان، 2000.
- 23- عايدة سيد الخطاب، علي مُجَّد عبد الوهاب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1993.
- 24- علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
- 25- ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 5، ط 4، 2005.
- 26- عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك المفاهيم و الإستراتيجيات، ط2، دار مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998.
- 27- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
- 28- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية و أدوات البحث العلمي، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1986.
- 29- مُجَّد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 30- مصطفى كامل أبو العزم عطية، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ب س ن .
- 31- مُجَّد الصيرفي، السلوك التنظيمي، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 2005.
- 32- مدحت مُجَّد أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2005.
- 33- حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 34- مُجَّد عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، بدون دار النشر، دمشق، 1993.
- 35- طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع مصر، ب س ن.
- 36- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1983.
- 37- مُجَّد عبدالرحمن عيسوي، دراسات في علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1979.
- 38- رمضان مُجَّد القذافي، العلوم السلوكية في مجال الإدارة العامة، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ط 1، 1997.
- 39- حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، دون سنة نشر.
- 40- عبد العزيز أبو نبعة، كيف ترفع إنتاجية موظفيك وتزيد الربحية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 41- عمر السعيد والآخرين، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2003.
- 42- سهيلة مُجَّد عباس، على حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 43- سيد مُجَّد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية و التنظيمية، المؤسسة الوطنية للكتا، الجزائر، 1992.

44- منال طلعت محمود، أساسيات علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 2003.

45- شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال (منظور كلي)، عمان: دار حامد، 2000.

ب. المذكرات و المجلات:

1- هبال عبد العالي، دور التحفيز في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية و الإعلام، السنة الجامعية 2008.

2- يونس مختار، الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

3- جبر سعيد صايل السبحاني، علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.

4- قوادري رشيد، نظام الحوافز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة خميس مليانة، معهد العلوم الاقتصادية، 2008.

5- دانيال اوحانيان ، التحفيز ، ماجستير إدارة الأعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ب س ن.

6- سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، 2001.

ت. المحاضرات و مداخلات:

1- عبدالرزاق بن على، مدونة الدروس و المحاضرات في الإدارة و الاقتصاد، المحاضرة 1،

(<http://abderrazagbenali.blogspot.com/>) تاريخ التصفح 21.01.2016.

2- كواش زهية، الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة، مداخلة

الملتقى الدولي بعنوان الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة

سعد دحلب -البليدة ، 18-19 مايو 2011م.