جامعـــــة المدية
كليـــة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير

التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي في المؤسسة
دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير
تخصص:إدارة و تسيير مؤسسة.

إعداد الطالبتان:

- دوفانة مسعودة
- حامي نسرين

إشراف الدكتور:

– سلام عبد الرزاق

السنة الجامعية: 2016- 2017

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أعز ما أملك في الوجود إلى الوالدين اللذان انتظرا هذه اللحظة بفارغ الصبر أطال الله في عمرهما.

إلى أخي وأخواتي الأعزاء.

إلى كل العائلة.

إلى من يطلب العلم في كل حين.

إلى من إعتز بسمائه وهوائه وترابه، وطني الجزائر الأمن والأمان عبر السنين.

حامي نسرين

الإهداء

أهدي هذا العمل لمن كان لهما الفضل عليّ بعد الله سبحانه وتعالى

إلى والديّ أطال الله في عمرهما وأبقاهما بصحة وعافية

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى كل من قدم لي يد العون والدعم والمساندة.

دوفانة مسعودة

يعتبر المورد البشري القلب النابض لاستمرار المؤسسات، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمرارها وتقدمها وتحقيق الميزة التنافسية لها، إلا أن هذا المورد البشري عليه أن يتحلى بالرغبة والحماس والدافعية القوية لتحقيق أداء عالي، وبنفس الوقت على المؤسسة معرفة هذه الدوافع والرغبات والعمل على تحفيز الأفراد من خلال نظام فعال.

نظرا لأهمية التحفيز في المؤسسة تطرق له العديد من العلماء مع مرور الزمن، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات التي اهتمت بالفرد في المؤسسة وكيفية تحفيزه من خلال إشباع حاجات ورغبات الفرد ولكن قبل ذلك يجب معرفة هذه الحاجات وهذا من خلال نظريات المحتوى ونجد من أهمها نظرية "ماسلو" ونظرية "ماكليلاند"، نظرية "ألدفير" والتي تأكد كلها أن احتياجات الفرد المختلفة تحركه نحو سلوك معين، ونظرية "هيرزبرغ" الذي ركزت على الإثراء الوظيفي كحافز يولد الرضا الوظيفي، وهذا ما يلزم المؤسسة على التصميم الجيد للوظائف، ومجمل هذه النظريات منحت للمسيرين سلة متنوعة من الحوافز، وما عليهم سوى اختيار التوليفة التي تتناسب واحتياجات طاقاتهم البشرية، ومنحها بالطريقة الصحيحة حتى تحقق الأهداف المرجوة منها.

أما علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي هي علاقة طردية قوية حيث يؤثر كل من التحفيز المادي والمعنوي على الرضا الوظيفي بشكل كبير ونحن بدورنا قمنا بالبحث في هذه العلاقة وأسقطناها على عينة من مؤسسة سونلغاز، وتوصلنا من خلال دراستنا هذه إلى جملة من النتائج يمكن سردها فيما يلي.

أولا:نتائج الدراسة

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وذلك من خلال تحليل البيانات، واثبات الفرضيات وكذلك سوف يتم عرض أهم التوصيات التي تعبر عن وجهة نظر الباحث أملا في أن تساهم فـــي معالجة نقاط الضعف وتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة.

1 _التحفيز عملية نفسية تعتمد على فهم سيكولوجية الفرد، لذلك فالأفراد يختلفون في نوع الحوافز التي تجذبهم وتدفعهم للعمل.

2 _أظهرت نتائج الدراسة انخفاض المستوي البعدي للمتغير المستقل وهما: الحوافز المادية والحوافز المعنوية إذ بلغ المتوسط الحسابي للتحفيز المادي 2.31 ، وبلغ للحوافز المعنوية 2.77 .

3 _ تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية ليس بالأمر السهل كونه ذا صلة بنفيسة الفرد ومن ثمة لابد من تفهم دوافع الأفراد ومواجهتها بمختلف الحوافز ونعني بذلك توافق الحافز مع الدافع.

4_ يمكن القول أن هناك ارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي على المستوى النظري فالحوافز تساعد على إيجاد الشعور النفسي والارتياح لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع محتوي العمل نفسه وبيئته، والعمل على تنمية الثقة والولاء والانتماء للمؤسسة وتحقيق التكيف مع العوامل والمؤثرات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

5_ تفتقر مؤسسة سونلغاز على نظام للحوافز جيد وفعال يرضي ويرقي إلى طموحات العاملين في المؤسسة، بحيث لايؤدي هذا النظام المتبع إلى إشباع حاجات ورغبات العمال سواء من الناحية المادية أو المعنوية، وهذا ما انعكس سلبا على العمال من خلال ملاحظة حالات التضمر وعدم رضاهم على بيئة العمل الوظيفية.

6_ هناك تقصير واضح من طرف الإدارة في استخدام الحوافز المادية، حيث لا تولي اهتمام بهذا الجانب .

7_ يوجد ارتباط قوي على المجال التطبيقي بين تطبيق مختلف الحوافز وبين الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، وهذا ما عبر عنه معامل الارتباط الذي بلغ (0.927)، وهذا ما يبين درجة تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي.

ثانياً: الإقتراحات والتوصيات

اعتماداً على نتائج التحليل لمعطيات هذه الدراسة ونتائجها يمكـــن صـــياغة التوصيات، كما يلي:

1_ لابد للإدارة من إعادة النظر بتقييمها لأنظمة الحوافز عموماً، وأن تعمل علـــى دراسة دوافع العاملين بميدانها، وأن تنشط الجانب المعنوي للعاملين كونه أقل تكلفة، وأكثر فاعلية.

2_ إعطاء الأولوية لجميع الحوافز المادية دون التركيز على البعض وإهمال البعض الآخر، من خلال اعتماد إستراتيجيات ملائمة توفق بين طموحات ورغبات العمال وبين القدرة المالية للمؤسسة.

3_ ضرورة إعطاء صلاحية واسعة، ولاسيما للإدارات الوسطى والعليا وأصـــحاب الخبرات الطويلة، من أجل بناء الثقة في نفوس العاملين.

4_ يوصي الباحث باستمرارية البحث والدراسة في مجالات الحوافز والرضا الوظيفي مع النظر في إمكانية إجراء دراسة في مجال الحوافز ومقارنتها بدول أخرى .

5-عمل دراسات موضوعية مستمرة ومسوحات دورية لقياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في جميع المؤسسات، وذلك نظرا لأهمية موضوع أثر الحوافز على الرضا الوظيفي وبيئة العمل لتحقيق أفضل مستويات الأداء، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة لهذه المؤسسات.

ثالثاً: آفاق الدراسة

في الأخير نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون مستقبلية وهي:

_ أثر اعتماد التحفيز المادي، وإهمال التحفيز المعنوي على ولاء الأفراد في المؤسسات العمومية.

_ تأثير المناخ التنظيمي على تحفيز الأفراد.

_التسرب الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي.

_إجراء دراسات مقارنة لأثر الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين بين المؤسسات من أجل تحسين مستوى الأداء الإداري .

تمهيد:

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

وتعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء ، الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدي الأفراد ووضع نظام فعال للحافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج، وتحقق لهم الرضا عن ذلك العمل:«مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، وزيادة معدلات الأداء» وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال المراحل التالية:

- المبحث الأول :ماهية التحفيز في المؤسسة.
- المبحث الثاني: نظريات التحفيز وعملياته في المؤسسة.
- المبحث الثالث: نظام الحوافز في المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية التحفيز في المؤسسة

نظرا للمكانة التي يحتلها الفرد في المؤسسة حاليا باعتباره أثمن مورد فيها، من المهم أن يختص هذا الفرد بمعاملة خاصة سعيا لتنميته و تحقيق أهدافه عن طرق تحفيزه و ذلك من أجل إرضائه بمعرفة حاجاته و رغباته و التأثير عليها لتوجيهها بما يفيد المؤسسة و لذلك كانت دراسة التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي ذات أهمية كبيرة، ولذلك سوف نستعرض في هذا المبحث مختلف المفاهيم التي وردت فيما يخص التحفيز.

المطلب الأول: تعريف التحفيز وأهميته.

حظي التحفيز باهتمام العديد من الباحثين و المفكرين سواء في علم الإدارة أو في علم النفس أوالعلوم الاجتماعية مما أدى إلى وجود بحوث عديدة حول موضوع التحفيز نظرا لتأثير ه ذا الأخيرةعلى الفرد، ومن خلال هذه البحوث يمكن للفرد أن يتعرف على الحوافز التي تساعده على تنمية روح الإبداع و الابتكار لديه.

أولاً: تعريف التحفيز

من حيث اللّغة: يشير مصطلح الحوافز إلى(حفزه، دفعة من الخلف، والليل يحفز النهار، أي يسوقه ورأيته متحفزاً أي مستعجل...)[1].

أما اصطلاحا: فقد تعددت وتنوعت التعريفات التي ذكرت عن الحوافز في الأدب النظري المنشور وذلك تبعاً لاختلافات و تباين منطلقات وجهات نظر العلماء والباحثين.

[1] رضا،أحمد، **معجم متن اللغة**، موسوعة لغوية حديثة المجلد الثاني/منشورات دار مكتبة الحياة، بيروت، 1958، ص122.

حيث عرّفت الحوافز بأنها الوسائل المادّية والمعنويّة المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادّية والمعنويّة للأفراد[1]، وتشمل الحوافز كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر[2].

وعرّفت بمجموعة من المثيرات الخارجيّة، والعوامل التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية[3].

وفي تعريف آخر نجده يمثل مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم، وتوجههم إلى سلوك معين[4].

فالتعريف قد ألمّ بالنوعين الأساسيين في تحفيز الأفراد (الحوافز المادية والمعنوية)، الأمر الذي تلحّه الطبيعة الإنسانية، فالفرد يحتاج إلى تدعيم مادي ومعنوي ليكتمل التحفيز ويتحقق إشباع الحاجات المختلفة.

وقد عرفت بأنها شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة[5].

_ الحوافز عبارة عن جملة العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين، وتتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجياته ورغبته[6].

---

[1] القريوتي،مبادئ الإدارة(النظريات،العمليات،الوظائف)،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان:الأردن 2004 ص301.
[2] مهنا، محمد فؤاد، **سياسة الوظائف العامة وتطبيقاتها**، دار المعارف القاهرة، 1976، ص 214.
[3] الهيتي عبد الرحيم،**إدارة الموارد البشرية**،دار وائل للنشر والتوزيع،ط2،عمان،الأردن،2003 ص25.
[4] صلاح التنزاني، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1970، ص420.
[5] الكعبي ، نعمة، والسمراني، مؤيد، **إدارة الأفراد مدخل تطبيقي**، الطبعة الأولى، بغداد، مطبعة الحمال المركزية، 1990 ،ص 14.
[6] نور الدين حاروش، **إدارة الموارد البشرية**، دار الأئمة للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2011، ص 117.

_ كما عرفت الحوافز بأنها مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم وبما يحقق أيضاً أهداف المؤسسة التي يعمل فيها[1].

ويتضح من هذا التعريف أن الحوافز تستخدم لدفع العاملين نحو تحقيق أهدافهم الذاتية بالإضافة إلى تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها.

مما سبق نلاحظ أن مجموعة التعريفات التي ذكرها العلماء والباحثون عن التحفيز متقاربة من حيث دلالتها وتصب في مجرى واحد في مجملها تشير إلى أن الحوافز هي عبارة عن مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تعدها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم.

ثانياً: أهمية الحوافز

يعتبر التحفيز شيء لا غنى عنه في المؤسسات، لأن هناك فارقاً كبيراً بين الأداء للفرد المحفز وعن أدائه عندما لا يكون محفزاً، فالحوافز ذات أهمية كبري وتأثير فعّال في تسيير العملية الإنتاجية فإذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فهذا لا يؤدي إلا رفع الكفاية الإنتاجية فحسب، بل سيترتب على ذلك إشباع حاجات العاملين المختلفة، إذن فعملية التحفيز ذات أهمية مزدوجة ، فهي تسعا من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستغلال العنصر البشري بعدالة، ومن جهة أخري يهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة[2]، وبوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن في الأتي:

_ المساهمة في إشباع العاملين ورفع روحهم المعنوية.

---

[1] بدر سالم، **الاتجاه الإسلامي لدوافع و حوافز العاملين**، مجلة الإدارة العدد 2 ، 1983، ص 17.

[2] ألزغبي، فايز، وعبيدا، محمد إبراهيم، **أساسيات الإدارة الحديثة**، دار المستقبل، عمان، الأردن، 1997 ، ص161.

_ المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها.

_ المساهمة في التّحكم في السلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه، وتوجيهه وتعديله، حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة، والعاملين.

_ تنمية عادات، وقيم سلوكية جديدة، تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.

_ المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة، تسعى المنظمة إلى إنجازها[1].

_ تلعب الحوافز دوراً اقتصاديا، واجتماعيا في نفس الوقت، فتؤدي لزيادة الناتج الوطني القومي للمجتمع، وزيادة دخل الفرد لتحقيق مستوى أفضل للمعيشة، والرفاهية.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للحوافز وأهدافه.

مع بداية القرن الثاني عشر عندما برزت حركة الإدارة العلمية، بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم، بموضوع الحوافز، ويمكن أن نميز بين ثلاثة مراحل لتطوير الفكر الإداري، فيما يخص موضوع الحوافز، غير أن الحوافز كدراسة إنسانية، وكنظرية لم تظم آثارها على الوظيفة العامة إلا في القرن الماضي(العشرين) وذلك على يد (فريديريك تايلور) منشئ نظرية الإدارة العلمية، والتي سمية فيما بعد بالنظرية الكلاسيكية، ويمكن التميز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري، فيما يخص التحفيز كالآتي:

[1] عساف عبد المعطي محمد، **السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة**، دار زهران، عمان، الأردن، 1999، ص86.

أولا: التطور التاريخي للحوافز

1. المرحلة التقليدية:

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة، حيث تعتبر المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، فمن وجهة نظر رائد النظرية البيروقراطية «ماكس فسبر» أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول، إذ يسعي دائماً إلى إشباع حاجاته المادية، وبالتالي ركّزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط، وكذالك ركزت على مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياستها التحفيزية على الأساس المادي[1].

2. مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد أشير إلى وجهة نظر هذه المدرسة، إذ أشير إلى أن المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين، يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني،وبالتالي فالمنظمة تعتبر وحدة اجتماعية فنية، تم في داخلها التفاعل بين الجانب الإنساني والجانب الفني، وتنظر إلى الفرد على أنه يمتلك مشاعر وأحاسيس، ويعمل في داخل الجماعات[2].

3. المرحلة الحديثة:

تمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل«نظرية الإدارة بالأهداف،ونظرية النظم» وحاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة من تجاربها، إذ تنظر هذه المرحلة إلى الجهاز الإداري في المنظمات على أنه نظام مفتوحاً وليس مغلقاً، كما أشارت إليه المدارس

[1] الفارس، سليمان، **أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 2011، ص27.
[2] الفارس سليمان، مرجع سبق ذكره ص270.

التقليدية، حيث دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة، ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية حسب مستويات الأداء،وإشراك العاملين مع الإدارة وضع خطط الحوافز، ومن وجهة نظر هذه حوافز ضرورة الربط بين الحوافز المادية، والمعنوية وإشراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط التحفيز.

ثانياً: أهداف التحفيز

لوضع أي نظام فلا بد من أن يكون هناك هدف له وبالتالي فإن المؤسسة تستخدم الحوافز من أجل أهداف، أهمها ما يلي:

_ زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة، ومبيعات، وأرباح.

_ تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات.

_ إشباع احتياجات العاملين المتنوعة وعلى الأخص بما يسما بالتقدير والاحترام، والشعور بالمكانة.

_ إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.

_ تحسين صورة المشروع أمام المجتمع، وأيضاً تحسين نوعه وجودته.

_ تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.

_ جذب العاملين داخل المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.

_ تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال الممتازين[1].

المطلب الثالث: أنواع الحوافز

توجد تصنيفات متعددة، ومتنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض للحواف ز، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وأهم هذه التقسيمات ما يلي:

أولاً: من حيث طبيعتها أو قيمتها

1. الحوافز المادية:

الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المادي والنقدي أو الاقتصادي، ومن هذه الحوافز، الرتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات[2].

والحوافز المادية تشمل كل الطرق المتعلقة تدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج كماً ونوعاً فالعامل إذا أنتج أكثر يحصل على كسب أكبر والتقصير يصيبه بالحرمان [3]، وهي الأكثر تأثيراً في الفرد على العمل برغبة وإخلاص [4]، وتكون إيجابية كمنح المكافآت أو إعطاء العلاوات، وسلبية كالحرمان منها، وتكون مباشرة كالأجر الإضافي والأرباح في نهاية الدورة، وغير مباشرة كالتغذية والإسكان والمواصلات والقروض والعلاج[5]، وللحوافز المادية أشكال ووسائل مختلفة منها:

---

[1] على محمد عبد الوهاب، **إستراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز**، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 1982، ص53

[2] اللوزي موسى، **اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو الحوافز العمل** ، مجلة العلوم الإنسانية مجلد 22، العدد6، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، 1995، ص277.

[3] جاد الله محمد فؤاد، **أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، التنمية الإدارية**، العدد 56، السنة15، 1997، ص56.

[4] ألحارثي درهوم، **رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية**، دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني بإدارة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص37.

[5] عقيلي عمر وصفي، **إدارة القوى العاملة**، دار زهران، عمان، 1996، ص309.

_ **الأجر:** كلما كان كثيراً يؤدي إلى تحسين الأداء أكثر فرضا وظيفي أكثر.

_ **المكافئات:** التي يتلقاها العمال نتيجة أداء جيد وراقي، كالحصول على بطولة.

_ **المشاركة في الأرباح:** لتحفيز العاملين كالنفقات عن طريق الإشهار والتمويل والاستثمار.

_ **التأمين الصحي:** لتخفيف الأعباء المادية، السكن والمواصلات.

_ **الضمان الاجتماعي:** لحيات كريمة في سن التقاعد.

_ **ربط الأجر بالإنتاج:** لإيجاد علاقة طرديّة بين الأجر والإنتاج الذي يرغم تحسين الأداء[1].

_ العلاوات الدورية والاستثنائية، والتحسين في ظروف العمل.

2. الحوافز المعنوية:

هي التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرقيّ في عمله وولائه له،وتحقق التعاون بين الزملاء[2]، بحوافز معنوية كالحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي، وكذا خصائص العمل من تنفيذ وتكرار وتنوع واستقلالية، وحجم السلطة والمسؤولية ونوع الأداء والمعلومات المتاحة، أو فاعلية العمل من تبسيط وإثراء، أو حوافز تتعلق ببيئة العمل كالإشراف، القيادة، الزمالة، المشاركة، اللوائح، والنظم الموجودة[3] وهناك أشكال متعددة من الحوافز المعنوية مثل:

[1] تركي مصطفي أحمد، **بحوث في السلوك التنظيمي**، دار القلم للنشر والتوزيع، القاهرة، 1986، ص118.
[2] اللوزي موسي، **دراسات السلطة** ، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 22، العدد 6، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، 1995، ص277.
[3] حسن امتثال وآخرون، **مبادئ الإحصاء**، جامعة الإسكندرية، مطابع كلية التجارة، الإسكندرية، 2002، ص163.

_ **الوظيفة المناسبة:** تجعل الطريق ممهداً لإبراز الموظّف طاقاته، وإمكانياته.

_ **الإثراء الوظيفي:** كتنويع الواجبات والمسؤوليات وازديادها بحيث تسمح للفرد بتطوير مهاراته.

_ **الترقية:** مشتركة بين النوعين تزيد في المسؤولية وتؤكد الذات.

_ **الباب المفتوح:** السماح للعاملين بتقديم المقترحات والآراء التي يرونها صالحة لرؤسائهم مباشرة.

_ **لوحات الشرف:** ويعني ذلك إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات شرف داخل المنظمة مما يزيد ولاءهم ويدفعهم للمزيد من الجهد.

_ **المركز الاجتماعي:** فالوظيفة التي تحقق للإنسان مركزاً اجتماعيا مرموقاً تعد حافزاً إيجابياً وتمثل إشباع لحاجات الإنسان، والمركز الاجتماعي هو كمية الأمور التي يسعى الفرد إلى اكتسابها والحفاظ عليها.

_ **تسليم الأوسمة والدروع:** وهذا الحافز الإيجابي يعطي لمن كانت خدماته كبيرة أو جليلة ويعد هذا الحافز دافعاً للعاملين لإبراز قدراتهم وأحقيتهم بالتقدير والاحترام.

ثانياً: الحوافز من حيث أثرها أو فاعليتها

1. الحوافز الإيجابية:

وهي تمثل الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة، وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك [1]، وهذه الحوافز يدخل فيها كافة المغريات وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تشيع مناخاً صحياً مناسباً في ظروف العمل المحيطة [2]، والهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد والعاملين وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه وخير مثال على هذا النوع من الحوافز هو:

_ عدالة الأجور الأساسية.

_ منح الأكفاء علاوات استثنائية.

_ ثبات العمل و استقرار الفرد في عمله[3].

فالحوافز الإيجابية لها أثر ملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل إنجازاً متميزاً وجيداً يؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم يتوفر شرطان هما:

---

[1] عبد الرزاق، رضا وآخرون، **إدارة الأفراد**، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد، 1987، ص 125.

[2] جاد الله، مرجع سابق، ص 55.

[3] المجدوب، فاروق، **الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري** ، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2002، ص 343.

أ. أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقفة على معدل الأداء الكمي ومستواه النوعي، فكلما كان الإنتاج عالياً ة جيداً يزداد تبعاً لذلك حجم الحافز.

ب.أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجة معينة يشعر العامل بضرورة إشباعها، فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات والرغبة لدي العاملين فإنه يفقد قدرته التحفيزية وتكون الفائدة شبه منعدمة[1]، وتهدف الحوافز إلى رفع الكفاية الإنتاجية وهي تركز على إحداث السلوك المرغوب فيه و تتمثل الحوافز الإيجابية في[2]:

_ أن يكون الأجر مناسباً وعادلاً وحافزاً لرفع الكفاية الإنتاجية.

_ شعار الفرد إنجازه.

_ العدالة والموضوعية في معاملة العاملين.

_ وضع بدلات خاصة مرتبطة بطبيعة العمال.

_ شكر العاملين على ما حققوه من نجاحات في عملهم.

_ استقرار العامل في عمله.

_ توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام العاملين.

_ الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله.

_ إيجاد دورات وبعثات تدريبية داخلية أو خارجية.

[1] العنقري، عبد الله ابن عبد العزيز، **نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين** ، دراسة ميدانية على العاملين بإمارة منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999.ص38.

[2] هاشم، زكي، **الجوانب السلوكية في الإدارة**، الطبعة 3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 287.

_ إشعار العاملين بأهمية آرائهم ومقترحاتهم.

_ توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل الإضاءة الجيدة والتهوية وتوفير المعاملة المناسبة.

2. الحوافز السلبية:

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التكاسل والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية، والحوافز السلبية تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به [1]، فالحافز السلبي يتضمن نوعاً من العقاب، وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة حافزاً لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة، ومن الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز العامل إلى العمل وإنما هو يحذر ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الأداء وإنما يعلم كيف يتجنب العقاب وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع في العقاب دون الامتناع عن العمل، فالخوف من الفصل مثلاً وسيلة رقابة وتحكم غير سلبية من الناحية السيكولوجية ولا تؤدي إلى أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادةً ما يؤدي العمل بالدرجة التي لا تعرضه للفصل[2].

[1] هاشم زكي، مرجع سابق، ص 287.

[2] إبراهيم عبد الله الدبيخي، **تقييم نظامي الحوافز والمكافئات في الجمارك السعودية كوسيلة للحد من التهريب** ، معهد الإدارة العامة، إدارة البرامج المالية والاقتصادية، الرياض، 1412ه ص30-31.

والحوافز السلبية تحدث توازناً في عملية التحفيز، فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحفظ الإدارة بذلك رهبتها وتضمن جدية العاملين ومن أمثلة الحوافز السلبية[1]:

_ الإنذار والردع.

_ الخصم من الراتب.

_ الحرمان من العلاوة.

_ الحرمان من الترقية.

ويرى لكثير من الإداريين بأن العقاب أو التهديد به أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين، وقد يكون هذا مفيداً أكثر من غيره من الوسائل، وحافزاً قوياً لتقويم الفرد لسلوكه، ولاكن قد يكون العقاب والتهديد سبباً لخوف الفرد بدرجة لا يمكن الاستجابة لطريقة إيجابي والمقترحات، وتنمو لديه اتجاهات غير ملائمة عن العمل[2]، وهناك آثار ضارة للتخويف والعقاب منها:

_ إن فرض العقاب على العاملين دون توضيح أسبابه قد يولد لديهم الخوف مما يضع شبح العقاب أمامهم دائماً.

_ إن العقاب قد يؤدي إلى عدم التعاون بين العاملين وقد يجعلهم يخافون من الوقوع في الخطأ.

[1] هاشم زكي محمود، **الاتجاهات الحديثة في الإدارة**، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، 1975، ص274-275.
[2] حنفي عبد الغفار، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص456.

_ إن إنزال العقاب على الفرد، يجعله دائماً متردداً، ويشعر بالخوف وعدم تحمل المسؤولية في العمل مخافة من الوقوع في الخطأ[1].

ثالثاً _ قسمت الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقات أو المستفيدون إلى:

1. الحوافز الفردية:

وهي تتمثل في كافة الحوافز المادية أو المعنوية، والإيجابية أو السلبية الموجهة لموظف معين دون غيره، وذلك لتصرف أو سلوك معين، كالإنذار والمكافأة والحسم وغير ذلك، وتختص هذه الحوافز بالمجهود الفردي للأفراد، أي لا تشمل لجماعات، مثلاً أن تمنح مكافأة مالية لأفضل موظف أو بتوجيه خطاب شكر لكل فرد حقق قدراً عالياً من الإنتاج، أو الأداء وهذا النوع من الحوافز يخلق جواً من التنافس داخل أفراد المجموعة،مما يدفعهم للمزيد من الأداء الجيد [2]، فالحوافز الفردية هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين ومن أمثلتها: الترقيات، المكافئات، العلاوات التشجيعية[3] والحوافز الفردية قد تكون إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية، فبأخذ العامل مكافئة تشجيعية ويحصل على تقدير في صورة ثناء، أو خطاب شكر أو اشتراك في اتخاذ قرارات أو حل مشكلة معينة،وتوجد الحوافز الفردية لإشباع مجموعة من الحاجات عند الفرد سواء كانت نفسية، أو اجتماعية، أو مادية[4] .

---

[1] ألحارثي درهم بن عايض، **رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية** ، دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني بإدارة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999، ص39.

[2] المسلم سلمان بن ناصر، **السلوك الوظيفي المهني**، منهج تطوير المهارات، ط1، الرياض، 2003، ص74-75.

[3] جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص55.

[4] عبد الوهاب على، **الحوافز في المملكة العربية السعودية**، معهد الإدارة، الرياض، 1982، ص47-48.

2.الحوافز الجماعية:

هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها المزايا العينية، والرعاية الصحية، والرعاية الاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية، أو قسم واحد، أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة والإنتاجية، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية [1]، فقد تصرف المكافأة التشجيعية لفريق من العاملين مقابل قيامهم جميعاً بعمل مشترك، وهنا توزع المكافأة عليهم بنسب معينة طبقاً لدرجة مساهمة كل منهم لتحقيق الهدف، والحوافز الجماعية تحقق أهدافاً هامة[2].

_ إشباع حاجة الانتماء والولاء.

_ زيادة التعاون بين الأفراد.

_ تقوية الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة.

_ إثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة.

فالحوافز الجماعية تشجع وتنمي روح التعاون والعمل بروح الفريق، إذ يحرص كل مرؤوس على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملاءه، بل يتكامل معه، ويعرض أمثلة عن الحوافز الجماعية مثل تخصيص جائزة أحسن إدارة في وزارة ما، أو أحسن فرع في شركة أو بنك أو أي مؤسسة أو منظمة ما[3].

[1] ياغي محمد عبد الفتاح، **تقييم الموظف العام للحوافز في الأردن**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1986، ص29.
[2] عبد الوهاب علي، مرجع سبق ذكره، ص302.
[3] القريوتي محمد قاسم، **مبادئ الإدارة «النظريات، العمليات، الوظائف»**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص302.

رابعاً _ قسمت الحوافز من حيث ارتباطها إلى:

1. الحوافز الداخلية:

وهي الحوافز التي ترتبط بالعمل نفسه، وتشمل الإحساس بمسئولية الفرد تجاه جزء ذي مغزى من العمل ونتائجه، وتتيح هذه العوامل للفرد استخدام مهاراته، وقدراته في تطوير وتقدير كما توفر له المعلومات المرتدة عن أداءه[1]، وفي رؤيا أخرى فإن الحوافز الداخلية هي الحوافز التي تتحقق من خلال العمل ذاته ومنها:

_ الاستقلالية في العمل.

_ استخدام مهارات متنوعة، والقيام بأداء عمل معهم.

_ الحصول على معلومات مرتدة من العمل ذاته.

هذا وتتفاوت الحوافز الداخلية من وظيفة لأخرى، ويكون تأثيرها غالباً في الأداء وفي الرضا الوظيفي وتحددها العوامل الخمس التالية[2]:

_ تنوع مهارات العمل.

_ طبيعة العمل.

_ المعلومات المرتدة من العمل.

_ أهمية العمل.

---

[1] عاشور أحمد صقر، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1996، ص75-79.

[2] السيد إسماعيل محمد، **تنمية المهارات القيادية والسلوكية: تدريبات وأنشطة** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997، ص50-54.

_ الاستغلالية بالعمل.

2. الحوافز الخارجية:

وهي لا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود على الفرد من مصادر أخرى في المنظمة، وتتمثل الحوافز الخارجية في الحوافز المادية، والمزايا الإضافية،والمشاركة في الأرباح والحوافز التشجيعية، وتقدير زملاء العمل، والمهنة، والترقيات، والتعويضات المؤجلة [1]، وعلى الرغم من أن توفير الحوافز الداخلية والتحكم فيها أصعب بكثير بالنسبة للقادة من توفير الحوافز الخارجية، بينما أشار علماء كثيرون إلى أن الحوافز الداخلية أكثر فاعلية من الحوافز الخارجية من حيث التأثير على السلوك والأداء، وقد أنشأ هذا الاعتقاد جدل كبير في مجال بحوث السلوك التنظيمي فيما يتجه الفكر المعاصر إلى أن الحوافز الداخلية والخارجية تتفاعل مع بعضها بصورة معقدة في تأثيرها على الأداء[2].

ومجمل القول أن جميع الحوافز هي عبارة عن مثيرات خارجية لو أحكم تخطيطها وإدارتها، فإنها تلعب دوراً مهماً في إثارة وإيقاظ دوافع الفرد، كما أنها تحرك وتوقظ شعور ووجدان الضباط والأفراد العاملين في الأجهزة الأمنية عامة وتوجه سلوكهم وتعزيهم للاستخدام الأمثل لقدراتهم وطاقاتهم، كما أنها تدعم الصلة بين الفرد وعمله وبينه وبين إدارته التي يعمل فيها والتي من خلالها يستطيع العاملون أن يكون أدائهم للعمل بمستوى عالي الإنتاجية داخل إدارتهم وخارجها [3]، وقسم مهدي زوليف الحوافز حسب الشكل التالي:

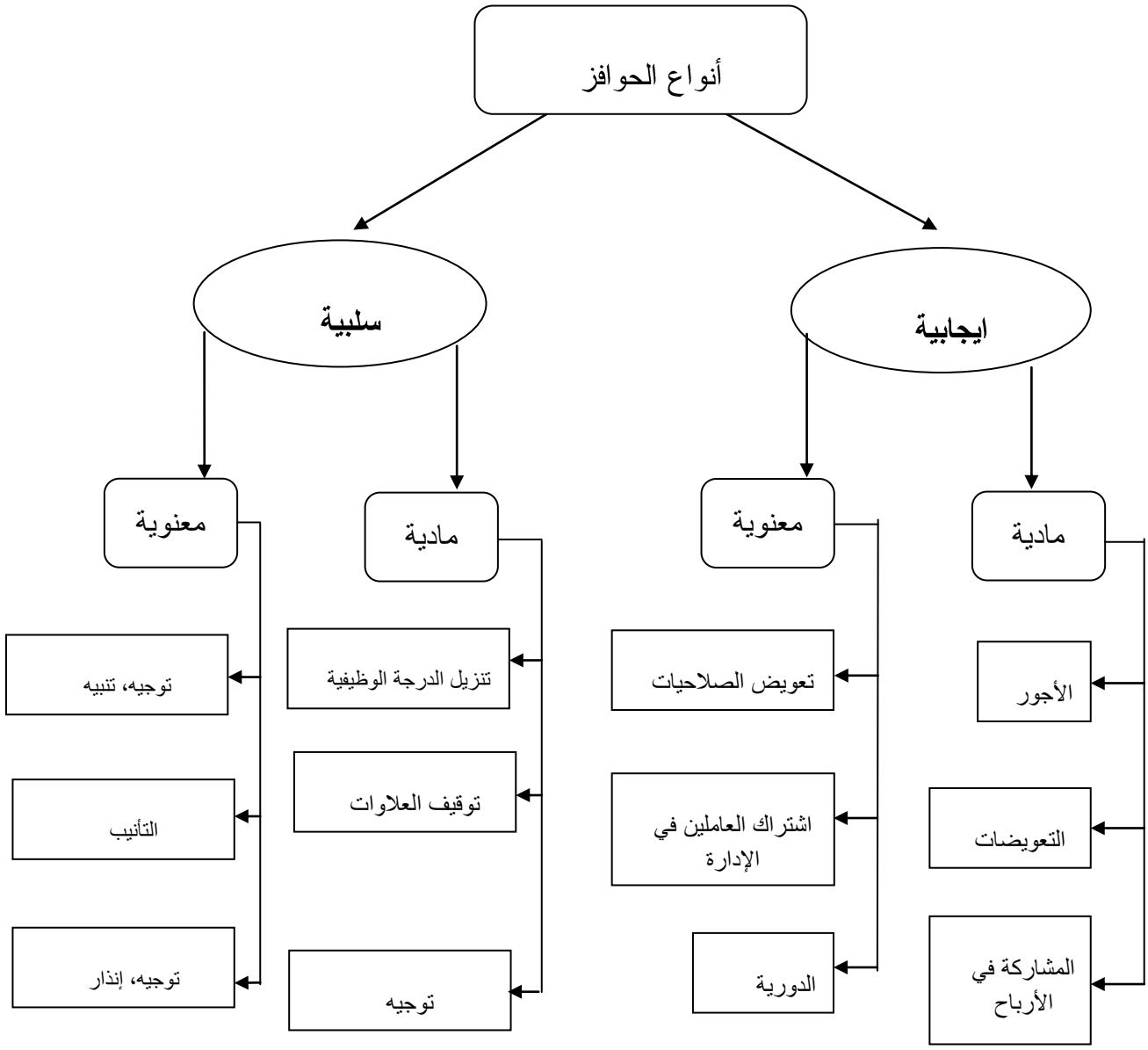
---

[1] هاشم زكي محمود، مرجع سبق ذكره، 1975، ص317-318.

[2] عاشور أحمد صقر، مرجع سبق ذكره، ص88.

[3] الغامدي عبد الله عبد الواحد، **دور القيادات الأمنية الوسطى في تحفيز العاملين**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2000، ص85.

الشكل رقم (01-01): أنواع الحوافز



المصدر: زوليف مهدي، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، طبعة الأولى، دار مجد لاوي، عمان، 1994، ص276.

المبحث الثاني: نظريات التحفيز وعملياته في المؤسسة

وتتمثل أهم نظريات التحفيز وعملياته فيما يلي:

المطلب الأول: نظريات التحفيز

شغل موضوع حفز الأفراد وأثره على الأداء الكثيرين من الباحثين منذ بدء العمل المنتظم في الحياة الاقتصادية، حيث كانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع، وخلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب حفز الأفراد، ففي منتصف القرن التاسع عشر، بدأت الأفكار بترغيب الإنسان في العمل وحثه على الارتفاع بمستوى أدائه، وفي بداية القرن العشرين بدأت تتبلور شكل أفكار بصورة أكثر تحديداً أو وضوحاً في صورة نظريات للحوافز، ومما لا شك فيه أن هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة وأساليب فنية، وأفكار ترتكز على تأملات فكرية راسخة وفروض علمية، ونتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة ونظراً لأهمية هذه النظريات وفئاتها فإننا في هذه الدراسة سنعرض أهم هذه النظريات على النحو التالي:

أولاً: نظرية الاحتياجات المتسلسلة(الهرمية) لماسلو*:

حدد ماسلو خمسة أنواع من الاحتياجات لكل الناس، وحدد لها ترتيباً بمعنى أن الإنسان يبحث عنها بالترتيب المذكور فعندما يتم تلبية الاحتياجات الأدنى نسبياً يبحث الإنسان على المستوى الأعلى من الاحتياجات، وهذه الأنواع الخمسة من الاحتياجات هي:

* يعتبر إبراهيم ماسلو من أشهر علماء النفس، ولد عام 1908، حاصل على دكتوراه في علم النفس.

1. احتياجات فسيولوجية:

وهي الاحتياجات الأساسية التي يحتاجها الإنسان ليحيا وهي المأكل، والمشرب، والهواء، والمسكن والملبس، والأسرة، لذلك فإن المؤسسات تحتاج أن تلبي هذه الحاجات الأساسية بتوفير الدخل المادي الكافي، أو بعض الدعم لموظفيها مثل قروض الإسكان.

2.إحتياجات الأمان:

يحتاج كل إنسان أن يشعر بالأمان من المخاطر ومن التهديد، فهو يبحث عن العمل الآمن والصحة المستقرة، لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز موظفيها بتوفير وسائل الأمان في العمل وبتوفير الاستقرار والإحساس بعدم الخوف من الفصل، وبتوفير بعض برامج العلاج المجاني أو المدعم وبرامج توفر ما يشبه المعاش بعد التقاعد، احتياجات اجتماعية وهي الحاجة لتكوين الصداقات والانتماء للمجتمع، لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز العاملين بتوفير جو اجتماعي جيد وتنظيم لقاءات اجتماعية،هذه الاحتياجات تشمل الاحتياجات الاجتماعية خارج العمل، بمعنى قضاء وقت مع الأسرة، والأصدقاء، والأقارب فهذه احتياجات لابد من تلبيتها من خلال وجود إجازات، وتحديد أوقات العمل بحيث لا يصبح العامل يذهب لبيته عند النوم فقط.

3.احتياجات الاحترام(التقدير):

وهي حاجة الفرد ورغبته في تكوين صورة إيجابية عن نفسه، واعتراف الآخرين به وبأهميته، ويرى ماسلو أن هذه الحاجات يمكن تقسيمها إلى نوعين هما[1]:

_ الأول يتمثل في الرغبة في القوة، الإنجاز، الاستقلال والحرية.

[1] ناصر محمد العدلي، **السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي**، الرياض، السعودية، 1993، ص155.

_ الثاني يتمثل في رغبة الحصول على السمعة الحسنة، وكسب إحترام الغير، والمكانة الإجتماعية،واعتراف الآخرين، وكذلك تقديرهم، ويعتقد ماسلو أن إتباع الحاجات إلى الاحترام يقود إلى الشعور بالثقة بالنفس والقوة والإحساس بالأهمية والوجود في هذا العالم.

_ تحقيق الذات بعد توفير كل هذه الاحتياجات فإن الإنسان يبدأ في البحث عن تحقيق الذات وهو أن يقدم أحسن ما عنده و يشتغل كل طاقاته فيبدع ويتطور إلى حدود عالية جدا.

هذه النظرية شهيرة جدا وقد وفرت إطارا عاما للاحتياجات والتي يسعى الإنسان لتلبيتها ولذلك فإن المؤسسات تحاول مساعدة الموظفين في تلبية هذه الاحتياجات كوسيلة لتحفيز العاملين.

4.تحقيق الذات:

بعد توفير كل هذه الإحتياجات فإن الإنسان يبدأ في البحث عن تحقيق الذات وهو أن يقدم أحسن ما عنده ويستغل كل طاقته فيبدع ويتطور إلى حدود عالية جداً.

هذه النظرية شهيرة جداً وقد وفرت إطاراً عاماً للإحتياجات والتي يسعى الإنسان لتلبيتها،ولذلك فإن المؤسسات تحاول مساعدة الموظفين في تلبية هذه الإحتياجات كوسيلة لتحفيز العاملين.

5.إحتياجات إجتماعية:

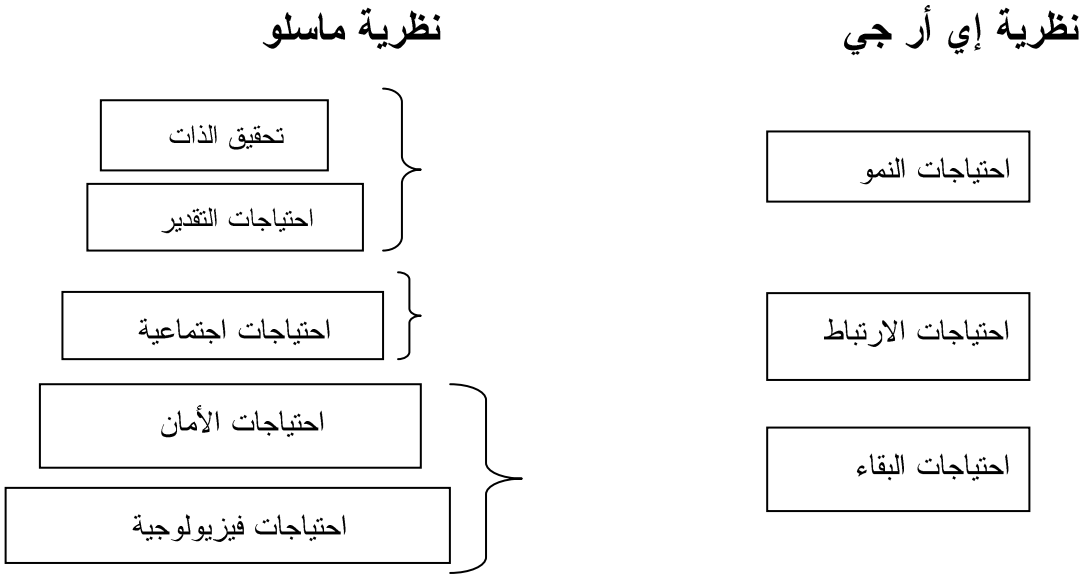
وترتبط هذه الإحتياجات بالحياة الإجتماعية للفرد في مجاله المهني وما يصحب ذلك من ربط لمختلف علاقات الصداقة والتعارف بين الأفراد والميل إلى الانتماء للجماعات وتحقيق الشعور بالقبول والحب فيما بينهم.

ثانياً: نظرية إي أرجي

هذه النظرية تشابه نظرية ماسلو ولكنها حاولت إعادة تصنيف الاحتياجات إلى ثلاثة أنواع وهي:

1. **إحتياجات البقاء:** وهي مرادفة للاحتياجات الفيزيولوجية واحتياجات الأمان في النظرية السابقة.
2. **احتياجات الارتباط:** وهي مرادفة للاحتياجات الاجتماعية في النظرية السابقة.
3. **إحتياجات النمو:** وهي مرادفة لاحتياجات التقدير وتحقيق الذّات في النظرية السابقة، أي أن الإنسان يحتاج أن يشعر بنموه الشخصي،بتحقيق إنجازات والحصول على التقدير.

الشكل(01-02):يمثل أساسيات نظرية إي أرجي ونظرية ماسلو.



المصدر:مأخوذ من مذكرة ،ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله،سنة2012،2011.

هذه النظرية تختلف عن نظرية ماسلو في أنها تقول بأن الاحتياجات لا تتبع هرماً مثل ما قال ماسلو، بل قد يحاول الإنسان تلبية أكثر من نوع من الاحتياجات في آن واحد ولا يوجد تسلسل محدد لها.

ثالثاً: نظرية الإنجاز«لمكلي لند»[1]

اقترح «مكلي لند» سنة 1967 نظرية الإنجاز التي شملت ثلاثة حاجات أساسية للفرد هي:

_ الحاجة إلى القوة.

_ الحاجة إلى الإنجاز.

[1] طارق طه، **الإدارة منشأ المعارف للنشر والتوزيع**، الإسكندرية، 2002، ص645.

_ الحاجة إلى الانتماء.

1. الحاجة إلى القوة:

إن الأفراد الذين تكون لديهم الحاجة إلى القوة يعني ذلك حاجتهم إلى السيطرة والتحكم في سلوك الآخرين وفي ذلك نجد اندفاعهم نحو المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.

2. الحاجة إلى الإنجاز:

إن الحاجة للإنجاز تجعل الأفراد يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق، فحسب رأي«مكلي لند» أن الأفراد الذين لديهم حاجة الإنجاز يتحلون بالعديد من الخصائص والمميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية في حل المشكلات واتخاذ القرارات ووضع الأهداف، ومن جملة الخصائص لهذا النوع نذكر:

_ الرغبة في وضع بعض الأهداف فيها التحدي.

_ يحبون العمل المنفرد بدلاً من العمل الجماعي .

3. الحاجة إلى الانتماء:

الحاجة إلى الانتماء تدفع بالأفراد إلى البحث عن فرص لتكوين علاقات صداقة جديدة مع الآخرين بمحيط العمل فيشعرون بالارتياح ومن ثمة بتحقيق رضاهم الوظيفي هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجدهم يختارون من زملاء العمل أصدقائهم بالدرجة الأولى.

رابعاً: نظرية العاملين لهر زبرج:

لقد طور فردريك هرز برج نظريته وذلك باستجواب أكثر من 200 محاسب ومهندس عام 1959فيعدد من الشركات العامة في بنسلفانيا في أمريكا[1]وذلك بسؤالهم:

_ متى شعرت بأعلى مستوى من رضا والقناعة في عملك؟

_ متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء في عملك؟

وتفترض هذه النظرية أن رضا الأفراد أو استيائهم مرهون بمجموعتين من العوامل مصنفتين كالآتي:

العوامل الوقائية:

وهي تتشابه مع حاجات المستوى السفلي في سلم ماسلو،ووظيفة هذه العوامل هي منع عدم الرضا ولكنها لا تؤدي في حد ذاتها إلى الرضا [2]، بمعنى آخر هي تصل بالدافعية إلى مستوى الصفر النظري وتعتبر«حد أمان» لمنع أي نوع من أنواع الدافعية السلبية،وتشمل هذه المجموعة على العوامل التالية[3]:

_ سياسة الشركة وإدارتها.

-لإشراف، العلاقة مع الرؤساء.

_ الراتب، المركز الاجتماعي.

---

[1]ricky w griffin, **fundamentals of management, cor concepets and application**, 3ed edition, librag of congress control numbr, new youk, witlout year. p279.

[2] محمد سعيد سلطان، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2002، ص237.

[3] محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي**، ط5 دار وائل للنشر والتوزيع عمان،2000، ص60.

_ الأمن الوظيفي، التأثير على الحيات الشخصية.

1.العوامل الدافعة:

وتمثل هذه المجموعة مستوى أعلى من الاحتياجات لدي الفرد، وتوفيرها يؤدي إلى حالة رضا[1]، ولكن عدم توفرها ليؤدي إلى الاستياء وفي نفس الوقت ليؤدي إلى تحقيق الرضا،وتتعلق هذه العوامل بمضمون الوظيفة نفسها وعناصرها، ومحتوياتها وخصائصها ومن أبرز هذه العوامل[2]:

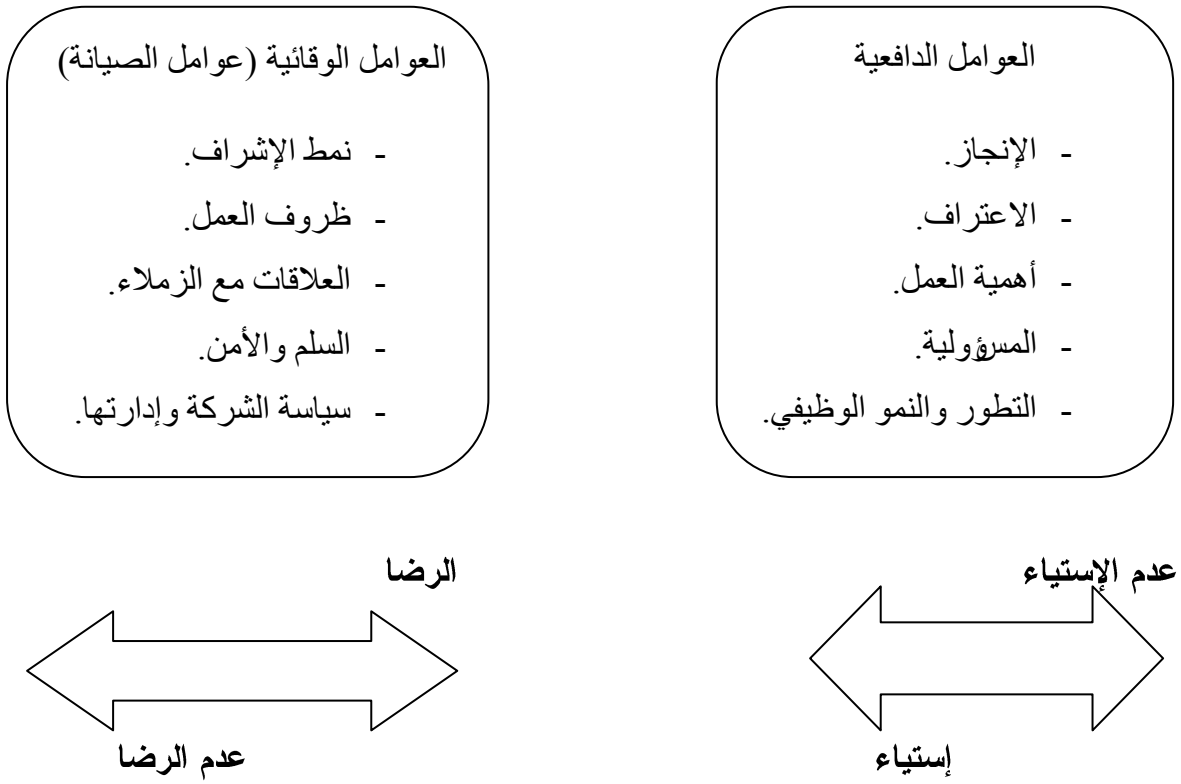
_ الإنجاز في العمل، الشعور باعتراف الآخرين بأهمية دوره في التنظيم.

_ أهمية العمل نفسه، الرغبة في تحمل المسؤولية.

_ إمكانية التقدم في الوظيفة، التطور والنمو الشخصي.

[1] علاء الدين عبد الغني محمود، **إدارة المنظمات**، دار الصفاء للنشر والتوزيع،2011، ص300-301.
[2] محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص60.

شكل رقم(01-03): شكل توضيحي لنظرية العاملين



source: Rickyw griffin, fundamentals of management, com concepts and opplication, 3ed edition, libray of congress control number new York, withoutyear, p279.

ومن خلال التحليل السابق نستخلص أن:

الرضا العام عن العمل والاستياء العام منه يعدان منفصلان، وهذا يعني أن نقيض الرضا هو عدم وجود الرضا، ونقيض الاستياء هو عدم وجود استياء وليس الرضا هذا يقودنا للقول أن العامل يمكن أن يكون راضى ومستاء في ذات الوقت، لأن العوامل التي تسبب الشعور بالرضا التام

ليست هي العوامل التي تسبب الاستياء الشديد كما سبق وذكرنا العوامل الدافعية هي التي تؤدي إلى تحسين إنتاجية العامل، وهذا ما أدى إلى ظهور فكرة الإثراء الوظيفي، وذلك بإعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يؤدي إلى غرس العوامل الدافعة في محتوى الوظيفة، مع مراعات توفير العوامل الوقائية عند مستوى مرتفع لتجنب عدم الرضا

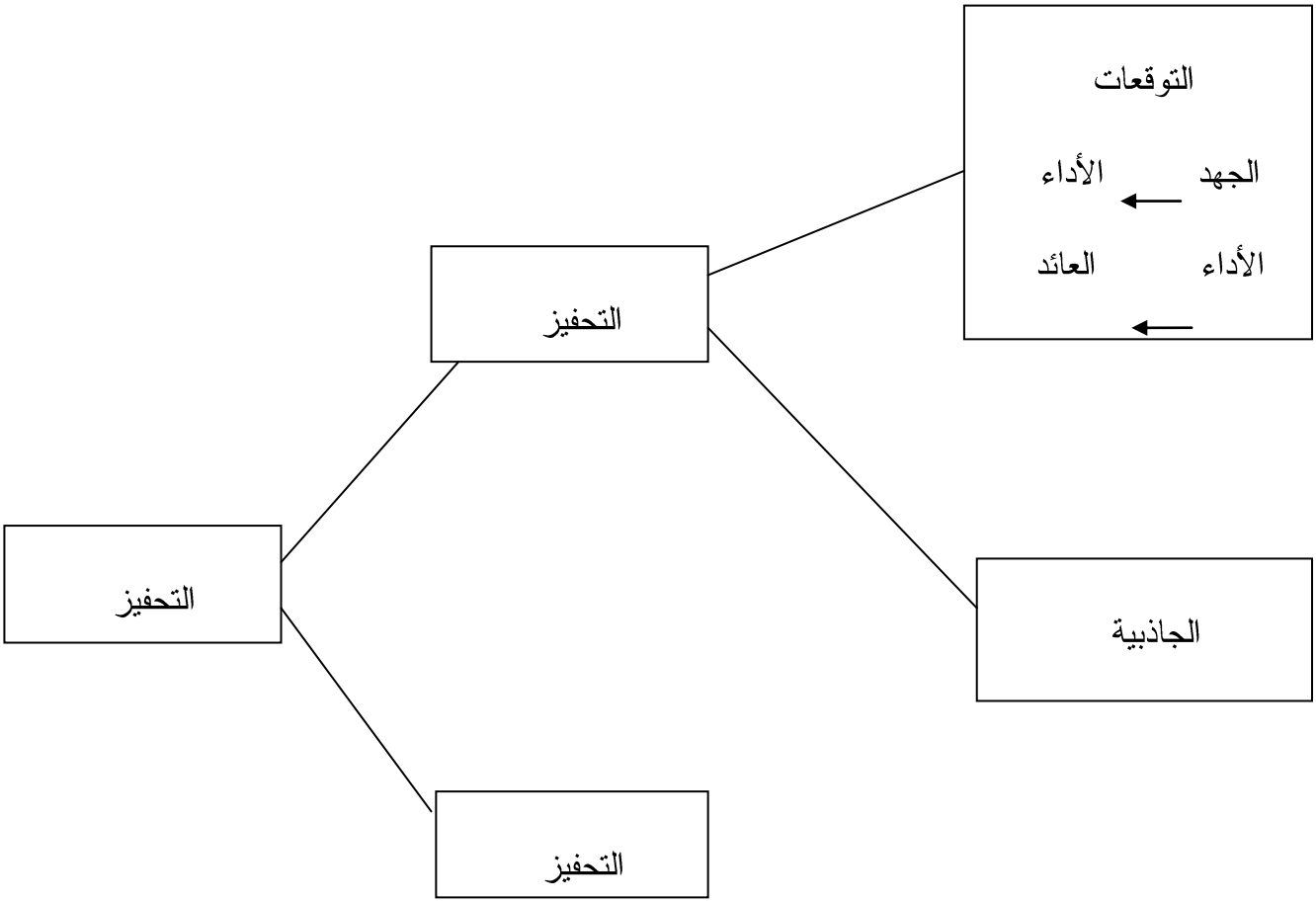
خامساً: نظرية التوقع

1. نظرية فروم:

تعد نظرية فروم (vroom،1964) وتعديلاتها لاحقاً من قبل هاوس ووهبة 1972 من النظريات الحديثة في الدوافع،والفكرة الأساسية في هذه النظريات هي أن الأفراد يبذلون الجهد لإنجاز تلك الأعمال التي تؤدي إلى الناتج (العوائد) التي يرغبون فيها، فهي مدخل عقلاني إلى تحفيز ويشير الشكلان(1-4)و (1-5) إلى العلاقة الأساسية في هذه النظرية[1].(Tosi,Rizzo and caroll,1986p242)

[1] خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع سنة 1999، ص281.

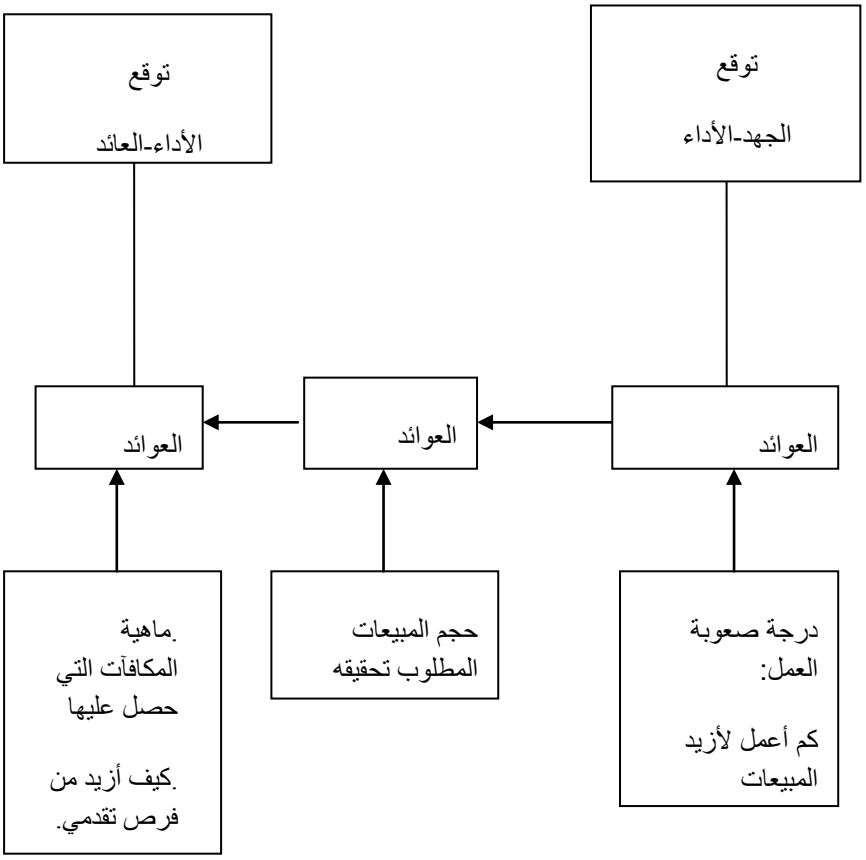
الشكل رقم(01-04): المفاهيم الأساسية في نظرية التوقع.



المصدر:خليل محمد حسن الشماع،خضير كاظم حمود،نظرية المنظمة،دار الميسر للنشر والتوزيع 1999،ص282.

وبموجب نظرية التوقع فإن (الأداء = التحفيز X القابلية)

الشكل رقم(01-05): توقعات الجهد – الأداء، والأداء – العائد



المصدر:حسن محمد الشماع ،خضير كاظم حمود،نظرية المنظمة،دار المسيرة للنشر والتوزيع 1999،ص283.

وبموجب هذه النظرية فإن الفرد غالباً ما يتجه لأداء عمل معين عندما يتوقع أنه يؤدي به للحصول على عائد أفضل من غيره من الأعمال أخرى، ويمكن القول بأن نظرية فروم وتعديلاتها أشارت بشكل واضح إلى متغيرات السلوك ودوافع الفرد نحوه، كما أكدت على وجود الاختلافات الفردية في تحديد دوافع العمل، لذلك يلاحظ بأن لكل فرد قوى جذب وتوقع معينة تدفعه للقيام بأداء معين وتجعله يفضله علي سواه.

2. نظرية بورترولولر:

تعد نظرية بورترولولر توسيعاً و إكمالاً لنظرية التوقع، كما في الشكل (1-5) وقد أشار أن الجهد (وهو القوة التحفيز والطاقة المبذولة) يعتمد على عاملين هما قيمة المكافئات، والطاقة المدركة أي التي يعتقد الفرد أنها مطلوبة منه، واحتمال الحصول على مكافئات بالفعل، وتتأثر(الطاقة المدركة واحتمال الحصول على المكافأة بالأداء المحقق في الماضي فلو عرف الفرد أن بإمكانه إنجاز المهمة أو أنه أنجزها في الماضي، فإنه يستطيع ولدرجة أكبر تخمين الجهد المطلوب وتقدير احتمال الحصول على المكافأة، وعليه فإن الأداء الفعلي للمهمة يتحدد بمقدار الجهد المبذول، ويؤدي الأداء إلى تحقيق نوعين من المكافئات هما المكافئات المستترة مثل الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات والمكافئات الظاهرة، مثل المركز وظروف العمل، وعلى الرغم من أن هذا النموذج هو أعقد من السابقة، فإنه إنما يؤكد على حقيقة كون التحفيز عملية معقدة وليس مجرد سبب ونتيجة كما يؤكد على دور المدير في صياغة هيكل المكافأة، وعلى ضرورة تفاعل أداء التحفيز مع بقية الوظائف الإدارية (تخطيط، التنظيم، الرقابة)[1].

المطلب الثاني: عناصر وأسس منح التحفيز

لا توجد مؤسسة اليوم لا تملك نظاما للحوافز ، ونظام الحوافز حتى يتأسس يمر بعدة مراحل،وأهم ما يجب أن يحمله في طياته عناصر وأسس أو معايير منح هذه الحوافز وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا المطلب.

[1] خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة،مرجع سبق ذكره، ص283-284.

أولاً: عناصر التحفيز

هناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز وهي:

1. القدرة:

فالشخص المؤهل والقادر علي القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلاً.

2. الجهد:

الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين، حيث أن مجرد وجود القدرة لا تكفي، فالطبيب المؤهل فعلاً يجب أن يبذل جهداً وينفق وقتاً ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.

3. الرغبة:

إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أداؤه فعلاً.

ثانياً: أسس منح الحوافز

قبل أن نقوم بمنح الحوافز لابد من تحديد عدة أسس لذلك نذكر منها:

1. الأداء:

يعتبر الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحد لمنح الحوافز لدى بعض المنظمات، وهو ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء المطلوب سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الربح للوقت أو تخفيض التكاليف أو مورد آخر[1].

أ. معايير تقييم الأداء:

يتم تحليل الأداء عن طريق وضع معايير قابلة للقياس بالنسبة لكل وظيفة مثل: كمية العمل،جودة العمل...الخ.

ب. صعوبة تقييم الأداء:

وتتمثل في:

_ التحفيز من الجانب القائم بالتقييم تجاه العوامل التي يحبها.

_ التأثير بسلوك الأفراد قبل الفكرة الأخيرة من التقييم.

_ الاتجاه نحو التقييم البعيد عن التحقيق.

[1] أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار العربية، الإسكندرية، 2009، ص237.

2. المجهود:

يصعب أحياناً قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما هو الحال في أداء وظائف الخدمات والعمال الحكومية، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل:

الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات، أو قد يمكن الأخذ في الحسبان مكافأة المجهود أو الوسيلة التي إستخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء، ويعتبر هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء والناتج النهائي لصعوبة قياسه وعدم موضوعية في الكثير من الأحيان[1].

3.الأقدمية:

ويقصد بها طوال الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير نوعاً ما إلى الولاء والانتماء للمنظمة الذي يجب المكافأة عليه، فهي تأتي في شكل علاوات في الغالب ،وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في القطاع العام أكثر منها في القطاع الخاص.

4.المهارات والإبداع والابتكار:

إن بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلي أو جوائز ودورات تدريبية، وكذالك على أساس العمل الإبتكاري أو الإبداعي الذي يقدم من الفرد إلي المنظمة،ونقصد هنا بالعمل ألابتكاري أو الإبداعي علي أنه عملية متكاملة بتوظيف القرارات الذهنية لدى الفرد لتوصل إلى شيء جديد نافع للفرد و المنظمة والمجتمع[2].

[1] وسيلة حمداوي، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر الجامعية، قالمة، 2004، ص157.
[2] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص238.

المطلب الثالث: متطلبات عمليات التحفيز

حتى تقوم الإدارة بتحفيز العاملين تحتاج إلى ما يلي[1]:

_ ممارسات إدارية ناضجة تتعلق بتوفر كل عوامل مؤثرة بأداء الفرد وهي مسئولياتها، وبحيث يمكن للفرد أن يتحكم بعمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.

_ تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها،أي تحديد لماذا يعملون وماذا يحركهم،فهم يعملون من أجل المال فقط،أم التقدم وهذا يرتبط بنوع نشاطها ونوع العاملين.

_ تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها وتستطيع توفرها.

_ تحديد نظرياتها لدوافع العمل، أي نظريتها لما يدفع العاملين لديها للانتماء إليها وأداء الأعمال المسندة إليهم، وكلما كانت أكثر نضجاً ووعياً وعملية، كلما استفادة من نظريات العملية المتوفرة حالياً والاستفادة منها في تحفيز العاملين لديها.

_ وضع اعتماد ذلك في تصميم أنظمة الأجور والمزايا وفي تصميم نظام الحوافز وإدارته، فهي تحتاج إلى ترتيبات واعية يعتمدها المدراء في تحفيز مجموع العاملين.

_ القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين، فتحفيز المدراء يختلف عنه للخبراء، والموظفين اعتياديين، ولهذا تحتاج الكثير من الأعمال الكبيرة إلى عدد من الأنظمة.

[1] tosliba cecilia, 2006:«sparts a wave of innovatio:New structures and incentives stimulate employee creativity», journal:human resource management enternational digest , case study, volum: 14lssue: 6, p121.

المبحث الثالث: نظام الحوافز في المؤسسة

تختلف الحوافز بين جماعات العمل باختلاف الظروف الاجتماعية والسياسية والثقافية فكل شخص تحفزه عوامل مختلفة وأشياء مختلفة فالشيء الذي يحفز العمال ويدفعهم في العمل في مؤسسة ما ليس نفسه ما يحفز عمال مؤسسة أخرى ،أو ما يحفزهم اليوم قد لا يحفزهم في فترة أخرى،لذا من الجدير الاهتمام بنظام الحوافز ومراعاة ظروف وأوضاع اجتماعية مختلفة ومناسبة لأهداف واستراتيجيات المؤسسة.

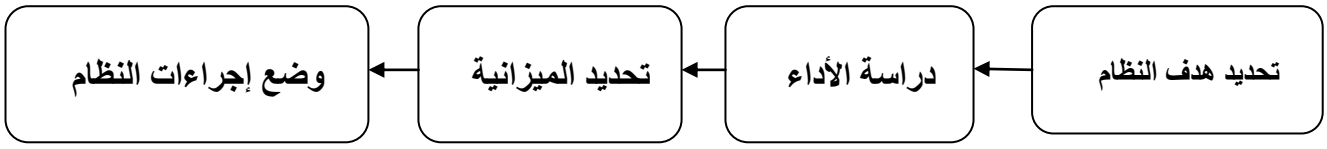
المطلب الأول: المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه

ويمكن حصر هذه المراحل فيما يلي:

أولاً: مراحل تصميم نظام الحوافز

لكي تصل المؤسسة إلى نظام للحوافز ذو فعالية، يمر تصميم هذا الأخير عبر المراحل التالية:

الشكل رقم(01-06): مراحل تصميم نظام التحفيز



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص256.

يعتبر الحافز وسيلة إشباع مستعملة لتوجيه سلوك العاملين، حيث تهتم الإدارة بتصميم نظام الحوافز يجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة تستجيب لأهدافها المسطرة، ويمكن شرح خطوات تصميم نظام التحفيز كما يلي[1]:

1. تحديد هدف نظام التحفيز:

تعمل المؤسسات على تحقيق أهداف عامة من خلال تطبيق إستراتيجيات محددة، لذلك يجب أخذها بعين الاعتبار عند وضع نظام الحوافز، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لهذا النظام،وقد يكون هدف هذا الأخير تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات وغيرها من الأهداف، حيث تنعكس كلها لتحقيق الهدف العام لنظام التحفيز، يمكن لنظام الشامل أن يتضمن عدّة أنظمة فرعية بداخله، فعلى النظام أن يغطي كل المستويات وكل الوحدات بقدر الإمكان.

2.دراسة مكونات الأداء:

في هذه الخطوة يتم تكوين فكرة واضحة وسليمة عن نشاطات العمل، من خلال تحديد وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، وعموماً يستدعي تحديد وتوصيف الأداء المالي:

_ وجود وظائف ذات تصميم سليم:

أي يجب أن تكون الوظيفة محددة وواضحة ومفهومة المعالم.

[1] يوسف جحيم الطائي وآخرون، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل** ، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص415-416.

_ وجود عدد سليم من العاملين:

أي يجب أن يتوافق عدد العاملين مع الوظائف والمهام الموكلة إليه، وتحديد وقت استخدام الحوافز الفردية والجماعية.

_ وجود ظروف عمل ملائمة:

يأخذ مصمم نظام الحوافز بعين الاعتبار ظروف العمل التي تسهل الأداء، وذلك من حيث التجهيزات والأدوات، الإضاءة، الحرارة والتهوية.

_ وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل:

يجب على مصمم النظام هنا معرفة إلى أي حد يمكن سيطرة الفرد على العمل، إذ لا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له سيطرة عليه، وأن هناك ظروف تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل،ويفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء أو مؤشرات إنجاز من خلال هذه الخطوة يتم تحديد كيفية القياس الفعلي للأداء وذلك بوضع نماذج وسجلات يتم فيها تحديد معدلات الأداء الزمنية بالشكل المطلوب.

3.تحديد ميزانية الحوافز:

نعني بميزانية الحوافز ذلك المبلغ الذي تخصصه المؤسسة ليتم إنفاقه على نظام الحوافز،وتدعي عند التقدير بموازنة التحفيز، وقد تأخذ الموازنة شكلين، الموازنة الثابتة ذات المبلغ

الثابت المحدد سلفاً، أو الموازنة التي تتغير حسب التغيرات الحاصلة [1]، وعموماً ينبغي أن يغطي المبلغ المحدد البنود التالية[2]:

_ قيمة الحوافز والجوائز:

وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز،وتتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت،العلاوات،الرحلات، الهدايا المادية والمعنوية، مصاريف التكوين وغيرها.

_ التكاليف الإدارية:

وهي تغطي بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام، تعديله، الاحتفاظ بسجلاته، الاجتماعات الخاصة به، وتدريب المديرين والمشرفين عليه وغيرها.

_ تكاليف الترويج:

وهي تغطي بنوداً مثل: النشرات، الكتيبات التعريفية، الملصقات الدعائية، المراسلات، خطابات الشكر، الحفلات وغيرها.

2.وضع إجراءات النظام:

يضع مصمم نظام التحفيز مجموعة من الإجراءات تتضمن ما يلي[3]:

_ تحديد وقت ونوعية الحوافز التي ستقدم.

_ تحديد دور كل مسئول عن التقييم، وكيفية إجراء التقييم.

---

[1] محمد حافظ حجازي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء لدنيا الطابعة والنشر، الإسكندرية ، 2005، ص221.
[2] يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص417.
[3] علي السلمي، **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية**، مكتب غريب للنشر، ط3، 1985، ص317.

_ تحديد مواعيد الاجتماعات الدورية بين المسئولين على نظام التحفيز وكيفية إدارته.

_ تحديد موعد الاجتماع النهائي للجنة الحوافز.

_ تحديد شكل تقديم الحوافز، وذلك بوضع كيفية منح هذه الحوافز، فيما إذا ستقدم للفرد لوحده من خلال مشرفة أو سيتم عبر حفل عام على مستوى المؤسسة، وبهذا فوجود نظام حوافز مصمم بشكل جيد يسهل للقادة تطبيقه وتنفيذه بفعالية.

ثانياً: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز

يرى«ماهر»أن نظام الحوافز يتأثر بعوامل داخلية وخارجية يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط للنظام، ومن هذه العوامل ما يلي:

1. العوامل الخارجية:

هو ما يخرج عن نطاق سيطرة المنظمة، أو هي الحدود الجغرافية للمنظمة،أو هي عوامل مجتمعية،وهي تشمل تأثير المنافسة والمنافسين والعرض والطلب واتحادات ونقابات العاملين وأخيراً ثقافة المجتمع وتأثيرها على الحوافز.

2. العوامل الداخلية:

ويقصد بها العوامل والقوي الموجودة داخل المنظمة والتي للمنظمة دوراً أساسياً في تشكيلها،ومن أهم العوامل الداخلية أهداف المنظمة وما تود المنظمة تحقيقه من أنشطتها، وكيف يؤثر ذلك على شكل أنظمة الحوافز[1]، كما يرى «جودة » أن نظام وضع الحوافز في أي منظمة من

[1] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص57.

المنظمات حكومية كانت أو مؤسسة خاصة تتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز وهي:

_ على مستوى الدولة تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين أولهما سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية التي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات المنشآت أو المنظمات المختلفة،وثانيهم القيم الاجتماعية والنظام السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.

_ على مستوى المنظمة يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل، أولهما نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه، وثانيهما نوع العاملين بالمنظمة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي،وثالثهم حجم المنظمة وجمع نشاطها وفعاليتها ومرددها بالنسبة للاقتصاد الوظيفي[1].

المطلب الثاني: الصعوبات التي تتعرض نجاح الحوافز وشروط نجاح الحوافز

يتعرض نظام الحوافز لبعض المشكلات والصعوبات والتي قد تحد من فاعليته وتشكل عوائق أمام أهدافه،كما أن هناك مجموعة من الشروط الأساسية التي لابد للإدارة والمنظمات أن تأخذها بعين الاعتبار إذا أرادت أن تحقق من وراء الحوافز فوائد ترتبط بانجاز وزيادة إنتاجية العاملين وإيجاد بيئة عمل لتحفيز طاقاتهم ذاتياً وتقديم أفضل عمل ممكن

أولاً: الصعوبات التي تتعرض نجاح الحوافز

هناك بعض المشكلات والصعوبات التي يمكن أن تشكل عوائق وعقبات أمام تحقيق الهدف المنشود من الحوافز ومنها[2]:

[1] عادل جودة، **الحوافز**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 1972، ص17.
[2] عبد الوهاب علي، مرجع سبق ذكره، ص362-364.

_ عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز.

_ تطبيق نظام واحد ونمطية في عدد كبير من المنظمات.

_ غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم.

_ عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز في ضوئها.

_ عدم دقة تقويم أداء الأفراد.

_ غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز.

_ سوء استخدام الحوافز من قبل بعض المديرين.

_ ارتفاع تكاليف الحوافز.

_ عدم وجود مقياس دقيق لكلفة والعائد من الحوافز.

_ قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فعاليتها.

_ فقدان مفهوم الأخذ والعطاء والحوافز.

_ نقص المهارات لدي مديرين في تطبيق الحوافز.

ثانياً: شروط نجاح الحوافز

هناك مجموعة من الشروط الأساسية التي لابد للإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار إذا أرادت أن تحقق من وراء الحوافز فوائد ترتبط بإنجاز ونجاح العمل ومنها:

_ أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً.

_ أن تخلق صلة وثيقة بين الحوافز والهدف[1].

-لابد للمنظمة أن تحدد الوقت الملائم التي ستنفذ فيه الحوافز[2].

_ ضمان استمرارية الحوافز[3].

_ منحها للعاملين في مواعيد محددة ومتقاربة ومتناسبة زمنياً مع اداء العمل[4].

_ ضمان إدارة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز[5].

_ أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة[6].

_ أن يدرك العاملون نظام الحوافز وقواعده وشروطه وأن يتصف بالوضوح والبساطة[7].

_ أن ترتبط الحوافز ارتباطا قوياً مع الجهود المبذولة لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد.

_ أن تنمي في ذهن الفرد العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على المكافأة.

_ أن يكون الحافز متناسباً مع دوافع الفرد[8].

كما يمكن أن نظيف الشروط التالية والتي من شأنها أن تيسر نجاح الحوافز:

_ حجم الحافز إذ أن الحافز الكبير الحجم يكون له أثر كبير من الحافز الصغير.

---

[1] زوليف مهدي حسن، **إدارة الأفراد في منظور كمي**، مكتب الأقصى، عمان 1984، ص188.
[2] أللوزي موسى، مرجع سبق ذكره، ص188.
[3] الطويل هاني عبد الرحمان، الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 1999، ص302.
[4] عزت أحمد أرجح، **علم النفس الصناعي**، مؤسسة المطبوعات الحديثة، القاهرة، 1991، ص314.
[5] درة عبد الباري، **العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة** ، ط1، مجلة الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 1982، ص91.
[6] علاقي مدني عبد القادر، **الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية** ، مكتبة دار زهران للنشر والتوزيع، جدة المملكة العربية السعودية 1996، ص363.
[7] هوانه وليد، على عتيقي، **مدخل إلى الإدارة التربوية**، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ،الكويت، 1994، ص177.
[8] السلمي على، **الحوافز والدوافع**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1984، ص29.

_ مناسبة حجم الحافز مع مستوى الأداء والإنتاج فيجب أن يكون الحافز كبير ملموس مقارنتاً بالراتب أو الأجر[1].

_ يجب تعريف المرؤوسين بالسياسة التي يتم بموجبها تنظيم الحوافز.

_ يجب أن يتناسب الحافز مع طبيعة شخصية الفرد وثقافته حيث هنالك أفراد يهمهم الجانب المادي وآخرين يهمهم الجانب المعنوي.

_ التنويع في الحوافز أي إعطاء حوافز مادية ومعنوية[2].

_ يجب على المؤسسة أو المنظمة الإيفاء بالتزاماتها التي تقرها نظم الحوافز المعتمدة لديها[3].

_ يفضل تحضير المرؤوس بصورة معلنة للزملاء تشجيعاً للأداء المتميز[4].

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز.

نظام وضع الحوافز في أي منظمة من المنظمات حكومية كانت أو مؤسسة خاصة يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز وهي:

1. على مستوى الدولة:

تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين أولهما سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية التي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارة المنشئات أو المنظمات المختلفة، وثانيهما القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.

---

[1] علاقي مرجع سبق ذكره 1996، ص324.
[2] هوانه مرجع سبق ذكره، ص177.
[3] الطويل مرجع سبق ذكره، ص306.
[4] أبو الكشك، محمد نايف، **الإدارة المدرسية المعاصرة**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص147.

2. على مستوي المنظمة:

يتأثر نظام الحوافز بثلاث عوامل أولهما نوع الجهاز الإداري وإمكانيته وتنظيمه،وثانيهما نوع العاملين بالمنظمة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي ،وثالثهم حجم المنظمة ونوع نشاطها وفاعليتها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني [1]، ونضيف إلى هذه العوامل ما أورده الغامدي[2]:

_ الأسلوب الإشرافي:

إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للعاملين معه وتوجيههم يؤثر تأثيراً كبيراً في عملية التحفيز ،فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير بسلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح وليس عن خوف من العقاب، والمفهوم الإداري لذلك أن تكون القيادة ديمقراطية، وذلك فإن التميز المرتبط بالأسلوب الإشرافي في علاقة القائد بالعاملين يتحقق من خلال الجوانب التالية:

_ اهتمام القائد بالعمل مما يجعله قدوة حسنة للعاملين.

_ احترام القائد لمرؤوسيه.

_ توزيع العمل وفقاً لقدرات العاملين.

_ إعطاء الفرصة للعاملين في المشاركة بإعداد الخطط واتخاذ القرارات.

[1] عادل جودة، مرجع سبق ذكره، 1972، ص17.
[2] الغامدي ،عبد الله عبد الواحد،مرجع سبق ذكره 2000، ص114-124.

_ الاتصال المباشر:

لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاماً مناسباً من الاتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف الواجبات والأعمال المطلوب منهم تنفيذها كما أن نظام الاتصالات المناسب يعد في حد ذاته الوسيلة الفعالة التي يمكن للقائد أن يقيم من خلالها جهود مرؤوسيه ويكشف أخطائهم ويعمل على تصحيحها وفي ذات الوقت فإنه يقرر من خلال المعلومات المتوفرة لديه، المكافآت أو الجوائز التي يجب أن تمنح أو توقع على المرؤوسين[1]، والإتصال المباشر كأحد أشكال الإتصال الإداري يتم وجهاً لوجه بين القائد والمرؤوسين عن طريق المقابلة الشخصية وللإتصال المباشر مزايا عديدة منها:

_ يعتبر مصدر من مصادر الحماس والتحفيز.

_ تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار من خلال ما يتجه من فرص للنقاش.

_ زيادة الخبرات نتيجة للإحتكاك والتفاعل.

_ تحقيق الوضوح والتفهم عن طريق الإستفسار.

_ ظروف العمل:

للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل، وتوفير المرافق العامة كالمسجد ودورات المياه وتوفير أدوات وأجهزة العمل، المكتبة الحديثة وإتخاذ الإحتياطات اللازمة لحماية العاملين من

[1] الطخيس إبراهيم عبد الرحمان والجراتي عماد، **العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية** ، ط3، مطابع الشرق الأوسط، الرياض، 1992، ص369.

أخطار الحريق وإصابات العمل وغير ذلك من الجوانب والظروف التي يجب أن تعمل الإدارة على تحسينها فإن ذلك يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين [1]، فكلما كانت ظروف العمل مريحة كلما كان ذلك حافزاً للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والارتباط به.

_ الجوانب التنظيمية:

يعني ذلك إبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور والمراكز الوظيفية وسياسة العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي للمنظمة، وتدور الحافزية التنظيمية للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية للفرد، والتي تتضمن بجانب ما يتيحه الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الإجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة الذي تعكسه سياسات العمل وإجراءاته وفيما يلي توضيح للحوافز التنظيمية الأساسية في العمل وهي:

_ سياسة الأجور والمراكز الوظيفية: ويقصد بها فرص الترفيع والترقي الوظيفي.

_ سياسات العمل وإجراءاته : وتتناول علاقة المواطن بوظيفته وأسلوب إنجاز الأعمال فيها من حيث المرونة في تطبيق نظام العمل وإجراءاته.

_ الهيكل التنظيمي للعمل وتأثيره المباشر على علاقات العاملين ومستوى أدائهم لمهام العمل ومسؤولياتهم من خلال التفاعل بين العاملين ومستويات الإدارية المتعددة وكذلك المستوى الواحد.[2]

وهناك عوامل أخري خاصة بالمجال الأمني وهي:

[1] هاشم زكي، مرجع سبق ذكره، 1980، ص286.
[2] الشيخ حسن محمد، **السلوك الإداري النظرية والتطبيق**، ط1، شركة مطابع العيد، الدمام، 1993، ص62.

_ طبيعة العمل الأمني:

تتسم طبيعة العمل الأمني بالانضباط وروح العسكرية وتنفيذ الأوامر والتعليمات حرصاً على تحقيق الأهداف الأمنية المطلوبة،وذلك يؤكد أن طبيعة العمل الأمني تأثر في عملية التحفيز من حيث تحديد وتوفير الحوافز.

_ العلاقات الرسمية داخل الأجهزة الأمنية:

تضع العلاقات الرسمية المرتبطة بالتعامل بين القيادة والرتب العسكرية المختلفة، حدوداً فاصلة بين الأفراد العاملين في الأجهزة الأمنية، وهذا قد لا يتيح الفرص المناسبة للتعبير عن الحاجات النفسية والإجتماعية التي يتطلبها أداء العمل، ويؤثر هذا بالتالي في مدى توفير الحوافز المناسبة أو الحصول عليها، مما قد يؤدي إلى ارتباط العمل الأمني بالشكل الروتيني الذي يرتبط بقواعد ولوائح ونظم محددة يلتزم بها الأفراد حرصاً على تحقيق الأهداف الأمنية الخاصة بالمنظمة.

_ تعدد المتطلبات الأمنية وزيادة الأعباء:

يتميز العمل الأمني بتعدد متطلباته وزيادة الأعباء الخاصة به، وأحياناً لا تعني الحوافز المتاحة بالمنظمات الأمنية لمواجهة هذه المتطلبات، أو قد لا يتصل تأثيرها للمستويات العلمية الخاصة بالأداء وما يحتاجه من مجهودات وأعباء،والقيادة الفعالة هي التي تتعرف على دوافع وحاجات العاملين التي يؤثر على سلوكهم، ثم تحدد أسلوب التحفيز الذي يشبع هذه الحاجات والرغبات.

خلاصة الفصل:

من خلال تطرقنا إلى الأسس النظرية للحوافز استخلصنا أنها بمثابة الشراع الذي يوجه سلوك الأفراد داخل المؤسسات، فالفرد يسعى من وراء قيامه بسلوك معين لإشباع نقص لديه،هذا النقص يعتبر دافع لديه وعلى المؤسسة التي تريد توجيه سلوك عمالها في اتجاه تحقيق أهدافها أن تتقن فن إشباع هذه الدوافع بالحوافز المناسبة.

تتسم الطبيعة النفسية للإنسان بالتعقيد وهذا ما جعل عملية التحفيز معقدة لأنها ترتبط بدافعية الأفراد وسلوكهم، ما أدى بالعلماء والباحث ينل الإهتمام بهذه الظاهرة، وقد اختلفوا في وجهات نظرهم حول أسلوب التعامل مع الأفراد، ففي البداية كانت نظرتهم إلى الفرد على أن همه الوحيد هو الأجر والحوافز المادية ولذلك يجب على المؤسسة التأثير عليه من خلال هذا النوع من الحوافز وهذا ما جاء به تايلور وزملائه بعدها تغيرت النظرة الإقتصادية إلى نظرة إنسانية وذلك بالمرور بعدة نظريات حيث من خلالها تمنح المؤسسة فرصة الإختيار بين عدد من أنواع الحوافز والتي تصنف حسب مجموعة من المعايير فمنها الحوافز المادية والمعنوية التي يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية والتي تتمثل في العقوبات التي تحد من سلوكيات الغير المرغوب فيها، وهناك حوافز تمنح على المستوي الفردي وحوافز أخري تمنح على المستوي الجماعي، مما يساعد المؤسسة إلى الوصول إلى تحقيق أهدافها من خلال تحقيق حاجات ورغبات الفرد.

تمهيد:

بغية التعرف على مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بتحفيز أفرادها، وإسقاط جوانب الدراسة النظرية على واقع المؤسسات الجزائرية، امتثلنا بإحدى المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة سونلغاز بالمدية، وذالك بعرض وتحليل معطيات هذه المؤسسة، وبالاستناد على المعطيات النظرية حول نظام الحوافز، التي شكلت لنا قاعدة البحث الميداني وذلك بهدف التعرف على واقع التحفيز في مؤسساتنا، ولهذا قمنا بتقسيم الفصل إلى أربعة مباحث رئيسية تناولنا فيه:

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة سونلغاز بالمدية.

المبحث الثاني: مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز بالمدية.

المبحث الثالث:تخطيط وتصميم دراسة ميدانية.

المبحث الرابع: عرض نتائج الدراسة .

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة سونلغاز:

حيث سنقوم بعرض أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة مع مجموعة من مهامها وأهدافها.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، و ذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها و توزيعها في الجزائر، و كذلك نقل و توزيع الغاز الطبيعي كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأقل من 50% منذ يوم تأسيسها عام 1969، كما تعد مؤسسة سونلغاز أكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل، كما أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية و المصرية و الكويتية، فهي رقما صعبا في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمل أعماله أكثر من 43 بليون دينار جزائري (حوالي 600 مليون دولار أمريكي) في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري أي ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي.

زيادة على كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة وذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن، ورغم فتح رأس مال الشركة على شكل أسهم وصلت اليد العاملة في مؤسسة سونا لغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي ثلاثة آلاف موظف و سبعة آلاف رئيس فريق و11 ألف عامل.

أولا: نشأتها

إن نشأة مؤسسة سونلغاز تعود إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة الكهرباء والغاز(E G A) كان ذلك في: 1947/06/05، و بعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الأمر 69-59 تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز(I.C.E.P) ومع مطلع التسعينات وبالضبط 1991 تغير طابع المؤسسة إلى شركة ذات طابع صناعي وتجاري وفقا لإصلاحات اقتصادية مستهدفة آنذاك.

1 _ أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة:

إن مؤسسة سونلغاز لم تصل إلى المكانة التي هي عليها الآن إلا بعد مرورها بعدة مراحل منذ ولادتها إلى يومنا هذا و التي يمكن أن نوجزها فيما يلي:

_ مرحلة ما بعد الاستقلال.

_ مرحلة التسيير الاشتراكي.

_ مرحلة التسعينات.

أ.1.مرحلة ما بعد الاستقلال 1962-1969:

في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز على نفس الوتيرة التي كانت تسير عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية وهذا راجع للأسباب التالية:

1 _ سهولة الاتصال و قرب المسافة.

2 _ طبيعة المعدات والتجهيزات التي كانت موجودة والتي تطلبت وجود عمال وتقنيين فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة.

ونظرا لوجود هذه الأسباب تميزت هذه الفترة بما يلي:

_ إتباع نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت تعتمد عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية.

_ السعي إلى الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من السعي إلى إضافة زبائن جدد.

_عدم وجود الاستثمار لانعدام وجود سياسة طاقوية واضحة.

ب.1.مرحلة التسيير الاشتراكي: 1969-1990:

بعد حل مؤسسة كهرباء وغاز تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، و في هذه المرحلة أنشأت مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتحول الذي عرفته البلاد، ومجمل مهامها يكمن فيما يلي:

_احتكار لصالح الدولة 100%.

_ توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل التراب الوطني.

_ تسويق غاز البوتان المميع المنتج من طرف سوناطراك، كما أنها قامت ببيع وصيانة أدوات العد الموجهة للسوق الوطنية.

وفي سنة 1983 تمت إعادة الهيكلة لشركة سونلغاز أدت إلى تحويل ستة وحدات إلى مؤسسات عمومية قائمة بذاتها لكنها تابعة لسونلغاز هي:

_ كهريف KAHRIFأشغال الكهرباء الريفية.

_ كتركيب KAHRAKIB تختص بالأشغال الكهربائية.

_ كانا غازKANAGAZ إنجاز قنوات نقل و توزيع الغاز.

_ إينارغا INERGA بناء الهياكل الإدارية لسونلغاز.

_ أتركيب ETRKIB تركيب المعدات في مختلف المحطات.

_ أ م س AMC مؤسسة صناعة عدادات و أجهزة القياس و المراقبة (تطبق بالعلمة).

وقد سعت سونلغاز في هذه المرحلة إلى ما يلي:

_ التخلي عن التبعية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا.

_ العمل على نشر أكبر قدر ممكن من الغاز(توسيع شبكة الغاز).

_العمل على توسيع دائرة التغطية.

ج.1.مرحلة التسعينات:

في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتماشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة الكهرباء والغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 91-475 المؤرخ في 1991/12/14 الأمر الذي سمح للمؤسسة بالتحرر شيئا فشيئا من تدخل الدولة.

وبعد ظهور المرسوم الرئاسي 02-195 المؤرخ 01-06-2002 حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة وأصبحت شركة ذات أسهم الأمر الذي أعطاها دفعا كبيرا للتنظيم والإنتاج والتحرر في المؤسسة سونلغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر التراب الوطني.

تمارس المؤسسة لحساب الدولة الاحتكار على النشاطات التالية:

_ إنتاج الكهرباء: تقوم به مديرية إنتاج الكهرباء.

_ نقل و توزيع الكهرباء: وتقوم به مديرية نقل الكهرباء والغاز ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.

_ نقل وتوزيع الغاز: وتتكفل به مديرية نقل الكهرباء والغاز، ومديرية الكهرباء والغاز.

ثانيا: مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز

أ_المهام:

هناك مهام تقنية وأخرى تسييرية.

1 _ المهام التقنية:

_ إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.

_ الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

2 _ المهام التسييرية:

_الإنتاج، النقل التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.

_ نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.

_ المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائ ونحو الخارج.

_ خلق فروع وأخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج.

ب_ الأهداف:

1_ ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر.

2_ ضمان إنتاج وتوزيعا لكهرباء ذات الجودة.

3_ تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.

4_ القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرو منزلية والغازية.

5_ محاولة تقليص الديون.

6_ تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائ ر ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

منذ صدور القانون حول الكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق قنوات، قامت سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحها لكي تتكيف مع السياق الجديد إذا أضحت اليوم مجمعا صناعيا يتألف من 40 شركة فرعية، و تشغل 60000 عامل.

لقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا راجحا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد ومساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى إلى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء ونسبة توغل الغاز إلى ما يفوق 43.

إن سونلغاز العازمة على فعل المزيد وبشكل أفضل، قد جندت على الدوام تمويلات هامة من أجل تطوير وتعزيز المنشآت الكهربائية والغازية، وبالنسبة إلى الفترة

2005-2010، فقد وضع برنامج استثماري استثنائي موضع التنفيذ بغية رفع قدراتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء، وتكثيف شبكتها الناقلة للكهرباء والغاز وجعلها أقوى والعمل على تحسين وتحديث خدماتها الموجهة إلى زبائنها كذلك.

وطموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

ثالثا: استقلالية أكبر في التسيير:

بموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في أول يونيو سنة2002، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة سونلغاز- شركة مساهمة- تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها.

وهذا الانتقال تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلاؤم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون ولاسيما انفتاح الأعمال والأنشطة وولوج باب المنافسة، وإمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة، ومن ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يخول المؤسسة استقلالية أكبر ويسمح لها بأن تمارس مسؤولياتها كاملة.

إن تحديد هدفها الاجتماعي ليفتح لها آفاقا جديدة، فزيادة على أنشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء والغاز، توفرت لسونلغاز إمكانية العمل والتدخل في العلاية تجاه قطاع المحروقات والقيام على العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر.

وعلى صعيد تسييرها يشرف على تسيير سونلغاز شركة مساهمة جمعية عامة ومجلس إدارة ويديرها رئيس مدير عام.

المطلب الثاني: مبادئ التنظيم الحالية لمجمع سونلغاز:

إعادة التنظيم من أجل تحقيق تقدم أفضل، هذا هو مسعى المتبع من قبل مجمع سونلغاز خلال هذه السنوات الأخيرة، ومن أجل الامتثال لأحكام لقانون فبراير 2002، اعتمدت سونلغاز نصوصا أساسية جديدة خاصة بالشركة ذات أسهم، وتحولت إلى مجمع صناعي مكون من شركات عاملة وشركة أم، يخضع هذا المسعى إلى مبادئ التنظيم التالية:

أولا: مهام الشركة الأم

المهام الأساسية لهذه الأخيرة موجهة نحو :

_إعداد الإستراتيجية وقيادة المجمع.

_ممارسة الرقابة على الفروع.

_إعداد السياسة المالية وتنفيذها.

_تحديد سياسة الأجور وتطوير المورد البشري للمجمع.

ثانيا: فروع المهن القاعدية

خلال السنوات الخمس الأخيرة، تمت ترقية المهن القاعدية لسونلغاز إلى فروع تنشيط هذه الأخيرة عددها ثمانية، في الميادين التالية:

_إنتاج الكهرباء.

_تسيير شبكة نقل الكهرباء.

_تسيير نظام إنتاج ونقل الكهرباء.

_تسيير شبكة نقل الغاز.

_توزيع الكهرباء والغاز(أربع شركات).

ثالثا : فروع الأشغال

من أجل تنفيذ السياسة الطاقوية للبلاد، كان على سونلغاز أن تطور في سنوات السبعينات وسائل إنجاز مطابقة لأهداف تطوير المنشآت والشبكات المستهدفة، وهكذا فقد اقتنت هياكل إنجاز ملائمة، مندمجة داخل المؤسسة.

عرفت هذه الأخيرة تطورا سريعا لتتحول إلى وحدات أشغال هامة ذات نشاطات مميزة عن هياكل سونلغاز الأخرى، وتحولت في الأخيرة إلى مؤسسات مستقلة على ضوء إعادة هيكلة سونلغاز التي تمت في 1984.

وكنتيجة لتعزيز تنظيم سونلغاز على شكل مجمع صناعي وانجاز برنامج هام لتطوير المجمع، عادت مؤسسات لإنجاز هذه منذ جانفي 2006 إلى أحضان سونلغاز.

رابعا : الفروع المحيطة

من أجل الوصول إلى تحكم أفضل في هذه المهن القاعدية، قامت سونلغاز بإ خراج نشاطاتها المحيطة وكلفت بها فروعا تتحكم في رأسمالها كليا، وتنشط هذه الفروع وعددها أربعة عشر (14) بصفة أساسية في مجال صيانة تجهيزات الطاقة، النقل والتفريغ الاستثنائي، توزيع التجهيزات الكهربائية والغازية، البحث والتطوير، التكوين وكذا إنجاز جميع الأشغال المرتبطة بالنشر، وبخدمات صيانة العربات، ونشاطات متعددة أخرى.

خامسا : شركة في تساهم

تشكل مساهمة سونلغاز في شركات مختلطة متعددة عنصر اً حاسما في إستراتيجيتها المتعلقة بالتنويع والشراكة، وهكذا فقد استثمرت في ميادين هامة ذات قيمة تكنولوجية مثل الاتصالات اللاسلكية أو صيانة العنفات الغازية، وتتمثل الهدف المنشود فيما يلي:

_ دمج التكنولوجيا والدراية الفنية.

_ إدخال الخبرة الإدارية في مجال التسيير.

_ تحقيق استثمارات بفضل ما تقدمه رؤوس الأموال.

_ اكتساب أسواق جديدة وطنية وحتى جهوية.

المبحث الثاني: مديرية التوزيع والكهرباء والغاز بالمدية:

المطلب الأول: تعريف مديرية التوزيع والكهرباء والغاز بالمدية:

إن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية تابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز وسط بالبليدة SDC وتم إنشاء مركز ولاية المدية سنة 1985 لتتكفل بجميع السكان والهياكل العامة والخاصة لإمدادهم بالكهرباء وبعض المناطق بالغاز اللذان يعتبران عنصران ضروريان بالحياة، ولا تستطيع المؤسسات مهما كان نوعها الاستغناء عنها.

يبلغ عدد عمالها حوالي 779 عامل حيث أنها تضم عدد معتبر من العمال سنة 2017 موزعين على المصالح:

-لإطارات 4

_ أعوان التحكم 374.

_ أعوان التنفيذ256.

وتتشكل وفق الهيكل التنظيمي الملحق تقع المديرية في قلب عاصمة الولاية.

المطلب الثاني: أهداف و مهام المؤسسة:

أولا:أهدافها

_إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.

_نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق.

_تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية.

_تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.

_تحقيق أكبر أرباح ممكنة بأقل تكلفة.

_تغطية حاجيات المواطنين اقتصاديا.

_الحفاظ على مناصب الشغل .

_المسايرة مع الوضع.

_ تحسين مستوى العمال.

ثانيا:مهامها

_إيصال الكهرباء و الغاز للزبائن الجدد.

_تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.

_تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة.

_استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية.

المطلب الثالث: صلاحيات تطوير الموارد البشرية و التكوين

أولا: صلاحيات تطوير الموارد البشرية

_تحضير وتوجيه ومراقبة المؤسسة على مستويات مختلفة للعمال(التوظيف، التكوين والمراقبة).

_ضمان تأمين، تنسيق ومراقبة النشاطات الإدارية وتسيير العمال(التوظيف، الاستقبال التعيين، التكوين، الترقية والتحويل).

_ضمان تحضير مخطط التوظيف الداخلي المرتبط بحاجيات التوظيف وتهيئة المناصب.

_المساهمة في تجسيد مختلف مخططات الموارد البشرية.

_التكفل بتهيئة و معالجة العمليات التقديرية بصفة دورية.

_ضمان الاهتمام بإحصائيات تكوين العمال وتجديدها، والقيام بالإجراءات الضرورية بصفة دورية؛ إحصائيات تكوين العمال وتجديدها، والقيام بالإجراءات الضرورية بصفة دورية.

ثانيا: صلاحيات تطوير التكوين

_تحليل وتعداد الحاجيات الخاصة بالتكوين.

_تدعيم المسيرين بالتحاليل والمعلومات الضرورية للتحكم في تسيير الموارد البشرية وترجمتها على مستوى العمال والتكوين.

_مساعدة المسيرين لتحديد حاجيات التكوين.

_تحضير مخططات التكوين.

_تجسيد مخططات التكوين ومتابعة إنجازه على المستويات الكمية والنوعية .

_الضمان في إطار الإنجاز لمخطط التكوين للأعمال الداخلية والخارجية من خلال وسائل خاصة، أعمال التمهين والتربصات التطبيقية.

_ضمان متابعة نوعية التكوين.

_تقييم جودة التكوين في مستوى الوحدة.

_ضمان الدراسات المرتبطة بهندسة التكوين(تحضير وتأهيل دفاتر الشروط).

المطلب االرابع: مصلحة تسيير الموارد البشرية:

_ضمان التحضير والاستغلال للأجرة على مستوى العناصر المتغيرة وإصلاح كشوف ورواتب ومعالجة الاحتياجات.

_سهر المؤسسة على أجرة العمال .

_ضمان التسيير الإداري للعمال .

_ضمان المتابعة وتجديد الوثيقة المحفزة عن طريق الإعلام الآلي للعمال .

_ضمان الوفاء للملفات الإدارية للعمال.

_تحضير وتجميد العناصر المنسوبة إلى أفعال المشوار المهني المطابقة مع قوانين العمل.

_ضمان ومتابعة ومراقبة شروط تطبيق قواعد التسيير للعمل.

_السهر على التطبيق المنظم لقانون العمل ومراقبة تجسيده.

_ضمان العلاقات مع مركز طب العمل.

_ضمان العلاقات مع التنظيمات الخارجية .

_تحضير الميزانية، عقد التسيير وجدول خاص بالموارد البشرية.

_سهر المؤسسة على إحصاءات العمال في المديرية الجهوية ومصداقيتها .

المطلب الخامس: التكوين في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية

تعقد الشركة في كل سنة اجتماع لبرنامج التكوين من شهر جويلية، وذلك بعد نتائج التقييم المتحصل عليها لكل موظف، وملاحظة النقائص في كل مصلحة لكل الموظفين، وكذلك حسب درجة الضعف للاستفادة من التكوين ، وقد يكون التكوين ليس لمعالجة نقاط الضعف وإنما لتطوير القدرات والمعارف مثلا: استعمال أجهزة كهرباء حديثة(متطورة).

أولا:إن التكوين يكون حسب الحاجة:

_ **تكوين طويل المدى:** والذي يخص أكثر المصالح التقنية عند وجود آلات وتقنيات جديدة وتكون مدته تتراوح بين ستة إلى تسعة أشهر.

_ **تكوين قصير المدى:** والذي يخص فئة الإطارات، وهو عبارة عن ملتقيات وتكون مدته لا تتجاوز 15 يومنا.

_ **تكوين الداخلي:** هذا التكوين له إطارات في تكوين الموظفين أثناء العمل داخل المؤسسة.

_ **تكوين الخارجي:** والذي يكون في المدارس الخاصة التابعة للمؤسسة، ويكون اللجوء إليها عند عدم وجود أخصائيين في المؤسسة لمختلف المصالح، مثلا نجد مدارس أرزيو للغاز والمناجم المعهد العالي للتسيير بنعكنون... .

يتم اختيار الموظفين المراد تكوينهم من خلال دراسة نتائج التقييم المتحصل عليها للموظفين أو يكون طلب من الموظفين أنفسهم في حالة وجود قصور لديهم في الوظيفة التي يشغلونها أو تطوير قدراتهم ومعارفهم.

التكوين يشمل جميع الموظفين(الإطارات، أعوان التحكم، المنفذين)، وبالخصوص أعوان التحكم لأنهم نقطة تواصل بين الإطارات والموظفين.

هناك عدة أساليب متبعة في الدورة التكوينية:

1_ بالنسبة لفئة الإطارات يكون التقييم عن طريق علاج مشكلة ما كفحص شبكة الكهرباء والغاز، مع ضرورة كتابة تقرير في حالة التكوين خارج الوطن.

2_ بالنسبة لأعوان التحكم يكون التقييم عن طريق تحضير مذكرات تخرج يتم مناقشتها وإعداد تقرير تربصي.

3_ بالنسبة للمنفذين يكون التقييم عن طريق الامتحانات (كشف النقاط).

ثانيا:المنصب الذي يلتحق به الموظف المتكون بعد الدورة التكوينية (1)

_قد يكون التكوين للمنصب الذي يعمل فيه بوجود نقص في قدراته وبذلك يستفيد ببعض المكافئات.

_ إذا كانت له قدرات ومهارات تفوق المنصب الأصلي يستفيد من الترقية وكذلك المكافئات والعلاوات... .

ثالثا:تتمثل أهمية التكوين في :

_ مواكبة التطورات الاقتصادية والعودة بالمؤسسة إلى الواجهة.

_ تحسين وتنمية الموظفين.

_ تحسين ظروف العمل.

_ تشجيع وتحفيز الموظفين.

المبحث الثالث:تخطيط وتصميم الدراسة الميدانية

بعد الانتهاء من الجانب النظري من الدراسة ننتقل إلى الجانب التطبيقي والمتمثل في الدراسة الميدانية نستهله بأول خطوة وهي تحضير الدراسة الميدانية التي تعتبر من أهم الخطوات نظرا لصعوبة القيام بها.

المطلب الأول:تحضير الدراسة الميدانية

بعد الإنتهاء من الجانب النظري من الدراسة ننتقل إلى الجانب التطبيقي والمتمثل في الدراسة الميدانية نستهله بأول خطوة وهي تحضير الدراسة الميدانية التي تعد من أهم الخطوات نظرا لصعوبة القيام بها حيث تتطلب جهد فكري وعملي ومجموعة من الأدوات الإحصائية.

1- منهج الدراسة الميدانية:

لكي يتسنى لنا الإجابة على السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية،والتأكد من صحة الفرضيات قمنا بإجراء مقابلة شخصية مع المسؤولين في مؤسسة سونلغاز بالمدية والعاملين فيها، محاولين معرفة بعض الإجابات على بعض التساؤلات التي كانت تراودنا حتى نتمكن بذلك من معرفة العناصر التي تحتويها هذه المؤسسة والعناصر غير الموجودة فيها، بعد ذلك قمنا بإعداد إستبيان لغرض القيام بدراسة التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالمدية وذلك من خلال إستقصاء العاملين فيها،قصد تسهيل والتحكم في هذه الدراسة،كما عملنا على محاولة معرفة بعض الإجابات من خلال طرح أسئلة قبل وأثناء وبعد قيامهنا بالإستقصاء .

2- المعلومات ومصادر الحصول عليها:

تمت معرفة نوع المعلومات التي نود الحصول عليها من خلال الإشكالية الرئيسية، حيث وجدنا أن المعلومات المطلوبة من أجل الإجابة على هذه الإشكالية هي معلومات أولية والتي يتم الحصول عليها من خلال مؤسسة سونلغاز وهذا النوع من المعلومات غير متوفر في المكتبات أو الدراسات السابقة كما هو الحال بالنسبة للمعلومات الثانوية.

3- مجتمع وعينة الدراسة:

تعتمد الدراسة بصفة أساسية على استقصاء ميداني لعمال مؤسسة سونلغاز بالمدية ، ولتحقيق أغراض هذه الدراسة تم تصميم إستبيان والقيام بتوزيعه على عينات من عمال مؤسسة سونلغاز، فقد تم إختيارهم بطريقة عشوائية وذلك قصد تحقيق الهدف من الدراسة المراد القيام بها، قصد تحقيق الأهداف المراد الوصول اليها، لقد أخذنا عينة من (40) فرد لعمال المؤسسة، وتم إسترجاع (30) عينة أي بنسبة (75%) إستبعد منها 3عينات نظرا لعدم إستكمال الشروط والإجابات فيها وبذلك أصبح عدد العينات المدروسة (27) عينة أي ما يعادل (67.5%) من العينة الإجمالية الموزعة وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (03-01): عدد الإستبيانات الموزعة

الإستبيان:	العدد:	النسبة%:
الإستبيانات الموزعة	**40**	**100**
الاستبيانات المسترجعة	**30**	**75**
الاستبيانات المستبعدة	**3**	**7.5**
الاستبيانات الصالحة للتحليل	**27**	**67.5**

المصدر:إعداد الطالبتين

المطلب الثاني:إعداد الاستبيان

من أجل تقييم أثر التحفيز على الرضا الوظيفي في المؤسسة دراسة حالة سونلغاز بالمدية،تم الاعتماد على نموذج يعتمد على ثلاث محاور (التحفيز المادي، التحفيز المعنوي،الرضا الوظيفي)، قصد معرفة العلاقة بين هذه المحاور وكذا الطريقة الت ي تساهم بها في دراسة الموضوع محل الدراسة .

الأسئلة الموجودة في الإستبيان أنظر ملحق رقم(01) صممت على أساس هذه المحاور،فقد تم جمعها بغية معرفة أثر التحفيز على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز، تم الإعتماد على برنامج Spss وExcel.

أولا: تحديد أهداف قائمة الإستبيان : هناك هدف رئيسي وأهداف ثانوية، فالهدف الرئيسي يتمثل في التأكد أو نفي الفرضيات والحصول على إجابات التي من شأنها أن تجيب على

الإشكالية الرئيسية والمتمثلة في "إلى أي مدي يمكن أن تأثر الحوافز على الرضا الوظيفي في المؤسسة؟".

أما الأهداف الثانوية تتمثل في معرفة كيف تساهم المحاور في تبيين مستوي كل من التحفيز والرضا الوظيفي في المؤسسة، وكذا أهم العناصر الموجودة فيها والتي يوليها العاملين فيه اهتماما كبيرا .

ثانيا: تحديد فرضيات الدراسة : قبل القيام بالاستقصاء لابد من توفر فرضيات الدراسة، والتي على ضوئها يتم تحديد الأسئلة من أجل إثبات صحة الفرضية من عدمها، وتتمثل فرضيات الدراسة فيا يلي:

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي؛

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي؛

-اتجاهات عمال سونلغاز نحو الحوافز المادية سلبية؛

-اتجاهات عمال سونلغاز نحو الحوافز المعنوية سلبية؛

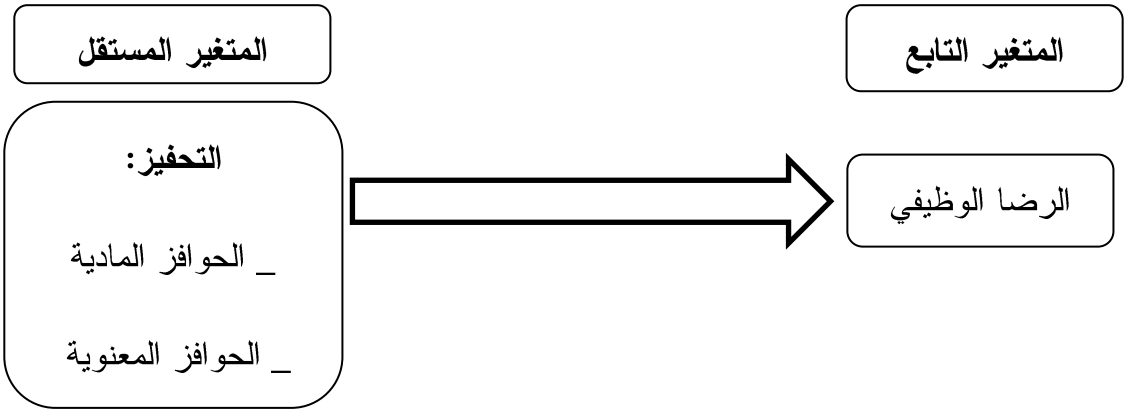
-اتجاهات عمال سونلغاز نحو الرضا الوظيفي سلبية؛

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز (الحوافز المادية والحوافز المعنوية)والرضا الوظيفي.

ثالثا: تحديد الأسئلة: تم الإعتماد في اعداد الاستبيان على الجداول،والسبب يرجع لاستعمال سلم ليكارت الخماسي الذي يعتبر من بين الأساليب الأكثر استخداما في قياس الاتجاهات،وكذلك كل مكون من مكونات قياس الاتجاهات يحتوي على عدد كبير من المتغيرات المرتبطة به.

رابعا: مخطط البحث : لغرض تحقيق أهداف البحث تم صياغة مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيري البحث والذي هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (03-01):نموذج البحث



المطلب الثالث:الإختبارات الأولية لأداة القياس

لكي يتم التأكد من صدق الإستبانة من عدمها قامت الطالبتين بإجراء مجموعة من الإختبارات عليها ،ذلك من خلال اللجوء إلى المحكمين بالإضافة إلى الإختبارات الإحصائية اللازمة لذلك.

أولا: صدق الإستبانة

من أجل التأكد من صدق الإستبانة ومناسبة فقراتها قامت الطالبتين بعرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة و الإختصاص واللذين هم من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية، حيث قامو بإصدار حكمهم على درجة مناسبة الأسئلة ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان ومدى شمول الاستبانة لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وتم تدوين ملاحظات وعلى ضوئها قمنا بإجراء تعديلات التي أشار عليها المحكمون، حتى تم الوصول للشكل النهائي للإستبانة كما هو موضح في الملحق رقم(03).

ثانيا: ثبات متغيرات الاستبانة

استخدمنا في الدراسة معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)لقياس ثبات الاستبانة،بحيث تكون قيمة ألفا كرونباخ مقبولة إذا تعدت قيمتها 0.60 وأوضحت النتائج أن قيمة الثبات كانت مرتفعة وذالك حسب ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول(03-02): معامل كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس ثبات الاستبانة

المعامل	معامل الفا	الثبات
الأسئلة	**0.929**	**33**

المصدر :إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss19

يتضح من الجدول (03-02) أن معامل ألفا كرونباخ كان مرتفعا بـ 0.929، كما كانت قيمة الثبات مرتفعة أيضا هذا مايدل على ثبات متغيرات الاستبانة.

ثالثا: صدق الاتساق الداخلي

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها 27 مفردة وذالك بحساب المتوسط الحسابي لكل محور، ثم قمنا بحساب معامل الارتباط بين المحور وعبارته لذا سنحسب الاتساق الداخلي لجزئيين في الاستبيان (الحوافز،الرضا الوظيفي) بحيث يتضمن المحور الأول الحوافز المادية والمحور الثاني الحوافز المعنوية والمحور الثالث الرضا الوظيفي

1-صدق الاتساق الداخلي لفقرات الحوافز المادية(الجزء الأول):

يتكون هذا المحور من مجموعة من الفقرات(من 01 إلى غاية 11)،ومن أجل معرفة مدى ثبات هذه المحاور ككل تطرقنا إلى استعمال معامل الإرتباط بيرسون حتى يتبين مدى الإتساق الداخلي بين فقراته.

الجدول رقم (03-03) معامل الارتباط بيرسون لفقرات الجزء الأول لاستبانة الدراسة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
01	عن الأجور	**0.55	0.02	دال
02	التعويضات	**0.61	0.01	دال
05	الترقية	**0.68	0.00	دال
06	العلاوات الدورية	**0.64	0.00	دال
07	المكافآت	**0.66	0.000	دال
08	تحسين ظروف العمل	**0.52	0.005	دال
09	القروض	**0.542	0.004	دال
10	الإسكان	**0.679	0.000	دال
11	منح بدل النقل	*0.466	0.014	دال

المصدر:إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامجspss19

من خلال الجدول أعلاه نجد أن كل فقرة من فقرات الحوافز المادية الكلي لفقراته دالة احصائيا،ماعدا الفقرة رقم(3)و(4) فهي غير دالة احصائيا لذلك تم حذفها،ومنه تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

2-صدق الاتساق الداخلي لفقرات الحوافز المعنوية(الجزء الثاني):

يتكون هذا المحور من مجموعة من الفقرات(من 01 إلى غاية 10)، ومن أجل معرفة مدى ثبات هذه المحاور ككل تطرقنا إلى استعمال معامل الإرتباط بيرسون حتى يتبين مدى الإتساق الداخلي بين فقراته.

الجدول رقم(03-04):معامل الإرتباط بيرسون لفقرات الجزء الثاني لاستبانة الدراسة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
01	شهادات التقدير وخطابات الشكر	0.698**	0.00	دال
02	تحسين الوضع الوظيفي	0.786**	0.00	دال
03	الترقية مع زيادة الراتب	0.724**	0.00	دال
04	الدعم والمساندة المعنوية عند الظروف الخاصة والطارئة	0.727**	0.00	دال
06	وضع الأوسمة بلوحة الشرف	0.736**	0.00	دال
07	ترشح المتميزين للدورات التدريبية	0.639**	0.00	دال
08	التكليف بعمل أخر	0.657**	0.00	دال
09	إشراك المروؤسين في اتخاذ القرار	0.557**	0.003	دال
10	فتح ابواب الاتصال	0.490**	0.003	دال

المصدر:إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss19

من خلال الجدول أعلاه نجد أن كل فقرة من فقرات الحوافز المعنوية الكلي لفقراته دالة احصائيا،ماعدا الفقرة رقم (5) فهي غير دالة احصائيا لذالك تم حذفها،ومنه تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

3-صدق الاتساق الداخلي لفقرات الرضا الوظيفي(الجزء الثالث):

يتكون هذا المحور من مجموعة من الفقرات(من 01 إلى غاية 12)، ومن أجل معرفة مدى ثبات هذه المحاور ككل تطرقنا إلى استعمال معامل الإرتباط بيرسون حتى يتبين مدى الإتساق الداخلي بين فقراته.

الجدول رقم (03-05) معامل الارتباط بيرسون لفقرات الجزء الثالث لاستبانة الدراسة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
01	عن الأجور	0.555**	0.003	دال
02	عن ساعات العمل	0.751**	0.00	دال
03	عن علاقات العمل	0.755**	0.00	دال
04	عن بيئة العمل	0.661**	0.00	دال
05	عن تعاون الزملاء في العمل للقيام بمسؤوليات الموكلة إليهم	0.901**	0.00	دال
06	عن كيفية الإتصال	0.817**	0.00	دال
07	عن العدالة في الحوافز المقدمة	0.590**	0.001	دال
08	عن شعورك أثناء تأديتك عملك	0.771**	0.00	دال
09	عن توافر طرق التحفيز المعنوية نسبيا	0.649**	0.00	دال
10	عن تقييم الإدارة لأدائك	0.754**	0.00	دال
11	عن أدائك الوظيفي	0.797**	0.00	دال

12	عن توافر طرق التحفيز المادي نسبيا	**0.776	0.00	دال

المصدر:إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss19

من خلال الجدول أعلاه نجد أن كل فقرة من فقرات الرضا الوظيفي الكلي لفقراته دالة احصائيا،ومنه تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

4-صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة للوصول إليها،ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان مجتمعة،والجدول التالي يوضح ذالك

جدول رقم (03-06) صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

محاور الاستبيان	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
الحوافز المادية	**0.909	0.000	دال
الحوافز المعنوية	**0.839	0.000	دال
الرضا الوظيفي	**0.831	0.000	دال

المصدر:إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss19

من خلال الجدول رقم (03-06) نجد معاملات الارتباط بين كل محور والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان دالة احصائيا، وعليه تعتبر المحاور صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

المطلب الرابع:أدوات تحليل البيانات

من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها من عملية الاستقصاء بشكل دقيق استعملنا كل من جداول التكرار والنسب المئوية وكذا جداول المتوسطات الحسابية والانحرافا ت المعيارية من أجل معرفة العلاقة بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة، وكذالك استعملنا تحليل التباين t-test لاختبار صحة الفرضية.

المبحث الرابع: عرض نتائج الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل الاستبيان وهذا في ثلاثة مطالب،مطلب الأول سنقوم بعرض وتحليل نتائج البطاقة الشخصية للمستجوب أما في المطلبين المتبقيين سنقوم بعرض وتحليل نتائج الأسئلة.

المطلب الأول:وصف عينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى نتائج البطاقة الشخصية للمستجوب والتي تظهر كما يلي :

بعد جمع البيانات اللازمة من عينة قدرها(27) تم ترميزها وحجزها ومعالجتها من جهاز الكمبيوتر بالاعتماد على كل برنامج SpssوExcel.

عرض النتائج الشخصية:

قبل التطرق إلى عرض نتائج مضمون البحث نقوم في البداية بالتحليل الوصفي للأسئلة المتعلقة بالمستقصي والتي أدرجت في الأخير بهدف كسب ثقته.

أ- **جنس المستجوب:**تتكون الدراسة من 27 فرد والتي من خلالها تحصلنا على نتائج التالية:

الجدول رقم (03-07): جنس أفراد العينة

الجنس	التكرار:	النسبة %:
ذكر	24	88.9
أنثى	3	11.1
المجموع	27	100

المصدر:إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss19

من خلال الجدول يظهر لنا أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث بحيث يمثلون 88.9% من عينة الدراسة، وبالتالي فإن هذه النسبة تمكن المؤسسة من حصول على خدمات أكبر وبالتالي تحكم في نوع الحوافز التي ستقوم بتقديمها ومنها الحصول على الرضا الوظيفي.

ب- **العمر:** يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عمر الفئات المدرج في استبيان إلى:

جدول رقم(03-08):عمر أفراد العينة

العمر :	التكرار:	النسبة %:
من 21 إلى أقل من 30	9	33.3
من 30 إلى أقل من 40	13	48.1
من 40 إلى أقل من 50	3	11.1
أكثر من50	2	7.4
المجموع	27	100

المصدر:إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss19

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن (48.1%) من المستجوبين يتراوح سنهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، لتأتي بعدها نسبة (33.3%) كنسبة الأفراد الذين سنهم من 21الى أقل من 30 سنة يليها الأفراد الذين سنهم من 40 إلى أقل من 50 بنسبة (11.1%)، أما فيما يخص الأفراد الذين عمرهم من 50 سنة فأكثر فنجد نسبة (7.4%)، ومنه نلاحظ أن أغلب عمال مؤسسة سونلغاز من الفئة الشبابية مما يسهل على المؤسسة كسب رضاهم الوظيفي.

ج- المستوى التعليمي:يتوزع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي إلى ثلاث مجموعات والتي تتمثل في :

الجدول (03-09):المستوى التعليمي لأفراد العينة

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	8	29.6
جامعي	18	66.6
درسات عليا	1	3.7
مجموع	27	100

المصدر:إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss19

من خلال الجدول (03-09) نلاحظ أن الأفراد الذين مستواهم التعليمي الجامعي يمثلون أكبر نسبة (66.6%) لتليها (29.6%) وهي تمثل نسبة الأفراد الذين مؤهلهم العلمي ثانوي، ونجد نسبة (3.7%) من الأفراد هم من دراسات عليا، وهذا دليل على إمتلاك المؤسسة لأفراد ذو معارف يمكن للمؤسسة استغلالها من خلال عدة وسائل كالحوافز مثلا قصد كسب رضاهم الوظيفي.

د-الخبرة والأقدمية: يتوزع أفراد العينة إلى أربعة مجموعات والتي تتمثل في :

الجدول رقم (03-10): الخبرة ولأقدمية

الخبرة والأقدمية	التكرار	النسبة %
اقل من5	**10**	**37**
من 5 إلى 10	**10**	**37**
من 11 إلى 15	**3**	**11.1**
أكثر من15	**7**	**14.8**
المجموع	**27**	**100**

المصدر :إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss19

من خلال الجدول (03-10) نلاحظ أن الأفراد ذو خبرة أقل من 5 سنوات والأفراد من 5الى 10 سنوات يمثلون أكبر عدد بنسبة (37%) لتليها (14.8%) وهي تمثل نسبة الأفراد ذو خبرة أكثر من 5 سنوات، ونجد نسبة (11.1%) هم الأفراد من 11 إلى 15 سنة وهذا المؤشر جيد يدل على إمكانية المؤسسة في التحكم بالأفراد العاملين لديها وكسب رضاهم الوظيفي.

المطلب الثاني: تحليل المحور الأول من الإستبانة

من خلال هذا المطلب سنقوم بتحليل نتائج الأسئلة التي تمثل الحوافز المادية لمؤسسة محل الدراسة،لكن قبل ذالك يجب توضيح المقياس الذي إتبع في الدراسة والمتمثل في مقياس ليكارت الخماسي :

الجدول رقم (03-11): مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة:	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5

المصدر: عز حسين عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي ولاستدلالي، خوارزمية العلمية للنشر والتوزيع، جدة السعودية،2007.

الجدول رقم (03-12): درجات الموافقة عن عبارات بعد الحوافز المادية لعينة الدراسة

الرقم	الحوافز المادية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
1	عن الأجور	2.33	1.301	غ.موافق
2	التعويضات	2.52	1.122	غ.موافق
3	المشاركة في الأرباح	2.07	1.107	غ.موافق
4	التامين الصحي	1.85	1.064	غ.موافق
5	الترقية	2.30	1.068	غ.موافق
6	العلاوات الدورية	2.22	1.311	غ.موافق
7	المكافآت	2.96	1.160	محايد
8	تحسين ظروف العمل المادي	2.85	1.231	محايد
9	القروض	3.22	1.251	محايد
10	الإسكان	3.44	1.423	موافق
11	منح بدل النقل الموصلات	2.30	1.409	محايد

المصدر:إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss19

من خلال هذا الجدول يتضح أن متوسط الحسابي لبعد الحوافز المادية أقل من المتوسط الحسابي السلمي (3) هذا يدل على أن تقييم عبارات هذا البعد عند الأفراد كانت أغلبها تميل لدرجة عدم الموافقة،إلا هناك تباين كبير في الإجابات هذا ما يظهره الانحراف المعياري.

من خلال الجدول التالي يظهر التقييم الإجمالي للعبارات السابقة التي تعبر عن بعد الحوافز المادية .

الجدول رقم (03-13):درجة الموافقة عن بعد الحوافز المادية

مجموع العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
الحوافز المادية	2.5322	0.69460	غ.موافق

المصدر:إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss19

من خلال هذا الجدول يتضح أن متوسط الحسابي لبعد الحوافز المادية أقل من المتوسط الحسابي السلمي (3) هذا يدل على أن تقييم عبارات هذا البعد عند الأفراد كانت أغلبها تميل لدرجة عدم الموافقة .

بناءا على ما تقدم نستنتج أن مستوى الحوافز المادية الموجود لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز جاء منخفضا وفقا لمقياس الدراسة،إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن البعد ككل (2.5322) وهذا يدل على أن المبحوثين في مختلف مصالح المؤسسة لا يتمتعون بميول نحو الحصول على الحوافز المادية بشكل إيجابي يتصف بعدم الرغبة في الحصول على هذا النوع من الحوافز.

المطلب الثالث:تحليل المحور الثاني من الإستبانة

من خلال هذا المطلب سنقوم بتحليل نتائج الأسئلة التي تمثل الحوافز المعنوية في المؤسسة محل الدراسة .

الجدول رقم (03-14) درجات الموافقة عن عبارات بعد الحوافز المعنوية لعينة الدراسة

الرقم	الحوافز المعنوية وعبارات المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
1	شهادات التقدير و خطابات الشكر	2.81	1.241	غ.موافق
2	تحسين الوضع الوظيفي	3.15	0.949	محايد
3	الترقية الشرفية مع زيادة راتب	3.30	1.103	محايد
4	الدعم و المساندة المعنوية عند الظروف الخاصة و الطارئة	3.00	1.038	محايد
5	وضع الأوسمة بلوحة الشرف	2.30	1.103	غ.موافق
6	تحسين الوضع الوظيفي	2.63	0.967	محايد
7	ترشح المتميزين للدورات التدريبية	3.26	1.403	محايد
8	التكليف بعمل آخر	2.81	1.039	محايد
9	إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات	2.63	1.006	محايد
10	فتح أبواب الإتصال	2.74	0.984	محايد

المصدر:إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss19

من خلال هذا الجدول يتضح أن متوسط الحسابي لبعد الحوافز المعنوية أقل من المتوسط الحسابي السلمي(3) وهو بذالك يعبر عن عدم رغبة الأفراد في الإجابة على فقرات المحور الثاني(محايد)،إلا هناك تباين كبير في الإجابات هذا ما يظهره الانحراف المعياري.

الجدول رقم (03-15): درجة الموافقة عن بعد الحوافز المعنوية

مجموع العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
الحوافز المعنوية	2.8630	0.68845	محايد

المصدر:إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss19

من خلال هذا الجدول يتضح أن متوسط الحسابي لبعد الحوافز المعنوية أقل من المتوسط الحسابي السلمي (3) هذا يدل على أن تقييم عبارات هذا البعد عند الأفراد كانت أغلبها محايدة.

بناءا على ما تقدم نستنتج أن مستوى الحوافز المعنوية الموجود لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز جاء محايدا وفقا لمقياس الدراسة،إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن البعد ككل (2.8630) وهذا يدل على أن المبحوثين في مختلف مصالح المؤسسة لا يتمتعون بميول نحو الإجابة على الحوافز المعنوية يتصف بعدم الرغبة في التحدث على هذا النوع من الحوافز.

المطلب الرابع:تحليل المحور الثالث من الإستبانة

من خلال هذا المطلب سنقوم بتحليل نتائج الأسئلة التي تمثل الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، لكن قبل ذالك يجب توضيح المقياس الذي أتبع في دراسة والمتمثل في مقياس ليكارت الخماسي

الجدول رقم (03-16): مقياس ليكارت الخماسي

الرأي	راضي جدا	راضي	راضي إلى حد ما	غير راضي	غير راضي إطلاقا
المستوى	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5

المصدر:إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامجspss19

الجدول رقم (03-17) :درجات الموافقة عن عبارات بعد الرضا الوظيفي لعينة الدراسة.

الرقم	الرضا الوظيفي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه النتيجة
1	عن الأجر	2.89	1.013	**راضي إلى حد ما**
2	عن ساعات العمل	2.63	1.043	راضي إلى حد ما
3	عن علاقات العمل	2.81	1.039	راضي إلى حد ما
4	عن بيئة العمل	2.67	1.144	راضي إلى حد ما
5	عن تعاون الزملاء في العمل للقيام بمسؤوليات الموكلة إليهم	2.48	1.051	راضي
6	عن كيفية الاتصال	2.44	0.974	راضي إلى حد ما
7	عن العدالة في الحوافز المقدمة	3.04	1.055	راضي إلى حد ما
8	عن شعورك بتأدية عملك	2.59	1.083	راضي

9	عن توافر طرق تحفيز مادية مناسبة	3.19	1.039	راضي إلى حد ما
10	عن توافر طرق تحفيز معنوية مناسبة	3.22	0.892	راضي إلى حد ما
11	عن تقييم الإدارة لأدائك	3.10	0.892	راضي إلى حد ما
12	عن أدائك الوظيفي	2.30	1.203	راضي

المصدر:إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامجspss19

من خلال هذا الجدول يتضح أن كل العبارات(من 1الى 12) كانت بمتوسط حسابي أقل من المتوسط الحسابي السلمي (3)، وهي بذالك تعبر على أن العمال لديهم رضا إلى حد ما،إلا هناك تباين كبير في الإجابات هذا ما يظهره الانحراف المعياري.

من خلال الجدول التالي يظهر التقييم الإجمالي للعبارات السابقة عن بعد الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (03-18): درجة الموافقة عن بعد الرضا الوظيفي

مجموع العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
الرضا الوظيفي	2.7809	0.77561	راضي إلى حد ما

المصدر:إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامجspss19

من خلال هذا الجدول يتضح أن متوسط الحسابي لبعد الرضا الوظيفي أقل من المتوسط الحسابي السلمي (3) وهذا يدل على أن تقييم عبارات هذا البعد عند الأفراد كانت أغلبها تميل إلى رضا إلى حد ما.

بناءا على ما تقدم نستنتج أن مستوى الرضا الوظيفي الموجود لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز جاء منخفضا وفقا لمقياس الدراسة، إذا بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن البعد ككل (2.7809) وهذا يدل على أن المبحوثين في مختلف مصالح المؤسسة يتمتعون برضا إلى حد ما على فقرات المحور الثالث يتصف بالرغبة في الحصول على الرضا الوظيفي.

المطلب الرابع:اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

بعد أن تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وفي ضوء الفرضيات التي إستهدفت هذه الدراسة وإختبارها، سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى اختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة الميدانية والتحقق من صحتها أو عدمها وهذا ما سنستعرض من خلالها نتائج التحليل بالنسبة لكل فرضية.

أولا : الفرضية الرئيسية الأولى

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالمدية.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

نتائج إختبار (t-test) لهذه الفرضية تظهر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03-19) نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى باستخدام t-test

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	T	درجة الحرية	Sig
الحوافز المادية والرضا الوظيفي	-0.47897	0.02162	0.12177	-1.878	26	0.072

المصدر:إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss19

قيمة(t)تساوي 1.878- و الاحتمالية المصاحبة لها 0.072وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه نقبل الفرضية العدمية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1 والقائلة " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي" والخطأ المحتمل من نوع ß.

ثانيا :فرضية الرئيسية الثانية

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالمدية

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالمدية

الجدول رقم (03-20): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى باستخدام t-test

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	T	درجة الحرية	Sig
الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي	-0,21772	0,38192	0,14586	0,563	26	0,578

المصدر:إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss19

قيمة (t) تساوي 0.563 والاحتمالية المصاحبة لها 0.578 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه نقبل الفرضية العديمة H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 القائلة بأنه "لا يوجدأثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي في المؤسسة " والخطا المحتمل من نوع ß

ثالثا:الفرضية الرئيسة الثالثة

H_0: إتجاهات عمال سونلغاز نحو الحوافز المادية سلبية.

H_1:إتجاهات عمال سونلغاز نحو الحوافز المادية ايجابية.

لإختبار هذه الفرضية نعتمد على المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد الذي يعبر عن إتجاهات عمال مؤسسة سونلغاز نحو الحوافز المادية.

الجدول رقم (03-21):نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حوافز مادية	2.5322	0.69460
المتوسط الحسابي (إتجاهات عمال مؤسسة سونلغاز)	2.5322	0.69460

المصدر:إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss19

حسب ما يوضحه الجدول (03-21) بلغ المتوسط الحسابي العام لاتجاهات عمال مؤسسة سونلغاز نحو حوافز المادية (2.5322)، وهو يعبر عن مستوى درجة غير موافقة عمال مؤسسة سونلغاز الذين يعتقدون أن الحوافز المادية تنال هذه الدرجة، وبتطبيق هذا المستوى على سلم ليكارت الخماسي يتضح أن المتوسط الحسابي العام يقع بين الدرجة (2) والدرجة (3) وهو يقترب من درجة المحايدة وهذا ما يشير إلى إنخفاض مستوى تقييم عمال المؤسسة لبعد الحوافز المادية،وهذا يعني قبول الفرضية العدمية التي تنص على أن اتجاهات عمال مؤسسة سونلغاز نحو الحوافز المادية سلبية.

رابعا:الفرضية الرئيسة الرابعة

H_0:إتجاهات عمال سونلغاز نحو الحوافز المعنوية سلبية

H_1:إتجاهات عمال سونلغاز نحو الحوافز المعنوية إيجابية

لاختبار هذه الفرضية نعتمد على المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد الذي يعبر عن اتجاهات عمال مؤسسة سونلغاز نحو الحوافز المعنوية.

الجدول رقم (03-22):نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حوافز مادية	2.8630	0.68845
المتوسط الحسابي (إتجاهات عمال مؤسسة سونلغاز)	2.8630	0.68845

المصدر:إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss19

حسب مايوضحه الجدول (03-22)،بلغ المتوسط الحسابي العام لاتجاهات عمال مؤسسة سونلغاز نحو الحوافز المعنوية (2.8630)،وهو يعبر عن مستوى درجة الموافقة عمال المؤسسة الذين يعتقدون أن الحوافز المعنوية تنال هذه الدرجة،وبتطبيق هذا المستوى على سلم ليكارت الخماسي يتضح أن المتوسط الحسابي العام يقع بين الدرجة (2) والدرجة (3) وهذا ما يشير إلى إنخفاض مستوى تقييم عمال المؤسسة للحوافز المعنوية،وهذا يعني قبول الفرضية العدمية التي تنص على أن اتجاهات عمال مؤسسة سونلغاز نحو الحوافز المعنوية سلبية .

رابعا:الفرضية الرئيسية الرابعة

H_0: إتجاهات عمال سونلغاز نحو الرضا الوظيفي سلبية.

H_1: إتجاهات عمال سونلغاز نحو الرضا الوظيفي إجابية.

لإختبار هذه الفرضية نعتمد على المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد الذي يعبر عن إتجاهات عمال مؤسسة سونلغاز نحو الرضا الوظيفي

الجدول رقم (03-23):نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرضا الوظيفي	2.7809	0.77561
المتوسط الحسابي (إتجاهات عمال مؤسسة سونلغاز)	2.7809	0.77561

المصدر:إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss19

حسب ما يوضحه الجدول (03-23)،بلغ المتوسط الحسابي العام لاتجاهات عمال مؤسسة سونلغاز بالمدية نحو الرضا الوظيفي (2.7809)،وهو يعبر عن مستوى درجة راضي إلى حد ما من خلال عمال مؤسسة سونلغاز الذين يعتقدون أن الرضا الوظيفي ينال هذه الدرجة وبتطبيق هذا المستوى على سلم ليكارت الخماسي يتضح أن المتوسط الحسابي العام يقع بين الدرجة (2) والدرجة (3)وهذا يدل على أن العاملين راضين إلى حد ما، وبالتالي فإن الفرضية العدمية صحيحة التي تنص إتجاهات عمال سونلغاز نحو الرضا الوظيفي سلبية .

سادسا: إختبار الفرضية الرئيسية السادسة

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز (المادية ،المعنوية) والرضا الوضيفي في مؤسسة سونلغاز بالمدية،عند مستوى دلالة (0.05)

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز (المادية ،المعنوية) والرضا الوضيفي في مؤسسة سونلغاز بالمدية،عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول رقم (03-24): يبين نتائج الفرضية الرئيسية السادسة

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل الارتباط R^2	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	F	مستوى الدلالة Sig
الحوافز (المادية والمعنوية)	0.635	0.353	0.692	0.62383	2.798	8.095	0.002

المصدر:إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

لدينا المعادلة: $y=ax_1+ax_2+b$ أي: $y=0.949+0.692x_1+0.023x_2$

Y:الرضا الوظيفي

X_1:الحوافز المادية

X_2:الحوافز المعنوية

استخدمنا تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية السادسة وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الوارد في جدول اعلاه ما يلي :

-هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين المتغير المستقل المتمثل في الحوافز (المادية،المعنوية) والمتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالمدية

إذا بلغ (t=1.772) بمستوى دلالة (0.002)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى ان قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين هي (0.635) ،حيث فسر متغير الحوافز (35.3%)من التباين في مستوى الرضا الوظيفي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد(R^2)،وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة وذالك عند مستوى دلالة (0.05).

بناءا على كل هذا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على انه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوافز على الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز وذالك عند مستوى دلالة (0.05)"

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة ومنهجية العمل والتحليل التي تهدف أساسا على إبراز مدي تأثر الرضا الوظيفي بالحوافز المادية والمعنوية.

فعند دراستنا لواقع التحفيز في مؤسسة سونلغاز توصلنا على أنها تستعمل عدة أنواع من الحوافز سواء المادية أو معنوية وتتمثل أهم الحوافز المادية في، الأجور، التعويضات، المكافآت تحسين ظروف العمل والمشاركة في الأرباح وغيرها، أما الحوافز المعنوية فتتمثل في الترقية الشرفية بدون زيادة الراتب وتحسين الوضع الوظيفي والدعم والمساندة المعنوية ومحاولات إشراك العاملين في اتخاذ القرار وغيرها.

لقد أفرزت نتائج الدراسة الإستبيانية حالة من ردود الفعل السلبية والايجابية حول مختلف لمحاور التي تضمنت العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وبمعنى آخر أنواع الحواف ز، فجاءت ردود الفعل سلبية فيما يخص التأمين الصحي المقدم من طرف المؤسسة فرغم ضرورتها فهي لم ترق إلى إشباع حاجات مختلف أفراد عينة الدراسة، أما الحوافز المعنوية فتفاوتت ردود الفعل بين الايجابية أحيانا والسلبية أحيانا أخرى، وما تم الوصول إليه حالة عدم الرضا عن ما هو متوفر بالمؤسسة بجانبه المادي والمعنوي، وإن كانت بعض الردود الإيجابية تعكس حالة من الرضا فيبقى ذلك نسبي.

إلى أنه تم التأكد من خلال النموذج على أن هناك علاقة ارتباطيه قوية بين المؤشر التابع (الرضا) والمؤشر المستقل (التحفيز).

تمهيد:

أصبح جليا لأي مؤسسة ترغب فـي تحقيق التميز والتفوق في خدمتها وإنتاجها أن الموارد البشرية هي الأساس في ذالك، فإن تحققت أهدافها المالية والإنتاجية والتسويقية تبقى فعاليتها مرتبطة بتحقيق الهدف الاجتماعي أي مدى الكفاءة في تسيير الموارد البشرية من هنا ظهرت ضرورة إعطاء أهمية الكافية للموارد البشرية وتسعى المؤسسات لتجسيد ذلك في تحقيق الرضا الوظيفي لأي فرد عامل بالمؤسسة ،فهو بحاجة إلى الشعور بالعدالة الإنصاف والمساواة في المعاملة، توزيع الفوائد، توفير الجو الملائم للعمل وغيرها من العوامل ذات التأثير المباشر والغير مباشر على الفرد بهدف بلوغ درجة من الإشباع المتوافقة مع الحاجات والمتعددة وحتى المتنامية وفقا لما يدركه ويتوقعه الفرد.

وعليه يكتسب موضوع الرضا الوظيفي أهمية بالغة، إذ يعتبر مؤشرا يستند إليه في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد، ونظرا لارتباطه بالحاجات ومستوى الإشباع وكذا طموح الأفراد ودافعيتهم فهو يتصف بخصائص تميزه عن باقي المفاهيم الأخرى والتي ينبغي على المؤسسة إدراكها للاستفادة من نتائجها على مستوى الفرد والمؤسسة بشكل عام.

الرضا الوظيفي وكباقي المفاهيم الأخرى قد عولج من عدة باحثين تعددت وجهات نظرهم كل حسب الحقبة الزمنية التي عايشها بظروفها والعوامل ذات الصلة بالموضوع السائدة آنذاك فنجد في النظريات والنماذج المفسرة لرضا الوظيفي جانب ذو صيغة كلاسيكية ، انفرد في تحليله لذلك المفهوم من حيث طبيعة والعوامل المؤثرة فيه وفق أسس ومعايير خاصة، ومن جهة أخرى نجد تلك النظريات الحديثة التي إرتكزت على مبادئ مميزة أملتها مختلف التغيرات التي تتنامى وبالأخص على مستوى العنصر البشري وكلاهما قد ساهما في ترك كم معرفي ذو أهمية في

المجال العلمي ويبقى الدور على المؤسسات الهادفة إلى تقدم مختلف العوامل المرتبطة والمؤثرة في العنصر البشري لذا حقق الرضا الوظيفي ، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال المراحل التالية:

_المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

_المبحث الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي وطرق قياسه.

_المبحث الثالث : محددات وأبعاد الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يحتاج العنصر البشري إلى عناية فائقة ورعاية بالوسط المؤسساتي الذي ينشط فيه فالبيئة الملائمة المعاملة الجيدة من الزملاء والرئيس ، الإنصاف، العدالة، والمساواة كلها متغيرات تلعب دورا هاما في إحداث ما يعرف بالرضا الوظيفي هذا المفهوم الذي إرتبط بالعنصر البشري، واحتل مكانة بالغة الأهمية في ميدان السلوك التنظيمي، إذ نجد أن الباحثين لا يترددون في استعماله رغم الصعوبة في صياغة تعريف محدد له، إذ يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي تعقيدا ويرجع السبب في ذلك إلى ارتباطه بحالة شعور الفرد حيث يصعب قياسها ودراستها بشكل موضوعي، وعليه ما هو التعريف الذي تقدمه للرضا الوظيفي؟ما هي خصائصه وما هي أهميته ؟

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

من منطلق الاختلاف القائم في الأفراد من حيث طموحاته م، قيمهم ،خبرتهم ... نجد ما يرضي الفرد لا يرضي الأخر، فهذا يشير إلى عدم الإتفاق حول تقديم تعريف موحد ومتفق عليه للرضا الوظيفي، وفي ذلك نجد تعدد الكتابات في هذا المفهوم من جهات مختلفة كل في مجال اختصاصها تهدف بالأساس إلى استحداث ووضع تعريف معين للرضا الوظيفي، وجب علينا الإشارة إلى نظرة عامة حول الرضا.

أولا :تعريف الرضا

الرضا في اللغة: هو ضد السخط و ارتضاه:رآه أصلا ورضا عنه أحبه و أقبل عليه [1]

أما اصطلاحا: فيعرف الرضا "بأنه يعكس درجة التطابق في العوائد الحقيقية الت ي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه [2].

ثانيا: تعريف الرضا الوظيفي

أورد الباحثون تعاريف عديدة تحاول توضيح معنى الرضا الوظيفي، ولكن هناك تعريف موحد وعام لمفهوم الرضا الوظيفي، نظرا لتعدد الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة بالإضافة إلى أن موضوع الرضا غالبا ما ينظر إليه على أنه موضوع شخصي ونسبي أي لأن الشيء الذي يمكن أن يمثل رضا شخص ما قد يكون عدم رضا لشخص أخ ر، بسبب إختلاف الحاجات والدوافع بينهما، فمثلا عن كون الرضا عن هذا الشيء قد يكون تام أو يعني جزء من هذا الشيء و لذلك سوف يتم التطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بهذا المفهوم.

عرف الرضا الوظيفي بأنه "الشعور النفسي بالقناعة والإرتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والإثمار.[3]

---

[1]-إبن منظور، **لسان العرب** ،ط4،دار بيروت ،المجلد 5، 2005، ص168.

[2]-عائشة مصطفى المناوي ،**سلوك المستهلك** ، دار مكتبة عين شمس، ط2، القاهرة، 1998 ، ص 122.

[3]--قوادريرشيد ، **نظام الحوافز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة الإقتصادية-** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التفسير ، جامعة مدية ، 2007.2008-ص59.

ويعرف بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع و ظيفته وعمله، أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ، ورغبته في النمو و التقدم، و تحقيق أهدافه الإجتماعية من خلاله .[1]

وفي تعريف آخر فيرون أن الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية و التي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات أو رغبات العاملين[2].

ويرى بعض الباحثين أن الرضا الوظيفي هو ناتج تفاعل ثلاثة عناصر أساسية هي :

_ العنصر المعرض ويمثل الإحساس والعاطفة .

_ العنصر السلوكي وهو فعل ظاهر.

_ العنصر الإنفعالي[3] **Emotional.**

المطلب الثاني : خصائص الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في شكل سلوك موضعي يعكس حالة الفرد العامل، في مثل هذه الحالة نقول أن الرضا الوظيفي صريح وبالمقابل قد نجده ضمنيا يكمن داخل الفرد العامل.

إن تفسير الظواهر التي تعكس سلوك المتأتي من الفرد قد تتطابق مع فكرة صحيحة أو خاطئة، فإذا فسرنا سلوك أحد العاملين في تأخره الدائم عن العمل على أنه يعكس مشاعره السلبية إتجاه العمل، قد يكون تفسيرا ليس في محله و يرجع سبب ذلك السلوك إلى وسائل المواصلات،

[1]-محمد سعيد سلطان ،**السلوك الإنساني في المنظمات** ،دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2004 ،ص196.

[2]- أحمد صقر عاشور ،**إدارة الموارد البشرية العامة** ، دار المعرفة الإسكندرية، 1483 ، ص 53.

[3]- وليد حليم غازي ،**دوافع و إحتياجات العمل و أثرها على الرضا الوظيفي** ،دار الجامعة ،الإسكندرية ، 2011 ،ص 112.

لهذا تكون أمام تفسير بين متباينين يؤكدان أن الرضا الوظيفي ليس مستقلا بذاته و إنما مرتبط بعوامل عدة كل حسب أهميتها ودرجة تأثيرها على رضا الفرد

يحتاج الفرد العامل إلى عائد يتناسب وجهده المبذول في العمل، كما يتطلع إلى جو ملائم يساعد على العمل، إلى غير ذالك من المستلزمات الضرورية، لرضا الوظيفي أبعاد و أوجه مختلفة فقد يكون الرضا في بعض جوانب وظيفة العامل و يعتبر رضا نوعي (جزئي) كما قد يكون عن كل جوانب وظيفة العامل ويعتبر رضا وظيفي عام .[1]

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات و تباينها حول الرضا الوظيفي حيث لا يوجد إتفاق بين الباحثين بالنسبة للمكونات الأساسية التي تسبب لشخص ما عن عمله ذلك لإختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين مداخلهم وأرضيتهم التي يتفقون عليها .

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة و القبول ناشئة عن قدرة عمل الفرد على إشباع الحاجات الأساسية لديه والتي من ش أنها أن تشعره بتحقيق ذاته كما يتضمن التقدير والإنجاز والإبداع وإحترام الذات وتحمل المسؤولية التي تعود عليه من إجراء القيام بالعمل نفسه.[2]

[1]- عزيون زهية ، **التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الإقتصادية** ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة سكيكدة ، ....، ص 51 -25 .

[2]- قوادري رشيد ، مرجع سبق ذكره ص 61.

المطلب الثالث:أهمية الرضا الوظيفي

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف المؤسسة والمجتمع تتمثل فيما يلي :

أولا:أهمية الرضا الوظيفي للموظف

إرتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى :

_القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطى إمكانية أكبر في عملها وما يحيط بها .

_الرغبة في الإبداع والإبتكار، فعندها يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل،شرب ، سكن... وحاجات غير مادية من تقدير وإحترام، وأمان وظيفي ... مشبعة بشكل كافي ،تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطرق مميزة .

_ زيادة مستوى الطموح والتقدم، الموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي .

_الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة .

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة

ينعكس إرتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي ايجابيا على المؤسسة فيما يلي:

_ إرتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي أكثر تركيزا على عملهم.

_ إرتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.

_ تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات و الشكاوي ...

_ إرتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بمؤسسته.

ثالثا: أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع

ينعكس إرتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع فيما يلي:

_ إرتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الإقتصادية.

_ إرتفاع معدلات النمو وتطور للمجتمع .[1]

[11] - زويش سامية ،**محددات الرضا الوظيفي و أثرها على أداء الموظفين في المؤسسة** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،جامعة البويرة 2013-2014 ،ص 05.

المبحث الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي و طرق قياسه.

وهناك العديد من مؤشرات والطرائق لقياس الرضا الوظيفي و التي تتمثل في:

المطلب الأول: مؤشرات الرضا الوظيفي

وتتمثل فيما يلي:

أولا: مؤشرات الرضا الوظيفي المرتفع

_ **الاستقرار في العمل:** يأمل معظم الأفراد في الشعور بالأمان والإستقرار في العمل إذ أنهم في حاجة إلى الشعور مؤمنون ومحميون من مخاطر فقدان العمل، الحوادث والإصلاحات التي تقع بسبب ممارسة العمل، فعندما يشعر الفرد بنوع من الأمان فإنه يشعر بالمتعة والحرية والإستقلالية فبقاء الفرد وإستقراره في وظيفته وولائه لها دليل على رضا الفرد عن عمله.

_ **العلاقات الحسنة:** إن وجود علاقات حسنة بين العمال من جهة وبين العمال والمشرفين من جهة أخرى تميزها علاقات التقدير ولاحترام المتبادل والتعاون بينهم هذا كالمؤشر رضا العمال عن عملهم.

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

_ **انخفاضات نزاعات العمل و الصراعات** : عندما يكون تفاعل أفراد الجماعة فيما بينهم فإنه يؤدي إلى انخفاض معدل الصراع بينهم، فكلما كانت جماعة العمل متماسكة فإنها تسعى جاهدة

لتحقيق الأهداف المشتركة والعمل لمصلحة الفرد ومصلحة المنظمة ويقل معدل النزاع فيما بينهم، وهذا أيضا مؤشرا على رضا الأفراد عن عملهم [1].

ثانيا: مؤشرات الرضا الوظيفي المنخفض

_الإضراب: مما لاشك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الإختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل، العلاقات الإنسانية)، لذا يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح ، فالإضراب بصورة عامة يعبر عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم وهو لايعني العنف لكن يتعلق بالقوة كما أنه من الغياب أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمؤسسة، فنجد العمال في حالة إضراب، إذا كانت الأجور منخفضة مثلا فهذا يعكس لنا عدم الرضا على مستوى الأجور فالعامل يلجأ إلى ذلك التصرف للتعبير عن ما يعانيه من تأزم وتوتر ويعتقد أن الإدارة هي المسئولة عن ذلك، والإضراب هو الوسيلة للحد من تلك الوضعيات.

ومن الإضراب ما هو غير الرسمي يقوم به جماعة من الأفراد المستائين من تدهور وتدني مستلزمات العمل، كما يتم على مستوى الوحدة الإنتاجية مثلا دون إعلام النقابة أوالإدارة بذلك، وهذا النوع من الإضراب ما هو إلى إحتجاج عن قدم آلات العمل التي قد تؤدي إلى مزيد من الحوادث، أما الإضراب الرسمي فيشمل جميع عمال المؤسسة مع علم النقابة والإدارة بذلك، فالعمال في مثل هذه الحالة تميزهم حالة عدم الرضا إما عن الأجر أو على سوء ظروف العمل ... وكلا النوعين يعبر عن حالة عدم الإستقرار بالعمل مما ينتج عليه أثار سلبية على الفرد والمؤسسة معا .

[1]- قوادري رشيد ، مرجع سبق ذكره ص 70.

_ **الإصابات:** إن الحوادث الصناعية والإصابات هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي وبتالي إنعدام الدافع عن أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى إفتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الإبتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب، لذا نجد فروم يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي و ليس العكس .

_ **التمارض:** إذ حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق فمن أجل التخلص من عمل غير راضي عنه يلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للإبتعاد عن محيط العمل تهربا من الواقع المعايش أو التقليل من الإنعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله.[1]

_ **ترك الخدمة:** يتجه سلوك الفرد الغير الراضي في هذه الحالة إلى الإستجابة إلى ترك الوظيفة والإستقالة والبحث عن وظيفة أخرى.

_ **الغياب:** يقصد بالغياب عدم الحضور إلى العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه والمشاركة في الإنتاج طبقا لبرنامج الإنتاج، يمكن إعتبار معدل الغياب عن العمل مؤشرا يمكن إستعماله للتعرف على درجة رضا العامل عن عمله[2].

[1] - زويش سامية ،مرجع سبق ذكره ،ص 24-25.
[2] -قوادري رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 71 .

المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي

إن معرفة إتجاهات الفرد نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأن من الصعب معرفة حقيقة تلك الإتجاهات بدقة من خلال الملاحظة أو إستنتاجها بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد وعادة لا يفصح أو لا يستطيع الفرد الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله.

أولا: طريقة تحليل ظواهر الرضا

وهي أكثر طرق القياس بساطة وإنتشارا، حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد، ومشاعره إتجاه عمله، ومن الظواهر التي تساعد على لمس درجة الرضا الوظيفي لمعدل دوران العمل والتغيب، والتمارض فقد أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة فضلا عن إنخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا نجدها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي، ومن مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات وسهولة تصنيفها، والإبتعاد عن التحيز، ولكن مشكلتها في عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات إضافة إلى صعوبة ترجمة بعض البيانات.

ثانيا: طريقة هرز بيرغ (طريقة القصة)

تعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي شعرو فيها بأنهم راضون عن عملهم، وكذلك الأوقات التي يشعروا بعدم الرضا ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الإستياء، وإنعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم إيجابا أو سلبا، وقد خ لصت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة وهي أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا، وقد وجهنا إلى هذه الطريقة

إنتقادات وهي أن المعلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة يفتقر إلى قدر غير قليل من الموضوعية لإعتمادها النظرة التقديرية والشخصية لأفراد العينة .

ثالثا: طريقة الإستقصاءات

تعتمد هذه الطريقة على إستقصاء أراء العينة المستهدف قياس رضاها من خلال نماذج لإستطلاع الرأي وتصاغ محتوياتها وتصميم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين ويتلائم مع مستويات الذين يتم إستطلاع أرائهم وتأخذ هذه النماذج أشكالا عدة مثل نموذج فروم، أو نموذج التوقعات وكذلك نموذج بورتر الذي يستهدف قياس رضا الفرد عن وظيفته في ضوء إشباعها لخمس فئات من الحاجات الإنسانية هي : الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الإنتساب، الحاجة إلى تقدير الذات، الحاجة إلى الإستقلال الحاجة إلى تحقيق الذات .

ومن مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات كميا وإمكانية إستخدامها في حالات العينات الكبيرة وقلة التكلفة ، وخصوبة المعلومات[1].

*وهناك طرق أخرى لقياس الرضا الوظيفي ويمكن حصرها في طريقتين :

أولا: المقاييس الموضوعية

هذا النوع يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل غياب وترك الخدمة، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه ويتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبيه بالمشكلات الخاصة برضا الأفراد، ولكنها لا تتوفر بالبيانات التفصيلية يتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات أو نشير إلى أساليب العلاج الممكنة .

[1]- سالم تيسير الشرايدة ، **الرضا الوظيفي** ،أثر نظرية و تطبيقات عملية ،دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان، 2010 ، ص 107 – 108 .

1_**الغياب:** تعتبر درجة إنتظام الفرد في عمله أو بعبارة أخرى، نسبة أو معدل غيابه مؤشرا يمكن إستخدامه للتعرف على درجة الرضا العام في عمله ولكن هناك بعض الحالات التي يرجع غيابها عن العمل نتيجة لما تعانيه من القلق النفسي والتوتر والشعور بالتأزم سواء في مكان العمل أو في حياتهم .

والمعروف أن القلق من المشاعر التي تمتص طاقة الإنسان وتبددها وتدهورها وتعرقل الطاقة نحو خلق الإبداع، والإنتاج والإبتكار، الذي يحتاج لدرجة ما من الصفاء الذهني وهدوء النفس، وقد ينتج عن هذا الغياب إنعدام الشعور بالرضا عن العمل، وتجدر الإشارة أيضا إلى أن حالات لا يمكن تجنبها لرجوعها إلى ظروف طارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها، مثل المرض، والحوادث والظروف العائلية وغيرها من الأسباب ورغم أنه يمكن الإسترشاد بالطريقة التي إقترحتها وزارة العمل الأمريكية وذلك سنة 1988 تحسب معدل الغياب كالتالي:

$$\text{معدل غياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة الفترة}}{\text{مجموع عدد الأفراد في منتصف الفترة}} \times 100$$

_ حيث مجموع أيام الغياب للأفراد: يعبر عن مجموع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.

_ متوسط عدد الأفراد العاملين: ويمثل متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في أخر فترة.

_ عدد أيام العمل: يمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة دون حساب أيام العطل الأسبوعية والرسمية التي يتم فيها العمل.

1_ترك الخدمة: يمكن إعتبار حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد، كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، إذ ينظر لبقائه في الوظيفة كمؤشر يدل على مدى إرتباطه بعمله ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد حالات ترك الخدمة الإختباري، مقسوما على العدد الإجمالي للأفراد في منتصف الفترة التي يحسب معدلها كالأتي :

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة الفترة}}{\text{مجموع عدد الأفراد في منتصف الفترة}} \times 100$$

والبيانات الخاصة بمعدلات ترك الخدمة شأنها في ذلك شأن بيانات معدلات الغياب تقتصر وظيفتها على التنبيه بوجود مشكلات دون تحليل أسبابها أو وسائل علاجها، ولكن يبقى هذا السبب غير كافي في إعادة ما ينصح في هذه الحالات يجمع بيانات أكثر تفصيلا عن أسباب ترك الخدمة، وذلك بإجراء مقابلة مع الفرد عقب إعلانه ترك الخدمة، أو تقديم الإستقالة للتعرف على الدوافع

والظروف التي دعته لاتخاذ هذا القرار، ولعل جمع مثل هذه البيانات يساعد على التعرف على الأسباب الحقيقية لترك الخدمة.[1]

ثانيا: المقاييس الذاتية

يمكننا أن نميز طريقتين تستخدمان في تحديد الأسئلة

1 _**تقسيم الحاجات:** في هذه الطريقة تصمم الأسئلة بحيث يمكن الحصول على معلومات من الفرد عن مدى ما ينتجه العمل من إشباع لمجموع الحاجات المختلفة لديه، وعليه فإن كل مجموعة من مجموعات الحاجات الإنسانية يكون لها أسئلة متعلقة بها في القائمة .

2 _تقسيم الحوافز: في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها القائمة بحيث تتبع تقسيمها للحوافز التي يتيحها العمل والتي تعتبر من العوامل المؤثرة مع الرضا وهي تتضمن : الأج ر، محتوى العمل، فرص الترقي، الإشراف، جماعة العمل، ساعات وظروف العمل [2.]

المطلب الثالث: النظريات و النماذج المفسرة للرضا الوظيفي

قد حاز مفهوم الرضا الوظيفي على إهتمام كثير من الباحثين كل حسب وجهة نظره ويبقى الأساس القائم في هذا الموضوع ذا صلة بالعنصر البشري المتطلع دائما للأمام فكيف يعلن الفرد رضاه من عدمه وكيف يبني اتجاهه نحو العمل؟ والإجابة ندرجها في النظريات والنماذج التي فسرت الدوافع الإنسانية أي تم تفسير المتغيرات ذات العلاقة بالرضا الوظيفي، وتدرجت النظريات من الكلاسيكية إلى الحديثة منفردة بمعايير وأسس خاصة بها وتقوم بإستعراض أهم هذه النظريات على النحو التالي :

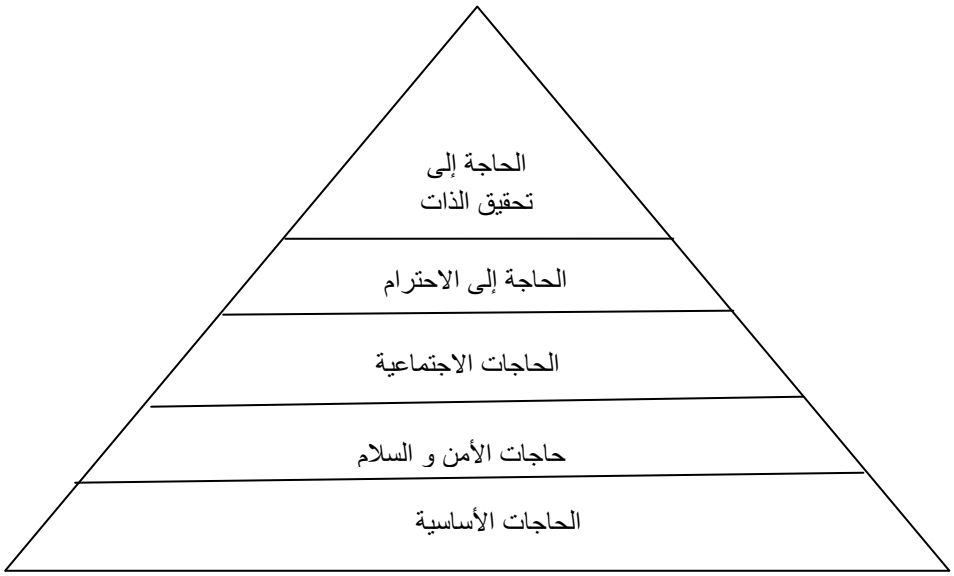
[1] - - زويش سامية ، مرجع سبق ذكره ،ص 18 – 19.
[2] -قوادري رشيد ،مرجع سبق ذكره نص 72 – 73.

_أولا : النظرية الإنسانية (تدرج الحاجات)

تعد النظرية الإنسانية أو ما تعرف بنظرية تدرج الحاجات من أشهر نظريات الدافعية وأكثرها شيوعا منذ أن تم تطويرها عام 1943 ومن ثم نشرها في 1954م عند نشر أبراهام ماسلو "كتابه الحافز والشخصية " وترى هذه النظرية التي أوضحت أن دوافع الفرد العامل في العمل لا تقاس بالدوافع الإقتصادية والإجتماعية فقط، وإنما ثمة دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية عن تأثيرها على سلوك الفرد بمعنى أخر على رضاه الوظيفي بشكل عام وقد قسم "ماسلو " الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات بمعنى أن يتم ترتيبها على شكل هرم .

في إشارة إلى الأسبقية التي تحظى بها هذه الحاجات لدى الأفراد، ويتم الانتقال من مستوى إلى أخر حسب الترتيب المقدم من طرف "ماسلو " إذا ما أريد إشباعها وهذه الحاجات يمكن أن تدرج في الشكل التالي :

الشكل رقم(02-01): سلم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر:إحسان دهش حلاب إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ص 220

ويمكن وصف الحاجات التي ذكرها "أبراهام ماسلو كالآتي :

1 _الحاجات الأساسية :

تتضمن الحاجات الأساسية مجموعة الحاجات الضرورية لبقاء الفرد، وتضم الحاجة إلى الطعام الماء الهواء النوم وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات هي حاجة هؤلاء الأفراد إلى الأجور والحوافز المادية بأنواعها، الوجبات الغذائية، وأوقات الإستراحة.

2 _حاجات الأمن والسلامة :

تتمثل حاجات الأمن والسلامة في حاجة الفرد إلى الأمن والحماية بما في ذلك حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته أو تهدد مستقبله أو مستقبل أسرته، أو ما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد

في المنظمات الحاجة إلى الأمان الوظيفي في المدى القصير (إنهاء الخدمة) أو في المدى الطويل (الحصول على التقاعد في نهاية مدة الخدمة) الحماية من الإصابات والحوادث في العمل.

3 _الحاجات الإجتماعية:

وتعرف أيضا بالحاجة إلى الإنتماء وتتضمن الحاجات الازمة لتحقيق التفاعل الإجتماعي وتتمثل في الحاجة إلى الإنتماء إلى الأسرة أو الجماعة أو الوطن والحاجة إلى الصداقة والحب ومن مثل هذا النوع من الحاجات في المنظمات هي حاجة الأفراد إلى الإنتماء إلى جماعات العمل الرسمية أو الجماعات غير الرسمية، الإنتهاء إلى المنظمة أو سيادة علاقات الصداقة مع رؤساء العمل .

4 _الحاجة إلى إحترام :

تتعلق حاجة الإحترام بشعور الفرد بالكفاءة أو الجدارة، الإستقلالية، القوة، الثقة بالنفس والتقدير والإعتراف من قبل الآخرين، ومن العوامل التنظيمية التي تقابل هذا النوع من الحاجات هي إتاحة الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال أو مهام مميزة ومهمة تجعل منه يشعر بالإنجاز وتحمل المسؤولية .

5 _الحاجة إلى تحقيق الذات :

وهي من أصعب أنواع الحاجات، تضم هذه الحاجة رغبة الفرد في تكوين قدراته وتطويرها، والتعبير إلى أقصى حد من مهارات الفرد وعواطفه وعلى النحو الذي يحقق ذاته في الواقع

العملي، ومن العوامل التنظيمية التي تساعد على إشباع مثل هذا النوع من الحاجات هي توفير فرص [1].

ثانيا: نظرية القيمة ل Locke

تعتبر من بين النظريات الهامة في الرضا عن العمل، ووفقا لهذه النظرية فإن درجة رضا الفرد عن عمله أو عنصر من عناصره (سواء كان الأجر، الترقية، أو الشهرة أو ما شابه ذلك) تحكمها ثلاث نواحي هي:

_ مقدار ما يأمل في الحصول عليه بالنسبة لهذا العنصر.

_ مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة له.

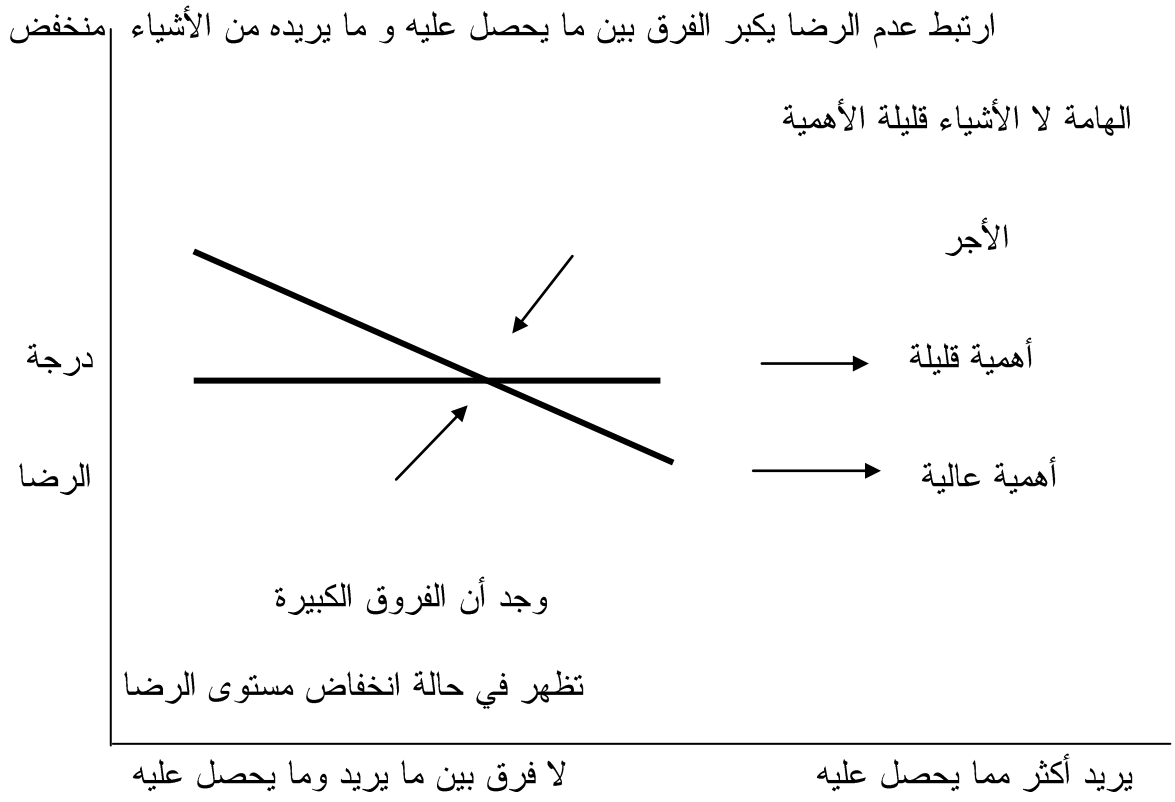
_ أهمية هذا العنصر بالنسبة له .

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

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

[1] -إحسان دهش جلاب ،**إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير** ،دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان ، 2011 ،ص 218-219.

الشكل (02-02): أثر الفرق بين ما يحصل عليه الفرد من عمل وما يرغب فيه على الرضا عن العمل



المصدر: جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك التنظيمي، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل على بسيني، المملكة العربة السعودية: الرياض، دار المريخ 2004 – ص 210.

فكلما زاد الفرق بين مايرغب فيه العامل وبين ما يحصل عليه فعلاً كلما إنخفض مستوى رضاه الوظيفي وتظهر هذه العلاقة بوضوح بين ما يهتمون بالعامل محل الدراسة أكثر ممن يهتمون بذلك المتغير وتستطيع الإدارة الإستفادة من فروض هذه النظرية بأن تأخذ في إعتبارها

مقدار ما يأمل الفرد في الحصول عليه بين وجوه العمل المختلفة ، وتحاول قدر إستطاعتها أن تلبي ذلك المقدار وخاصة في تلك الجوانب التي يعطيها أهمية كبيرة إذا كانت تريد أن تخلق قوة عمل راضية عن العمل [1].

ثالثا: نظرية الحاجات ألدرفرAlderfertheory

قدم ألدرفر تصنيفا للحاجات في شكل هرم يشبه بدرجة عاليه هرم الحاجات لماسلو لكن هذا الهرم يحتوي على ثلاثة أنواع من الحاجات :

1_ حاجات البقاء : وهي تمثل الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو .

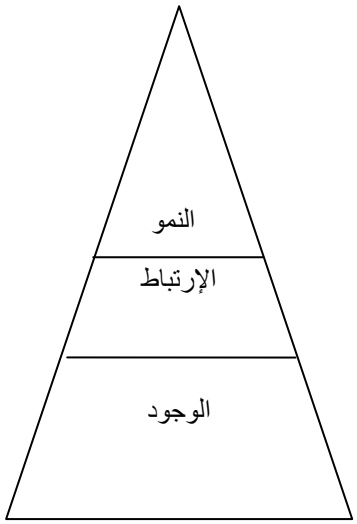
2_ حاجات الإرتباط : وتعبر عن درجة إرتباط الفرد بالبيئة المحيطة وتمثل حاجات الإنتماء والحاجات الإجتماعية وجزء من الحاجة إلى التقدير .

3_ حاجات النمو : وتعبر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته ومؤهلاته وتمثل جزء من الحاجة إلى التقدير والإحترام وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو .

والشكل التالي يوضح النظرية :

[1] - قوادي رشيد ،مرجع سبق ذكره، ص 64-65.

الشكل(02-03): يبين تصنيف الحاجات حسب ألدرفر



مصدر: حريم حسين سلوك الأفراد في المنظمة دار زهران للنشر عمان 1997_ص 132.

وتعتبر هذه النظرية مكملة لنظرية ماسلو حيث يتفقان في المبدأ كون الرضا لدى العاملين يتحقق بدرجة إشباع الإحتياجات لديهم، ولكن الإختلاف الجوهري بينهم يكمن في أن نظرية ألدرفر ترى بإمكانية السعي إلى تحقيق إشباع أكثر من حاجة في وقت واحد على العكس ما تنصب إليه نظرية ماسلو[1] .

[1]- العربي حاكيم ،**أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة** ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، 2013-2014 ،ص 8-9 .

ثالثا: نظرية عدالة العائد لـ أدمز(Adams)

تنسب هذه النظرية إلى أدمز ظهرت سنة 1963 وتنظر 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 ،أدائه، ورضاه الوظيفي، وبناء عليه فإن إدراك العامل بالمقارنة أن العائد الذي يتحصل عليه يساوي الجهد الذي يبذله يكون راضيا .

أما إذا أدرك بالمقارنة أن العائد الذي يحصل عليه لا يساوي ولا يتوافق والجهد المبذول ،فإنه يحدث لديه الشعور بضياع قيمة جهده ويؤدي ذلك إلى عدم الرضا .

وتتضح نظرية العدالة في الرضا الوظيفي عندما يشعر الأفراد أن المكافأة المقدمة من طرف المؤسسة كالراتب، الإعتراف 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 .

_ العوائد تمثل الجزاءات أو المكافآت التي يحصل عليها الفرد نظير جهده المبذول نذكر منها على سبيل المثال (الحصر، الدخل، الإعتراف ، الترقية ..الخ)[1] .

[1] - عزيون زهية ، مرجع سبق ذكره ،ص 66.

رابعا :نظرية التوقع (Vroom 1964)

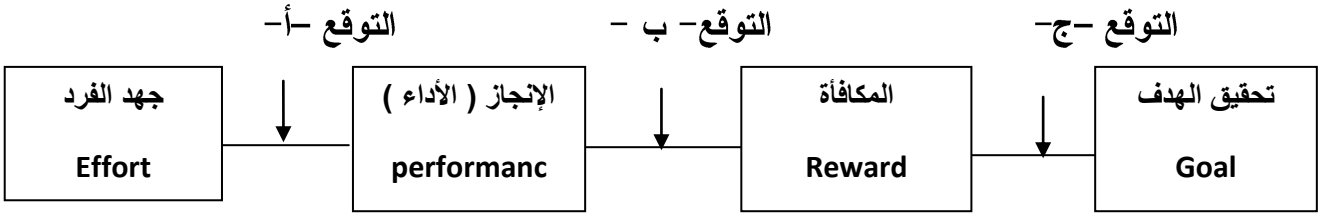
تركز هذه النظرية على الفرق بين ما يحتاجه العامل وبين ما يتحصل عليه من عمله وترى هذه النظرية أن دافعية الفرد لأداء العمل هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها، أو شعوره وإعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد، وبعبارة أخرى ترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يعبر عن تقدير إحتمالي لمقدار ما يحصل عليه الفرد ومقدار ما كان متوقع الحصول عليه نتيجة أدائه وتعتمد هذه النظرية على ثلاث جوانب كما يلي :

1 _**الجاذبية (المتعة)** : وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج أو العوائد المحتملة التي يمكن أن يحققها في عمله وتتمثل في الحاجات غير المشبعة .

2 _**الإرتباط بين الجهد والأداء :** وهي الإحتمال المدرك بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء، أي مدى رغبة الفرد في العمل، أو تحقيق عائد معني في أي وقت وتتوقف على أهداف الفرد، وإدراكه للقيمة النسبية لهذا الأداء كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف .

3 _**الإرتباط بين الأداء و العائد (المكافأة)**:وهي حرية إعتقاد الفرد بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيقه لنواتج أو العوائد المرغوبة .

الشكل رقم (02-04) يوضح نظرية فروم للتوقع



المصدر: موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي، إثراء النشر والتوزيع الأردن، 2009، ص 112.

تشير النظرية للعلاقات التالية :

أ_هناك علاقة بين الجهود المبذولة والإنجاز المراد تحقيقه .

ب_ هناك علاقة بين الإنجاز المراد تحقيقه والعوائد المتحققة من خلالها .

ت_ هناك علاقة بين المكافآت المراد إعطائها للفرد وبين تحقيق الهدف المراد إنجازه .

لذا فإن نظرية التوقع تؤكد على هذه العلاقات وطبيعة ترابطها لتحقيق أهداف المنظمة[1] .

[1] - صادق محمد عفيفي وآخرون, **الإدارة في مشروعات الأعمال**، دار الكتاب الكويت، 1981 ص 294.

خامسا: نظرية التكيف

يرى رواد هذه النظرية (داوس، وويز) أن الرضا الوظيفي هو محصلة التوافق أو التكيف الفعال ما بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل، وتقوم هذه النظرية على الإنسجام ما بين الشخصية اللازمة للعمل وبيئة العمل نفسه والإستقرار في الوظيفة ويؤكدون ذلك بقولهم " إن القدرات والحاجات المهيأة تشكل الجوانب الهامة لشخصية العامل، إما المتطلبات المتعلقة بالقدرة على العمل والأنظمة التي يعززها هذا العمل فهي الجوانب العامة لبيئة العمل " ويعتقدون هؤلاء بأن بالإمكان الإستبدال على تأقلم الموظف مع وظيفته من معرفة مدى التوافق بين شخصية هذا الموظف في عمله بيئة العمل [1].

المبحث الثالث: محددات وأبعاد الرضا الوظيفي

رغم إختلاف العلماء حول مصطلح الرضا عن العمل، إلا أنه يبقى عبارة عن تلك المشاعر الوجدانية التي يكونها الفرد نحو العمل، الذي يتصور أن يحقق من خلال حاجاته المختلفة ، فإذا تحققت تلك الحاجات المادية والمعنوية يكون العامل راض عن عمله، وإذا لم تتحقق تلك الحاجات يكون هناك عدم الرضا عن العمل لكي تبقى هذه الحاجات التي يسعى العامل إلى تحقيقها ترتبط محددات و أبعاد الرضا الوظيفي التي من شأنها أن تزيد أو تنقص من درجة الرضا عن العمل ومن خلال هذا المنطلق تطرقنا في هذا المبحث إلى أهم محددات وأبعاد للرضا الوظيفي .

[1] - العربي حكيم، مرجع سبق ذكره ص 17.

المطلب الأول: محددات الرضا الوظيفي

توجد مجموعة من المحددات الرضا الوظيفي أهمها :

أولا: الأجر

1_تعريف الأجر: يعرف الأجر كذلك على أنه « الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسماني العقلاني الذي يبذله العامل في عمله»[1] .

على الرغم من محاولة الباحثين تعميم عدم أهمية أو التقليل من شأنه إلا أن الأجر يبقى يفرض نفسه كعامل أساسي وإستراتيجي سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، إذا يعد الأجر من أهم أسباب النزاعات العمالية، وخلافا لما يذهب إليه هرزبرغ وأتباعه في إعتبارهم للأجر كمجرد وسائل لإشباع الحاجات الفيزيولوجية، فإن الأجر قد يتعدى ذلك بكثير ليرمز للمكانة الإجتماعية ويعزز مستوى الشعور بالأمن و الإستقرار، وقد يترجم كمركز لتقدير وإعتراف من طرف المؤسسة لأهمية ودور العامل، وليس هذا فحسب بل إن الأجر قد يمكن الفرد من مسايرة مستوى العلاقات الإجتماعية، وتحسينها عن طريق الإشتراك في الكثير من المناسبات وتبادل المجاملات والزيارات، وهذا بالإضافة إلى أن مستوى الأجر قد يعكس درجة تفوق الفرد ونجاحه، الأمر الذي يجعله يأخذ طابعا إجتماعيا ومعنويا لا يستهان به[2] .

[1]- زويش سامية ، مرجع سبق ذكره ،ص 23

[2] - سلفاوي أمال ،**محددات الرضا الوظيفي و أساليب تفعيلها** ، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الليسانس،جامعة ورقلة ، 2011-2012 ، ص 13.

2 _ فرص الترقية :

إنتقال الموظف إلى الأعلى مع زيادة في المسؤوليات والواجبات والمهارات وزيادة في الراتب، وتحسين في المركز الإجتماعي.

3 _نظم الترقية :

إن إستناد نظم الترقية إلى أسس وأساليب موضوعية تساعد في تهيئة بيئية صالحة للأداء وتحقيق أهداف المنظمة كما أن الترقية المبنية على أسس وضمانات واضحة تؤدي إلى خلق الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى تماسك جماعة العمل وعلى العموم هناك ثلاث أنظمة لترقية هي:

أ_الترقية بالأقدمية: وهي الترقية إلى الوظيفة الشاغرة، تكون من نصيب الموظف صاحب الخدمة الأطول في الوظيفة الحالية، أو في المنظمة دون النظر إلى قدرته .

ب_الترقية بالجدارة : تكون الوظيفة الشاغرة من نصيب الموظف صاحب الخدمة الأطول في الوظيفة الحالية أو في المنظمة دون النظر إلى قدرته .

ج _**الترقية بالأقدمية و الجدارة:** يجمع بين النوعين السابقين الذكر ولهذا النظام عدة مزايا نذكر منها ما يلي :

_ يساعد المنظمة في إختيار الموظفين الأكفاء ذوي الخبرة الطويلة والقدرات والمهارات الممتازة.

_ يحفز الموظفين إلى الإستمرار في الخدمة كما يحفزهم على الأداء الجيد .

_ يحقق الرضا الوظيفي لقناعتهم بعدالة الترقية .

_ يحد من التحفيز والمحاباة والمؤثرات الشخصية .

_ تقدير الموظفين أصحاب الخبرات الطويلة .

ونستنتج مما تقدم أن الترقية فرصة ينتظرها كل موظف لما تقدم له من إمتيازات مادية ومعنوية إلا أن هذه الفرصة ينبغي أن تكون مبنية على أسس موضوعية عادلة حتى تكون حافزا إيجابيا يحقق الموظفين من خلاله الرضا الوظيفي[1].

4_العلاقة مع الزملاء :

تؤثر جماعة العمل على الرضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد أخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل كلما كانت جماعة العمل مصدر الرضا للفرد عن عمله وكلما تفاعل الفرد مع أفراد أخرين يخلق تواتر لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسببا لاستياء الفرد عن عمله[2]

فالدراسة التي قامت بها جامعة "ميتشجان" بالولايات المتحدة الأمريكية والتي أجريت بجماعة أوهايو على نمط الإشراف السائد بين الرئيسي لولاء مرؤوسيه يتم عن طريق الاهتمامات التي يوليها الشرف لمرؤوسيه مثل :

_ الإهتمام الشخصي بهم وذلك بتحسين العلاقة بينه وبين العمال .

_ إهتمام وتفهم المشرف بكل القضايا ومشاكل العمال، وخاصة عند صدور الأخطاء في الأداء.

_أما إذا كان المشرف يقصر إهتمامه على الإنتاج وأهدافه إذ يعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات إنتاج لا غير.

[1]- زويش سامية ، مرجع سبق ذكره ،ص 31- 32.
[2] - سلفاوي أمال ، مرجع سبق ذكره ،ص14.

_ أي أنه يولد الإستياء نحو العمل لذلك فإن المشرف لا يستطيع أن يكسب ولاء ورضا مرؤوسيه إلا عندما يقف عند معرفة حاجاتهم ومشاعرهم في العمل .

ويتوقف تأثير المشرف على المرؤوسين على العوامل التالية :

1_ الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها .

2_الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم.

3_ تفويض سلطات وحريات واسعة للمرؤوسين الذين يفضلون الإستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية وعموما فإن نمط الإشراف الجيد لابد أن يراعي ما يلي:

_ كسب ولاء المرؤوسين.

_ التقييم الموضوعي لأداء المرؤوسين .

_ الأمانة المتعلقة بإعطاء المعلومات في العمل .

_ المقدرة على فهم الآخرين ومعالجة سلبياتهم[1].

المطلب الثاني: أبعاد الرضا الوظيفي

نأخذ أحد الشكلين التاليين:

الرضا العام : ويعرف بأنه الاتجاه العام للعامل ككل فما هو راضي أو غير راضي هكذا بصفة مطلقة، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الموظف أو العامل

[1] - زويش سامية ، مرجع سبق ذكره ، ص 33-34.

أكثر من غيرها ولا مقدار ذالك ، فضلا عن جوانب التي لا ترضى أصلا بيدا أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة على موقف العامل إزاء عمله بصفة عامة.

الرضا النوعي (الجزئي): يشير إلى الرضا العامل من جانب على حدة، وتشمل تلك الجوانب سياسة المؤسسة ، الأجور ، الإشراف، فرص الترقية ، ظروف العمل ، أساليب الاتصال داخل المؤسسة والعلاقات مع الزملاء، وتفيد معرفة هذه الجوانب في التعريف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي[1].

المطلب الثالث: العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء

وفي هذا الصدد توجد ثلاثة اتجاهات، الإتجاه الأول يؤكد أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والاتجاه الثاني يرى أنه لا توجد علاقة بين الرضا عن العمل والأداء، والإتجاه الثالث يؤكد أن الرضا عن العمل هو نتيجة حصول العامل على مكافآت عادلة وهذه المكافآت العادلة نتيجة ربطها بضرورة القيام بأداء معين.

الإتجاه الأول :هذا الإتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحاث "اهوثورن" في الثلاثينات حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية فزاد الإهتمام بالعاملين من خلال سماع شكواهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، ثم تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة، وكان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية ، وقد أظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجية إرتفعت وأن العوامل التي تم إدخالها في العمل أدت إلى زيادة الدافعية للعمل، وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والأداء التي أسهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت

[1]- رشيد علوان، **نظام الأجور والحوافز وإثره على الرضا الوظيفي**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة مدية، 2014، ص 47 48

أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وهذه الأساليب مثل المشاركة في الإدارة، والإشراف المتساهل، والنصح والإرشاد.

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

الإتجاه الثالث: يرى أن الرضا الوظيفي يحقق الأداء العالي القبول بعوائد إيجابية (حوافز) مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة في حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوىً معين من الأداء، وعموما عندما يكون الموظف غير راضٍ عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل إلتزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمنظمة التي يعمل بها ، فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسيا من خلال شرود الذهن والإستغراق في أحلام اليقظة ،أوينسحب جسميا من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكرا أو تمديد أوقات الإستراحات والغياب وتعطيل العمل ، وقد يصل سلوك الموظف غير الراضي إلى محاولة الإنتقام من المنظمة.

عندما لا يتحقق الرضا الوظيفي لدى الفرد ، سيظهر أثر ذلك في صحته البدنية والنفسية،وفي علاقاته وفي إنتاجه ... وقد يتعمد الإهمال والتقصير حتى تتفاقم الأمو ر، وقد يُكثر من النقد

ويضخّم المشكلات وقد يستقيل من العمل أو يطلب الإعارة أو الإجازات الكثيرة... وقد يضعُفُ ولاؤه للمؤسسة، بل قد ينقلب هذا الولاء إلى كُره وتآمر .

خلاصة الفصل :

لقد تناولنا في هذا الفصل مفهوم الرضا الوظيفي ، وتباينت التعاريف المقدمة بحسب وجهات نظر العلماء، فمنها من اعتبر الرضا حالة شعورية تنتاب الفرد العامل اتجاه عمله ، كما يبين أن الرضا الوظيفي العام للفرد يتحقق بتحقق الرضا الوظيفي الجزئي له عن مختلف العوامل المؤثرة فيه، وتعني بذالك الرضا عن الأجر والترقية وظروف العمل ... باعتبار الرضا الوظيفي أحد المتغيرات ذات الصلة الوثيقة بالمورد البشري نجده ذو خصائص متباينة ، إذ يختلف من فرد إلى آخر، فالأول قد يرضي طبيعة ديناميكية فرضا الأفراد يتغير بتغير الوضع سواء على المستوى المؤسسة او على مستوى المجتمع ككل ، لذا يتطلب الأمر الاستمرار في دراسة حاجات الأفراد والبحث عن الوسيلة الكفيلة لتلبيتها لضمان تحقق الرضا الوظيفي هذا الأخير الذي له أهمية بالغة على مستوى الفرد أولا، والمؤسسة ثانيا، فالفرد الراضي عن عمله في جوانبه المختلفة يضمن له ذالك الارتياح النفسي وحتى الجسدي ، مما يجعله يساهم بشكل فعال في أعمال المؤسسة ، ويثبت ولائهإذن الوزن الكبير للرضا الوظيفي جعله يحضا بانشغال كبير من العلماء في ميادين شتى لذا وجدناه يتناول عدة نظريات تباينت بين الكلاسيكية و الحديثة و كل نظرية قائمة بتفسيرها الخاص.

قائمة الأشكال

الملاحق

قائمة المراجع

خاتمة

الفصل الثالث

دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية

الفصل الأول

أساسيات حول التحفيز

الفصل الثاني
ماهية الرضا الوظيفي

إن تطور المؤسسات وضمان استمرارها وازدهارها مرهون بالاستخدام الأمثل للعن صر البشري المتوفر والمتوقع وعلى مدى كفاءته وقدراته وخبراته وحماسه للعمل ومدى نجاعة أدائه فأغلب المؤسسات التي ترمي إلى استخدام المنافسة كسلاح استراتيجي وتحقق من خلاله التميز تركز على تنمية المورد البشري من خلال تحفيز العمال ، وإرضائهم وكسب ولائهم والتأثير في إتجاهاتهم وإثارة دوافعهم وتوجيه سلوكهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة .

يعتبر نجاح المؤسسة في الأداء المتميز واستمراره مرتبط بمدى نجاح تعاملها مع موظفيها،ذالك لأن التأثير على إتجاهات الأفراد وإثارة دوافعهم وتوجيه سلوكهم في الإتجاه المطلوب وإتجاه المؤسسة وجعل الأفراد يعتبرون أن أهداف المؤسسة هي أهدافهم الخاصة ، وهذا هو التحدي الأساسي الذي يواجه المؤسسات الحديثة ولايمكن تحقيق هذه الأهداف إلا من خلال نظام لحوافز فعّال، فالتحفيز يعتبر أداة فعّالة للمؤسسات المتميزة في سبيل الحصول على أفضل الكفاءات وتنميتها والعمل على بقائها واستمرارها.

فالحوافز تعبيرات لإحتياجات الفرد، لذا فهي تمثل بالنسبة له دوافع شخصية داخلية كما أنها توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية،كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمؤسسة وتدفع العمال إلى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة، كما أنها تعمل على منع شعور الفرد بالإحباط وتدفع العامل إلى المثابرة في عمله وتجعل كفاءته عالية وتدفعه إلى المزيد من الجهد الموجه نحو تحقيق إنجازات في الأداء عند مستوى الرضا المتولد من الحوافز.

ولقد تباينت وجهات نظر الباحثين في مجال الإدارة والمسؤولين في المؤسسات نحو الحوافز ودرجة أهميتها، تحقيق الرضا الوظيفي، وتأثيرها المباشر والغير المباشر في دفع سلوك الأفراد

وعن الحوافز الملائمة لجميع فئات العاملين، والأسس التي يتم بموجبها وضع نظم الحوافز والتخطيط لها وكيفية التغلب على معوقات تنفيذ نظم الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية.

ويتناول هذا البحث التحفيز وأثره على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة، الذي يعتبر من المتغيرات الهامة، حيث يشير إلى شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله.

ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

إلى أي مدي يمكن أن تأثر الحوافز على الرضا الوظيفي في المؤسسة؟

ومن خلال هذا السؤال العام يمكن طرح بعض الأسئلة الجزئية كما يلي:

_ ماذا نعني بالحوافز؟

-ما هو الرضا الوظيفي و ما هي العوامل المؤثرة به؟

_ ما هي العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي في المؤسسة؟

فرضيات البحث

_ نعني بالحوافز المثيرات التي تدفع العمال إلى بذل أقصى جهد ممكن سواء كانت هذه المثيرات مادية أو معنوية والتي من شأنها أن تشعر العمال بدرجة عالية من الرضا.

_نعني بالرضا الوظيفي الإتجاه الإيجابي للفرد نحو عمله كما تعتبر العوامل الشخصية أهم مؤثر على الرضا الوظيفي.

_توجد علاقة طردية بين الحوافز والرضا الوظيفي في المؤسسة.

أهمية البحث

يعتبر موضوع التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي موضوعاً مهماً نظراً للآثار الإيجابية التي تترتب عليه من زيادة في مردودية العامل، إتقانه لعمله، إستعداده لبذل كل ما لديه لتحقيق أهداف المؤسسة ولذلك فأهمية البحث تتجلى في:

_أهمية وفاعلية نظم وأنواع الحوافز في المؤسسة.

_أهمية الرضا الوظيفي لدي العاملين في المؤسسة.

_التوصيات التي يمكن أن يقدمها البحث والاستفادة القصوى منها في الواقع العلمي.

أهداف البحث

نهدف من خلال هذا البحث إلى:

1_الوقوف على أنواع الحوافز المادية.

2_الوقوف على أنواع الحوافز المعنوية.

3_معرفة الرضا الوظيفي.

4_معرفة العلاقة بين الحوافز وبين الرضا الوظيفي في المؤسسة.

أسباب إختيار الموضوع

وقع إختيارنا لهذا الموضوع دون غيره لأسباب عديدة منها:

أ_الأسباب الشخصية:

_الرغبة الشخصية في الإطلاع على موضوع التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي وإضافة كل ما هو جديد فيه إلى الرصيد المعرفي.

_ملائمة الموضوع مع التخصص المدروس «علوم التسيي

_ الموضوع جدير بالإهتمام حيث أن العامل الجزائري لا يحظى بالتحفيز الفعّال.

ب_الأسباب الموضوعية:

يعد التحفيز من المواضيع الجديرة بالإهتمام في العلوم الإدارية كون أن شعور العامل بالتحفيز ينعكس إيجابا على أدائه، مما يصنع الفارق والتميز للم ؤسسة، أما عن ربطه بالرضا الوظيفي دون غيره من المتغيرات المؤثرة ، فراجع إلى أن التحفيز يؤثر وبشكل كبير على رضا العمال، بالإضافة إلى توفر المراجع المتعلقة بالجانب النظري للموضوع.

الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة:

1_دراسة عارف بن ماطل الجريد، رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية لسنة2008 بعنوان التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدي العاملين بشرطة منطقة الجوف وهدف من خلال دراسته إلى البحث في مدي مساهمة الحوافز في تحقيق رضا الموظف عن

وظيفته، ومن بين أهم النتائج التي توصل إليها أن أفراد عينة الدراسة راضون إلى حد ما عن عملهم، وأن هناك علاقة طردية بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا عن بيئة العمل، ولا كن المشكل الذي يبقى مطروح قد يكون العامل راضي عن عمله لا كنه غير راضي عن المؤسسة ككل، لذلك جاءت دراستنا لتبين درجة تأثير الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من المؤسسة على رضا الوظيفي الذي تضمن المؤسسة استمراره فيها.

2_دراسة مقدود وهيبة، رسالة ماجستير من جامعة بومرداس للسنة الدراسية 2007/2006 بعنوان التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة مع دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية، وقد هدفت الدراسة إلى تبيان أثر الحوافز على أداء المورد البشري، وقد خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن نظام الحوافز ليس نمطي بمعني لا يصلح لكل زمان ولكل الأفراد، وعلى المؤسسات أن تنتبه لخصوصية كل فرد، وأن الحوافز ليست مادية فقط وإنما الحوافز الأكثر تأثيرا في الأداء هي تلك الحوافز المتعلقة بالجانب المعنوي، وظروف ومناخ العمل،ونحن سنضيف على هذه الدراسة أن الحوافز مهمتها القادمة هي أن تصنع رابطا أقوى بين المنظمة ورضا الفرد العامل فيها.

3_دراسة إيهاب أحمد عويضة، رسالة ماجستير جامعة غزة لسنة 2008 بعنوان أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية لمحافظة غزة ودراسته ركزت على الرضا الوظيفي بكل مسبباته على الولاء التنظيمي حيث تطرق إلى الحوافز كعامل من عوامل الرضا الوظيفي، ولم يركز عليه كثيرا، ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي: وجود علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي تعزي للخصائص

الشخصية (الجنس، السن، الحالة الإجتماعية...)، بينما نحن في دراستنا سنركز بالخصوص على الحوافز لمعرفة درجة إسهامها في الرضا الوظيفي.

وما يميز بحثنا عن الدراسات السابقة كونه أننا سنتطرق إلى تأثير متغير خارجي واحد ومحدد والتركيز على دراسة أثره، بينما أغلب الدراسات السابقة تناولت جملة من المتغيرات على الرضا الوظيفي لذلك لم تصل إلى التحديد بدقة شدة تأثير كل متغير منها على الظاهرة المدروسة (الرضا الوظيفي) كما أن دراسة حالة ستكون على مؤسسة جزائرية ما يتيح لنا فرصة معرفة درجة رضا العامل الجزائري لمؤسسته .

مصطلحات البحث

التحفيز:هو العملية التي تقوم بها الإدارة لإثارة دوافع الفرد، نحو السلوك المرغوب فيه لتحقيق أهداف المنظمة.

الحوافز:هي الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد.

الإبداع:هو ترجمة الأفكار الإبتكارية وتطبيقها لإيجاد منتج جديد أو تحسين منتج حالي.

الدافع:مثير داخلي يحرك سلوك الفرد ويوجهه للوصول إلى هدف معين.

الرضا الوظيفي: هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل التي تعتبر كمخرجات للرضا الوظيفي.

هيكل البحث وتقسيماته:

بغرض إلاجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات المطروحة قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول:

_الفصل الأول عنوانه *أساسيات حول التحفيز* وتطرقنا خلاله إلى المفاهيم الأساسية للتحفيز وأهميته كما أوردنا أشهر وأهم النظريات التي عالجت موضوع الحوافز وحتى تكتمل النظرة حول هذا المفهوم قمنا بإظهار مختلف أنواع وأشكال الحوافز التي يمكن للمؤسسة أن تختار الحافز الذي يتلائم وموظفيها وأيضا العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز، ولدى تطرقنا لهذا المفهوم ودراسة مختلف جوانبه لاحظنا أنه يؤثر بشكل أو بـآخر على الرضا الوظيفي في المؤسسة هذا ما دفع بنا إلى ربط الحوافز بالرضا الوظيفي والتفصيل أكثر في هذا المفهوم يأتي في الفصل الثاني .

_الفصل الثاني جاء بعنوان *مدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز* بداية قمنا بتعريف الرضا الوظيفي، خصائصه، وأهميته كما تطرقنا إلى الرضا الوظيفي وطرق قياسه والنظريات والنماذج المفسرة له وفي الأخير قمنا بدراسة عوامل وأبعاد الرضا الوظيفي، ولكي نثبت أو ننفي الفرضيات التي إعتمدناها وندعم الجانب النظري كان لابد لنا من دراسة ميدانية إحصائية وهذا كان محور الفصل الثالث.

_الفصل الثالث وجاء بعنوان *دراسة حالة في مؤسسة سونلغاز بولاية المدية* وهو إسقاط للجانب النظري على عينة من موظفي سونلغاز بالمدية، وتطرقنا فيه إلى مستوى تأثير الحوافز على رضا العمال وإلى شد العلاقة بين المتغيرين وخلصنا في الأخير على إختيار الفرضيات التي وضعناها وخرجنا بجملة من النتائج والتوصيات.

منهج وأدوات الدراسة

لدراسة هذا الموضوع والإطلاع على مختلف أبعاده والإجابة عن الإشكالية المطروحة إعتمدنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وذلك لمعرفة أثر التحفيز على الرضا الوظيفي وإستعنا أيضاً بالمنهج الإحصائي من أجل إختبار الفرضيات والإجابة على الإشكالية.

أما فيما يخص جمع البيانات فقد جمعناها بعدة طرق منها:

_المسح المكتبي لمعظم الكتب والمقالات التي نشرت في هذا الموضوع.

_مواقع الإنترنيت.

أما في الجانب التطبيقي فسنعتمد على:

_أسلوب الإستبيان لقياس التأثير بين المتغير المستقل(التحفيز) والمتغير التابع(الرضا).

صعوبات البحث

لقد واجهتنا مجموعة من الصعوبات أثناء إنجازنا لهذا البحث سواء ما تعلق بالجانب النظري أو التطبيقي ويمكن حصر أهمها فيما يلي:

_ إرتباط موضوع الدراسة بنواحي نفسية و إجتماعية مما صعب علينا عزل المتغيرات والحكم على النتائج.

_التداخل الكبير الموجود بين موضوع الحوافز وعدد من المواضيع الأخرى كالولاء التنظيمي...

_صعوبة إقناع العمال أن المعلومات التي يدلون بها هي موضوع سر وتخص البحث العلمي فقط ولا علاقة لها بالإدارة، فالكثيرين كانوا خائفين من الإجابة بصراحة.

فهـــــــرس المحتويات:

كلمة شكر.

الإهداء.

الملخص.....I

فهرس المحتويات.....II

فهرس الأشكال.....VII

فهرس الجداول.....VIII

مقدمة.....أ_ذ

الفصل الأول: أساسيات حول التحفيز.....2-52

تمهيد..... 02

المبحث الأول: ماهية التحفيز في المؤسسة..... 03

المطلب الأول: تعريف التحفيز وأهميته.....03

المطلب الثاني: التطور التاريخي للتحفيز وأهدافه.....06

المطلب الثالث: أنواع الحوافز.....09

المبحث الثاني: نظريات التحفيز وعملياته في المؤسسة..... 21

المطلب الأول: نظريات التحفيز.....21

المطلب الثاني: عناصر وأسس منح التحفيز.....33

المطلب الثالث: متطلبات عمليات التحفيز.....37

المبحث الثالث: نظام الحوافز في المؤسسة.....38

المطلب الأول: المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه.....38

المطلب الثاني: الصعوبات التي تتعرض نجاح الحوافز، وشروط نجاح الحوافز.....43

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز.....46

خلاصة الفصل.....51

الفصل الثاني: ماهية الرضا الوظيفي.....53-87

تمهيد.....53

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.....55

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي.....55

المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي.....57

المطلب الثالث: أهمية الرضا الوظيفي.....59

المبحث الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي وطرق قياسه.....61

المطلب الأول: مؤشرات الرضا الوظيفي.....61

المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي.....64

المطلب الثالث: النظريات والنماذج المفسرة للرضا الوظيفي.....68

المبحث الثالث: عوامل وأبعاد الرضا الوظيفي.....79

المطلب الأول: عوامل الرضا الوظيفي.....80

المطلب الثاني: أبعاد الرضا الوظيفي.....83

المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء.....84

خلاصة الفصل.....87

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالمدية.....89-136

تمهيد.....89

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة سونلغاز.....90

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز.....90

المطلب الثاني: مبادئ التنظيم الحالية لمجمع سونلغاز..... 97

المبحث الثاني: مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.....99

المطلب الأول: تعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.....99

المطلب الثاني: أهداف المديرية.....100

المطلب الثالث: صلاحيات تطور الموارد البشرية والتكوين.....101

المطلب الرابع: مصلحة تسيير الموارد البشرية.....102

المطلب الخامس: التكوين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.....103

المبحث الثالث: تخطيط و تصميم دراسة ميدانية.....105

المطلب الأول: تحضير الدراسة الميدانية.....105

المطلب الثاني: إعداد الاستبيان.....107

المطلب الثالث: الاختبارات الأولية لأداة القياس.....109

المطلب الرابع: أدوات تحليل البيانات.....116

المبحث الرابع:عرض نتائج الدراسة.....116

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة.....116

المطلب الثاني:تحليل المحور الأول من الاستبانة.....121

المطلب الثالث: تحليل المحور الثاني من الاستبانة.....123

المطلب الرابع: تحليل المحور الثالث من الاستبانة.....125

المطلب الخامس:إختبار فرضيات الدراسة الميدانية.....128

خلاصة الفصل.....136

خاتمة.....138

قائمة المراجع.....143

قائمة الملاحق.

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1-1	أنواع الحوافز	20
2-1	أساسيات نظرية إي أرجي ونظرية ماسلو	25
3-1	شكل توضيحي لنظرية العاملين	29
4-1	المفاهيم الأساسية في نظرية التوقع	31
5-1	توقعات الجهد-الأداء، الأداء-العائد	32
6-1	مراحل تصميم نظم التحفيز	38
1-2	سلم ماسلو للحاجات الإنسانية	71
2-2	أثر الفرق بين ما يحصل عليه الفرد من عمل وما يرغب فيه عن الرضا عن العمل	74
3-2	يبين تطبيق الحاجات حسب لاردوف	76
4-2	يوضح نظرية فروم للتوقع	79
1-3	نموذج البحث	110

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
3-1	عدد الإستبانات الموزعة	108
3-2	معامل ألفا **كرونباخ** لقياس ثبات الإستبانة	111
3-3	معامل الإرتباط بيرسون لفقرات الجزء الأول لإستبانة الدراسة	112
3-4	معامل الإرتباط بيرسون لفقرات الجزء الثاني لإستبانة الدراسة	114
3-5	معامل الإرتباط بيرسون لفقرات الجزء الثالث لإستبانة الدراسة	116-115
3-6	صدق الإتساق البنائي لأداة	116
3-7	جنس أفراد العينة	118
3-8	سن أفراد العينة	119
3- 9	المستوى التعليمي لأفراد العينة	120
3-10	الخبرة والأقدمية	121
3-11	مقياس ليكرت الخماسي	122
3-12	درجات الموافقة عن عبارات بعد الحوافز المادية لعينة الدراسة	123
3-13	درجة الموافقة عن بعد الحوافز المادية	124
3-14	درجة الموافقة عن عبارات بعد الحوافز المعنوية لعينة الدراسة	125
3-15	درجة الموافقة عن بعد الحوافز المعنوية	126
3-16	مقياس ليكرت الخماسي	127
3-17	درجة الموافقة عن عبارات بعد الرضا الوظيفي لعينة الدراسة	128-127

3-18	درجة الموافقة عن البعد الرضا الوظيفي	128
3-19	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولي بإستخدام t-test	130
3-20	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثانية بإستخدام t-test	131
3-21	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	132
3-22	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	133
3-23	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الخامسة	134
3-24	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية السادسة	135

شكر وعرفان

نتقدم بالشكر والعرفان

إلى من ساندنا في إتمام هذا العمل الأستاذ المشرف

سلام عبد الرزاق على نصائحه وتوجيهاته التي لم يبخل علينا

بها تصويبا لهذا البحث وإثراء له

إلى كل من قدم لنا يد العون

شكرا جزيلا لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث من قريب

أو من بعيد

قائمة الجداول

فهـــــرس المحتويات:

كلمة شكر.

الإهداء.

الملخص.....I

فهرس المحتويات.....II

فهرس الجداول.....

فهرس الأشكال.....

مقدمة.....أ_ ر

الفصل الأول: أساسيات حول التحفيز

تمهيد.....

المبحث الأول: ماهية التحفيز في المؤسسة.....

المطلب الأول: تعريف التحفيز وأهميته.....

المطلب الثاني: التطور التاريخي للتحفيز وأهدافه.....

المطلب الثالث: أنواع الحوافز.....

المبحث الثاني: نظريات التحفيز وعملياته في المؤسسة.....

المطلب الأول: نظريات التحفيز

المطلب الثاني: عناصر وأسس منح التحفيز

المطلب الثالث: متطلبات عمليات التحفيز

المبحث الثالث: نظام الحوافز في المؤسسة

المطلب الأول: المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه

المطلب الثاني: الصعوبات التي تتعرض نجاح الحوافز، وشروط نجاح الحوافز

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: ماهية الرضا الوظيفي

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي

المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي

المطلب الثالث: أهمية الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي وطرق قياسه

المطلب الأول: مؤشرات الرضا الوظيفي

المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي

المطلب الثالث: النظريات والنماذج المفسرة للرضا الوظيفي

المبحث الثالث: عوامل وأبعاد الرضا الوظيفي

المطلب الأول: عوامل الرضا الوظيفي

المطلب الثاني: أبعاد الرضا الوظيفي

المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالمدية

تمهيد

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة سونلغاز

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز

المطلب الثاني: مبادئ التنظيم الحالية لمجمع سونلغاز

المبحث الثاني: مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

المطلب الأول: تعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

المطلب الثاني: أهداف المديرية

المطلب الثالث: صلاحيات تطور الموارد البشرية والتكوين

المطلب الرابع: مصلحة تسيير الموارد البشرية

المطلب الخامس: التكوين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

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

المطلب الأول: إجراءات الدراسة

المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بالإستبيان

المطلب الثالث: نمذجة العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي في المؤسسة

خلاصة الفصل

خاتمة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

أولا: الكتب

الكتب باللغة العربية:

1. إبراهيم عبد الله الدبيخي، تقييم نظامي الحوافز والمكافئات في الجمارك السعودية كوسيلة للحد من التهريب، معهد الإدارة العامة، إدارة البرامج المالية والاقتصادية الرياض، 1412ه.

2. إبن منظور، لسان العرب، ط4،دار بيروت، المجلد 5، 2005.

3. أبو الكشك، محمد نايف، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2006.

4. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيي ر، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ، سنة 2011 .

5. أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الإسكندرية، سنة 1483.

6. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار العربية، الإسكندرية، 2009.

7. ألزغبي، فايز، وعبيدا، محمد إبراهيم، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، عمان الأردن، 1997.

8. بدر سالم، الاتجاه الإسلامي لدوافع و حوافز العاملين، مجلة الإدارة العدد 2، 1983.

9. تركي مصطفي أحمد، بحوث في السلوك التنظيمي، دار القلم للنشر والتوزيع، القاهرة 1986.

10. حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.

11. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 1999.

12. درة عبد الباري، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، ط 1، مجلة الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، دار الفرقان للنشر والتوزيع عمان،الأردن، 1982.

13. رضا،أحمد، معجم متن اللغة، موسوعة لغوية حديثة المجلد الثاني، منشورات دار مكتبة الحياة، بيروت، 1958 .

14. زوليف مهدي حسن، ادارة الأفراد في منظور كمي، مكتب الأقصى، عمان 1984.

15. السلمي على، الحوافز والدوافع، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة 1984.

16. السيد إسماعيل محمد، تنمية المهارات القيادية والسلوكية: تدريبات وأنشطة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997.

17. صادق محمد عفيفي وآخرون ، الإدارة في مشروعات الأعمال ، دار الكتاب الكويت ، 1981.

18. صلاح التنزاني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 1970.

19. طارق طه، الإدارة منشأ المعارف للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.

20. الطخيس إبراهيم عبد الرحمان والجراتي عماد، العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية، ط3، مطابع الشرق الأوسط، الرياض، 1992.

21. الطويل هاني عبد الرحمان، الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 1999.

22. عادل جودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 1972.

23. عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية القاهرة، 1996.

عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، ط2 ندار مكتبة عين شمس القاهرة ،سنة1998 .

24. عبد الرزاق، رضا وآخرون، إدارة الأفراد، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد 1987.

25. عبد الوهاب على، الحوافز في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة، الرياض 1982.

26. عزت أحمد أرجح، علم النفس الصناعي، مؤسسة المطبوعات الحديثة، القاهرة 1991.

27. عقيلي عمر وصفي، إدارة القوى العاملة، دار زهران، عمان، 1996.

28. علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع،2011 .

29. علاقي مدني عبد القادر، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية مكتبة دار زهران للنشر والتوزيع، جدة المملكة العربية السعودية 1996.

30. على محمد عبد الوهاب، إستراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز،دار التوزيع والنشر الإسلامية، 1982.

31. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب للنشر، ط3 1985.

32. الغامدي عبد الله عبد الواحد، دور القيادات الأمنية الوسطى في تحفيز العاملين رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2000.

33. القريوتي محمد قاسم، مبادئ الإدارة «النظريات، العمليات، الوظائف»، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

34. القريوتي، مبادئ الإدارة(النظريات،العمليات،الوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان:الأردن 2004 .

35. الكعبي، نعمة، والسم راني، مؤيد، إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، الطبعة الأولى، بغداد مطبعة الحمال المركزية .

36. المجدوب، فاروق، الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان ، 2002.

37. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطابعة والنشر الإسكندرية، 2005.

38. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، سنة 2004.

39. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2002 .

40. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط5 دار وائل للنشر والتوزيع عمان،2000.

41. المسلم سلمان بن ناصر، السلوك الوظيفي المهني، منهج تطوير المهارات، ط 1 الرياض، 2003.

42. مهنا، محمد فؤاد، سياسة الوظائف العامة وتطبيقاتها، دار المعارف القاهرة، 1976 .

43. الهيتي عبد الرحيم،إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان الأردن، 2003.

44.ناصر محمد العدلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي، الرياض، السعودية 1993.

45. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأئمة للنشر و التوزيع، الجزائر 2011.

46. هاشم زكي محمود، الاتجاهات الحديثة في الإدارة، دار الكتاب الجامعي، القاهرة 1975.

47. هاشم، زكي، الجوانب السلوكية في الإدارة، الطبعة 3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.

48. هوانه وليد، على عتيقي، مدخل إلى الإدارة التربوية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع الكويت، 1994.

49. وليد حليم غازي، دوافع واحتياجات العمل و أثرها على الرضا الوظيفي، دار الجامعة الإسكندرية، 2011.

50. ياغي محمد عبد الفتاح، تقييم الموظف العام للحوافز في الأردن، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1986.

51. يوسف جحيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.

الرسائل الجامعية

1. ألحارثي درهم بن عايض، رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني بإدارة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999

2. رشيد علوان، نظام الأجور والحوافز وإثره على الرضا الوظيفي، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية،جامعة الهدية، 2014.

زويش سامية، محددات الرضا الوظيفي و أثرها على أداء الموظفين في المؤسسة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة 2013-2014

3. سالم تيسير الشرايدة ، الرضا الوظيفي، أثر نظرية و تطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان، 2010.

4. سلفاوي أمال، محددات الرضا الوظيفي و أساليب تفعيلها، مذكرة ضمن متطلبات شهادة لنيل شهادة الليسانس في شعبة علم النفس ، جامعة ورقلة، 2011-2012 .

5. العربي حاكيم ،أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،سنة 2013- 2014

6. عزيون زهية، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة سكيكدة ،سنة ... .

7. العنقري، عبد الله ابن عبد العزيز، نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين دراسة ميدانية على العاملين بإمارة منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999.

8. الغامدي عبد الله عبد الواحد، دور القيادات الأمنية الوسطى في تحفيز العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2000،

9. قوادري رشيد، نظام الحوافز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التفسير، جامعة الهدية 2007-2008.

المجلات

1. بدر سالم، الاتجاه الإسلامي لدوافع و حوافز العاملين، مجلة الإدارة العدد 2 ، 1983.

2. درة عبد الباري، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، ط1، مجلة الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، دار الفرقان للنشر والتوزيع عمان،الأردن، 1982.

3. الفارس، سليمان، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 2011.

4. اللوزي موسى، اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو الحوافز العمل، مجلة العلوم الإنسانية مجلد22، العدد6، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، 1995.

5. اللوزي موسي، دراسات السلطة، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 22، العدد6، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، 1995.

ثانيا: الكتب باللغة الفرنسية :

1. ricky w griffin, fundamentals of management, cor concepets and application, 3ed edition, librag of congress control numbr, new youk, witlout year.

2. tosliba cecilia, 2006:«sparts a wave of innovatio:New structures and incentives stimulate employee creativity», journal:human resource management enternational digest , case study, volum: 14Issue: 6.

الملحق رقم 03

جامعة الدكتور يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

في إطار التحضير لمذكرة نهاية الدراسة للحصول على شهادة الماستر في إدارة تسيير المؤسسة حول موضوع التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز المدية.

نرجو منكم مساعدتنا بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بكل دقة و موضوعية علما أن البيانات التي نستدل بها ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

نشكركم على تعاونكم معنا

من إعداد الطالبتيـــــن **تحت إشراف الأستاذ**

- ❖ دوفانة مسعودة
- ❖ حامي نسرين

سـلام

المحور الاول:

المعلومـات الشخصيـــة

1 -الجنس

ذكر ☐ أنثى ☐

2 -الســن

من (21) سنة الى أقل من (30) سنة ☐ من (30) سنة الى أقل من (40) سنة ☐

من(40) سنة الى أقل من (50) سنة ☐ (50) سنة فأكثر ☐

3 -المستـــوى التعليمـــي

ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

4 -الأقدميـــة (الخبرة)

أقل من 5 سنوات ☐ من5 سنوات الى 10 سنوات ☐

من 11 سنة الى 15 سنة ☐ أكثر من15 سنة ☐

المحور الثانى

ضـــع علامـــــة(x) فـــــي الخانـــة المناسبـــــة

السؤال الاول: ما مدى استخدام الحوافز المادية في تحفيز العاملين في مؤسسة سونلغاز للمدية

الحـــوافـــــــز	دائما	غالبا	أحيانا	قليلا	لا تستخدم اطلاقا
عن الاجـــــــــــــور					
التعويضـــــــــــــات					
المشاركـــــة فـــي الارباح					
التاميـــــــن الصحـــــــي					
الترقيـــــــــــــــة					
العلاوات الدوريـــــــــــة					
المكافـــــــــــــآت					
تحسين ظروف العمل المادي					
القروض					
الاسكان					
منح بدل النقل المواصلات(من البيت الى العمل)					

السؤال الثاني: ما مدى استخدام الحوافز المعنوية لتحفيز العاملين في المؤسسة

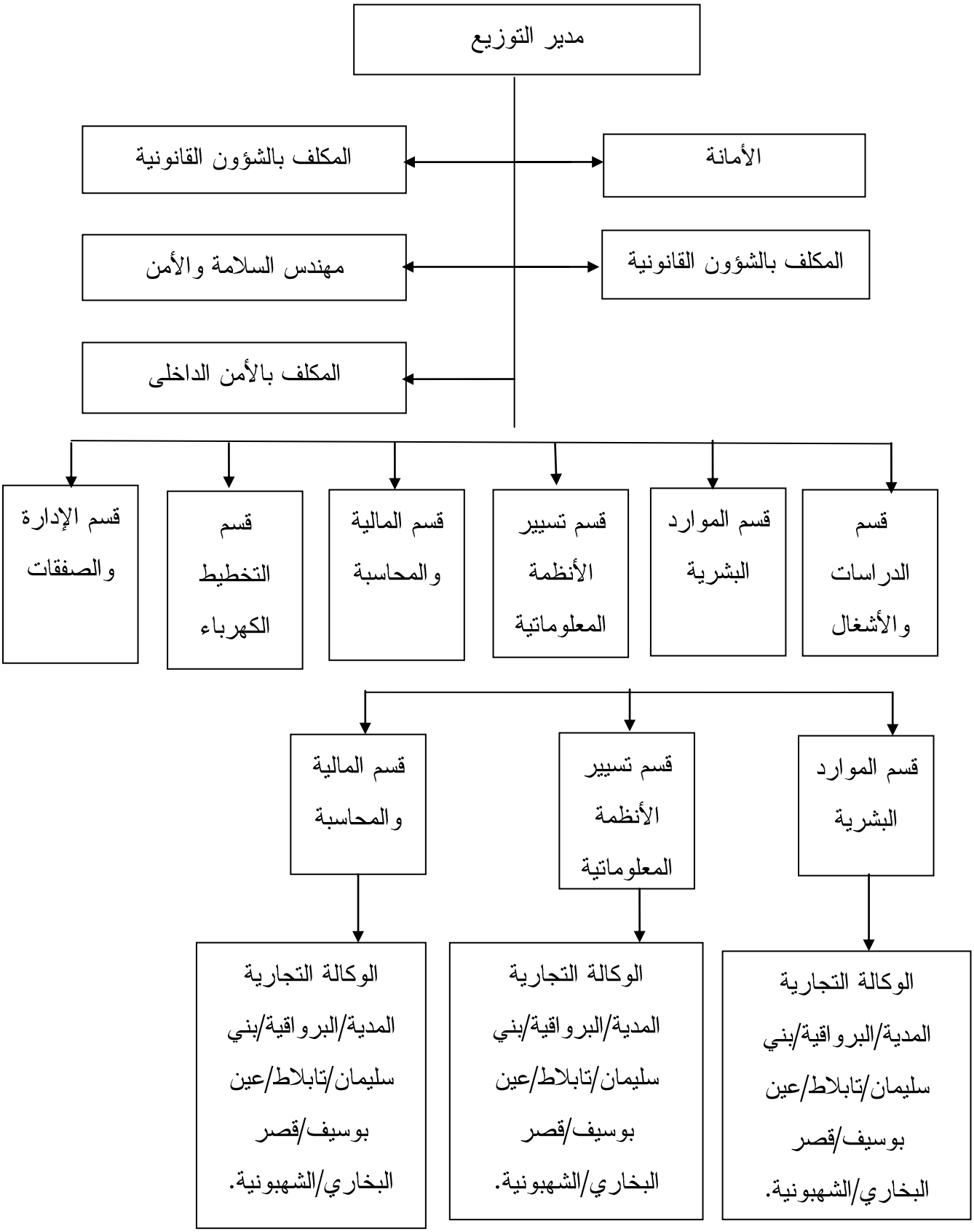
الحـــوافـــــــــــز	دائما	غالبا	أحيانا	قليلا	لا تستخدم اطلاقا
شهادات التقدير و خطابات الشكر					
تحسين الوضع الوظيفي					
الترقية الشرفية مع زيادة راتب					
الدعم و المساندة المعنوية عند الظروف الخاصة و الطارئة					
وضع الأوسمة بلوحة الشرف					
تحسين الوضع الوظيفي					
ترشح المتميزين للدورات التدريبية					
التكليف بعمل آخر					
اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات					
فتح أبواب الإتصال					

سؤال : ما مدى رضاك عن العناصر التالية في بيئة العمل اتلوظيفة على مستوى مؤسسة سونلغاز

عناصر بيئة العمل	راضي جدا	راضي	راضي الى حد ما	غير راضي	غير راضي اطلاقا
عن الأجر					
عن ساعات العمل					
عن علاقات العمل					
عن بيئة العمل					
عن تعاون الزملاء في العمل للقيام بمسؤوليات الموكلة إليهم					
عن كيفية الاتصال					
عن العدالة في الحوافز المقدمة					
عن شعورك بتأدية عملك					
عن توافر طرق تحفيز مادية مناسبة					
عن توافر طرق تحفيز معنوية مناسبة					
عن تقييم الادارة لأدائك					
عن أدائك الوظيفي					

ملحق رقم 02

الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالمدية



الملحق رقم 01

شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre
SDC

/ مناصب الشغل المنشأة من 2015/01/01 إلى 2015/12/15

مناصب الشغل المنشأة على مستوى المديرية و القطاعات التابعة لها :

الدائمة		المؤقتة		المجموع
ذكور	إناث	ذكور	إناث	
123	06	00	00	129

مناصب الشغل المنشأة حسب السن:

السن	ذكور	إناث	المجموع
من 16 عام إلى 24 عام	04	00	04
من 25 عام إلى 29 عام	31	00	31
من 30 عام إلى 39 عام	69	05	74
من 40 عام إلى 49 عام	19	01	20
من 50 عام إلى 59 عام	00	00	00
المجموع	123	06	129

مناصب الشغل المنشأة على مستوى برامج الإستثمار العمومي (ذكر نوعية البرنامج) :

الدائمة		المؤقتة		المجموع
ذكور	إناث	ذكور	إناث	
00	00	00	00	00

مناصب الشغل المنشأة حسب السن:

السن	ذكور	إناث	المجموع
من 16 عام إلى 24 عام	00	00	00
من 25 عام إلى 29 عام	00	00	00
من 30 عام إلى 39 عام	00	00	00
من 40 عام إلى 49 عام	00	00	00
من 50 عام إلى 59 عام	00	00	00
المجموع	00	00	00

2/ تعداد المستخدمين الحاليين إلى غاية 2015/12/15

مناصب الشغل المنشأة على مستوى المديرية و القطاعات التابعة لها :

الدائمة		المؤقتة		المجموع
ذكور	إناث	ذكور	إناث	
628	62	04	00	694

تعداد المستخدمين الحاليين حسب السن:

السن	ذكور	إناث	المجموع
من 16 عام إلى 24 عام	04	00	04
من 25 عام إلى 29 عام	62	06	68
من 30 عام إلى 39 عام	283	33	316
من 40 عام إلى 49 عام	239	22	261
من 50 عام إلى 59 عام	44	01	45
المجموع	632	62	694

ملحق رقم 04

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور.الاول	27	2,5522	,69460	,13368
المحور.الثالث	27	2,7809	,77561	,14927

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور.الاول	19,092	26	,000	2,55219	2,2774	2,8270
المحور.الثالث	18,630	26	,000	2,78086	2,4740	3,0877

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,635[a]	,403	,379	,61133

a. Predictors: (Constant), الاول.المحور

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,298	1	6,298	16,852	,000[a]
	Residual	9,343	25	,374		
	Total	15,641	26			

a. Predictors: (Constant), الاول.المحور

b. Dependent Variable: الثالث.المحور

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,972	,456		2,133	,043
	المحور.الاول	,709	,173	,635	4,105	,000

a. Dependent Variable: الثالث.المحور

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المحور.الثاني[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: الثالث.المحور

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,469[a]	,220	,189	,69850

a. Predictors: (Constant), الثاني.المحور

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,444	1	3,444	7,058	,014[a]
	Residual	12,197	25	,488		
	Total	15,641	26			

a. Predictors: (Constant), الثاني.المحور

b. Dependent Variable: الثالث.المحور

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,267	,585		2,165	,040
	الثاني.المحور	,529	,199	,469	2,657	,014

a. Dependent Variable: الثالث.المحور

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	المحور.الاول	2,5522	27	,69460	,13368
	المحور.الثالث	2,7809	27	,77561	,14927

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	المحور.الاول & المحور.الثالث	27	,635	,000

Paired Samples Test

		Paired Differences		
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	المحور.الاول - المحور.الثالث	-,22868	,63271	,12177

Paired Samples Test

		Paired Differences				
		95% Confidence Interval of the Difference				
		Lower	Upper	t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	المحور.الاول - المحور.الثالث	-,47897	,02162	-1,878	26	,072

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	المحور.الثاني	2,8630	27	,68845	,13249
	المحور.الثالث	2,7809	27	,77561	,14927

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	المحور.الثاني & المحور.الثالث	27	,469	,014

Paired Samples Test

		Paired Differences		
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	المحور.الثاني - المحور.الثالث	,08210	,75792	,14586

Paired Samples Test

		Paired Differences		t	df	Sig. (2-tailed)
		95% Confidence Interval of the Difference				
		Lower	Upper			
Pair 1	المحور.الثاني - المحور.الثالث	-,21772	,38192	,563	26	,578

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	27	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	27	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,929	33

Correlations

		المحور.الاول	المحور.الثاني	المحور.الثالث	الكلي
المحور.الاول	Pearson Correlation	1	,724**	,635**	,909**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	27	27	27	27
المحور.الثاني	Pearson Correlation	,724**	1	,469*	,839**
	Sig. (2-tailed)	,000		,014	,000
	N	27	27	27	27
المحور.الثالث	Pearson Correlation	,635**	,469*	1	,831**
	Sig. (2-tailed)	,000	,014		,000
	N	27	27	27	27
الكلي	Pearson Correlation	,909**	,839**	,831**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	27	27	27	27

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			المحور.الاول	المحور.الثاني	المحور.الثالث	الكلي
Spearman's rho	المحور.الاول	Correlation Coefficient	1,000	,681**	,672**	,925**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	27	27	27	27
	المحور.الثاني	Correlation Coefficient	,681**	1,000	,470*	,755**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,013	,000
		N	27	27	27	27
	المحور.الثالث	Correlation Coefficient	,672**	,470*	1,000	,823**
		Sig. (2-tailed)	,000	,013	.	,000
		N	27	27	27	27
	الكلي	Correlation Coefficient	,925**	,755**	,823**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	27	27	27	27

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

/ مناصب الشغل المنشأة من 2015/01/01 إلى 2015/12/15

مناصب الشغل المنشأة على مستوى المديرية و القطاعات التابعة لها :

الدائمة		المؤقتة		المجموع
ذكور	إناث	ذكور	إناث	
123	06	00	00	129

مناصب الشغل المنشأة حسب السن:

السن	ذكور	إناث	المجموع
من 16 عام إلى 24 عام	04	00	04
من 25 عام إلى 29 عام	31	00	31
من 30 عام إلى 39 عام	69	05	74
من 40 عام إلى 49 عام	19	01	20
من 50 عام إلى 59 عام	00	00	00
المجموع	123	06	129

مناصب الشغل المنشأة على مستوى برامج الإستثمار العمومي (ذكر نوعية البرنامج) :

الدائمة		المؤقتة		المجموع
ذكور	إناث	ذكور	إناث	
00	00	00	00	00

مناصب الشغل المنشأة حسب السن:

السن	ذكور	إناث	المجموع
من 16 عام إلى 24 عام	00	00	00
من 25 عام إلى 29 عام	00	00	00
من 30 عام إلى 39 عام	00	00	00
من 40 عام إلى 49 عام	00	00	00
من 50 عام إلى 59 عام	00	00	00
المجموع	00	00	00

2/ تعداد المستخدمين الحاليين إلى غاية 2015/12/15

مناصب الشغل المنشأة على مستوى المديرية و القطاعات التابعة لها :

الدائمة		المؤقتة		المجموع
ذكور	إناث	ذكور	إناث	
628	62	04	00	694

تعداد المستخدمين الحاليين حسب السن:

السن	ذكور	إناث	المجموع
من 16 عام إلى 24 عام	04	00	04
من 25 عام إلى 29 عام	62	06	68
من 30 عام إلى 39 عام	283	33	316
من 40 عام إلى 49 عام	239	22	261
من 50 عام إلى 59 عام	44	01	45
المجموع	632	62	694

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي في المؤسسة، حيث تم تقديم إطار نظري يحدد ويعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بالتحفيز وكذا الجوانب المتعلقة بالرضا الوظيفي أما الجانب التطبيقي فقد تم إسقاط الجانب النظري على عينة من موظفي مؤسسة سونا لغاز بالمدية، محاولة التعرف على العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين واعتمدنا في ذلك على استمارة الإستبيان التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى:

– التحفيز عملية نفسية تعتمد على فهم سيكولوجية الفرد ،لذلك فالأفراد يختلفون في نوع الحوافز التي تجذبهم و تدفعهم للعمل.

–توجد علاقة طردية قوية بين المتغير المستقل(التحفيز) والمتغير التابع(الرضا الوظيفي).

الكلمات المفتاحية: التحفيز، الحوافز، الإبداع، الأداء، الرضا الوظيفي.

Abstract

The aima of this study was to try to determine the effect of incentives on job satisfaction in the institution

Identify and define various motivational concepts as well as aspects of job satisfaction.

As for the practical side, the theoretical side was dropped on a sample of the staff of the SUNA LAGAZ gas company, trying to identify the relationship between motivation and job satisfaction from the point of view of the employees and we relied on the questionnaire questionnaire distributed to the study community.

- Motivation is a psychological process that depends on understanding the psychology of the individual, so individuals differ in the type of incentives that attract them and push them to work.
- There is a strong positive relationship between the independent variable (motivation) and the dependent variable (job satisfaction).

Keywords: motivation, incentives, creativity, performance, job satisfaction.

مقدمة عامة