



جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الاجتماعية



## نظام الحوافز وعلاقته بالرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بمديرية شركة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الدكتور:

- إبراهيم هياق

إعداد الطالب :

- فارس لبزة

### لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
صالح العقون	أستاذ محاضر أ	الشهيد حمه لخضر-الوادي	ممتحنا أول
هياق ابراهيم	أستاذ محاضر ب	الشهيد حمه لخضر-الوادي	مشرفا ومقررا
مرابط شوقي	أستاذ محاضر ب	الشهيد حمه لخضر-الوادي	ممتحنا ثان

السنة الجامعية: 2021/2020



## كلمة شكر و تقدير

الحمد لله ذي الجلال و الإكرام و الصلاة و السلام على خير الأنام و إمتثالاً لقول النبي عليه

الصلاة و السلام " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " رواه الترميذي

و بعد أن أنعم الله علينا إذ أتممنا هذه الدراسة لا نجد من العبارات ما يفيي أهل العطاء

عطائهم إلا دعاء في ظهر الغيب و كلمات من الشكر و التقدير، فكل الشكر للأستاذ إبراهيم

هياق الذي تفضل علينا بالأشراف و التوجيه فكان خير موجه لنا في رحلة البحث.

و أخيراً نقول: كثيرون يستحقون الشكر و التقدير، فكل الشكر و العرفان لكل من قدم لنا

المساهمة في إثراء هذه الدراسة خاصة موظفي شركة توزيع الكمرواء و الغاز بالشرفة على

صبرهم و تعاونهم معنا على حسب ما يمتلكونها من المعلومات و جزاءهم الله خير الجزاء و جعل

ذلك في ميزان حسناتهم.

## ملخص الدراسة:

يعتبر التحفيز من أهم الممارسات الإدارية لما له من تأثير على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وفي هذه الدراسة التي هدفت إلى معالجة موضوع نظام الحوافز و أثره على الرضا الوظيفي للعاملين تطرقنا إلى مفهوم و أهمية وأهداف وأنواع الحوافز و العوامل المؤثرة فيه و شروط إنجاح نظام الحوافز، ثم تطرقنا إلى أهم مفاهيم الرضا الوظيفي و أهميته و العوامل المؤثرة فيه و أبعاده و مؤشرات و خصائصه، و خلصت الدراسة إلى أن لنظام الحوافز أثر عن الرضا الوظيفي و ذلك بتلبية حاجات الفرد و رغباته و هي التي تحدد النظام الذي يجب إتباعه في المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** الحوافز، الرضا الوظيفي، المؤسسة، عمال سونالغاز، المكافآت، الأجور، الخدمة الاجتماعية، نمط الإشراف، التشجيع.

### summary Study:

Motivation is one of the most important administrative practices because of its impact on the level of job satisfaction for employees. In this study, which focused to process the issue of the incentive system and its impact on the jobs satisfaction of employees, we touched on the concept, importance, objectives, types of incentives, factors affecting it, and conditions for the success of the incentive system. We touched on the most important concepts of job satisfaction, its importance, factors affecting it, its dimensions, indicators and characteristics, and the study concluded that the incentive system has an impact on job satisfaction by meeting the individual's needs and desires, which determines the system that must be followed in the institution.

**Keywords:** Incentives, job satisfaction, institution, Sonelgas workers, rewards, salaries, social service, supervision style, encouragement.

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى	الرقم
	كلمة شكر وعرافان	1
	ملخص الدراسة	2
	فهرس المحتويات	3
	فهرس الجداول	4
	فهرس الأشكال	5
1	مقدمة	6
<b>الجانب النظري للدراسة</b>		
<b>أولاً: الإطار المنهجي للدراسة</b>		
5	إشكالية البحث	1
6	فرضيات الدراسة	2
6	المفاهيم الإجرائية للدراسة	3
7	أهمية الدراسة	4
7	أهداف الدراسة	5
8	أسباب الدراسة	6
9	مجالات الدراسة	7
9	الدراسات السابقة	8
<b>ثانياً : نظام الحوافز</b>		
13	تمهيد	
13	مفهوم الحوافز	1
14	أهمية الحوافز	2
15	أهداف الحوافز	3
16	أنواع الحوافز	4
26	العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز	5
27	شروط إنجاح نظام الحوافز	6

27	نظريات التحفيز	7
<b>ثالثا: الرضا الوظيفي</b>		
33	تمهيد	
33	مفهوم الرضا الوظيفي	1
34	أهمية الرضا الوظيفي	2
37	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	3
39	أبعاد الرضا الوظيفي	4
40	مؤشرات الرضا الوظيفي	5
42	خصائص الرضا الوظيفي	6
44	نظريات الرضا الوظيفي	7
<b>الجانب الميداني للدراسة</b>		
55	تمهيد	
<b>أولا : الإجراءات المنهجية للدراسة</b>		
55	المنهج المتبع في الدراسة	1
55	أدوات جمع البيانات	2
56	عينة البحث	3
56	تقديم الاستبيان	4
<b>ثانيا: عرض و تحليل نتائج الدراسة</b>		
57	تحليل نتائج الدراسة في ظل الفرضية العامة	1
67	عرض و تحليل النتائج في ظل فرضيات الفرعية الدراسة أ - مناقشة النتائج في ظل الفرضية الفرعية الأولى ب- مناقشة النتائج في ظل الفرضية الفرعية الثانية	2
69	- خاتمة	
- قائمة المصادر و المراجع		
- الملاحق		

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
48	يوضح وجه المقارنة بين نظرية العاملين و نظرية الحاجات	1
58-57	يبين درجة رضاء العاملين على المكافآت	2
60-59	يبين درجة رضاء العاملين على الأجور	3
61	يبين درجة رضاء العاملين على الحماية الاجتماعية	4
63	يبين درجة رضاء العاملين على نمط الإشراف	5
65	يبين درجة رضاء العاملين على التشجيع	6

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
45	هرم ماسلو للحاجات	1

## قائمة المحتويات

عنوان الملحق	الرقم
الاستبيان	1
نبذة عن مديرية شركة توزيع الكهرباء و الغاز	2
الترخيص بالزيارة	3



## مقدمة

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق الأهداف لذلك أصبح من الضروري الاهتمام به من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية و كفاءة العامل سلبا و إيجابا و استثارة الطاقات الكامنة و استثمارها.

و يعمل الرؤسا و القيادات و خاصة مسؤوليين إدارة شؤون الأفراد في المؤسسات على أن يصل العاملون إلى أعلى مستوى في الإنتاج و يتحقق هذا الهدف بتوفير عمالة جيدة و ذات كفاء في المهام الذي يشغلونه وذلك عن طريق الاختيار الرشيد للعمال لشغل الوظائف أو الاهتمام بتدريبهم و تطوير مهارات العمل لديهم من اجل رفع القدرة على الأداء لديهم ولكن القدرة وحدها غير كافية إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل و هذا ما يحقق الرغبة في العمل حيث أن كفاءة الفرد تتوقف عن القدرة و التي هي ما يمتلكه الفرد من مهارات وخبرات شخصية و الاستعداد الشخصي للفرد و القدرات الشخصية التي ينميها التعليم و التدريب في مهامه.

و كذلك الرغبة في العمل هي نتاج للحوافز التي تدفعه نحوى سلوك يتجه لتحقيق أهداف المنظمة. فتحفيز العاملين يثير دوافعهم ويحرك طاقاتهم و قدراتهم الكامنة ويولد الرغبة والحماس في العمل و دفعهم لزيادة أدائهم عن طريق الاهتمام بهم و حسن المعاملة والأخذ بمشاعرهم و طموحاتهم ورغباتهم ، وهذا بدوره يحفز الفرد على إشباع حاجاته ورغباته وملء نفوس العاملين بالرضا والطمأنينة ومن ثم ضمان تفانيهم في أدائهم والتعامل بكفاءة و فاعلية مع المهام الملقاة على عاتقهم وإبعاد مظاهر القلق والتوتر وغيرها.

فان الحوافز تنمي الرغبة و الدافعية في العمل لدى العامل وذلك ما يحقق الجودة في الأداء و زيادة الإنتاجية وكذلك الحوافز تنمي التفاعل بين الفرد و المنظمة و توفير التشاور و التفاهم الجماعي و اعتراف العاملين بولائهم للمنظمة بتوفيرها لهم أنواع التحفيز المادية و المعنوية المتمثلة في المكافآت و الأجور و نمط الإشراف المناسب الذي يمنحهم المشاركة في اتخاذ القرارات و الاحترام و التقدير، و كذلك تشجيع العمال على التقدم في الأداء الأفضل.

و أن الإشكالية التي تطرحها هذه الدراسة تعتبر محاولة لمعرفة مدى الأهمية لنظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال، خاصة في غلاء المعيشة مقابل الأجور المنخفضة، وسوق العمل التي لم تعد تلبي الطلب المتزايد على مناصب الشغل كل هذا يقلل من الاهتمام و العناية بالجوانب الإنسانية لعمال المؤسسة.

فهذه الدراسة كما يدل عليها عنوانها "نظام الحوافز بالمؤسسة الصناعية و علاقته بالرضا الوظيفي" ، تهدف إلى محاولة الوقوف على أهمية و دور نظام الحوافز في تحقيق شعور العمال بالرضا.

- تناول الكشف عن هذه العلاقة ووقوعها في شركة توزيع الكهرباء و الغاز من خلال تقسيم محتوى البحث إلى جانبين:

-**الجانب النظري**: يعالج القضايا النظرية المتعلقة بالمشكلة المدروسة و يضم ثلاث عناصر.

**أولاً:** و قد تم التطرق فيه إلى الإطار النظري للمشكلة محل دراسة الموضوع أو ما يصطلح عليه بموضوع الدراسة و تضم ما يلي:

- تحديد مشكلة و فرضيات الدراسة و أهمية الدراسة و أهداف الدراسة و أسباب الدراسة و مفاهيم الدراسة و الدراسات السابقة.

**ثانياً :** تناولنا فيها مفهوم الحوافز، أهمية نظام الحوافز و الهدف منها و أنواع الحوافز و شروط نجاح نظام الحوافز و النظريات المفسرة للحوافز .

**أما ثالثاً:** فقد تناولنا فيه مفهوم الرضا الوظيفي و أهمية الرضا الوظيفي و العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي و أبعاد الرضا الوظيفي و نظريات الرضا الوظيفي.

أما فيما يتعلق الجانب الميداني فقد كان كالتالي : أدوات جمع البيانات و عينة البحث و تقديم الاستبيان و تحليل نتائج الاستبيان و مناقشة النتائج في ظل الفرضيات العامة و مناقشة النتائج في ظل فرضيات الدراسة و مناقشة النتائج في ظل الفرضية الفرعية الأولى و مناقشة النتائج في ظل الفرضية الفرعية الثانية و الاستنتاج العام و نتائج الدراسة و المقترحات.

# الجانب النظري

## أولاً: الإطار المنهجي للدراسة

1- إشكالية البحث

2- فرضيات الدراسة

3- مفاهيم الدراسة

4- أهمية الدراسة

5- أهداف الدراسة

6- أسباب الدراسة

7- مجالات الدراسة

8 - الدراسات السابقة

## 1- إشكالية البحث

تعد دراسة الموارد البشرية هي الدعامة الأساسية التي تقوم عليها المنظمات الحديثة و ركيزة الإدارة لتحقيق الأهداف، فهي تطور سير العمل و ترفع من الإنتاجية، وكذلك يعتبر الاهتمام بالعنصر البشري من المواضيع المهمة في الإدارة لتحسين كفاءة الفرد العامل حيث تتوقف هذه الأخيرة على عنصرين أساسيين هما القدرة على العمل و الرغبة فيه حيث تتمثل القدرة على العمل في امتلاكه للمهارات والقدرات و المعارف التي تمكنه من العمل بكفاءة أما الرغبة في العمل هي الحوافز التي تقدمها المؤسسة تجعل سلوك العامل يحقق أهداف المؤسسة وبما أن أهداف المؤسسة لا تتحقق إلا بقدرة الإدارة و نجاحها في استثارة طاقات العاملين التي تكون بمكافئته و نيله الاحترام و إشباع حاجاته هذا ما يدفعه إلى استثمار أكبر من طاقته في العمل.

إن الإدارة في هذه المنظمات تبحث دائماً على تنمية العلاقات بينها وبين الأفراد العاملين لضمان استمرار القوى العاملة فيها وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات، كما أنها تعمل على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين والبحث عن الدافع لديهم لتكثيف الجهد وتفعيل الأداء، وأصبح من الوسائل المهمة لتحقيق ذلك هو تحقيق الرضا الوظيفي، وتنمية مشاعر الانتماء والسلوك لدى العاملين، حيث يعتبر الرضا الوظيفي الأساس الأول في تحقيق الأمن النفسي والوظيفي للعاملين وينعكس إيجاباً على الأداء في العمل من الناحية الكمية والنوعية.

يعتبر ربط التحفيز بالرضاء الوظيفي من الموضوعات الحديثة الهامة ، حيث ظهرت محاولات جادة لقياسها وتطبيقها في ظل المتغيرات الاقتصادية و البيئية و الاجتماعية السريعة في مختلف المستويات العالمية و المحلية و انعكس ذلك على التحفيز داخل منظمات الأعمال الذي يمثل الحد الفاصل بين النجاح و الإخفاق ، فعلى أساس التحفيز تتخذ القرارات الهامة في تحديد اتجاهات سير المنظمة ، وتحديد مدى الاقتراب و الابتعاد عن الأهداف.

و من عرض علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي ارتأينا اختيار هذا الموضوع ودراسته وتبيان أهميته من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مديرية شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالوادي، وهذا للبحث عن الحوافز التي تؤدي بالعاملين إلى الرضا الوظيفي .

و إدراكا لما سبق وفي إطار محاولة فهم العلاقة التآثيرية و النتائج المترتبة عنها بين متغيرين الدراسة وفي ضوء هذا فإن المشكلة تتبلور في السؤال الرئيسي التالي :

هل هناك علاقة بين نظام الحوافز و الرضا الوظيفي لدى عمال مديرية شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالوادي ؟

### التساؤلات الفرعية

هل للحوافز المادية اثر على الرضا الوظيفي لدى عاملين مؤسسة شركة توزيع الكهرباء و الغاز ؟

هل للحوافز المعنوية اثر على الرضا الوظيفي عند عمال شركة توزيع الكهرباء و الغاز ؟

### 2- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة : لنظام الحوافز أثر على الرضا الوظيفي لعمال شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالوادي

الفرضيات الفرعية:

- للحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى عاملين شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالوادي.

- للحوافز المعنوية اثر على الرضا الوظيفي عند عمال شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالوادي.

### 3- المفاهيم الإجرائية الدراسة .

**نظام حوافز:** و المقصود به في هذه الدراسة هو مجموعة الظروف المادية و المعنوية التي تحيط بالعامل في مكان عمله، و التي تشبع رغباته و حاجاته و تتمثل في الماديات كالمكافآت و الأجور و الحماية الاجتماعية بالإضافة لمعنويات كناطق الإشراف و التشجيع.

**الرضا الوظيفي:** هو شعور الفرد بالسعادة و الارتياح نتيجة إشباع رغباته و مختلف حاجاته مما يسهم في الاستقرار داخل المؤسسة.

#### 4- أهمية البحث:

تكمُن أهمية الدراسة فيما ستقدمه من توصيات و اقتراحات للمسؤولين في إدارة الموارد البشرية بمديرية شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالوادي إذ يعتبر كل من موضوعي التحفيز والرضا الوظيفي محورين أساسيين في التنظيم الإداري من خلال دراسات وأبحاث و اهتمامات المفكرين ولا سيما علماء الاجتماع و علم النفس و منظرّوا التنظيم الإداري، إضافة إلى الدور المحوري الذي يلعبه موضوع التحفيز داخل المؤسسات من خلال تأثيره في نفسية العامل ورضاءه عن الوظيفة ومن ثما تحسين الأداء و تحقيق أهداف المنظمة، و من لا شك فيه أن تحليل التحفيز وأنواعه يؤدي لاختيار النمط المناسب ومن ثما رفع الرضا الوظيفي للموظفين.

- التعرف على أساليب التحفيز الفعالة التي قد تؤدي إلى تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد

- وضع برامج خاصة لنظام الحوافز في مؤسسة شركة توزيع الكهرباء والغاز.

#### 5- أهداف الدراسة:

- الهدف الرئيسي لهذا البحث يتمثل في معرفة العلاقة بين نظام الحوافز و الرضا الوظيفي للعمال مديرية شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالوادي.

وتنبثق منه أهداف فرعية متمثلة في:

- كيفية تطبيق نظام الحوافز في هذه المؤسسة.

- معرفة مستوى رضا العامل على العمل من خلال ما تقدم إليه من حوافز.

- معرفة عملية التحفيز ومختلف أنواعه.

- التعرف على مدى تأثير التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي.

- التعرف على نظام الحوافز المطبق في مديرية شركة الكهرباء و الغاز بالوادي بإيجابياته وسلبياته.

## 6- أسباب اختيار الموضوع:

يمكن حصر الأسباب والدوافع التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع عن سائر المواضيع الأخرى فيما يلي:

### 1- الأسباب الذاتية:

- ارتباط الموضوع وملائمته بالتخصص الذي ندرس فيه
- الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة موضوع نظام الحوافز في المنظمة و أثره على الرضا الوظيفي.
- الشعور بالأهمية والقيمة الحقيقية لهذا الموضوع
- محاولة معرفة أنواع الحوافز و تأثيرها على الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية
- إفادة المنظمات الجزائرية بأكبر قدر من الدراسات والأبحاث المفيدة والواقعية من أجل التغيير والتحسين

### 2- الأسباب الموضوعية:

- إبراز أهمية الحوافز و تأثيره على الرضا الوظيفي للموظفين.
- توسع مجال إدارة الموارد البشرية والذي أصبح مؤخرا يهتم أكثر من السابق بتحقيق الرضا الوظيفي.
- إمكانيات البحث متوفرة، أي أن هذا الموضوع قابل للبحث و الدراسة نظرا لإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة في هذا الموضوع.

## 7- مجالات الدراسة:

لقد تم تحديد هذه الدراسة على ثلاث مجالات و التي تتمثل في:

1- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة في السنة الجامعية 2020-2021 في المدة الممتدة من شهر مارس إلى غاية شهر جوان 2021.

2- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالوادي

3- **الحدود البشرية:** اعتمدت هذه الدراسة على مسح شامل لموظفي مديرية شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالوادي حيث شملت هذه الدراسة موظفي الاستقبال و الإدارة و مكلفي الزبائن و المثتر عددهم ب81 عامل .

## 8- الدراسات السابقة

### الدراسة الأولى : دراسة سالمى فوزية<sup>1</sup>

(2013) عنوان هذه الدراسة نظام الحوافز و علاقته بالرضا الوظيفي هدفت هذه الدراسة إلى ما إذا كانت هناك علاقة بين المكافآت و الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاقتصادية و ما إذا كان تقدير جهود العمال له علاقة بالرضا الوظيفي لديهم و محاولة التعرف على ما إذا كانت الأجور داخل المؤسسة الاقتصادية لها علاقة بالرضا الوظيفي للعاملين فيها و كذلك تأثير الظروف الفيزيكية للعمل على الرضا الوظيفي و في الأخير معرفة العلاقة بين نظام الحوافز و الرضا الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة الاقتصادية .

اعتمدت في اختيار العينة على أسلوب المسح الشامل لكافة أفرادها حيث وزع الاستبيان و تضمن بندا مقسم على أربعة محاور وذلك حسب فرضيات البحث حيث تضمن المحور الأول الخاص بالمكافآت 7 بنود و المحور الثاني تقدير جهود العمال 8 بنود، المحور الثالث الخاص بالأجور احتوى 6 بنود و المحور الأخير الخاص بالظروف الفيزيكية فتضمن 7 بنود.

و كانت نتائجها كالتالي:

<sup>1</sup> سالمى فوزية نظام الحوافز و علاقته بالرضا الوظيفي : في المؤسسة الاقتصادية مـكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة أم البواقي بالجزائر كلية العلوم الاجتماعية، 2012.

- إن الرضا الوظيفي في تلك المؤسسة غير مرتبط بنظام الحوافز المتبع فيها
- أن الرضا الوظيفي في هذه المؤسسة ليس له علاقة بتقدير جهود العاملين فيها
- أن الرضا الوظيفي في هذه المؤسسة غير مربوط بظروف العمل الفيزيائية

و كانت النتيجة في الأخير أن "وجود العلاقة بين الحوافز و الرضاء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة الاقتصادية " فرضية غير محققة و بالتالي إن الرضا الوظيفي غير مرتبط بالحوافز التي تعتمد عليها هذه الأخيرة بل قد يرتبط بعوامل أخرى لم يتم التطرق لها في الدراسة الحالية

### التعليق عن الدراسة

وهنا يمكن القول أن هذه الدراسة تشترك مع متغيري الحوافز و الرضا الوظيفي، إلا أنها تختلف في أبعاد الدراسة حيث انه لم يدرس موضوع الرضا الوظيفي من أبعاد الحوافز المهمة كنمط الإشراف و كذلك تختلف في عينة الدراسة و مكان إجرائها حيث طبقها الباحث على عمال المؤسسة الصناعية بولاية أم البواقي (الجزائر)، و مع ذلك لا ننكر أنها أفادتنا في اختيار وتحديد الاستمارة كوسيلة من وسائل جمع البيانات. **الدراسة الثانية: بوبنديرة, عبد العزيز<sup>1</sup>**

أنماط الإشراف في إطار نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي-- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة. هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين أنماط الإشراف في إطار نظرية الشبكة الإدارية والرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة، وكذا التعرف على الأنماط الأكثر تواجدا لدى المشرفين، بالإضافة إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي للعمال، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتكوّنت عينة الدراسة من 150 عاملا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، كما استخدم الباحث مجموعة من الأدوات الإحصائية مُعتدا على البرنامج الإحصائي SPSS. وبعد التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: . وجود جميع أنماط الإشراف وفق نظرية الشبكة الإدارية بنسب متفاوتة، وكان أكثر الأنماط تواجداً هو النمط السلطوي،

<sup>1</sup> بوبنديرة, عبد العزيز نماط الإشراف في إطار نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي-- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة. 2014 .

يليه النمط المتساهل، ثم النمط الإنساني، ثم نمط الفريق، وأخيرا النمط المعتدل. . درجة الرضا الوظيفي متوسطة لدى العمال . . وجود علاقة ارتباطيه موجبة ضعيفة بين أنماط الإشراف في إطار نظرية الشبكة الإدارية وبين الرضا الوظيفي

### التعليق على الدراسة:

تتشترك هذه الدراسة مع دراستنا بمتغير الرضا الوظيفي لكن يمكننا القول ان هذه الدراسة تختلف عن دراستنا من ناحية هدف الدراسة إذ أنها تهدف للتعرف على العلاقة بين أنماط الإشراف في إطار نظرية الشبكة الإدارية والرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة، وبالرغم من اختلاف هدفها لكنها فادتنا في المراجع التي اعتمدها في متغير الرضا الوظيفي وساعدتنا كذلك في تحديد منهج لدراستنا وهو المنهج الوصفي .

### الدراسة الثالثة: دراسة باجة حميدة 2014<sup>1</sup>

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات ينل شهادة الماستر في علوم التسيير بعنوان " دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي في المنظمة"، دراسة حالة بشركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة جامعة البويرة، من إعداد الطالب باجة حميدة حيث سعى إلى التعرف على الدور الذي تلعبه التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتوصلت الدراسة إلى أن التحفيز أصبح أحدا اهتمامات المنظمات المعاصرة، حيث يصعب تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة دون اعتماد على التحفيز الأفراد.

**التعليق عن الدراسة:** تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في المتغيرين نظام الحوافز و الرضا الوظيفي لكنه تختلف في مكان الدراسة الذي يثرينا بعلمومات أخرى في المؤسسة ميدان الدراسة في دراستنا ، افادتنا هذه الدراسة في المراجع و استعمال المنهج المناسب،

<sup>1</sup> باجة حميدة ، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي في المنظمة"، دراسة حالة بشركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة جامعة البويرة مذكرة لنيل شهادة الماستر ،جامعة اكلي محند أو الحاج -البويرة- 2014.

## ثانياً: نظام الحوافز

### تمهيد

- 1- مفهوم الحوافز
- 2- أهمية الحوافز
- 3- أهداف الحوافز
- 4- أنواع الحوافز
- 5- العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز
- 6- شروط نجاح نظام الحوافز
- 7- نظريات التحفيز

## ثانياً: نظام الحوافز:

### تمهيد

يعتبر التحفيز من المواضيع الأكثر اهتماماً سواء في العلوم الاقتصادية أو النفسية أو الاجتماعية و هذا ما يبرز أهميته البالغة فالتحفيز هم التأثير على العاملين لتحريك دوافعهم و رغباتهم و حاجاتهم لغرض إشباعها لجعلهم يقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المنظمة و للتحفيز عدة وسائل قد تكون مادية و معنوية ، و لتحفيز أيضاً شروط لتحقيقه و له نظريات تفسره كل هذا ما سنحاول الإحاطة به.

### 1. مفهوم الحوافز

**تعرف الحوافز لغة:** جاءت من أصل كلمة " حفز "بمعنى دفعه من خلفه، تهيأ للمضي فيه و استعداد<sup>1</sup>

وفيما يخص التعاريف الاصطلاحية فسنحاول عرض مجموعة منها:

مفهوم التحفيز عند " مصطفى نجيب شاوش هي فرص أو وسائل (مكافأة، علاوة ) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها و التي تحتاج إلى إشباع<sup>2</sup>

ويعرفها أحمد ماهر بـ "أنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز يسمى الحافز أو المكافأة و يحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة من خلال مدير إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين قادرين على قياس أداء العاملين لديهم حيث يكون الحافز على قدر الكفاءة في الأداء".

فمدير الإدارة أو رئيس قسم الرواتب مسئول عن تصميم أنظمة الحوافز، وتصميم أنظمة قياس الأداء لتحديد أي أداء يستحق حافز، ويساعد في ذلك المديرين التنفيذيين باعتبارهم هم المسئولون عن الأداء الفعلي للعاملين. كما أن على المديرين التنفيذيين أن يحتفظوا بسجلات

<sup>1</sup> المنجد في اللغة و الإعلام. ط 36 ، بيروت :دار المشرق، 202 ص .

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاوش إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد ط1، عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع، 207، 209 .

منتظمة تحدد أهمية العاملين في هذه الحوافز وتحسيس العاملين للحصول على المزيد من الحوافز<sup>1</sup>.

و الحوافز هي كذلك " عبارة عن عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة من أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية ويحقق للعاملين حاجاتهم. ودوافعهم المختلفة"

والتحفيز يعني كذلك "تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية<sup>2</sup>

## 2. أهمية الحوافز:

تكمن الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة و المجتمع وتأتي أهمية نظم الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها وفيما يلي نذكر منها:<sup>3</sup>

### أ . أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة:

وتكمن أهميتها فيما يلي:

رفع مستوى الأداء لدى العاملين.

تحسين جودة الخدمات والمنتجات.

ترقية المركز التنافسي للمنظمة.

تخفيض التكاليف عنصر العمل، وذلك عن طريق تخفيض نسب التغيب ودورات العمل .

<sup>1</sup> أحمد ماهر، (2004)، إدارة الموارد البشرية . مصر دار نشر الثقافة الإسكندرية .

<sup>2</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2004، ص230.

<sup>3</sup> خلايفة العلمي، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري، شهادة ماجستير، الجزائر :جامعة الجزائر 3 ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير و العلوم التجارية، قسم علوم التسيير، 2016 نص 11 - 12

## ب. أهمية الحوافز بالنسبة للفرد:

تكمُن أهمية الحوافز بالنسبة للفرد فيما يلي<sup>1</sup>

إشباع حاجيات الفرد المادية والمعنوية.

إيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد .

خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات.

تحريك دافعية الفرد نحو العمل<sup>2</sup>.

### 3. أهداف التحفيز

تهدف عملية التحفيز في أي منظمة إلى ما يلي:

✓ ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين:

تسعى المنظمة إلى تحقيق أفضل إنتاج كما ونوعا وتقديم أفضل خدمات ، فان للحوافز المادية الايجابية أثر طيبا على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله إذ انها تمكنه من الوفاء بالتزاماته المادية كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الايجابية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص والتفاني في خدمة المنظمة.

✓ ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها بأهداف المجتمع :

فمن نتائج التي تترتب على استخدام التحفيز في المنظمة ، دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية سواء من السلع و الخدمات وتوفيرها للأفراد المجتمع في الزمان والمكان المناسب هذا بدوره ينعكس إيجابا على سمعة المنظمة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه، فيدفع أفراد هذا المجتمع للتعامل مع المنظمة و تفضيلها عن غيرها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فرحاتي لوبزة، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية،(رسالة ماجستير، باتنة: جامعة حاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم. التجارة، قسم علوم التسيير)، 2008 ، ص

<sup>2</sup> عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1 ، الأردن :دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008 ، ص88

<sup>3</sup> محمد فالح صالح إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، الطبعة الأولى ، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع 2004 ص12

#### 4. أنواع الحوافز :

يجب على أي منظمة أن تختار التوليفة المثالية من أنواع الحوافز، وذلك لكي يكون لديها نظاما متكاملًا يحفز العاملين على الأداء المتميز وهناك العديد من أنواع الحوافز والمستخدمه في شتى منظمات الأعمال ، كما أن هناك طرق عديدة لتصنيف هذه الحوافز فمنهم من قسمها إلى:<sup>1</sup>

- ✓ حوافز مادية وحوافز معنوية .
- ✓ حوافز ايجابية وسلبية .
- ✓ حوافز فردية وحوافز جماعية .

ومنهم من يصنفها إلى الأنواع الثلاثة التالية، وذلك حسب اختلاف المنظمات وإمكانياتها وتقديرها لما يحرك العاملين وهي:<sup>2</sup>

- ✓ الحوافز من حيث مادتها وتضم الحوافز المادية والمعنوية.
- ✓ الحوافز من حيث اتجاه تأثيرها و تشمل الحوافز الايجابية والحوافز السلبية.
- ✓ الحوافز من حيث من يحصل عليها وتتمثل في الحوافز الفردية والحوافز الجماعية.

كما يمكن تصنيفها إلى الأنواع الأربعة التالية:<sup>3</sup>

- ✓ حسب طبيعة الحافز (حوافز مادية ومعنوية )
- ✓ حسب اثر الحوافز(حوافز ايجابية وسلبية)
- ✓ حسب المستفيد من الحوافز (حوافز فردية وجماعية )
- ✓ حسب موقع الحافز(حوافز مباشرة وغير مباشرة)

إن حوافز المستخدمة في فرع من فروع تختلف من منظمة إلى أخرى ومن موقف لآخر ومن تم فهي وسائل لا يمكن تحديدها على سبيل الحصر والتحديد وانما تستخدم كل منظمة

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، الإدارة نظريات ومبادئ، ط1، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001 ص155

<sup>2</sup> سعاد نائف بر نوطي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار رائل للطباعة والنشر والتوزيع 2001 ، ص 355 - 357.

<sup>3</sup> نور الدين شنوفي، " فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية مع حالة خاصة، لسائقي المؤسسة للنقل الحضري في مدينة الجزائر

وضواحيها"، رسالة ماجستير) غير منشورة(، جامعة الجزائر، 1992 ، ص 40 - 47

من الوسائل والأساليب ما يتلائم مع ظروف وطبيعة نشاطها، ويستخدم كل مدير بالمنظمة من الأساليب ما يتوافق مع المواقف ومع العاملين محل الثواب و العقاب.

ومن خلال هذا البحث سنعتمد على تصنيف الحوافز حسب المعايير الأربعة التالية:

1- حسب طبيعة الحافز.

2- حسب أثر الحافز.

3- حسب المستفيد من الحافز.

4- الخدمات الاجتماعية.

### 1 - الحوافز من حيث الطبيعة:

وفقا لهذا المعيار تنقسم الحوافز إلى مادية وأخرى معنوية:

#### 1-1 - الحوافز المادية:

تشمل الحوافز المادية التي تقدم للعاملين، الأجور والمكافآت التشجيعية والمنح والتعويضات المتنوعة المزايا ذات الطابع المادي لقاء الجهود التي يبذلونها خلال أدائهم لأعمالهم. وإذا كانت الحوافز المادية هي أقدم أنواع الحوافز، فمازالت لها أهميتها لحد الآن ، وان كانت درجة هذه الأهمية تختلف من العامل لآخر ومن جماعة لأخرى ومن مجتمع لآخر ، وذلك حسب توقعات العاملين وتطلعاتهم وكذلك حسب المستوى المعيشي الذي يعتبر لائق من جهة نظر المجتمع الذي يعيشون فيه، وتتعدد الحوافز المادية التي يمكن للمنظمات استعمالها حيث نذكر من أشكالها ما يلي<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> طارق المجذوب، الإدارة العامة، العملية الإدارية و الوظيفية والإصلاح الإداري، الإسكندرية، دار الجامعة للطباعة والنشر،

## أ. الأجر:

يعرف الأجر بأنه : « عبارة عن المردود المادي للعمل المبذول في عملية الإنتاج ويعكس مساهمة

العامل في العملية الإنتاجية ». وتتوقف فاعلية الأجر على توفر عاملين :

- رغبة العامل في زيادة أجره.
- وجود علاقة مباشرة بين زيادة الأجر وزيادة الإنتاج.

ويتعين على مستوى الأجر أن يكون متوافقا مع متطلبات جذب الأعداد الكافية من الأيدي العاملة إلى الأنشطة الإنتاجية المختلفة إضافة إلى ضمان نصيب عادل من الدخل للعامل بالمقارنة مع نصيب رأس مال وهناك نوعين لدفع الأجر.

- **نظام الأجر بالزمن** : من خلاله يتم دفع الأجر على أساس وحدات زمنية كالساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر.

- **نظام الأجر بالقطعة** : تتمثل هذه الطريقة في إعطاء العاملين أجورا تتناسب مع عدد ما ينتجونه من وحدات سلعية أو خدمية.

## ب . العلاوات:

تعد العلاوات من أكثر الحوافز جاذبية في زيادة نشاط العاملين ورفع إنتاجيتهم و ذلك لأنها تتوفر على الشروط التالية:

- ارتباط الحوافز بالأداء وكمية الإنتاج.
- يتفق الحافز ورغبة العامل في زيادة دخله بزيادة إنتاجية.
- وجود ضمان في الحصول على المكافآت والأجر التشخيصي.
- سرعة دفع المكافآت بمجرد تحقيق الزيادة في الإنتاج.

وفي هذا الإطار يجب التفرقة بين عدة من أنواع العلاوات أهمها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق : مصطفى كامل أبو العزم عطية ، ص 162- 163 .

- **علاوة الكفاءة** : هي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناءا إنتاجية الفرد في عمله، وهي تمنح بعد فترة سنة تقريبا وحيث يثبت الفرد إنتاجية العالية<sup>1</sup>.

- **علاوة الأقدمية** : هي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة وتعبير عن إخلاصه لمدة سنة.

- **علاوة استثنائية** : تمنح بسبب وجود أداء ومجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي

**1-2- الحوافز المعنوية** : من أهم الحوافز المعنوية ما يلي:<sup>2</sup>

**أ- الوظيفة الملائمة:**

يقصد بها، وضع الرجل المناسب في المكان المناسب أي ملائمة الوظيفة وطبيعتها وأعبائها لقدرات وإمكانيات وخبرات ومهارات ورغبات وطموحات الفرد، لأن ملائمتها تنمي ولاء والرغبة لديه في انجاز مهام وظيفته على أعلى مستوى مما يجعله يحقق مستوى عال من الانجاز، كما تقوم العديد من المنظمات الحديثة بإتباع أسلوب إثراء الوظيفي عن طريق إحداث تنوع في أعباء العامل وتوسيع نطاق نشاطه مما يؤدي إلى حفزه وزيادة إنتاجية وتقليل شعوره بالملل، كما أن التنوع في الأعباء يؤدي إلى زيادة فرص التجديد والإبداع والابتكار لدى العامل وكذلك تنوع مهاراته وتنمية قدراته ومواهبه.

**ب - المشاركة في اتخاذ القرارات:**

هو أسلوب من أساليب التحفيز الذي اعتمدته نظريات التحفيز الحديثة والتي ركزت على مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطة القرار، كي يتسنى للعاملين المشاركين التعبير بحرية عن مساهمتهم في حل مشكلات العمل وتسريع وتطوير قدرات أداء هذا العمل وذلك إن العاملين أنفسهم هم الأقدر في اتخاذ القرارات بسبب احتكاكهم المباشر بالعمل وتفاعلهم مع المشكلات اليومية، فعندما يقوم العاملون بالحوار و المناقشة مع رؤسائهم يتم الوصول إلى أصوب القرارات مما ينعكس إيجابا على كل من المنظمة والعامل، وبالتالي شعوره بالرضا

<sup>1</sup> مصطفى كامل أبو العزم عطية ، مقدمة في السلوك التنظيمي ، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، دون تاريخ نشر ص 162- 163 .

<sup>2</sup> مصطفى كامل أبو العزم عطية المرجع السابق ص162- 163 .

يكون أعلى ومستوى الأداء والانجاز يكون مرتفعا بسبب تطبيق القرارات التي شارك في اتخاذها ويكون ذلك حريصا على أدائها بكراماته ودقة.

### ج - الأمن والاستقرار في العمل:

حيث يسعى معظم العاملين إلى الأمان والاستقرار في العمل، فهم في حاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من مخاطر فقدان العمل و المداخل الناتج عنه، إذا أن شعور العامل بالاستقرار داخل المنظمة يدفعه إلى تقديم أفضل الخدمات وإنتاج أكبر ونوعية أفضل كما ينمي فيه روح الانتماء وهذا عكس حال العامل الذي يشعر دائما بأنه مهدد بالاستغناء عن خدماته فيتحول عدم استقراره إلى تقديم إنتاج متدني كما ونوعا وانخفاض درجة ولائه للمنظمة وشعوره بالانتماء إليها.

### د - نمط الإشراف:

لقد أثبتت نتائج الدراسات وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل، وذلك إن تحقيق الأهداف يتم عن طريق الاقتناع التوجيه والحث والتحفيز، فالعاملين بحاجة إلى رئيس يؤمن بقدراتهم وإمكانياتهم ويستطيع تلبية احتياجاتهم المختلفة ويشاركهم في صنع بعض القرارات الهامة.<sup>1</sup>

إن الإشراف يعني الجهود المبذولة للتأثير على أو تغيير سلوك معين من أجل الوصول إلى الأهداف المنظمة فالواجب الأساسي للمشرف هو التأكد من أن جميع العاملين في المنظمة يقدمون أحسن ما يمكنهم تقديمه من الجهد والعمل والمعرفة بهدف زيادة الإنتاجية وتحقيق الاستخدام الكفاء للموارد المتاحة يتم ذلك من خلال الحث والتأثير على سلوكيات الجماعة وترغيبهم ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها فالقائد الديمقراطي يشعر العاملين بقيمتهم وأهميتهم ويزيد من التالف والاندماج الاحترام المتبادل، وهذا الأسلوب مبني على العلاقات الإنسانية المحترمة والسليمة التي تهدف إلى إشباع الحاجات وتحقيق الرغبات وحل المشاكل، أما القائد المتسلط فيركز على استخدام التهديد و الإكراه والإجبار واستعمال العنف والتهديد بالعقوبة.

<sup>1</sup> المرجع السابق : مصطفى كامل أبو العزم عطية ، ص 162- 163 .

## هـ - التدريب

يعتبر التدريب عملية حصول العامل على المهارات والمعلومات والاتجاهات أو تزويدها أو تطويرها لديه، بشكل يؤدي إلى تغيير سلوكه وأدائه، حيث انه يهدف إلى تنمية قدرة العاملين ومهاراتهم في مجالات عملهم تنمية تكاملية علمية مهنية ، وتغيير اتجاهاتهم خاصة في مجال علاقات العمل ، وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتحسين أسلوب الأداء .

ويعد التدريب ذا فاعلية للعاملين بالمنظمة وأداء للتحفيز لأنه يزيد من كفاءتهم ويفتح أمامهم فرص الترقية ويرفع معنوياتهم ، كما يؤدي إلى تحقيق الانسجام بينهم ، فضلا عن انه يكشف عن الأفكار الجديدة والأساليب المستحدثة في العمل.

## و - الترقية

قد تلجأ المنظمة لشغل المناصب الشاغرة عن طريق الترقية ، وتكمن فاعلية هذه الأخيرة كحافز على العمل لاعتمادها على أساس إنتاجية العامل وكفاءته في المفاضلة بين العاملين ومستحي الترقية، وكلما كانت الترقيات لمستوى أعلى مفتوحة والتقييم للترقية على أسس موضوعية بعيدا عن الميول والتحيز إلى جانب وضوح الشروط للترقي والوصول إليه سهل ومتاح للجميع، خاصة الذين يستوفون هذه الشروط أدى ذلك إلى زيادة إنتاجية المنظمات.

## ز - بيئة العمل المناسبة:

يقصد بها الظروف الفزيقية (الطبيعية) المحيطة بالعامل أثناء تأدية مهام وظيفته ، وقد أصبح الاهتمام بتوفير ظروف العمل الجيدة من الأمور المسلم بها ، حيث تساعد على تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية<sup>1</sup> ورفع الروح المعنوية بين العاملين وتقليل حوادث العمل ، وتخفيض تكاليف الإنتاج وتشمل ظروف العمل نواحي متعددة مثل : الإضاءة ، الضوضاء، درجة الحرارة داخل المصنع ، توفير المرافق العامة، اتخاذ الاحتياطات لحماية العاملين من الأخطار ، فكلما كانت الظروف ملائمة ومناسبة ولا تتعدى الحدود المسموح بها كلما أدى ذلك إلى تحفيز العاملين ورفع مستوى أدائهم.

<sup>1</sup> جمال الدين لعريسات ، السلوك التنظيمي والتطور الإداري ، الجزائر ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، 2002 ، ص22

## ح- الاعتراف بجهود العاملين

يعطي الكثير من العاملين أهمية كبيرة للاعتراف بجهودهم ويعتبرون ذلك حافز مهما لهم لبذل جهود إضافية في العمل، ومن الأمثلة على التطبيقات الممكنة لهذا الأسلوب التحفيزي إعطاء حوافز معنوية مثل: تسمية الموظف المثالي، أو تقديم رموز معنوية أخرى كإقامة الاحتفالات أو إعطاء انجازات مدفوعة الأجر أو إعطاء كتاب شكر.

### 2- الحوافز حسب المستفيد منها:

وفقا لهذا المعيار تنقسم الحوافز إلى حوافز فردية وحوافز جماعية:

#### أ- الحوافز الفردية:

الحوافز الفردية هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز الأفراد معنيين لزيادة الإنتاج كتخصيص مكافأة للفرد الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل عامل.<sup>1</sup>

ويرجع اهتمام الإدارة بالحوافز الفردية إلى اعتقادها بأن الزيادة الإنتاجية لن تتحقق، وان العامل لا يقدم أحسن ما عنده إلا إذا اقتنع بان نتيجة ذلك هي إشباع رغبته واحتياجاته، كما أن انعدام الثقة بين العمال والإدارة أو عدم وجود علاقة واضحة بين زيادة الإنتاجية من جهة وبين زيادة الدخل والاستقرار الوظيفي من ناحية أخرى يقضي على كافة جهود المنظمة في سبيل زيادة إنتاج العامل ورفع كفاءته الإنتاجية.

فالحوافز الفردية موجهة للفرد وليس للجماعة ومن شأنها زيادة التنافس الايجابي بين العاملين سعيا لتحقيق إنتاج اكبر والوصول إلى أداء أفضل، وقد تؤثر الحوافز الفردية سلبيا على روح الفريق التي تمثل جوهر عملية الإدارة، كما قد تؤدي المنافسة بينهم إلى توتر في العلاقات في كافة المستويات مما قد يضر بالعملية الإنتاجية ولذلك يجب مراقبة العمل والعمال بالإشراف الدقيق لتجنب هذه الآثار السلبية للحوافز.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين لعريسات، السلوك التنظيمي والتطور الإداري، الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص23

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع،

2004، ص301.

## ب - الحوافز الجماعية:

إن الحوافز الجماعية تكون مقابل عمل جماعي فهي تنمي لدى العاملين روح العمل كفريق متكامل وتؤدي إلى تعزيز التعاون بينهم.

إن روح العمل كفريق عنصر أساسي، حيث يبذل فيه الجميع جهودهم لتعود الفائدة على الجميع فالعمل يكون معا وبذلك تكون النتائج مشتركة، ويحرص كل منهم على ألا يتعارض مع عمل زملائه لان في ذلك أضرار بالأهداف الرئيسية للعمل، كما أن العامل لا يتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج العمل، وبالمقابل فعدم وجود روح العمل كفريق يشكل سبب للتنافس النزاعات والتأخر في الانجاز وانشغال الرئيس باستمرار بمعالجة النزاعات والصراعات الناشئة بين العاملين.

### 3- الحوافز حسب أثرها:

وتنقسم إلى حوافز ايجابية وحوافز سلبية:

#### أ - الحوافز الايجابية:

هي تلك الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمالهم أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين لزيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم وهي ذات تأثير ايجابي إذا أشبعت حاجات معينة لدى العامل ، ومن ثم تؤدي إلى الشعور بالرضا، فالعاملون ينجذبون إلى نوع النشاط الذي يرضي لديهم بعض الدوافع ، لذلك فهم يتجهون نحو الحوافز الايجابية ويبتعدون عن الحوافز السلبية ، وهم يقومون بعمل ما لكي يحصلون على الجزاء والمكافأة، فالعاملين الذين يقومون بانجاز عملهم بمستوى يفوق زملائهم لهم الحق في التمتع بالحوافز الايجابية التي تجعلهم في مستوى أعلى من زملائهم.

ولكي تكون الحوافز ايجابية أو ذات تأثير ايجابي ينبغي القيام بما يلي:<sup>1</sup>

- البحث عن الوسائل التي تستطيع أن تهيب الجو الملائم للعمل السليم ودون معوقات
- البحث عن الوسائل التي تشجع العمال على السرعة في الانجاز، ودقة العمل وأدائه بالصورة التي تحقق الأهداف المرسومة أو المسطرة.

<sup>1</sup> نور الدين شنوفي، فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية .مرجع سابق ذكره، ص 44.

- الخدمات الاجتماعية:** يقدم هذا الشكل التحفيزي لكافة العاملين في المنظمة بغض النظر عن مستوى أدائهم، أو نتائج عملهم ويتم اللجوء إليه لإشباع حاجات الشخصية أو الاجتماعية تحقق المصالح الذاتية وتساهم في حل المشاكل ، وتزيل بعض معوقات سير العمل. ويتقدم هذا النوع من الحوافز بشكل مجاني أو بسعر التكلفة لكافة العاملين كما يلي:<sup>1</sup>
- التأمين الصحي:** هو التأمين الذي يغطي نفقات العلاج كلياً أو جزئياً للعامل ولأفراد أسرته أو يقدم خدمات العلاج في مركز صحي داخل المنظمة.
- التأمين ضد البطالة:** هو التأمين الذي يقدم تعويضا مناسباً للعاملين حين حدوث ظروف ينجم عنها تسريحهم من المنظمة.
- التأمين على الحياة:** هو التأمين الذي يقدم تعويضات للعاملين عند الوفاة المؤمن عليه، ويمكن أن يتقاضى المبلغ وهو على قيد الحياة حين انتهاء مدة عقد التأمين.
- التأمين ضد العجز وإصابات العمل والحوادث والأمراض المهنية:** والذي يقدم تعويضات للعاملين حين عدم تمكنهم من الاستمرار في أداء أعمالهم جراء إصابات أو أمراض تعرضوا لها.
- خدمات الجمعيات الاستهلاكية:** والتي تقدم خدمات بيع السلع والأدوات والمواد المتنوعة للعاملين في المنظمة في موقع العمل بأسعار التكلفة
- الجمعيات السكنية:** وتقوم ببناء المساكن الخاصة بالمنظمة وتؤجرها للعاملين فيها بأسعار منخفضة أو تبيعها لهم بأسعار التكلفة.
- صناديق الادخار و التكافل الاجتماعي:** وهي التي تمنح الإعانات والتعويضات والقروض للعاملين في المنظمة في المناسبات الاجتماعية والأحداث العائلية أو حين ترك العمل
- المطاعم:** وهي التي تقدم خدمات الإطعام خلال فترات الاستراحة من يوم العمل وبأسعار معقولة

<sup>1</sup> محمد مرعى مرعى، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام العربي، مرجع سابق، ص36-37

-الأندية الترفيهية والاجتماعية : وهي تقدم خدمات التسلية و الترفيه وقضاء وقت الفراغ وممارسة الرياضة للعاملين بالمنظمة و أفراد أسرهم<sup>1</sup>.

### ب - الحوافز السلبية:

هي تلك الحوافز التي تستخدم لمن يقع عليه نوعا من الحرمان من المزايا المرتبطة بأداء العمل في حالة إهمال أو تقصير في أداء هذا العمل، وتتضمن هذه مجموعة من الحوافز العقاب أو التهديد كمدخل لتغيير سلوك العامل في الاتجاه المرغوب، ومن الوسائل المستخدمة في مثل هذه الأحوال وسائل التأنيب والتوبيخ والتنبيه والإنذار وخفض الأجر وحجب الحوافز والترقية أو تخفيض الرتبة، ويرى الكثير من المشرفين إن العقاب أو التهديد يعتبر أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء ، ولكنه قد يكون مسببا لخوف العامل مما يؤدي إلى عدم الاستجابة بطريقة ايجابية التعليمات وبالتالي نمو اتجاهات غير ملائمة نحو العمل. كما أن العقاب قد يحبط العامل ويوقف نشاطه، خاصة إذا اتضح له إن هذا العقاب غير عادل وتكون نتيجة عكس ما هو مطلوب منه، فقد يتسبب في خفض الروح المعنوية للعامل أو اللجوء إلى بعض التصرفات غير مسؤولة وتمادي في الخطأ في أشياء الأخرى ونمو الشعور بالعداء نحو المنظمة واتجاه السلبي نحو الرؤساء والمشرفين وربما الزملاء.

---

<sup>1</sup> محمد امين بريكي ، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ، جامعة ابي بكر بالقايد ، تلمسان - الجزائر - 2015،

## 5. العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز

هناك عوامل كثيرة تؤثر في اتخاذ قرار سياسية التحفيز، منها ما يدخل ضمن إطار المنظمة الواحدة، ومنها ما هو خاص بالسياسة العامة للدولة<sup>1</sup>.

❖ على مستوى الدولة :

تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين هما:

- سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية في القوانين والتشريعات التي تطبقها مختلف إدارات المنظمات في الدولة.

- بالإضافة إلى القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع و يحدد رغباتهم وحاجاتهم.

❖ على مستوى المنظمة :

تتمثل العوامل المتعلقة بالمنظمة في نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه ومدى قدره إدارية على اختيار النظام المناسب للحوافز، كما أن تركيبة القوة العاملة ونوعها في المنظمة يمكن أن يكون لها تأثير على الحوافز كما تتأثر أنظمة الحوافز بالعوامل التالية:

- الوضع الاقتصادي للمنظمة.

- الوضع العام للعمالة.

- المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز.

- هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد والحاجات.

- توقف الإنتاج لأسباب خارجية عن إدارة العمال.

كما أن الواقع الاجتماعي والمحيط قد يؤثر على مدى انسجام العامل مع عمله من اجل

زيادة الإنتاجية، كل هذه العوامل وغيرها يمكن ان تؤثر بشكل واضح على أنظمة الحوافز.

<sup>1</sup> عادل جودة، الحوافز، دمشق، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دون تاريخ نشر، ص

## 6- شروط إنجاز نظام الحوافز :

لكي تتحقق الأهداف المتوقعة منها، يجب أن تراعي الإدارة الشروط الهامة الآتية :<sup>1</sup>

- اتفاق أهداف العمل، و أهداف الأفراد.
- توافق الوظيفة مع ميول الفرد وقدراته .
- الجمع بين الجانبين المادي و المعنوي .
- تناسب الحافز مع الجهد المطلوب .
- مراعاة عناصر التكاليف .
- ارتباط الحافز بالسلوك المربوط وفورية التطبيق.
- عدالة الحافز وشعور العاملين بذلك.
- وضوح الحوافز و أسسها وشروط الحصول عليها.
- توجبه الحوافز للأداء الجيد و تنمية السلوك المرغوب.
- إشراك الأفراد في وضع خطة الحافز.
- تناسق الحوافز، و لتغلب على تناقض أجزائها.
- تجديد فاعلية الحوافز بإعلانها و تأكيد أهدافها و شرح أسسها.
- توفير القدوة الحسنة، إذ أنها أساس نجاح نظام الحوافز.
- التعرف على رد فعل الأفراد، و استطلاع آراءهم تجاه الحوافز.
- اعتبار الحوافز جزء من إدارة الأفراد، أن يتناسق مع بقية الجزاء.
- تقويم نظام الحوافز و تطويره.

## 7- نظريات الحوافز

### 1- النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور:

وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريدريك تايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد وأساسها:

<sup>1</sup> عبد الوهاب، علي . ( 2000 ) . استراتيجيات التحفيز الفعال، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، ص56

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

- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وإن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج<sup>1</sup>

ولقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أو يقابلها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح

الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله، وأثناء دراسته قام بدراسة دقيقة للعمل الصناعي في كل مرحلة من مراحله، ذلك بتحليل العمل إلى حركاته وعملياته الأولية، ثم استبعاد الحركات الزائدة والغير ضرورية ثم تقدير الزمن الذي يلزم لكل حركة من الحركات الضرورية تقديرا دقيقا بواسطة الكرونومتر، ثم التأليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أفضل طريقة وأسرعها في أداء العمل وتكون هذه الطريقة المثلى الوحيدة التي يجب أن يتبعها العامل في عمله وقد عرفت دراسته هذه باسم "دراسة الحركة والزمن"<sup>2</sup>

وينتمي تايلور إلى علماء الإدارة الأوائل الذين اعتمدوا على نظرية بسيطة لدوافع العمل أدت إلى جعل الإداري لا يحتاج فهم هذه العملية النفسية المهمة.

والذين افترضوا بأن الإنسان، أي إنسان يعمل فقط من أجل المال وتتحدد قوة اندفاعه بمبلغ هذا المال وفيما يلي الافتراضات الضمنية التالية:

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

<sup>1</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص:103.

<sup>2</sup> صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية -مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر 1987، ص 490-491.

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

ج- يكون الإنسان راضيا عن عمله إذا حقق دخلا عاليا.

هذه النظرية تجعل مهمة الإدارة في تحفيز العاملين هي مجرد تحديد السلوك والعمل الذي تريده ثم تحديد مبلغ الحافز المادي لأداء هذا العمل.

لذلك تسمى هذه النظرية بالنظرية الكلاسيكية لكونها اعتبرت الإنسان يعمل فقط لأسباب اقتصادية وككائن اقتصادي يسعى لتعظيم المنفعة ومن أهم جوانب الخلل في النظرية هي أن الإنسان المعاصر لا يعمل من أجل الدخل على الرغم من أهميته وأنه لا يستجيب دائما لمبلغه وحتى بالنسبة للحافز الاقتصادي فهو لا يستجيب له كما هو بل غالبا ما يستخدم عقله في الحكم عليه وقد يقوم بفعل غير ما تريد الإدارة.

## 2- نظرية لدوجلاس ماك جريجور: X Y

يتقبل الكثيرون بعض الفرضيات الدفاعية على أنها حقيقة وثابتة بالكامل بالرغم من أنها لا تأتي إلا بجزء من الحل.

التي X ولقد فند "دوجلاس ماك جريجور" هذا النوع من الفرضيات تحت عنوان نظرية وصفها بالنظرية التقليدية للتوجيه والضبط وهي:

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

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

- الإنسان العادي طموحاته قليلة نسبيا ويحاول الحصول على قليل من المسؤولية فهو يفضل أن يوجه ولا يوجه والبحث عن الأمان الاقتصادي قبل كل شيء.

- وقد لاحظ ماك جريجور من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين منهم:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص 105

الفئة الأولى من المديرين تطبق نظرية X والتي تنظر إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول لا يود العمل ولا يعمل إلا قليل لا طموح له ويكره المسؤولية أي أنه يفضل أن يقاد بدلا من أن يقود أضف إلى ذلك لأنه الإنسان المنغلق داخليا أي أنه لا يهيمه أهداف المنظمة وكل ما يهيمه ذاته فقط كذلك هو شخص قابل للتغير بطبيعته.

هذه الافتراضات تتطلب التدخل النشط من طرف الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على أعمالهم وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة و إلا فإن الأفراد سوف يسودهم حالة من التراخي إن لم تكن المعارضة لأهداف المنظمة وحتى تستطيع الإدارة القيام بعملها فليس أمامها سوى أن تلبس ثوب القوة أو التشدد في مواجهة سلوك الأفراد بما ينطوي على ذلك من عنف أو تهديد مستمر وأدوات الإدارة في هذا السبيل الإشراف والرقابة المباشرة وهذه فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية X وهي فلسفة "العصا والجزر" التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة، فالإدارة تملك التحكم في عملية التوظيف وأنظمة الأجور والمرتبات وملحقاتها وظروف العمل المادية الأخرى وهي جميعها لا تخرج من كونها الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله وبالتالي فإن التراخي في الأداء يحول هذه الوسائل إلى عصا يمكن للإدارة استخدامها للضغط على الأفراد واستخدام هذه العصا أمر مرهون بإرادة الإدارة وليس بإرادة الفرد<sup>1</sup>

ويعتقد ماك جريجور بأن الأبحاث الحديثة في علوم السلوك قد أوضحت أن الافتراضات البديلة فيما يسميه بنظرية Y قد تكون أكثر صحة من مبادئ نظرية X وهي كالاتي:- بدل الجهد الجسماني والعقلي في العمل أمر طبيعي مثله مثل التعب والراحة.

### 3-نظرية العلاقات الإنسانية لتون مايو:

تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أيا كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية، وصاحب هذه النظرية هو "التون مايو" وزملائه في مصانع هاوتورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية. حيث ترى هذه النظرية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى رفع معدلات الأداء بل يجب أن نستعمل حوافز أخرى معنوية. حيث

<sup>1</sup> كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص105

تقتض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط، ويحب العمل وطموح ولا تتحصر حاجاته في الأشياء المادية والأمان بل تتعداها إلى حاجات نفسية واجتماعية<sup>1</sup>

واثر اختبارات هاوتورن الشهيرة التي قام بها التون مايو وزملائه، حيث كانت مصانع هاوتورن تعاني من ظاهرة خطيرة وهي تقييد العمال لإنتاجهم وعند بحث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية مثل: الأجور، الإضاءة التهوية، فترات الراحة، الرطوبة، النظافة والضوضاء على أداء العمل لوحظ:

" أن كل فتاة من الفتيات اللاتي كن موضوع الدراسة كانت تتبع في عملها أسلوبا خاصا بها وكانت تلجأ بين وقت وآخر إلى تغيير هذا الأسلوب حتى تتجنب الرقابة المؤدية إلى الملل، كما لوحظ أنه كلما كانت الفتاة أكثر ذكاء كلما زاد التغيير في أسلوب عملها وهذه نتيجة لها أهميتها بالنسبة لمهندسين وخبراء الزمن والحركة الذين يهدفون إلى تنميط الحركات التي يؤديها العامل متجاهلين مثل هذه اللمسات الخاصة التي يدخلها الفرد وأهميتها في أسلوب عمله"<sup>2</sup>

كما توصلت هذه الأبحاث إلى أن العامل في المؤسسة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها وهي غالبا ما تنشأ دون اعتراف أو تقدير من الإدارة ويطلق على هذا النوع من الجماعات الغير رسمية. وتتمثل أهدافها في مقاومة القواعد والتشريعات الصارمة من قبل الإدارة.

ومع تطور الفكر ظهرت عدة محاولات لتطوير مفاهيم هذه النظرية بجعلها أكثر شمولا وعمقا في فهم وتفسير سلوك الأفراد ومن أمثلة هؤلاء: ماسلو، ليكارت، هرزبورغ، ماكلاند ومتسبورغ<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سعاد نايف البرنوطي: الإدارة أساسيات، مرجع سابق، ص412.

<sup>2</sup> صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، مرجع سابق، ص490-491.

<sup>3</sup> سيد الهواري: الإدارة الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة 1976، ص103-105

ثانياً: الرضا الوظيفي.

تمهيد

1- مفهوم الرضا الوظيفي

2- أهمية الرضا الوظيفي

3- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

4- أبعاد الرضا الوظيفي

5- مؤشرات الرضا الوظيفي

6- خصائص الرضا الوظيفي

7- نظريات الرضا الوظيفي

## ثالثاً: الرضا الوظيفي

**تمهيد:** يعتبر الإنسان الكائن الفعال و المبتكر و الساعي للمنفعة حيث أنه يحقق ذلك بالعمل الذي من ضروريات الحياة و بمرور الوقت يتشكل لدى الفرد كما هائلاً من المشاعر و الاعتقادات عن العمل و هذا ما يدعى بالرضا الوظيفي الذي يعتبر من أهم ما يجب إثارته إذا أردنا رفع القدرة المهنية و الإنتاجية فهو من أهم محرك لقدرات الأفراد.

فيتحقق الرضاء الوظيفي نتيجة لإشباع الحاجات فبقدر ما يحقق العمل حاجاته بقدر ما يزيد رضاء الفرد العامل بعمله ، و من هنا سنحاول عرض مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته و العوامل المؤثرة فيهو أبعاده و مؤشرات و نظرياته.

### 1 - مفهوم الرضا الوظيفي:

وقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون والباحثون مفهوم الرضا الوظيفي وهناك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد المعنى المحدد للرضا الوظيفي وعلى سبيل المثال إن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة.

وفي تعريف آخر يشير " بلوك " إلى أن الرضا الوظيفي هو اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة و غير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارته.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه مثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي مكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى محمد، الرضا الوظيفي واثره عل تطوير الاداء ، دار ابن النفيس عمان، الطبعة الاولى، 2018، ص 9-10.

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بن ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج<sup>1</sup>

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم , كأنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وإنجازها والاعتراف والتقدير.<sup>2</sup>

## 2 - أهمية الرضا الوظيفي :

يعتبر العنصر البشري ركيزة تواجد المنظمة ، ولهذا يعد الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين من أهم العوائد الأفراد المنظمة و مردوديتها بشكل عام ويمكن حصر أهمية الرضا الوظيفي فيما يلي :

أ : زيادة الإنتاجية وتقليل معدل دوران العمل وتخفيض نسبة الغياب ورفع معنويات العاملين وجعل الحياة ذات معنى لدى الأفراد.

ب: هناك عدة الأسباب تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي وهي على النحو التالي:

-ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع الطموح لدى العاملين في المنظمات المختلفة.

-ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة التغيب العاملين في المنظمات المهنية المختلفة.

-إن الفرد ذو درجات الرضا المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

-إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون اقل عرضة لحوادث العمل

<sup>1</sup> مصطفى محمود: المرجع السابق، ص 8-9

<sup>2</sup> الحنيطي، امان محمد علي ( 2000 ) م (دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غر منشورة،الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا ص1 .

-هناك علاقة وطيدة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل ، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك لزيادة الإنتاج.<sup>1</sup>

دراسة الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة ، فمن طريقة دراسة تتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية ويتم من خلال ذلك التعرف على الجوانب القصور ومحاولة علاجها وتقاديها، و يتم التعرف أيضا على المشكلات التي تهم العمال لوضع الحلول المناسبة التي تساعد المنظمة على التقدم وزيادة الإنتاجية.

ويعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي ان تظل موضعاً للبحث و الدراسة بين فترة وأخرى عند القادة و مشرفي الإدارات والمهتمين بالتطور الإداري في العمل. والرضا الوظيفي احد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، وهذا بدوره تحافظ المنظمة على بقائها ونموها واستمرارها.

ويكتسب الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف، المؤسسة و المجتمع و نوضحها كما يلي:<sup>2</sup>

#### أ- أهمية الرضا الوظيفي للموظف:

ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث إن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها و ما يحيط به.
- الرغبة في الإبداع و الابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن.... الخ من تقدير واحترام، أمان وظيفي..... الخ مشبعة بشكل كافي، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.

<sup>1</sup> محمد امين بريكي ، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ، جامعة ابي بكر بالفايد ، تلمسان – الجزائر – 2015، ص: 71- 72

<sup>2</sup> محمد امين بريكي ، المرجع السابق ص: 71- 72

- زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تستمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
- الرضا عن الحياة حيث أن مزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على . مقابلة متطلبات الحياة

#### ب - أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة:

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

- ارتفاع مستوى الفعالية و الفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم .
- ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الانجاز وتحسين الأداء .
- تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل و الإضرابات والشكاوي .... الخ.
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة ، فلما يشعر الموظفون بأن وظائفهم أشبعت حاجاتهم المادية وغير المادية يزيد تعلقها بمؤسستها.

#### ج -أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على مجتمعهم في صورة:

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد امين بريكي ، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ، جامعة ابي بكر بالقعيد ، تلمسان - الجزائر - 2015،

### 3- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

إن الرضا يتكون من عدد غر محدد من الميول المفضلة، ولكن هناك نوعا من الاتفاق على المجالات الواسعة لرضا الأفراد، وهذه المجالات تسمى عناصر أو عوامل الرضا الوظيفي، وهذه العوامل هي محاولة لتقسيم مكونات الرضا الوظيفي في مجموعات يتوجب على الإدارة الناجحة دراستها لتتعرف على نوعية الرضا الوظيفي، وهذه الدراسة تتم عن طريق المقابلات والمشاهدات وكذا الاستقصاءات، ومن ثم فإنه يوجد اختلاف بين العلماء الإداريون في تحديد عناصر الرضا الوظيفي أو عوامله كل حسب وجهة نظره ، لذا سوف نتطرق إلى بعض نماذج الرضا الوظيفي

المتمثلة فيما يلي:<sup>1</sup>

أولا: نموذج Durieux للرضا الوظيفي:

يرى Durieux في هذا النموذج أن الرضا الوظيفي يتأثر بثلاث عوامل رئيسية تتوزع بدورها إلى عوامل فرعية

- الوظيفة: ويقصد بها حدود السلطة والمسؤولية، بحيث تتأثر هي الأخرى بأربع متغيرات فرعية:
- التطور المهني: ويعني بها التكوين والتدريب، فتطوير المهارات وخبرات العمال هي التي تتيح فرص الترقية.

فرص الترقية: ويعني بها غريزة التطلع نحو النمو والترقية في العمل أو الوظيفة، كما أكد Durieux أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو توقعاتهم للترقية التي سوف يحصلون عليها مستقبلا، ذلك كون طموحات الفرد وتوقعاته تتناسب مع منصب العمل، كلما كانت هناك آمال وطموحات للترقية لمستوى وظيفي أعلى كلا زادت درجة الرضا.

- الاستقلالية: سياسة المؤسسة، نمط الإشراف والتوجيه، فرص المبادرة الشخصية، الإبداع وحرية المناورة كلها تؤثر في مستوى الرضا.

<sup>1</sup> مصطفى محمد، الرضا الوظيفي واثره على تطوير الاداء ، دار ابن النفيس عمان، الطبعة الاولى، 2018 ص 31 - 34

• التوفيق بين العمل والحياة الخاصة تؤثر إيجاباً أو سلباً على مستوى الرضا.

(1) المؤسسة: إن اللوائح التي تنظم العمل و تحدد المهام و المسؤوليات فضلاً عن الظروف المادية التي تحيط بالفرد وبيئة العمل تؤثر بشكل كبير على تغيير أنماط السلوك و تفاوت درجات الرضا و الأداء لديهم.

(2) المحيط: السياسة العامة للدولة و تدخلاتها تؤثر بالشكل الذي يتماشى مع هذه الظروف، و على هذا فصل Durieux تأثيرات المحيط إلى قسم يتعلق بموقع المؤسسة في المحيط وقسم بأوضاع القطاعات المحيطة بالمؤسسة كارتفاع معدلات الرسوم و الضرائب، التضخم و إرتفاع القدرة الشرائية وغير ذلك،

ثانياً: نموذج Davis Keith: لقد حدد Davis ستة عوامل هامة للرضا الوظيفي، تتصل الثلاثة منها بالعمل مباشرة والثلاثة الأخرى تتصل بظروف أو جوانب العمل:

1- العوامل التي لها صلة مباشرة بالعمل.

- كفاية الإشراف المباشر، فالمشرف له أهمية كبرى في هذا المجال، لأنه يشكل نقطة الاتصال بن التنظيم والأفراد ويكون له تأثير كبير فيما يقومون به من أنشطة يومية.

- طبيعة العمل نفسه، فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان من النوع الذي يحبونه، ويكون هذا الرضا دافعا له في إتقان عملهم وبذل ما لديهم من طاقة للقيام به.

- العلاقة مع الزملاء في العمل، فالإنسان اجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه منحه الفرصة لصداقة الآخرين والاتصال بهم.

2- الجوانب التي تتصل بظروف وجوانب العمل:<sup>1</sup>

- تحديد الأهداف في التنظيم، بحيث يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف فعال.

- تحقيق العدالة والموضوعية في العمل وخاصة توزيع الأدوار.

<sup>1</sup> مصطفى محمد، الرضا الوظيفي واثره عل تطوير الاداء ، دار ابن النفيس عمان، الطبعة الاولى، 2018 ص31 - 34

- الحالة الصحية البدنية والذهنية، إذ أنه هناك ارتباط بن الصحة البدنية والصحة العقلية وأثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته.

ثالثاً: نموذج كلارك « Clark » للرضا الوظيفي طور هذا المفهوم من قبل Clark سنة 2004 بعد دراسة و تحليل أقوال و سلوكيات 14000 موظف من 19 دولة مختلفة، لقد اكتشف كلارك أن الرضا الوظيفي تربطه علاقة قوية بالمرود المالي والعوائد المادية التي يحصل عليها الفرد مقابل انجازه لعمله

#### 4- أبعاد الرضا الوظيفي:

هناك ثلاثة أبعاد تتقدم على غيرها وهي:

1-الرضا بسياسات العمل في المنظمة وتشمل سياسات الأجور والتعويضات والترقيات ونظم الإيدار والتقاعد وغيرها.

2-الرضا بعلاقات العمل :وتشمل العلاقات بالآخرين في محيط العمل بما فيها علاقات الرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل والجمهور.

3-الرضا بالعمل ذاته :وتشمل أهمية العمل وما يحتويه من واجبات ومسؤوليات وبمدى ملائمتها مع مؤهلات العامل وقدراته البدنية والذهنية وقدرة الوظيفة على إشباع دوافعه وحاجاته .ومن الواضح أن الرضا بأحد هذه الأبعاد لا يرتبط بالرضا عن الأبعاد الأخرى حيث أنه من الطبيعي أن نجد اختلاف بين أفراد التنظيم في رضاهم عن الأبعاد الثلاثة ، ومصدر ذلك الاختلاف قد يعود لاختلاف معاملة الرئيس من شخص لآخر أو بسبب العلاقة التي تربط بين الزملاء في العمل أو الشخصية للأعمال التي يقومون بها<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ناصف عبد الخالق مجلة العلوم الاجتماعية 1982 ص -44

## 5- مؤشرات الرضا الوظيفي

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة في مظاهر عدة كالإضراب، التمارض الشكاوي، إضافة إلى الغياب ودوران العمل، ومثل هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات

تؤدي إلى انخفاض إنتاجها وتدهور أداءها، وتسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية في شكل مباشر أو غير مباشر ( تدريب وتأهيل الأفراد الجدد).

إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين :

-ارتفاع تكاليف من جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل إثر تجسد أحد الظواهر السابقة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف

-ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة لتقليل من هذه السلوكات

وتعد التكاليف الناتجة عن حالة عدم رضا الأفراد تكاليف خفية تتحملها المؤسسة وتؤثر عليها بشكل سلبي، لذا يجب على الإدارة تدارك الأمر وبذل الجهد في سبيل تحقيق رضا أفرادها للحد ما أمكن من تراكم التكاليف الخفية، وتفادي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا والمتمثلة في<sup>1</sup>:

-الوصول المتأخر إلى والمتكرر إلى مكان العمل

-تدهور الإنتاجية

-التمارض لتسهيل عملية الغياب

-اتخاذ القرار بشأن المغادرة النهائية من المؤسسة

ونظرا لأهمية هذه المؤشرات نحاول تحليل كل مؤشر على حدى وإبراز درجة التكامل بينها، أي مدى اعتمادها كمؤشرات أساسية دالة على حالة الرضا الوظيفي للفرد.

<sup>1</sup> زهية غزبون، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007 ، ص64

## 5-1- التمارض:

إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق، فمن أجل التخلص من عمل غير راضي عنه، يلجئ الفرد إلى ظاهرة التمارض وتعني لنا إظهار الفرد نفسه في حالة مرض ويلاحظ ذلك من خلال التردد المستمر على عيادة المؤسسة، وهذا السلوك ماهو إلا تعبير عن مشاكل في العمل والملل من الظروف المحيطة به.

## 5-2- كثرة الشكاوي:

إن الاستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين المسائين إلى رفع شكاويهم كتابيا أو شفويا لرؤسائهم، فنسبة الشكاوي المقدمة تعكس لنا مستوى الرضا، الأمر الذي يتوجب أخذها بعين الاعتبار وتحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة.

فالملاحظ أنه كلما زادت النقائص في المؤسسة زادت نسبة الشكاوي والتظلمات المرفوعة من طرف العمال لرؤسائهم، وارتفاع عدد هذه الأخيرة تعبير صادق عن عدم الرضا داخل المؤسسة.

## 5-3- الإضراب:

مما لاشك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل، العلاقات الإنسانية)، لذا يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح، فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلبات صريح.<sup>1</sup>

## 5-4- اللامبالاة والتخريب:

إن الانسجام والتوافق بين الفرد وأعضاء المؤسسة، يلعب دورا هاما في الرفع من معنوياته، الأمر الذي يدفعه ويوجهه إلى بذل الجهد اللازم في عمله، إذن هو راض إلى حد ما عن ذلك العمل الذي يمكنه من تحقيق

<sup>1</sup> زهية غزبون، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007، ص65

الطموح والذات، وبغياب ذلك الانسجام وعدم القدرة على التكيف مع محيط العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة والتخريب التي تترجم وتعكس لنا حالة عدم الرضا التي تنتاب الفرد العامل، إذا يلجأ إلى تخريب ممتلكات المؤسسة كأدوات الإنتاج مثلا، مما ينتج عنه إنتاج نوعية رديئة.

## 5-1- الرضا عن العمل والإصابات:

تعد الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العامل تعبيرا منه عن عدم رضاه عن عمله، وبالتالي انعدام الدافع نحو أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في إنجاز المهام الموكلة إليه، ولقد تضاربت الآراء حول العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات، فنجد من الباحثين من يفترض العلاقة السلبية بين الرضا عن العمل و معدل الحوادث. فالفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله يكون أقرب إلى التعرض من الإصابة عن الفرد الذي يشعر بالرضا، ويعد بمثابة الانسحاب عن العمل، وفي المقابل نجد فروم يذكر أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل، وليس العكس فتعرض الفرد للإصابات يجعله غير راضي عن عمله<sup>1</sup>

## 6- خصائص الرضا الوظيفي :

يمكن أن نحدد أهم خصائصك الرضا الوظيفي فيما يلي:

### 1 - تعدد مفاهيم طرق الاقتباس :

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلة و رضائاتهم التي يقفون عليها.

### 2 - النظر إلى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي :

غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي فان ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان ( ، السلوك الإنساني في المنظمات )، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 50 .

3 - الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:

نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة و متضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات

4 - الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:

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

5 - للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:

حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات<sup>1</sup>.

6 - رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:

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

<sup>1</sup> وهيب رمضان ياسين السيد : بناء مقياس للمناخ النفس اجتماعي المدرسي لمعلم التربية الرياضية وعلاقته بالرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير، كلية التربية

## 7- نظريات الرضا الوظيفي:

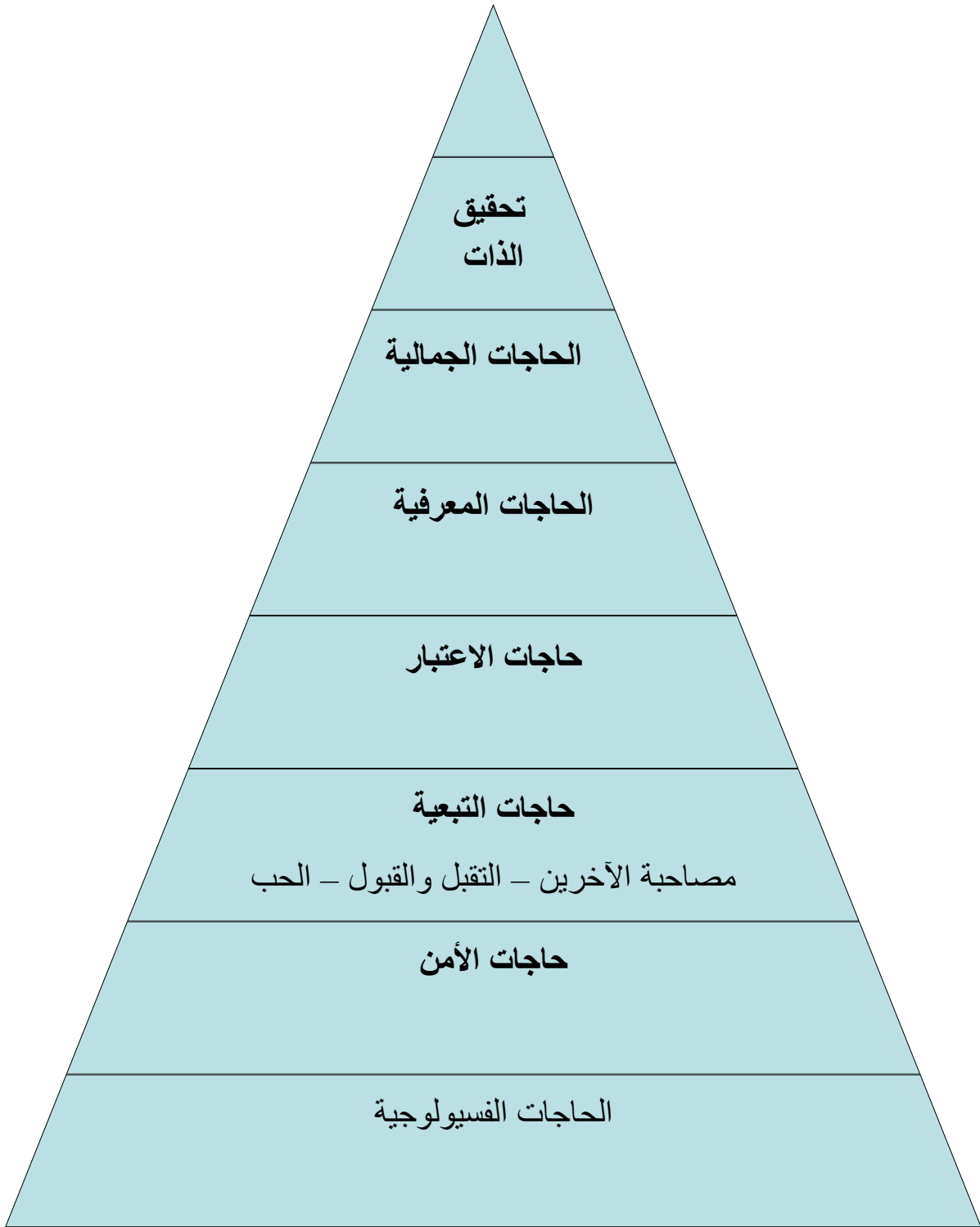
اهتم العديد من الباحثين والدارسين بموضوع الرضا الوظيفي ، واعتمدت دراستهم في بدايتها على النظريات المفسرة للدوافع الإنسانية ومدى انعكاسها على الفرد والجماعة في المؤسسة ، وتطور ذلك الاهتمام من خلال ظهور نماذج ونظريات للرضا الوظيفي للأفراد العاملين يمكن استعراضها كالتالي:

### 7-1- نظرية الحاجات Maslow :

توجد عدة نظريات تناولت الحاجات الإنسانية إلا أن هذه النظرية تعد من أشهر النظريات التي أسهمت في مجال العلوم السلوكية والتي ناقشت موضوع الدوافع والحوافز وأثرها على الإنتاجية والرضا عن العمل<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> وهيب رمضان ياسين السيد: المرجع السابق ذكره ص74



الشكل (1) هرم ماسلو للحاجات المصدر: راوية حسن، مرجع سابق، ص 116<sup>1</sup>

<sup>1</sup> راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 116

، ولاقت التصنيفات التي قدمها "ماسلو Abraham Maslow 1943" قبولا وشيوعا في هذا الإطار أكثر من غيرها ، حيث يرى أن الإنسان لديه عدد من الحاجات المتدرجة التي يجب أن تشبع وفقا لأولويتها ودرجة إلحاحها كما هو موضح في الشكل<sup>1</sup>

وترتكز هذه النظرية على أن الإنسان اجتماعي بطبعه يعتمد على ما يوجد لديه من حاجات لم تشبع ، وهي بالتالي تؤثر على سلوكه حتى يتم إشباعها وتعد بمثابة دوافع للفرد ، وفي حالة إشباع مستوى معين فإنه ينتقل للمستوى الذي يليه ، وقد تعرضت هذه النظرية لبعض النقد في المجال التطبيقي بحيث أن الأفراد يختلفون في درجة تفضيلهم للحاجات فيمكن أن يذهبوا للمستويات العليا حتى وان كانت الحاجات السفلى غير مشبعة وتقوم هذه النظرية على افتراض أن الإنسان كائن حي له عدة حاجات قد تؤثر أو لا تؤثر على سلوكه فالحاجات غير المشبعة تسبب له توترا ، أي أنها تؤثر على سلوكه ، أما الحاجات المشبعة فهي لا تحرك ولا تدفع السلوك الإنساني وبالتالي فهي لا تؤثر عليه.

## 7-2- نظرية الدرر

أدى النقد الموجه لنظرية درجة الحاجات لماسلو إلى اجتهاد بعض العلماء للحد من عيوب تلك النظرية ، وكان من أوائل هؤلاء العلماء العالم "الدرر Alderfer 1982" الذي اقترح استبدال مستوى الحاجات لدى ماسلو " من خمسة مستويات إلى ثلاث مستويات ، وعرفت نظريته بالرموز (E.R.G) وذلك على النحو التالي

### - حاجة البقاء Existence Need :

وهي من الحاجات الضرورية التي يعمل الإنسان على تحقيقها لضمان بقاء حياته ويتم إشباعها من خلال

عوامل البيئة مثل : حاجات الأمن ، حاجات الطعام.

<sup>1</sup> وهيب رمضان ياسين السيد : بناء مقياس للمناخ النفس اجتماعي المدرسي لمعلم التربية الرياضية وعلاقته بالرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير ، كلية التربية .الرياضية للبنين ، جامعة الزقازيق ، 2011 ، ص2

## - حاجة الارتباط **Relatedness Need** :

وهي عبارة عن مدى ارتباط الفرد مع بيئته ، والعلاقة القائمة ما بين الفرد وأعضاء المجتمع المنتمي إليه (العلاقات الشخصية).

## - حاجات النمو **Growth Need** :

وتتضمن جميع ما له صلة بتطور قدرات الفرد واستعداداته بما في ذلك الحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات ، ويجدر هنا الإشارة إلى أن نظرية " الدرفير " تختلف عن نظرية " ماسلو " في أمرين أساسيين:

- إن الإنسان عند فشله في الوصول إلى الحاجة العليا فإن ذلك يدفعه للوصول إلى الحاجة الدنيا

- يمكن للفرد وفقا لنظرية" الدرفير " أن يحقق حاجتين في وقت واحد في حين أن نظرية "ماسلو" يسعى الفرد لتحقيق حاجة واحدة في وقت واحد.<sup>1</sup>

## 3-7 - نظرية ذات العاملين:

قدم عالم النفس الأمريكي سيندرمان **Synderman** " وزميله " هيرزبيرج **Herzberg** " نظرية ذات " العاملين والتي تعد من أشهر نظريات الدوافع حيث أسهمت بشكل فعال في توضيح العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية ، وأوصت هذه النظرية بضرورة التفريق بين مجموعتين من العوامل وهي:

### - العوامل الدافعة **Motivators** :

ويقصد بها العوامل التي تؤدي إلى خلق قوة دفع للسلوك وتسبب الرضا الوظيفي ، وتعمل على إثارة دوافع العاملين لبذل مزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المنشودة.

### - العوامل الوقائية **Hygiene's** :

ويقصد بها العوامل التي يعتبر توافرها ضروري لتجنب المشاعر الدالة على الاستياء وعن الرضا وبدورها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الأداء في بيئة العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صادق محمد وآخرون : الإدارة في مشروعات الأعمال ، مؤسسة دار الكتاب ، الكويت ، 1981 ، ص2

وقد بين " هيرزبيرج " أن توفر العوامل الدافعة تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية وتوفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد، وتقدم فرصا للتطور الذاتي مما يدفعهم لمزيد من العمل وتجويد العملية الإنتاجية

وعند عمل مقارنة لنظرية" ماسلو "مع نظرية " هيرزبيرج " نجد أنها تؤكد على نفس مجموعة العلاقات حيث يركز " ماسلو "على الحاجات الإنسانية للفرد في العمل أو الحياة بشكل عام ، فيما يركز " هيرزبيرج " على الفرد من حيث تأثير ظروف العمل على حاجاته الأساسية ويمكن من خلال الشكل شرح نقاط الالتقاء بين النموذجين<sup>2</sup>

نموذج ماسلو لأسبقية الحاجات	عوامل الدافعية	نموذج "هيرزبيرج" للدافعية والمحافظة على الاستمرار.
- تحقيق الذات		- العمل دلالة الانجاز - إمكانية النمو المسؤولية
- التقدير و المكانة		- التقدم - الاعتراف - التقدير - المكانة
- الانتماء و النشاط الاجتماعي	عوامل المحافظة و	- العلاقات الشخصية - الإشراف - الزملاء - المرؤوسين
- الأمن و السلامة	الاستمرار	سياسة الإدارة - الأمن المهني
- الحاجات الفسيولوجية		- ظروف العمل - الأجر - الحياة الشخصية

الجدول (1) يوضح وجه المقارنة بين نظرية العاملين ونظرية الحاجات.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي د ا رسة للسلوك الانساني والفردى والجماعى فى المنظمات الادارية ، دار المستقبل ، الاردن ، 1989 ، ص

23

<sup>2</sup> صادق محمد وآخرون : الإدارة فى مشروعات الأعمال ، مؤسسة دار الكتاب ، الكويت ، 1981 ، ص 295

## 7-4- نظرية عدالة العائد ل " ادامز Adams

تنسب هذه النظرية الى " ادامز Adams " ظهرت سنة 1963 م ، وتتنظر إلى أن العدالة والمساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي هي الفكرة الأساسية في قيامه ، فالأفراد يرغبون في الحصول على معاملة عادلة مقارنة بالآخرين ، تلك المعاملة العادلة تعد المحدد الرئيسي لجهود الفرد وأدائه ورضاه الوظيفي.

وبناء عليه ، إذا أدرك العامل بالمقارنة أن العائد الذي يتحصل عليه يساوي الجهد الذي يبذله يكون ا رضيا ، أما إذا أدرك بالمقارنة أن العائد الذي يحصل عليه لا يساوي ولا يتوافق والجهد المبذول فإنه يحدث لديه الشعور بضياح قيمة جهده ويؤدي ذلك إلى عدم الرضا.

وتتضح نظرية العدالة في الرضا الوظيفي عندما يشعر الأفراد أن المكافآت المقدمة من طرف المؤسسة كالراتب، الإعتراف و التقدير والتقدير ، موزعة توزيعا متساويا بينهم وفقا لما يستحقه كل واحد ، وتعتمد النظرية على:

-المدخلات التي تعني جدارة الفرد مثل : العمر -مستوى التعليم - المهارة - مقدار الجهد المبذول في العمل.<sup>1</sup>

-العوائد تتمثل في المكافآت التي يحصل عليها الفرد نظير جهده المبذول ، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر: الدخل ، الإعتراف، الترقية... الخ

قدم 'فيكتور، فروم Victor – Vroom نظرية التوقع التي تقوم على افتراض أن الفرد يقوم بتوقيع الحصول على نتائج عمل معين لقاء أداء هذا العمل ، وبالتالي ترى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها ، أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد ، وذلك ما يؤدي للشعور بالرضا من عدمه<sup>2</sup>

ويمكن توضيح ذلك بالمعادلة التالية : الدفع لأداء العمل = التوقع x قوة الجذب

<sup>1</sup> ناصر محمد العديلي : السلوك الانساني والتنظيمي ، معهد الادارة العامة ، القاهرة ، 1995 ، ص16

<sup>2</sup> صادق محمد وآخرون : الإدارة في مشروعات الأعمال ، مؤسسة دار الكتاب ، الكويت ، 1981 ، ص1

بمعنى أن الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة ومقدار ما كان يتوقع الحصول عليه وفقاً لأدائه ، وتهتم هذه النظرية بدافع الفرد والمنظمة على السواء ، وتعتمد على ثلاث جوانب:

- إدراك الفرد أن جهده سيؤدي إلى أداء معين.
- إدراكه أن هذا الأداء سيؤدي إلى نتيجة معينة.
- قبول العائد أو المكافآت المرتبطة بهذه النتيجة.<sup>1</sup>

## 7-5- نظرية الإنجاز:

1967 اقترح ماكلياند **Mec Lelland** نظرية في الدوافع عرفت " بنظرية الإنجاز " ، حيث يرى أن الفرد لديه ثلاث حاجات رئيسية تؤدي إلى الرضا عن العمل وهي:

- الحاجة إلى القوة **The need of power**: إن الأفراد الذين تكون لديهم الحاجة إلى القوة يعني ذلك حاجتهم إلى السيطرة والتحكم في سلوك الآخرين ، ولذلك نجد اندفاعهم نحو المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.

**الحاجة إلى الإنجاز** إن الحاجة للإنجاز تجعل الأفراد يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق ، فحسب رأي "ماكلياند" أن الأفراد الذين لديهم حاجة للإنجاز يتحلون بالعديد من الخصائص و المميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية في حل المشكلات واتخاذ القرارات ووضع الأهداف ، ومن جملة الخصائص التي يتميز بها هذا النوع من الأفراد نذكر:

- الرغبة في وضع بعض الاهداف فيها تحدي.
- الرغبة في التحكم في الوسائل التي تمكنهم من تحقيق اهدافهم.
- يحبذون العمل المنفرد بدلا من العمل الجماعي.
- يرغبون في الحصول على معلومات سريعة ومحددة فيما يتعلق بمدى تقدمهم في تحقيق اهدافهم

يمكن تحفيزهم بالمال إذا تم تحقيق الشروط الأربعة السابقة فيتحقق الرضا الوظيفي لديهم.

<sup>1</sup> محمود السيد : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، التعليم المفتوح ، كلية التجارة ، جامعة عين الشمس ، القاهرة ، 1999 ، ص

الحاجة إلى الانتماء The need of affiliation :تدفع بالأفراد إلى البحث عن فرص الحاجة إلى الانتماء لتكوين علاقات صداقة جديدة مع الآخرين بمحيط العمل فيشعرون بالارتياح ومن ثمة يتحقق رضاهم الوظيفي هذا من جهة ، ومن جهة أخرى نجدهم يختارون من زملاء العمل أصدقاءهم بالدرجة الأولى.<sup>1</sup>

ومن بين الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية التركيز على دافع الانجاز ، مستبعدة في ذلك باقي الحاجات الإنسانية التي من الممكن أن تكون سبب في إحداث الرضا الوظيفي للفرد.

### 7-6- نظرية بورتر ولولر:

انبثقت هذه النظرية من نظرية التوقع "لفروم" ، وتقوم هذه النظرية التي ظهرت في عام 1968 على أساس استمرار أداء الأفراد يعتمد إلى حد كبير على مدى رضاهم وقناعتهم بين المكافأة التي حصلوا عليها وبين ما يدركون أنهم يستحقونه كنتيجة لأدائهم في العمل.

وتفترض هذه النظرية أن الأداء والإنجاز ينتج من العوائد والمكافآت الداخلية والخارجية ، وهذه العوائد تسهم في الرضا عن العمل فالعوائد الداخلية هي تلك العوائد الصادرة عن شعور الفرد بالإنجاز والتقدير والقدرة على التحدي ، وعندما يكون هذا العمل بمواصفات وأهمية ترضي الأفراد وتشبع رغباتهم ، أما العوائد الخارجية فهي تلك التي تمنحها المؤسسة أو المنظمة لإشباع حاجات الأفراد وتمثل في الأجور والحوافز والأمان الوظيفي والحاجات (الاجتماعية والترقيات الوظيفية ، كما تتضمن عنصرا آخر وهو إدراك الفرد لعدالة توزيع العوائد والمكافآت )

تشير نظرية " ادوين لوك Edwin lock " 1968م إلى أن الأهداف هي مبعث دافعية الأفراد حيث أن سلوك الأفراد غالبا يتحدد في ضوء الأهداف المرجوة ، فكلما اتسمت هذه الأهداف بالوضوح والقبول لدى الأفراد كلما كانت الدافعية لتحقيقها أكبر وكذلك فإن المعلومات التي يتلقاها الفرد عن مستوى أدائه وانجازه باتجاه تحقيق تلك الأهداف لها أكبر

<sup>1</sup> طارق طه : الإدارة ، منشأة المعارف للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص145

الأثر في استثارة دوافعهم لبذل مزيدا من الجهد في العمل وبالتالي يتحقق الرضا عن العمل.<sup>1</sup>

ويمكن تحديد الأهداف من خلال أربع خطوات كالتالي:

-**الخطوة الأولى** : توافر الحوافز في بيئة العمل : وتتضمن تحديد ما تسعى إليه المؤسسة (الأهداف المنشودة) وتوضح الحوافز المقدمة ( الترقية - التقدير - زيادة الدخل).

-**الخطوة الثانية** : المشاركة في تحديد الأهداف : سواء تضمنت تلك المشاركة كل من الرئيس والمرؤوس أو من الرئيس مباشرة إلى المرؤوس أو يترك الحرية للمرؤوسين.

-**الخطوة الثالثة** : تحديد طبيعة الأهداف المقررة وخصائصها ومدى وضوحها ودرجة صعوبتها وما تقدمه من تحدي وتنافس بين الزملاء.

-**الخطوة الرابعة** : يتضمن قبول الأفراد للأهداف المقررة و الالتزام والعزم على إنجازها بما يحقق رضاهم عن العمل المبذول<sup>2</sup> .

لذا فإن هذه النظرية تشير إلى أن الرضا الوظيفي يعبر عن حالة تنتج عن مدى رضا الفرد من خلال ما يقوم به من اعمال وأهداف تعتبر ذات قيمة بالنسبة له تتناسب مع حاجاته وتوقعاته ، كما أن الاختلاف بين الأفراد في مستوى الرضا والدوافع يكون وفقا لأهدافهم وطموحاتهم وما يستطيعون تحقيقه منها<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد لطفي طه : الاسس النفسية لانتقاء الرياضيين ، المطابع الاميرية ، القاهرة 2002 - ، ص49

<sup>2</sup> .صلاح الدين عبد الباقي : السلوك الانساني في المنظمات ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الاسكندرية ، 2000 ، ص135

<sup>3</sup> احمد صقر عاشور : ادارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1983 ، ص56

# الجانب الميداني

## الجانب الميداني:

### تمهيد

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

1- المنهج المتبع في الدراسة

2- أدوات جمع البيانات

3- عينة البحث

4- تقديم الاستبيان

ثانياً- عرض و تحليل نتائج الدراسة

1- تحليل نتائج الدراسة في ظل الفرضية العامة

2- عرض و تحليل النتائج في ظل فرضين الدراسة

أ- مناقشة النتائج في ظل الفرضية الفرعية الأولى

ب- مناقشة النتائج في ظل الفرضية الفرعية الثانية

## تمهيد :

بعد عملية تحفيز الموظفين تأتي مرحلة مهمة جدا، ألا و هي تقييم عملية هذا التحفيز من خلال مدى رضا الأفراد عن هذا التحفيز و الذي يعتبر نتيجة أخيرة بالنسبة لكل موظف أو عامل و هذا ما نتطرق إليه في العنصر الموالي و هذا من خلال الأدوات المستعملة لجمع المعلومات و تحليل نتائج الاستبيان.

### أولا: الإجراءات المنهجية للدراسة

**1- المنهج المتبع في الدراسة:** يعرف عبد" الرحمان بدوي " المنهج بأنه الطريق الذي يحتوي على مجموعة منظمة من القواعد التي يتبعها الباحث للوصول إلى المعرفة". وانطلاقا من موضوع بحثنا الذي يدور حول نظام التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي .فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي لأنه يتلاءم مع طبيعة المشكلة المدروسة ومتابعتها ميدانيا، وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي:

"هو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي، للوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة".

### 2- أدوات جمع البيانات:

لقد اعتمدنا في جمع البيانات المتعلقة بالتحفيز و الرضا الوظيفي في مديرية شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالوادي على الأدوات التالية:

- **وثائق الشركة:** فهي تعتبر أول مصدر للحصول على المعلومات من قوانين و لوائح والتزامات مستخرجة من الجريدة الرسمية كوسيلة تعطي لنا معلومات رسمية و رئيسية مؤكدة، خاصة بالنسبة لتعريف و تقديم هذه الشركة و مختلف التطورات التي عرفتها و معرفة الهيكل التنظيمي الذي تعمل وفقه.

- **الاستبيان :** يتم التطرق إليه بالتفصيل لاحقا.

3- عينة البحث : بما أن مديرية شركة توزيع الكهرباء و الغاز تحتوي على 80 عامل فاخترنا أسلوب المسح الشامل على كل أفراد مجتمع البحث حيث تم توزيع استبيان و استرجعنا 75 استمارة مملوءة و قمنا بدراستها.

#### 4- تقديم الاستبيان:

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على استمارة استبيان على مجموعة من الأسئلة وذلك بغرض جمع البيانات اللازمة وهذا لاختبار فرضيات البحث والمساعدة في تقييم التحفيز والرضا الوظيفي للأفراد العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

ولقد تم تصميم هذه الاستبيان وفق الطريقة المبينة في الملحق (أنظر الملحق رقم(1))

- موضوع الاستبيان : والذي تم توضيحه في مقدمة الاستبيان.

- عرض الاستبيان : والموضح كذلك من خلال المقدمة المدرجة فيه.

- شرح طريقة الإجابة : وذلك من خلال وضع العلامة x في المكان المناسب والملائم.

- نوع الأسئلة :اعتمدنا في الاستبيان على أسئلة من النوع المغلق.

- مكونات الاستبيان:

يتكون الاستبيان من محورين (انظر الملحق رقم )

المحور الأول : يتضمن معلومات الحوافز المادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

المحور الثاني :يتضمن معلومات الحوافز المعنوية و علاقتها بالرضاء الوظيفي.

- طريقة توزيع وجمع الاستبيانات :اعتمدنا على طريقة الاستبيان واسترجاعها فور إجابة المبحوث عنها حتى نضمن استرجاع جميع الاستبيانات بالإضافة إلى شرح المصطلحات الغامضة غير المفهومة لدى بعض العاملين وهذا من خلال إجراء مقابلات مباشرة معهم.

## ثانياً: عرض و تحليل نتائج الدراسة:

### 1- تحليل نتائج الدراسة في ظل الفرضية العامة

بعد عملية استرجاع الاستبيان الموزع على أفراد العينة المدروسة والمتمثلة في العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي نقوم بتفريغ الاستبيان من خلال تبويب وترتيب البيانات المتحصلة في جداول قصد تحليلها ومعالجتها لإعطاء لها معنى وقيمة.

ولذلك نقوم بعملية تحليل الاستبيان من خلال ما يلي:

من خلال النتائج المتحصل عليه من إجابات العاملين نستنتج ما يلي:

#### 1-1- الحوافز المادية :

جدول (2) يبين درجة رضا العمال على المكافآت

1 المكافآت						
رقم العبارة	المؤشرات		نعم	لا	أحيانا	المجموع
1	مدى منح لوحات الشرف عند التميز في العمل في المؤسسة.	التكرار	45	15	15	75
		النسبة %	60%	20%	20%	100%
2	مدى مكافئة المؤسسة عند القيام بعمل إضافي.	التكرار	36	18	18	75
		النسبة %	52%	24%	24%	100%
3	درجة منح المؤسسة للمردودية	التكرار	75	0	0	75
		النسبة %	100%	0%	0%	100%
4	درجة توفير المؤسسة لمنحة نهاية	التكرار	66	6	3	75

الخدمة	النسبة %	%88	%8	%4	100 %
5	التكرار	33	27	15	75
	النسبة %	%44	%36	20 %	100 %
6	التكرار	12	24	39	75
	النسبة %	%16	32	52 %	100 %

### تحليل الجدول (2) :

- بالنسبة لمدى منح لوحات الشرف عند التميز في العمل في المؤسسة نلاحظ أن (60%) من هم يرو أن المؤسسة تمنح لوحات الشرف عند التميز في العمل و ذلك ما أكد رضاهم و تحفيزهم نحوى تقديم الأفضل و(20%) هم من لم تمنح لهم لوحات الشرف عند تميزهم و هذا ما يدفع للملل و الشعور بعم الإنجاز في حين أن (20%) تقر أن هذه المكافآت تكون أحيانا وذلك لأسباب معية مثل طبيعة ذلك المميز .

- عند تحليل نتائج مدى مكافئة المؤسسة عند القيام بعمل إضافي يتضح أن (52%) هم من يقرون بأن المؤسسة توفر مكافئة عند القيام بعمل إضافي وذلك لقيامهم بأعمال إضافية و مكافئتهم عليه و (24%) هم من اقررو بان عمله لا يوفر مكافئة عند القيام بعمل إضافي مما يرجع إلى أنهم لم يقوموا بعمل إضافي أو كان عملهم بسيط . وفي حين أن هنا (24%) تقر بأنها أحيانا تكافئ عن قيامه بعمل إضافي .

- بالنسبة لدرجة منح المؤسسة للمردودية نلاحظ أن العمال يقرون بأن المؤسسة توفر منح المردودة بشكل جيد و هم راضون جدا عن ذلك لأنها كان إجابة كل العمال بنسبة 100% هم راضون عن المردودية.

- في تحليل درجة توفير المؤسسة لمنحة نهاية الخدمة لاحظنا أن نسبة (44%) هم من راضون هم من وفرت أ راضون عن توفير العلاوات الاستثنائية للعمال و السبب قي ذلك أنهم قد منحوا هذه العلاوات عن قيامهم بأعمال استثنائية و (36%) هم من يشكلون حوالي

ثلث العمال من يقرون بان العلاوات الاستثنائية لم تتمنح لهم و ذلك يرجع لأسباب من بينها نوعية العمل الذي قاموا به أو ظروف المؤسسة في تلك الفترة أو أنهم لم ترضيهم نسبة العلاوة التي حصلوا عليها، و(20%) أحيانا ترضيهم تلك العلاوات المقدمة و ليس إطلاقا هم راضون عن ذلك.

- بالنسبة لمدي توفير العلاوات الاستثنائية نلاحظ من أن (44%) أقرت بأنها يوفر عملها علاوات الاستثنائية مما يدل على أن الشركة تراعي الفروق الفردية بين العمال في أداء العمل مما يؤثر إيجابا على أدائهم وعلى رضاهم وبالتالي تقوي عزيمتهم وترتفع معنوياتهم ، في حين (36%) أقرت بأن العمل لا يوفر علاوات لها وهذا راجع لعدم مراعاة الفروق والاختلافات في الأداء، و (20%) تقر بأن عملها يوفر العلاوات.

- عند رأي العمال في هل تعتمد المؤسسة نظاما جيد في الترقية كانت الإجابة بنعم لنسبة (16%) وذلك ما يدل على رضائهم عليه و حصولهم على ترقيات منحتهم الراحة في العمل و حفزوا بها، حيث ان نسبة (32%) هم من لا يرون ان نظام الترقية لايعود عليهم بالارتياح و الطمأنينة و (60%) عندهم احيانا يكون جيد وليس دائما هو نظام رديء وذلك يرجع لطبيعة المناصب و أسس الترقية .

### الجدول(3) يبين درجة رضا العمال عن الأجور

1- الأجور						
رقم العبارة	المؤشرات	نعم	لا	أحيانا	المجموع	
1	دفع الأجور بانتظام في نهاية كل شهر	75	0	0	75	
		النسبة %	%0	%0	%100	
2	زيادة الأجر خلال مدة العمل	75	0	0	75	
		النسبة %	%0	%0	%100	
3	تلاءم الأجر مع الجهد الذي تبذله	39	21	15	75	
		النسبة %	%28	%20	%100	
4	مدى كفاية الأجر الذي	30	9	36	75	
		التكرار				

يتقاضاه الفرد	النسبة %	40%	12%	48%	100%
---------------	----------	-----	-----	-----	------

### تحليل الجدول (3)

- بالنسبة لدفع الأجور بانتظام في نهاية كل شهر يتضح أن النسبة (100%) من مجتمع الدراسة صرحوا أن الأجور تدفع بشكل منتظم حيث المؤسسة ميدان الدراسة لا تجد أي صعوبة في دفع أجور عمالها خاصة بعد إعادة الهيكلة واستقلالية المؤسسات التي أصبحت لها الصلاحية المطلقة في التصرف في الموارد المالية بالخصوص.

- عند بحثنا في زيادة الأجر خلال مدة العمل أتضح لنا أن (100%) من عمال المؤسسة ميدان الدراسة أكدوا على أنهم زاد أجرهم خلال مدة عملهم خاصة الأفراد الذين تحصلوا على امتيازات جيدة نتيجة حسن أدائهم كذلك الأفراد الذين ترقوا خلال مدة عملهم . ومن خلال البيانات الإحصائية يتبين تزايد الأجر لكل العمال باختلاف مناصبهم في العمل و تشجيعهم على التميز .

- بالنسبة لتلاءم الأجر مع الجهد الذي تبذله اتضح لنا أن نسبة (52%) من مجتمع عينة البحث أكدوا على تناسب الأجر مع الجهد المبذول مقابل نسبة (28%) من مجتمع الدراسة والذي أكدوا أن الأجر لا يتناسب مع الجهد المبذول وذلك لكونهم إما إطارات أو أعوان تحكم لان المؤسسة تعتمد عليهم بالدرجة الأولى. و هناك (20%) من يرونا أنهم أحيانا يتناسب و يرجع ذلك لطبيعة المنصب و أعباء العمل.

من خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا جهود العمال اكبر من الأجر الذي يتقاضونه لان العمل المبذول يحتاج إلى جهد كبير و بالتالي يلاحظ عدم تناسب الأجر مع الوظيفة لذا يطالب العمال بالدفع من الأجر الممنوح لهم حيث يتبين لهم القيام بالأعمال الموكلة إليهم على أحسن وجه بالرغم من أنهم صرحوا لنا بأن المؤسسة ميدان الدراسة قد زادت في أجورهم يوضحه الجدول رقم (3).

- في التقييم لمدى كفاية الأجر الذي يتقاضاه الفرد يوضح الجدول أعلاه أن نسب (40%) هم من يكفيهم الأجر الذي يتقاضونه وذلك يمكن تفسيره بقله متطلبات حياتهم أو المنصب الذي يوفر لهم الأجر الكافي لقضاء حاجياتهم و هذا ما يقر برضايتهم لهذه الوظيفة و الشعور بالاستقرار فيها وهناك (12%) من لا يكفيهم و غير راضين على هذا الأجر و هم

نسبة قليلة يمكن إرجاع ذلك لدرجة المهنية التي يشغلونها وكذلك هناك (48%) هم من يكون أجرهم كيفاً في حالات و أخرى لا وذلك يرد لظروف الحيات و تطلعات الفرد. فعلى العموم أن المؤسسة توفر الأجر القادر عن كفاية عمالها.

جدول (4) يبين رضا العمال عن الحماية الاجتماعية:

3 - الحماية الاجتماعية						
رقم العبارة	المؤشرات	نعم	لا	أحيانا	المجموع	
1	توفير المؤسسة للتأمين الصحي بشكل جيد	48	9	18	75	
		النسبة %64	%12	%24	%100	
2	الرضا عن نسبة المنح على الأولاد.	4	21	0	75	
		النسبة %16	%84	%0	%100	
3	فرص الحج و العمرة .	3	27	45	75	
		النسبة %4	%36	%60	%100	
4	المساعدة في اقتناء سيارة	0	57	18	75	
		النسبة %0	%76	%24	%100	
5	المساهمة في شراء منزل	0	57	18	75	
		النسبة %0	%76	%24	%100	

- بالنسبة لتوفير المؤسسة للتأمين الصحي بشكل جيد لاحظنا أن (64%) من عمال مؤسسة ميدان الدراسة هم راضون عن أن المؤسسة توفر لهم التأمين الصحي بشكل جيد و هناك (12%) هم غير راضون على التأمين الصحي الذي توفره المؤسسة (24%) هم من فئة أحيانا .

من خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا أن العمال يقرون بأنهم راضون على منحة المردودية و أنها فعلا تساعد في ارتياح العامل داخل المؤسسة لأنهم يعتبرون منحة المردودية بمثابة تعويض عن السنوات التي قضاها في خدمة المؤسسة و هذا ما يمنحهم

نوع من الاستقرار في حين أن العمال الذين قالوا بأنهم غير راضون على منحة المردودية و أنها لا تساهم في ارتياح العامل فهو يرجع إلى حدائتهم في العمل.

- عند تحليلنا للرضا عن نسبة المنح على الأولاد نلاحظ أن نسبة رضا العمال عن منحة الأولاد ضئيلة وتشكل (16%) و (84%) من يقرون بعدم رضائهم على المنح التي تمنحهم المؤسسة إياها على الأولاد فهيا لا تلبي متطلبات الأولاد الفعلية فهذا بدوره يقلل من نسبة الاستقرار في الوظيفة و خاصة عند إجابة أغلب المبحوثين في الجدول (3) بأن الأجر لا يكفيهم فالأكيد أن هذا لا يشكل رضاء عن الوظيفة ماديا.

- بالنسبة لفرص الحج و العمرة من خلال الجدول نلاحظ أن (4%) هم من أقرروا بأن المؤسسة توفر فرص الحج العمرة وذلك يرجع لحصولهم على هذه المكافأ و الإطلاع على مقرر المكافآت، حيث أن (36%) هم من صرحوا بعدم توفير هذه المكافأ و هذا من المحتمل أن يكون لحدائتهم في العمل لأن نسبة (60%) أقرت بأن، المؤسسة توفر الحج و العمرة أحيانا أي أنها توفرها في شكل عروض لا يحكمها زمن معين مثلما هناك شركات في كل رمضان تساهم في هذه المكافأ.

- بالنسبة لمساعدة المؤسسة في اقتناء سيارة صرح (76%) بأن المؤسسة لا تساهم في اقتناء سيارة و (24%) يقرون بأنها أحيانا توفر ذلك ، و من خلال البيانات الإحصائية يتبين أن المؤسسة لا تساهم في اقتناء سيارة بشكل جيد و ذلك ما يدفع العامل لعدم شعوره بأن المؤسسة تكفل له متطلباته و ذلك ما يفقده الشعور بالارتياح.

عند تقييمنا لمساهمة المؤسسة في شراء منزل لاحظنا أن (76%) أقرروا بأنه لا توجد المساهمة في شراء منزل في المؤسسة ميدان الدراسة و (24%) أقرروا بعدم توفر ذلك بشكل دائم أي أنها أحيانا توفر ذلك.

و من خلال البيانات الإحصائية يتبين أن المؤسس لا يتوفر فيها المساعدات في شراء منزل بشكل جيد لجميع الموظفين فيا تعطي ذلك على أساس الأقديمة و نوع المهام الراتب الذي يتقاضاه الموظف وذلك ما يقلل من نسب الرضا في هذه المؤسسة لأن الموظف يسعى دائما الى تلبية حاجاته من الحيات و عند عدم توفر ذلك ما يدعو إلى البحث عن عمل آخر أو مصر آخر يوفر بيه منزله.

## 2- الحوافز المعنوية :

الجدول رقم(5) يبين رضا العاملين على نمط الإشراف:

1- نمط الإشراف						
رقم العبارة	المؤشرات	نعم	لا	أحيانا	المجموع	
1	الاحترام و التقدير يسود علاقتي مع رئيسي	63	9	3	75	
		%84	%12	%4	%100	النسبة%
2	مشاركة الرئيس في اتخاذ القرارات	36	27	12	75	
		%48	%36	%12	%100	النسبة %
3	وجود دورات تدريبية لتحسين مستوى الأداء	15	39	21	75	
		%20	%52	%28	%100	النسبة%
4	المبادرات في المؤسسة	15	12	48	75	
		%20	%16	%64	%100	النسبة%
5	قبول نمط إشراف رئيسي	36	12	27	75	
		%48	%16	%36	%100	النسبة%

تحليل الجدول (5) :

- في تقييم الاحترام و التقدير الذي يسود علاقة العمال بالرؤساء يوضح الجدول رقم (5) مدى وجود الاحترام والتقدير المتبادل داخل المؤسسة بين المدير والعمال، فنجد أن نسبة كبيرة من أفراد عينة البحث أكدوا على أنه يوجد احترام وتقدير داخل المؤسسة بين المدير والعمال وتقدر نسبتهم (84%)، في حين نجد أن نسبة قليلة أكدوا على أنه لا يوجد احترام وهم وتقدير داخل المؤسسة بين المدير والعمال وتقدر نسبتهم.(12%) وكذلك هناك نسبة قليلة جدا من يقرون بأنه أحيانا يتعامل مديرهم بتقدير و احترام ومنه يمكن القول أن هناك احترام وتقدير متبادل بين العمال والمدير داخل المؤسسة، وهذا يساعد على مواصلة عملهم كما انه يشعر العمال بأن لهم مكانة وأنهم محل تقدير واهتمام وهذا الأمر ينعكس إيجابا على

ارتفاع الروح المعنوية لديهم وبالتالي يهتم الجميع بعملهم وتنمى بينهم روح الفريق والعمل الجماعي.

- بالنسبة لمدى مشاركة المدير مع العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة، فنلاحظ أن أكبر نسبة من عينة البحث يتشاركون مع المدير في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة وتقدر نسبتهم (48%)، في حين نجد أن نسبة قليلة أكدوا على أنهم أحيانا يتشاركون مع المدير في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة وتقدر نسبتهم ب (12%) و هناك من اقروا ان المدير لا يتشارك معهم في اتخاذ القرارات و كانت نسبتهم (36%) وكان تبريرهم في أن السبب يعود في ذلك إلى أنها قرارات سرية وتتم أحيانا مع الإطارات فقط، و وكذلك كثرة المعارف والمحسوبية، وهي قرارات مركزية من المديرية العامة، وكذلك هي قرارات تأتي من المدير العام أما بالنسبة لمدير المؤسسة فهو مدير تنفيذي، كما أن المسائل الإدارية أحيانا تتم بين المدير والإدارة المركزية، ولأن المدير هو وحده من يملك السلطة في اتخاذ القرارات ، وكذلك انعدام النقابة.

- بالنسبة لوجود دورات تدريبية لتحسين مستوى الأداء يتضح أن توفر دورات التدريب والتكوين داخل المؤسسة بالنسبة لأفراد عينة البحث، فنلاحظ أن الأغلبية من أفراد عينة البحث توفرت لهم هذه الفرصة حيث مثلوا نسبة (20%) حتى يستفيدوا من تقنيات متطورة ومستحدثة في مجال عملهم ويكتسبوا المزيد من الخبرات، و (52%) هم من لم يحصلوا على تدريب و تكوين و هذه نسبة كبيرة تعكس عدم إهتمام المؤسسة بمجال التطوير و هناك من يراها انه أحيانا تكون هناك فرص للتدريب و يمثلون (28%) أي يتضح ان المؤسسة لا تولي اهتمام كبير بالتطوير إلا عند الضرورة .

- و في تشجيع المبادرات في المؤسسة نلاحظ أن نسبة من يقومون بمبادرات في العمل في المؤسسة ميدان الدراسة يمثلون (20%) و هي نسبة قليلة و يعكس ذلك تدني تشجيع البادرة و (16%) من يرو انه يمانع رئيسهم في أخذ المبادرات و (64%) هم من أحيانا يقومون بأخذ مبادرات و لا يتم منهم و هم أعلى نسبة و نستنتج من هنا ان ليس كل المبادرات مفتوحة فتشجع المؤسسة المبادرة التي تخدمها و تمنع غيرها. بالنسبة لقبول نمط إشراف رئيس المؤسسة نلاحظ أن أكبر نسبة تمثل (48%) هم من يقرون بأن نمط الإشراف الذي يمارسه مدير المؤسسة هو نمط مناسب و لهم رضاء من ناحية نمطه و يروه يكفل كرامتهم و

يشعرون بالارتياح معه بينما (16%) هم من لا يناسبهم نمط إشراف المدير بينما (36%) هم من يرونه انه احيانا يكون النمط مناسباً و ه النتائج توضح لنا ان نمط الإشراف متحكماً في الوضع فإنه يرفض بعض التصرفات و يقبل غيرها.

#### الجدول (6) يبين درجة رضاء العمال على التشجيع

2- التشجيع						
رقم العبارة	المؤشرات	التكرار	نعم	لا	أحيانا	المجموع
1	اعتراف الإدارة بالمجهود الذي يبذله الفرد	التكرار	12	36	27	75
		النسبة%	16%	48%	36%	100%
2	توجيه الإدارة التوبيخ و الإنذارات	التكرار	51	0	24	75
		النسبة %	68%	0%	32%	100%
3	شكر الإدارة للعاملين على ما حققوه من انجازات	التكرار	45	15	15	75
		النسبة%	60%	20%	20%	100%
4	شكر الإدارة للعاملين بأهمية آرائهم و مقترحاتهم	التكرار	21	48	6	75
		النسبة%	28%	64%	8%	100%
5	تقديم المؤسسة للأوسمة الشرفية	التكرار	57	3	15	75
		النسبة%	76%	4%	20%	100%

تحليل الجدول (6):

- بالنسبة لاعتراق الإدارة بالمجهود الذي يبذله الفرد نلاحظ في الجدول أعلاه أنه كان قليلاً و ذلك لصغر نسبة من اقروا بأن الإدارة تعترف بذلك حيث تمثل نسبة (16%) . كذلك

نسبة (48%) تقر عكس ذلك حيث أنها ترى أن الإدارة لا تعترف بجهود العاملين و ذلك ما يدفعهم للاستياء و عدم الشعور بالراحة في مكان عمله . و (36%) من العينة المدروسة أقرت بأن أحيانا يكون الاعتراف بجهودهم من قبل الإدارة نستنتج من هنا أن المؤسسة ميدان الدراسة قليلة الاعتراف بجهود عمالها.

- توجيه الإدارة التوبيخ و الإنذارات نلاحظ في الجدول ان الموظفين اقرروا بان الإدارة توجه التوبيخ و الإنذار حيث كانت نسبة من أقرروا بذلك هم (68%) و هي نسبة كبيرة تشير إلى اهتمام الإدارة بالثواب و العقاب و الحد من الخطاء و كانت نسبة لمن يقرون أن الإدارة أحيانا توجه الإنذارات كانت (32%) . و من خلال البيانات الإحصائية يتبين أن الإدارة توجه إنذارات.

- وفي شكر الإدارة على ما حققوه من انجازات كانت نسبه كالتالي (60%) من اقرروا أن الإدارة تعترف بذلك و هي نسبة كبيرة و (20%) من اقرروا عكس ذلك و(20%) اقرروا أنها أحيانا تشكر العاملين فمن خلال هذه البيانات الإحصائية يتبين أن الإدارة ذات اعتراف لما ينجزه عاملها و هذا ما يشجعهم و يدفعهم نحو تقديم الأكثر .

- بالنسبة لشكر الإدارة للعاملين بأهمية آرائهم و مقترحاتهم نلاحظ أن (28%) من العاملين أجابوا بنعم أي الإدارة تقوم بتقديم الشكر والعرفان لهم و (8%) أحيانا تقوم الإدارة بذلك وهي قليلة مقارنة (68%) من الأفراد والذين أجابوا لا بمعنى الإدارة لا تقدم الشكر والعرفان للعاملين، مما يؤثر معنويا عليهم وينقص من حماسهم و رغبتهم.

- بالنسبة لتقديم المؤسسة للأوسمة الشرفية نلاحظ إقرار (76%) منهم أجابوا بنعم في تقديم المؤسسة للأوسمة الشرفية و هذا ما يحفز الموظفين على العطاء و بذل الجهد لنيل أعلى رتب في الأوسمة و كذلك هناك نسبة قليلة جدا من أجابوا (4%) و كذلك (20%) أجابوا أنها أحيانا تقدم لهم هذه الأوسمة . نرى أن المؤسسة ميدان الدراسة تقدم الأوسمة الشرفية بمقدار جيد ذلك ما يبعث الرضاء الوظيفي في نفوس العاملين .

كاستنتاج لتحليل النتائج في ظل الفرضية العامة القائلة لنظام الحوافز علاقة بالرضا الوظيفي لدى عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

فمن خلال هذه الدراسة الميدانية تبين لنا ان الفرضية العامة قد تحققت بنسبة 51% و هذا ما نراه في الجداول من 2 إلى 6 يرجع للرضاء عن المكافآت و الأجور و الحماية الاجتماعية.

## 2- عرض و تحليل النتائج في ظل الفرضيتين الفرعيتين:

أ- مناقشة النتائج في ظل الفرضية الفرعية الأولى: للحوافز المادية على الرضا

الوظيفي لدى عاملين شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالوادي

أوضحت الدراسة أن نسبة 60% أقرت أنهم راضيين على المكافآت المقدمة من طرف المؤسسة و يشكل ذلك حافزا للعمل و بتقديم لوحات الشرف عند التميز و منح منحة المردودية و توفير منح نهاية الخدمة بشكل جيد كما توفر العلاوات الاستثنائية و كذلك من الأهم هو توفير نظام جيد للترقية مما يحقق للعامل الرقي في العمل و تشريفه و كذلك زيادة الأجور و ملائمتها مع الجهد الذي يبذله العامل و دفعها بانتظام و هذا ما يبعث الارتياح في نفوس العاملين في شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالوادي .و كذلك توفير الخدمات الاجتماعية من تأمين صحي و منح الأولاد و المساعدة في فرص الحج و العمرة و اقتناء سيارة و شراء منزل .

و النتيجة التي يتم استخلاصها أن الحوافز المادية لها تأثير في تحقيق الشعور بالرضا الوظيفي للعمال و بالتالي فإن هذه الفرضية قد تحققت.

ب- مناقشة النتائج في ظل الفرضية الفرعية الثانية : للحوافز المعنوية أثر على الرضاء الوظيفي للعمال .

استفسرت النتائج الخاصة بالفرضية الثانية على أن نسبة 45% هم راضون عن الحوافز المعنوية يعني هذا أن هذه الفرضية لم تتحقق أي أن الحوافز المعنوية التي توفرها المؤسسة من نمط إشراف و تشجع لم تكن مرضيا و يرجع ذلك لحاجة العمال

لتلبية حاجاتهم المادية نظرا لغلاء المعيشة و ظروف الحياة بالنسبة للعامل ، و أما بالنسبة للمؤسسة ترجع لنقصان استخدام أساليب تحفيزية معنوية فعالة .

و النتيجة التي يمكن استخلاصها من هذا كله هو أن الحوافز المعنوية لها تأثير قليل في تحقيق الشعور بالرضاء الوظيفي .

## خاتمة

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر في المؤسسة و الاهتمام به ضرورة حتمية لأن المورد البشري هو الوحدة الفعالة في المؤسسة التي بواسطتها تحقق أهداف المؤسسة حيث ان الدراسات الحديث اهتمت به كثيرا و في هذه الدراسة الميدانية على مديرية شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالوادي تبين لنا أن الموظفين تختلف أنواع التحفيز التي يحفزون بها وفقا لرغباتهم و وحاجاتهم و أن ظروف الحياة تتطلب الاهتمام بالعامل، و لنجاح المؤسسات الحالية في الوضع الرهن يجب الاهتمام الكبير للجانب المادي.وهذا ما كان محور دراستنا التي أفضت إلى جملة من النتائج أهمها:

- يأتي الرضاء الوظيفي عند إشباع الحاجات و الرغبات.
- الاستثمار في العنصر البشري من خلال جعله متطور عبر الزمن لاستغلال قدراته و إبداعاته .
- الحوافز المعنوية مرتبطة بشكل مباشر بالحاجات الاجتماعية للفرد الاجتماعية و الذاتية.
- الحوافز المادية ضرورة حتمية على المنظمة فهي تثير الدوافع كونها تساهم في تلبية الحاجات الاقتصادية.
- أهداف الفرد في المنظمة تعكس الرغبات و التوجهات لديه.
- التحفيز يختلف من عامل إلى آخر و لكن معظمهم يرونه بأنه يثير الدوافع و خلق الرغبات و الحماس.
- درجة المكافآت و الأجور التي تقدمها الشركة فوق المتوسطة.

ومنه أن تلبية الحوافز هي ضرورة ملحة من أجل الرضا الوظيفي لدى العمال وتحقيق الفعالية الإنتاجية ويتحقق ذلك بالنظر في حاجات العاملين فالحوافز تختلف في درجة تحفيزها من عامل لآخر. ونقدم من خلال ما تقدم جملة من الاقتراحات المساعدة لتحقيق هذه الغاية:

- تلبية طموحات وحاجات و رغبات الفرد و الاعتراف بالعامل.
- تفعيل التحفيز المادي و التجديد و الاستمرارية فيه

- تشجيع الإبداع و روح المبادرة .
- تقدير جهود العاملين.
- اتخاذ التدابير اللازمة لتحسين الرضا الوظيفي.

# قائمة المصادر و المراجع

## قائمة المصادر و المراجع

1. المنجد في اللغة و الإعلام. ط 36 ، بيروت :دار المشرق .
2. الحنيطي، امان محمد علي ( 2000 م) دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في كلية التربية
3. أحمد ماهر،(2004)، إدارة الموارد البشرية . مصر دار نشر الثقافة الإسكندرية .
4. احمد صقر عاشور : ادارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1983 .
5. باحة حميدة ، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي في المنظمة"، دراسة حالة بشركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة جامعة البويرة مذكرة لنيل شهادة الماستر ،جامعة اكلي محند أو الحاج البويرة- 2014.
6. بوبنديرة، عبد العزيز أنماط الإشراف في إطار نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة.2014 .
7. جمال الدين لعريسات ، السلوك التنظيمي والتطور الإداري ، الجزائر ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع 2002.
8. خلايفة العلمي، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري، شهادة ماجستير، الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، قسم علوم التسيير، 2016.
9. د/ كامل بربير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، لبنان ، المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر والتوزيع، ط2، 2000،.
10. د. عبد الوهاب، علي. ( 2000 ). استراتيجيات التحفيز الفعال، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر.
11. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 .
12. سالمى فوزية نظام الحوافز و علاقته بالرضا الوظيفي : في المؤسسة الاقتصادية مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة أم البواقي بالجزائر كلية العلوم الاجتماعية ،2012
13. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، الأردن، ط2004، 1 ،

14. سعاد نائف بر نوطي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار رائل للطباعة والنشر والتوزيع 2001 ،
15. سيد الهواري: الإدارة الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة 1976،
16. صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية -مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر 1987،
17. صادق محمد وآخرون : الإدارة في مشروعات الأعمال ، مؤسسة دار الكتاب ، الكويت ، 1981 ،
18. طارق المجذوب، الإدارة العامة، العملية الإدارية و الوظيفية والإصلاح الإداري، الإسكندرية، الدار الجامعة للطباعة والنشر، . 2000
19. صلاح الدين عبد الباقي : السلوك الانساني في المنظمات ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الاسكندرية ، 2000،
20. طارق طه : الإدارة ، منشأة المعارف للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، مصر ، 2002 .
21. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط 1، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008 .
22. عادل جودة، الحوافز، دمشق، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دون تاريخ نشر،
23. فرحاتي لويزة، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية،( رسالة ماجستير، باتنة: جامعة حاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم. التجارة، قسم علوم التسيير)، 2008 ، ص
24. مصطفى نجيب شاويش إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد ط1، عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع.
25. محمد فالح صالح إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل ،الطبعة الأولى ، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع 2004 .
26. محمد لطفي طه : الاسس النفسية لانتقاء الرياضيين ، المطابع الاميرية ، القاهرة - 2002 .
27. مهدي حسن زويلف، الإدارة نظريات ومبادئ، ط1، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001 .

28. مصطفى كامل أبو العزم عطية ، مقدمة في السلوك التنظيمي ، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، دون تاريخ نشر .
29. محمد قاسم القريوتي ، مبادئ الإدارة : النظريات والعمليات والوظائف ، الطبعة الثانية ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع،. 2004 .
30. محمد مرعى مرعى، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام العربي، دار الرضاء لنشر، القاهرة،1999.
31. محمد امين بريكي ، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ، جامعة ابي بكر بالقايد ، تلمسان - الجزائر - 2015.
32. مصطفى محمد، الرضا الوظيفي واثره عل تطوير الاداء ، دار ابن النفيسن عمان،الطبعة الاولى، 2018.
33. محمد امين بريكي ، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ، جامعة ابي بكر بالقايد ، تلمسان - الجزائر - 2015.
34. محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الانساني والفردى والجماعى فى المنظمات الادارية ، دار المستقبل ، الاردن ، 1989 .
35. محمود السيد : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، التعليم المفتوح ، كلية التجارة ، جامعة عين الشمس ، القاهرة ،
36. 1999 ، ص طارق طه : الإدارة ، منشأة المعارف للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، مصر ، 2002 .
37. نور الدين شنوفي، فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية مع حالة خاصة، لسائقي المؤسسة للنقل الحضري في مدينة الجزائر. وضواحيها رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 1992 ، ناصف عبد الخالق مجلة العلوم الاجتماعية 1982
38. ناصر محمد العديلي : السلوك الانساني والتنظيمي ، معهد الادارة العامة ، القاهرة ، 1995 .
39. وهيب رمضان ياسين السيد : بناء مقياس للمناخ النفس اجتماعي المدرسي لمعلم التربية الرياضية وعلاقته بالرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير، كلية التربية

# الملاحق

جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي  
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية  
قسم العلوم الاجتماعية

استمارة البحث الميداني

أخي العامل ... أختي العاملة

تحية طيبة وبعد ...

يُشرفني أن أضع بين أيديكم استمارة البحث الميداني ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم اجتماع العمل والتنظيم والموسومة بعنوان نظام الحوافز و علاقته بالرضاء الوظيفي لدى عمال شركة الكهرباء و الغاز بالوادي.

نرجو منكم التفضل بالإجابة عليها وذاك بوضع علامة (√) في الخانة المناسبة.

نأمل أن تكون إجاباتكم إسهاما منكم في خدمة البحث العلمي.

وأحيطكم علمًا أن المعلومات المدونة في الاستمارة لا تستعمل إلا في أغراض البحث العلمي.

شكرا على حسن تعاونكم

تحت إشراف الدكتور:

ابراهيم هياق

من إعداد الطالب:

فارس لبزة

السنة الجامعية: 2021/2020

## المحور الأول: الحوافز المادية

1- المكافآت				
رقم العبارة	العبارات	نعم	لا	أحياناً
01	عند التميز في العمل تمنح لنا المؤسسة لوحات شرف؟			
02	تكافئنا مؤسستنا عند القيام بعمل إضافي			
03	تمنح لنا مؤسستنا منحة المردودية			
04	توفر مؤسستنا منحة نهاية الخدمة			
05	توفر مؤسستنا العلاوات الاستثنائية			
06	تعتمد مؤسستنا نظام جيد في الترقية			
2- الأجور				
01	هل تدفع الأجور في نهاية كل شهر بانتظام			
02	هل زاد أجرك خلال مدة عملك			
03	هل يتلاءم الأجر مع الجهد الذي تبذله			
04	هل يكفيك الأجر الذي تتقاضاه			
3- الحماية الاجتماعية				
01	توفر لنا المؤسسة التأمين الصحي بشكل جيد			
02	هل أنت راضي على نسبة المنح على الأولاد التي توفرها المؤسسة			
03	توفر لنا مؤسستنا فرص الحج و العمرة			
04	تساعدنا مؤسستنا في اقتناء سيارة			
05	تساهم مؤسستنا في شراء منزل			

## المحور الثاني: الحوافز المعنوية

1- نمط الإشراف				
رقم العبارة	العبارات	نعم	لا	أحياناً
01	علاقتي مع رئيسي علاقة يسودها الاحترام و التقدير			
02	يشاركني رئيسي في اتخاذ القرارات			
03	هناك دورات تدريبية لتحسين مستوى الأداء			
04	لا يمانع رئيسي إذا أخذت مبادرة			
05	أسلوب الإشراف من قبل رئيسي مناسب			

2- التشجيع			
		تعترف الإدارة بالمجهود الذي يبذله الفرد	01
		توجه الإدارة توبيخ و الإنذار	02
		تشكر الإدارة العاملين على ما حققوه من انجازات	03
		تشكر الإدارة العاملين بأهمية آرائهم و مقترحاتهم	04
		تقدم لنا المؤسسة الأوسمة الشرفية	05

رقم	تأحية التوزيع
	وسط

## تسمية المديرية: مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي-1

### 2-تقديم المديرية:

#### نبذة مختصرة عن المديرية:

مديرية التوزيع بالوادي أول ما أسست كانت عبارة عن مندوبية تابعة لمركز التوزيع بولاية بسكرة وفي أواخر الثمانينات ومع ازدياد الكثافة السكانية بالوادي تم إنشاء مركز للتوزيع تابع لولاية ورقلة حتى سنة 2006. ثم تحولت التسمية إلى المديرية الجهوية بالوادي وفي سنة 2010 تحولت التسمية إلى مديرية التوزيع بالوادي.

مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالوادي هي إحدى المديريات التابعة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز والتي نشأت تطبيقاً لأحكام القانون 02/01 المؤرخ في 05 فيفري 2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عبر القنوات. إن التغيرات الاقتصادية الناتجة عن هذا القانون مكنت سونلغاز من التحول إلى مجمع يتكون من شركات تخصص في عدة مهن. نشأ فرع سونلغاز توزيع وسط، بإيجاز (ش ت و) في جانفي 2006 كشركة ذات أسهم تابعة لمجمع سونلغاز الواقع مقرها الاجتماعي في شارع محمد بوصواف بالبلدية، وهذا يدخل في إطار سياسة التفرع التي انتهجها مجمع سونلغاز. كان شهر أفريل 2009 آخر محطة في مسار إعادة هيكلة مجمع سونلغاز حيث تمثلت في تغيير شارة (علامة) وتسمية الشركة، حيث أصبحت تحمل اسم "الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط" بإيجاز "ش ت و" وهي شركة من بين شركات التوزيع الأربعة التابعة لمجمع سونلغاز.

وفي آخر سنة 2019 ومع بدايات سنة 2020 تم تغيير اسم الشركة ليصبح بشكلها الحالي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، بإيجاز (SADEG).

### 3-مهام المديرية:

#### أ/ المهام:

شركة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي مكلفة بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية عبر القنوات وضمان احتياجات الزبائن مع توفر الشروط المطلوبة من حيث التكلفة، نوعية الخدمة والأمن.

#### ب/ الصلاحيات:

- « ضمان نوعية واستمرارية الخدمة
- « استغلال وصيانة شبكات توزيع الكهرباء والغاز
- « تطوير شبكات الكهرباء والغاز من أجل ربط الزبائن الجدد

رقم: .....	تأحية التوزيع
.....	وسط

- « ضمان أمن وفعالية الشبكات
- « ضمان التوازن بين العرض والطلب على الطاقة
- « تسويق الكهرباء والغاز

## وكالاتنا التجارية:

الوادي 1- الوادي 2- المعير - الديلة - تغروت - جامعة - حاسي خليفة - الرقية - المقرن.

## المقاطعات التقنية للكهرباء:

الوادي - المعير- الديلة - حاسي خليفة - جامعة - قمار.

## المقاطعات التقنية غازية:

الوادي - قمار- جامعة - المعير.

## -صورة لمقر المديرية:

رقم: .....	ناحية التوزيع وسط
------------	----------------------



### 3- للإتصال بالمديرية:

رقم الهاتف: 14 032 96 14

رقم الفاكس: 14 032 95 15

البريد الإلكتروني: [messallem.elhabib@sdg.dz](mailto:messallem.elhabib@sdg.dz)

البريد العادي: شارع محمد خميسني بلدية الوادي صندوق بريد 400.

### 4- المدير الولائي :

الإسم واللقب: داموش امين.



رقم .....	ناحية التوزيع
رقم .....	وسط

## 5- ما يهم المواطن:

رقم التدخلات في حالة الأعطاب في الشبكات الكهربائية أو الغازية: 10 032 44 44 - مركز الاتصالات 33 03

رقم .....	ناحية التوزيع وسط
-----------	----------------------





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد - حمه لخضر- الوادي



إلى السيد : مدير الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

### الموضوع : ترخيص بالزيارة

تحية طيبة وبعد،

يشرفني أن أتقدم بطليي هذا المتضمن تسهيل مهمة للطالب : لينة فارس  
سنة ثانية ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل والمتمثلة في تطبيق الدراسة  
الميدانية على موظفي المؤسسة من أجل إتمام مذكرة التخرج في نفس التخصص  
مع الإلتزام بالنظام الداخلي للمؤسسة و المعنونة ب. نظام الحوافز وعلاقته بالرضا  
الوظيفي

تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام

الوادي في: 2021/05/ 22

رئيس قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية  
رئيس قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية  
د. بلال بوترا عبد



Président de Distribution

24

الوادي في: 2021/05/ 22  
رئيس قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية  
د. بلال بوترا عبد

01 JUN 2021