

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة جيجل



كلية العلوم الاقتصادية  
والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

أثر التحفيز على الرضا الوظيفي لدى العاملين  
دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
بجامعة جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير موارد بشرية

تحت إشراف الأستاذ:

-الطيب بولحية

إعداد الطالبين:

- حمزة بولعشب

- زين الدين بومزيرة

لجنة المناقشة:

رئيساً .....

الأستاذة: أمال ينون

مقرراً .....

الأستاذ: الطيب بولحية

عضواً .....

الأستاذة: سامية سرحان

السنة الجامعية: 2014/2013



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَمِيعٌ عَلِيمٌ  
الَّذِي يُخَوِّضُ الْغَوَّاصِينَ  
الَّذِي يُصَوِّرُ الْبَشَرَ  
أَكْبَرُ  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَمِيعٌ عَلِيمٌ  
الَّذِي يُصَوِّرُ الْبَشَرَ  
أَكْبَرُ  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَمِيعٌ عَلِيمٌ

## كلمة شكر

نحمد الله ونشكره على نعمة أتمها علينا في قديم أو حديث، فهو الحميد الشكور.  
بعد كل المراحل والمسار الذي مررنا به طوال فترة الدراسة والتربص نتقدم بالشكر  
الجزيل والخالص لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل ونخص بالذكر  
الأستاذ المشرف " الطيب بولحية" الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته وإرشاداته وإلى "عريش  
محمد" الذي ساعدنا كثيرا في الحصول على المعلومات وإلى جميع العاملين بكلية العلوم  
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل الذين عاملونا بكل احترام وتقدير وإلى  
كل أساتذة التخصص.

وشكراً.

# ملخص الدراسة

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير التحفيز في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد قام الباحثان باستخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، وكانت مكونة من ثلاثة محاور، المحور الأول يهدف لمعرفة خصائص أفراد عينة الدراسة، أما المحور الثاني فيهدف إلى قياس المتغير المستقل المتمثل في التحفيز، ويقاس المحور الثالث المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي لدى العاملين.

كما تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية في عملية توزيعها، حيث بلغ تعداد مجتمع الدراسة (343) فرد، حيث تم توزيع الإستبانة على عينة دراسة بلغت (70) مفردة، استرجاع منها (63) استبانة صالحة للتحليل، وقصد تحليل البيانات الواردة في الاستبيان تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بالاعتماد على المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، معامل التحديد البسيط.

### وتوصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

- الحوافز هي مجموعة العوامل التي تتبع من البيئة المحيطة وعادة ما يمنحها المدير لإشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين قصد إثارة دافعيتهم للعمل وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.
- يساهم التحفيز في إشباع حاجات العاملين، ورفع روحهم المعنوية.
- المؤسسة تعتمد على نظام فعال للحوافز مبني على أسس علمية وموضوعية.
- الرضا الوظيفي هو الشعور الإيجابي الذي يحمله الفرد لعمله، والمستمد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها، والبيئة التي يعمل فيها.
- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي تنقسم إلى العوامل المرتبطة بالتنظيم والعوامل المرتبطة بالأفراد العاملين.
- الجامعة لا تعتمد على الحوافز بشكل كبير بالرغم من أن هذه الأخيرة لها تأثير كبير على كفاءة العاملين.
- الجامعة لا تمنح مكافآت مالية نتيجة لمستوى الأداء وهذا يؤثر على رضا العاملين.
- عدم توفر ظروف عمل مريحة للعمل بكفاءة عالية.
- تؤثر الحوافز المعتمدة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بشكل ضعيف نسبيا في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها.

## **Summary of the study:**

This study aimed to determine the effect of the stimulus in the Faculty of Science, economic, trade and management sciences at the University of Jijel to achieve job satisfaction among employees. To achieve the objectives of the study, the researchers used a tool questionnaire to collect data, and was composed of three axes, the first axis aims to learn the characteristics of the study sample, while the second axis aims to measure the independent variable goal of the stimulus, and measures the third axis is the dependent variable goal of job satisfaction among workers.

It also relied on the method of random sampling in the process of distribution where the census study population (343) individuals, where the questionnaire was distributed to a sample study of (70) Single, retrieve them (63) to identify valid for analysis, and in order to analyze the data contained in the questionnaire were use the statistical Package for social Sciences (spss), based on the arithmetic mean standard deviation, Pearson correlation coefficient, the coefficient of determination simple.

### **The findings of this study for a range of outcomes, including:**

-Incentives are the combination of factors that stem from the surrounding environment and is usually granted by the Director to satisfy the needs and desires of individuals working in order to raise the motivation to work and guide their behavior to achieve the objectives efficiently and effectively.

-Contributes to satisfy the needs of the stimulus in working, and raise their morale.

-The institution relies on an effective system of incentives based on scientific grounds and objective.

-Job satisfaction is the positive sentiment carried by an individual's work, and is derived from his job and the working group is working with them, and the environment in which it operates.

-Factors affecting job satisfaction is divided into factors associated with the regulation and the factors associated with individuals employed.

-The university does not rely heavily on incentives, although the latter have a significant impact on the efficiency of workers.

-The university does not grant financial rewards as a result of the level of performance and this affects the satisfaction of the employees.

-The lack of a comfortable working conditions to work efficiently.

-Affect incentives adopted in the Faculty of Science, economic, trade and science of management is relatively weak in achieving job satisfaction among employees.

# قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الأنواع المختلفة للحوافز	12
02	هرم ماسلو للحاجات	19
03	نموذج مبسط لنظرية التوقع	23
04	مراحل تصميم نظام الحوافز	25
05	كيفية حدوث الرضا الوظيفي	34
06	نموذج بورتر ولولر للعلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي.	46
07	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	59



قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تحويل معلومات الجنس إلى رموز	63
02	تحويل معلومات السن إلى رموز	64
03	تحويل معلومات الحالة العائلية إلى رموز	64
04	تحويل معلومات المستوى التعليمي إلى رموز	64
05	تحويل معلومات الوظيفة إلى رموز	65
06	تحويل معلومات الراتب الشهري إلى رموز	65
07	تحويل معلومات سنوات الخبرة إلى رموز	65
08	توزيع درجات عبارات المحور الثاني (التحفيز) وفقا لمقياس ليكارت الخماسي	66
09	توزيع درجات عبارات المحور الثالث (الرضا الوظيفي) وفقا لمقياس ليكارت الخماسي	66
10	معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق	69
11	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس	70
12	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير العمر	71
13	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	71
14	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي	72
15	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الوظيفة	73
16	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الدخل الشهري	73
17	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	74
18	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالتحفيز	76-75
19	يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالرضا الوظيفي	80-79
20	الانحدار الخطي لأثر التحفيز على الرضا الوظيفي	86

# الفهرس

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	تشكر وتقدير
	الإهداء
	ملخص الدراسة
	قائمة الأشكال والجداول
	الفهرس
أ	مقدمة
	<b>الفصل الأول:</b> <b>عموميات حول عملية التحفيز</b>
6	تمهيد
7	المبحث الأول: مدخل إلى التحفيز
7	المطلب الأول: مفهوم التحفيز
11	المطلب الثاني: أهداف التحفيز
11	المطلب الثالث: أنواع الحوافز
16	المطلب الرابع: معايير منح الحوافز
17	المبحث الثاني: النظريات المفسرة للتحفيز
17	المطلب الأول : حسب المدرسة الكلاسيكية
18	المطلب الثاني: حسب مدرسة العلاقات الانسانية
22	المطلب الثالث: حسب نظريات الاتجاهات الحديثة
24	المبحث الثالث: تصميم نظام الحوافز
24	المطلب الأول: مفهوم نظام الحوافز
25	المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز
27	المطلب الثالث: معوقات تطبيق نظام الحوافز وشروط نجاحه
29	خلاصة

## الفصل الثاني:

### الرضا الوظيفي وعلاقته بعملية التحفيز

31	تمهيد
32	المبحث الأول: أساسيات حول الرضا الوظيفي
32	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
35	المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي
36	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
40	المبحث الثاني: طبيعة الرضا الوظيفي
40	المطلب الأول: قياس الرضا الوظيفي
45	المطلب الثاني: النتائج المترتبة عن الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي
49	المطلب الثالث: بعض الإرشادات لزيادة الرضا عن العمل
50	المبحث الثالث: تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي
50	المطلب الأول: برامج دعم الرضا الوظيفي
52	المطلب الثاني: تأثير الحوافز المادية على الرضا الوظيفي
54	المطلب الثالث: تأثير الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي
55	خلاصة
	<h2>الفصل الثالث:</h2> <h3>واقع التحفيز في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل وتأثيره على الرضا الوظيفي لدى العاملين.</h3>
57	تمهيد
58	المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل
58	المطلب الأول: نبذة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
60	المطلب الثاني: التعريف بأقسام الكلية

62	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
62	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
63	المطلب الثاني: تخطيط وتصميم أداة الدراسة
66	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة (الاستبيان )
70	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها
70	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
75	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات التحفيز لأفراد عينة الدراسة
79	المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات الرضا الوظيفي لأفراد عينة الدراسة
85	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
88	خلاصة
90	الخاتمة
94	قائمة المراجع
99	الملاحق

# مقدمة

## مقدمة:

يرتكز نجاح أو فشل المؤسسات المعاصرة على مدى تحكمها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تمتلكه وهو العنصر البشري، الذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما وكيفا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها، فهو وحده العنصر الذي يمتلك قدرات عالية على العطاء المتجدد ويحتوى طاقات كامنة، تستطيع المؤسسة استغلالها الاستغلال الأمثل وتوجيهها لتحقيق أداء مرتفع، ومن بين العوامل التي تحقق ذلك دراسة السلوك البشري، وذلك بغرض معرفة كيفية التأثير على نفسية العاملين بالشكل الذي يزيد من رضاهم وولائهم للمؤسسة، وهذا من خلال اشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم.

تعتبر عملية التحفيز من العوامل الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في التأثير على السلوك الإنساني، فالحوافز توظف الحماس والدافعية لدى العاملين، فمن خلالها يمكن زيادة رغبتهم في العمل، إضافة إلى ذلك فإن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى العاملين بها، ومن المعلوم أن لكل فرد حاجات ورغبات متعددة تدفعه إلى اتخاذ سلوك معين من أجل إشباعها، ولعل السبيل الوحيد للوصول لذلك هو استعمال نظام فعال للحوافز، والذي بواسطته يمكن التأثير على دوافع العاملين، وتوجيه سلوكهم، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

أصبح الرضا الوظيفي اليوم موضوعا يحظى باهتمام كبير من طرف الباحثين، باعتباره شرطا ضروريا لزيادة الولاء، فعندما يشعر الأفراد العاملين بأن وظائفهم قد أشبعت حاجاتهم المادية وغير المادية يزيد تعلقهم بمؤسستهم، إضافة إلى ذلك فإن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ومستوى الطموح، كما يؤدي إلى التقليل من دوران العمل ومعدلات الغياب، وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي لدى العاملين، ورضا الفرد عن عامل معين لا يعني بالضرورة رضاه عن العوامل الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يؤدي إلى رضا الآخرين ولن تكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم، لذلك ينبغي على المؤسسة أن تقوم بإعداد نظام فعال للحوافز يتماشى ومتطلبات الأفراد العاملين فيها، حتى تشبع أغلب احتياجات العاملين نتيجة قيامهم بالمهام الموكلة إليهم.

## الإشكالية الرئيسية:

انطلاقاً مما سبق ذكره، ونظراً لأهمية موضوعي التحفيز والرضا الوظيفي بالنسبة للعاملين والمؤسسة، وجهنا اهتمامنا لهذا الموضوع الذي يحمل عنوان " أثر التحفيز على الرضا الوظيفي لدى العاملين"، وعليه سنحاول تسليط الضوء في هذه الدراسة على مدى تأثير التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، آخذين عمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل أنموذجاً للدراسة. ولإلمام بجميع النواحي التي تتضمنها هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي النظريات المفسرة لعملية التحفيز؟ وكيف يتم تصميم نظام فعال للحوافز؟
- ما هي العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى العاملين؟
- كيف يؤثر التحفيز السائد في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل على الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها؟

## الفرضيات

- يتم تصميم نظام فعال للحوافز بالمؤسسة وفق مجموعة من الأسس العلمية والموضوعية.
- تعتبر العوامل الشخصية من أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- يؤثر التحفيز بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

## أسباب اختيار الموضوع:

- إن الأسباب التي تدفع إلي اختيار موضوع من بين مجموعة من المواضيع التي لا تقل أهمية عن موضوع بحثه لا يكون بمحض الصدفة، فقد كان من بين مجموعة من الأسباب نذكر منها:
- قلة الأبحاث في هذا الموضوع بالكلية.
- طبيعة التخصص الذي يتطلب الاهتمام بكل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية.
- الدور المهم للحوافز في إثارة رغبة الفرد في العمل.
- محاولة معرفة أثر التحفيز على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالكلية.



**أهداف الدراسة:**

- الهدف الرئيسي من تناولنا لهذا الموضوع هو محاولة التعرف على مدى تأثير التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- أما الأهداف الفرعية فهي:
- التعرف على النظريات المفسرة لعملية التحفيز.
  - معرفة خطوات إعداد نظام فعال للحوافز في المؤسسة.
  - إبراز أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة.
  - معرفة أثر التحفيز السائد في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل على الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها.

**أهمية البحث:**

- تنبثق أهمية هذه الدراسة من حيوية الموضوع الذي نتناوله والفائدة التي ستعود على كل من:
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: بالنسبة للكلية فإن هذا الموضوع يساعد صناع القرار عامة والقائمين على إدارة الموارد البشرية خاصة، على معرفة واقع التحفيز ومساهمته في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.
  - الطالب: يأمل الطالب أن يسهم هذا البحث في زيادة معرفته النظرية والتطبيقية وإثراء معلوماته في هذا المجال الهام من مجالات الإدارة.
  - المكتبة: تكمن أهمية البحث من أهمية موضوعه وهو الربط بين التحفيز والرضا الوظيفي، من خلال دراسة حالة إحدى المؤسسات الجزائرية والمساهمة في إثراء المكتبة بالدراسات المتعلقة بهذا المجال.

**منهج الدراسة:**

اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من المناهج المعروفة في العلوم الاجتماعية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في كل من الجانب النظري والتطبيقي، هذا المنهج يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى نتائج محددة، كما استخدمنا منهج دراسة الحالة والمنهج الإحصائي في الجانب التطبيقي، حيث استخدم المنهج الأول لأجل التعمق والوصول إلى تعميمات متعلقة بالحالة المدروسة، وهذا من خلال إسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة أما المنهج الثاني فقد استخدم في جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً.

## أدوات الدراسة:

بالنسبة للجانب النظري اعتمدنا في إعداد دراستنا على مجموعة من الأدوات للحصول على المعلومات، أهمها الكتب والمذكرات، أما فيما يخص الجانب التطبيقي، فتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية "spss"

## حدود الدراسة:

دراستنا هذه تحكمها مجموعة من الحدود نبرزها فيما يلي:

### - الحدود الموضوعية

سنحاول دراسة أثر التحفيز على الرضا الوظيفي لدى العاملين، وبما أنه لا يمكن الحديث عن التحفيز بدون وجود حوافز سنقوم بتناول هذه الدراسة دون إعطاء أهمية كبيرة للفرق بين مصطلحي التحفيز والحوافز.

### - الحدود الزمانية

أجريت الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2013-2014.

### - الحدود المكانية

تمس الدراسة الميدانية إحدى المؤسسات الجامعية الجزائرية وهي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

## هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى جانبين، جانب نظري وجانب تطبيقي كما يلي:

- **الجانب النظري:** يحتوي الجانب النظري على فصلين، الفصل الأول كان بعنوان عموميات حول عملية التحفيز، وتضمن ثلاثة مباحث هي: (مدخل إلى التحفيز، النظريات المفسرة للتحفيز، تصميم نظام الحوافز) أما الفصل الثاني فكان بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بعملية التحفيز، وتضمن ثلاثة مباحث هي: (أساسيات حول الرضا الوظيفي، طبيعة الرضا الوظيفي، تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي).

- **الجانب التطبيقي:** فيما يخص الجانب التطبيقي فقد حصرناه في فصل واحد بعنوان واقع التحفيز في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل وأثره على الرضا الوظيفي لدى العاملين، وقد تضمن ثلاثة مباحث هي: (تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، عرض نتائج الدراسة وتحليلها).

# الفصل الأول

عموميات حول عملية التحفيز

**تمهيد:**

يعتبر تحسين الأداء وضمان الاستمرارية والبقاء من أهم أهداف المؤسسة، لذلك كان لزاما عليها أن تولي أهمية بالغة لفهم سلوك الأفراد العاملين والتعرف على مختلف العوامل النفسية التي تواجهه وتدفعه إلى المزيد من العطاء وتنشيط القدرات والمهارات الكامنة لديهم ، وهذا باتباع أساليب معينة لتوجيه سلوك العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

تعتبر عملية تحفيز العاملين، ودفعهم إلى أداء الوظائف الموكلة إليهم بنجاح، من المواضيع التي تشغل فكر رؤساء ومديري المؤسسات والمنشآت في كل مكان، وتتطلب الكثير من الجهود، حيث يجب عليهم تفهم الدوافع المتباينة للأفراد العاملين، وكيفية التأثير عليها بالاعتماد على جملة من الحوافز بأنواعها المتعددة الكفيلة بإثارة الدوافع الكامنة لدى العاملين، وتوجيه سلوكهم لخدمة أهداف المؤسسة، ولا يتحقق ذلك إلا باستخدام نظام للحوافز، والذي ينبغي أن يتم إعداده وفق أسس علمية، وكلما عمدت المؤسسة إلى استعمال الحافز المناسب في الوقت المناسب ازدادت احتمالات نجاح المهمات والأهداف المطلوب تحقيقها.

انطلاقا مما سبق سيتم التطرق إلى ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: مدخل إلى التحفيز

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للتحفيز

المبحث الثالث: تصميم نظام الحوافز

## المبحث الأول: مدخل إلى التحفيز

إن تحديد دوافع الفرد لا تكفي لتحديد نمط سلوكه كما هو مخطط له لتحقيق الأداء المطلوب، لذلك لا بد على المؤسسة أن تبحث عن الوسائل التي يمكن من خلالها توجيه سلوك الفرد لتحقيق الأهداف المسطرة، ويعتبر التحفيز عملية إدارية مهمة تقوم بها إدارة المؤسسة لإثارة دافعية الأفراد للقيام بأعمالهم وواجباتهم على أحسن وجه، وذلك باستخدام توليفة من الحوافز المادية والمعنوية، حسب ما تراه المؤسسة مناسباً لنجاح هذه عملية.

## المطلب الأول: مفهوم التحفيز

عادة ما يستخدم مفهوم الحوافز والدوافع على أنهما شيء واحد، غير أنهما في واقع الأمر ورغم ارتباطهما الشديد مختلفان نسبياً، حيث يعبر الدافع (Motive) عن القوى المحركة داخل الفرد والتي تكون سبب في إتباع سلوك معين لإشباع حاجاته، أما الحوافز (incentives) فتعبر عن عوامل البيئة الخارجية المؤدية إلى إثارة القوى الداخلية لتحقيق الهدف المطلوب.

## أولاً: تعريف التحفيز

تختلف التعاريف المتعلقة بالتحفيز باختلاف وجهات نظر الدارسين له، ويتضح ذلك من خلال التعاريف التالية:

يعرف التحفيز بأنه العملية التي بموجبها يتمكن المديرين من إشباع كافة القوى الكامنة لدى الموارد البشرية، ويزيد من رغبتهم في بذل الجهد المطلوب لأداء مهامهم بمستويات عالية من الإنتاجية.<sup>(1)</sup> كما يعرف التحفيز بأنه مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه في آن واحد، وهي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله، كما تحدد اتجاهات سلوكه.<sup>(2)</sup> كما يعبر التحفيز عن رغبات أو احتياجات أو تمنيات غير محققة يحاول الفرد العمل على إشباعها ويبدأ ذلك من شعور الفرد بالحاجة إلى شيء معين، ثم يحدد هذه الحاجة، ثم يتخذ سلوكاً معيناً لإشباعها. أما الحوافز فهي الوسيلة التي يتم بها التحفيز، وسيتم التطرق إلى الحوافز بشيء من التفصيل في الأجزاء المتبقية من هذا الفصل.

(1) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، 2008، ص 156.  
(2) وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، قلمة، الجزائر، 2004، ص 151.

تعرف الحوافز على أنها وسيلة للإشباع، ولكن عندما يعرضها طرف ثاني بهدف استثارة و توجيه سلوك معين،<sup>(1)</sup> من خلال هذا التعريف نجد أن الباحثة اشتطت أن يكون هناك طرف ثاني مانح للحوافز لتفعيل سلوك الأفراد، وجعلهم يتحركون بطريقة معينة، فهي تعتبر أن كل إغراء تضعه الإدارة لجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة وهو عبارة عن حافز.

أما أحمد ماهر فقد عرف الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، ويفترض هذا التعريف أن الأجر أو المرتب قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة، وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، طبيعة الوظيفة وقيمة المنصب، كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين نتيجة تميزهم في العمل، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض زيادة عن الأجر.<sup>(2)</sup>

وقد عرف Alain Meignant الحوافز بأنها مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف،<sup>(3)</sup> هذا يشير إلى أن الفرد يرغب في بلوغ هدف محدد، فهو بحاجة إلى من يدفعه لاختيار تصرف أو سلوك مناسب يوصل إلى تحقيق الهدف، إذن يحفز الفرد بمجموعة من العوامل تكون دافعة له نحو تحقيق الهدف المراد بلوغه.

من خلال التعاريف السابقة يلاحظ عدم وجود اختلافات جوهرية بين الباحثين حول مفهوم الحوافز لا على أهدافه ولا على اتجاهاته، وإنما الاختلاف يكمن في الزاوية التي ينظر من خلالها الباحث إلى الآلية التي تعمل بها الحوافز من حيث مصدرها، وتأثيرها على الفرد ومشاعره وحاجاته، وبصفة عامة فالحوافز هي مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تتبع من بيئة العمل، وعادة ما يمنحها المدير لإشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين قصد إثارة دافعيتهم للعمل وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

(1) سعاد نانف برنوطي، إدارة الموارد البشرية – إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص345.

(2) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص236.

(3) Alain Meignant, *Ressources humains. Deployer la strategie*, edition liaisons, Paris, France, 2000, p 226.

## ثانياً: التمييز بين الدوافع والحوافز

تعد الدافعية من الأمور الهامة بالنسبة لكل المديرين في المؤسسات، حيث يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها للعمل، فالدافع عبارة عن شعور وإحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجة معينة يشعر بعدم إشباعها، هذه الحاجة تولد عند العامل نوعاً من التوتر الذي يدفعه إلى اتباع سلوك معين لسد هذا النقص.<sup>(1)</sup>

إضافة إلى ذلك فالدافعية هي جملة القوى والمؤثرات الداخلية ( داخل الإنسان) التي تحرك السلوك الانساني نحو تحقيق أهداف محددة.<sup>(2)</sup>

وعليه فمن أولى مهام المدير أن يحفز الأفراد داخل المؤسسة لتحقيق مستوى عالي من الأداء ويعني هذا حثهم على العمل الجاد وتشجيعهم للحضور إلى العمل مبكراً، والإسهام بفعالية في تحقيق الرسالة التنظيمية، لكن الدافعية ليست المحدد الوحيد للأداء بل هناك قدرة الفرد والظروف التي يعمل بها، حيث أن:  
الأداء = الدافعية x القدرة x البيئة.

للوصول إلى أعلى مستويات الأداء لابد أن يكون للعامل الرغبة في القيام بالوظيفة (دافعية) وأن يكون قادراً على القيام بها، ويكون لديه المواد والمعدات والآلات التي يحتاجها لأداء هذه الوظيفة (البيئة المحيطة)، وأي نقص في أي مجال من المجالات الثلاثة السابقة ستؤثر سلباً على الأداء.

وتعد الحاجة هي نقطة البداية في عملية الدافعية، حيث تدفع العامل للبحث عن وسائل لإشباعها، فيقوم باختيار السلوك الموجه لتحقيق الهدف، بعد ذلك يتم التنفيذ الفعلي للسلوك الذي تم اختياره لإشباع الحاجة.<sup>(3)</sup>

مما سبق نستنتج أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين الدوافع والحوافز حيث أن تحفيز الفرد يبدأ بمحاولة تنسيق دوافعه مع متطلبات عمله، فالحوافز يجب أن تقوم على دراسة واعية لدوافع العاملين وحاجاتهم المختلفة، حيث أن الحوافز والدوافع هي التي ترسم للأفراد اتجاهاتهم وغاياتهم، وتوجيههم إلى تحديد طبيعة العمل الذي يختارونه، فالحوافز تعد من العوامل التي من شأنها أن تدفع الأفراد للالتحاق بالعمل الذي يشبع ويلبي متطلباتهم وحاجاتهم.

(1) عبد الله بن عبد الغني الطجم وطلق بن عبد الله السواط، السلوك التنظيمي، الطبعة الرابعة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2003، ص 108.

(2) كامل بربر، مرجع سبق ذكره، 156.

(3) رابوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 109-111.

## ثالثا: أهمية تحفيز العاملين

تكمن أهمية التحفيز في أن العامل مهما كان مجاله يجب أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه وهذا لا يحدث إلا باستخدام الحوافز، حيث أنها يمكن أن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل، وبوجه عام فإن أهمية التحفيز تكمن في ما يلي: (1)

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية، مما يحقق هدفا إنسانيا مهما في حد ذاته، وغرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد، وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المنظمة وإدارتها.

- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها، وتعزيز التناسق بينهما بما ينسجم وأهداف المنظمة وتطلعاتها وسياستها وقدرتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.

- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها، وذلك بتحريك هذا السلوك وتوجيهه أو تغييره.

- تنمية العادات أو القيم السلوكية الجديدة التي تسعى المنظمة إلى وجودها في لدى العاملين.

- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياستها، وتعزيز قدراتهم وميولهم، لأن العاملين كثيرا ما يسيئون فهم الإدارة، ويخضعون ممارستها إلى تفسيرات كثيرا ما تكون خاطئة، مما يولد مناخا يسوده سوء الفهم والعداوة والسلبية بين الطرفين، وبصورة تنعكس سلبيا على المنظمة والعاملين معا وقد تكون مدمرة أحيانا.

- تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين بما يضمن نتيجة ازدهار المنظمة وتفوقها.

- المساهمة في تحقيق آلية أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها وتجد المنظمة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين.

- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للعمال، وتحقيق عملية ربط للمصالح الشخصية للعمال مع مصالح مؤسسته.

(1) رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص: 217-218.



**المطلب الثاني: أهداف التحفيز**

إن عملية التحفيز في أي منظمة لها أهداف عديدة، ومن بين هذه الأهداف ما يلي: (1)

- تخفيض معدل دوران العمل بين المؤسسات؛
- تخفيض نسبة تغيب وتأخر العمال عن العمل في المؤسسات؛
- يكسب العاملين سلوكا إيجابيا أفضل؛
- تحقيق الأهداف التي خطط لها العامل أو رئيسه أو المؤسسة ككل؛
- تحقيق الجودة في الإنتاج؛
- بالإضافة إلى هذه الأهداف توجد أهداف أخرى هي: (2)
- الزيادة في أرباح المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية؛
- زيادة دخل العاملين مما يخلق لديهم الشعور بالاستقرار والولاء للمؤسسة؛
- تخفيض تكلفة العمل في المؤسسة وذلك من خلال زيادة الاهتمام بنوعية العمل؛
- التقليل من ضياع الوقت وضياع المواد المستخدمة في الإنتاج؛
- اشعار العاملين بالعدالة داخل المؤسسة؛
- تطوير سلوك العمل المقبول في المؤسسة؛
- تنمية التعاون والتضامن بين العاملين وتنمية روح الفريق؛
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة بالاستناد إلى عاملين متحفزين لتقديم مستويات أداء عالية؛

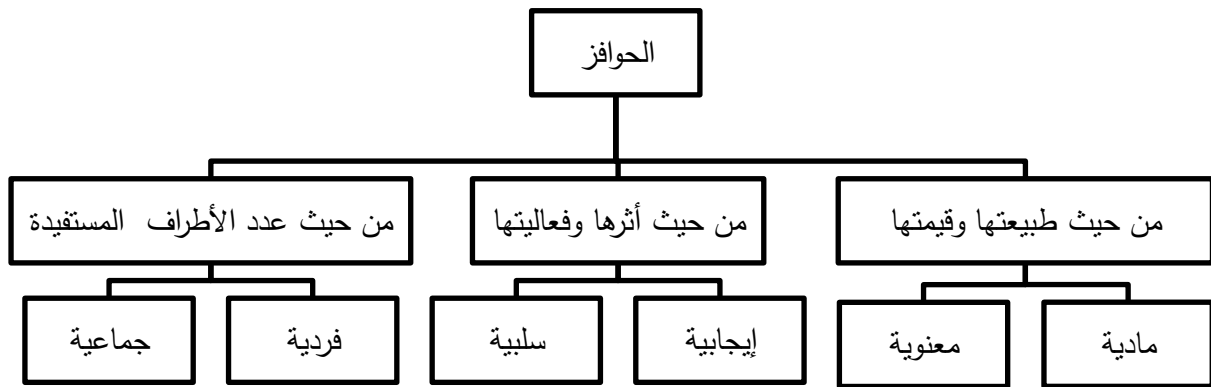
**المطلب الثالث: أنواع الحوافز**

تتوعد الحوافز وخاصة في الفترة الأخيرة من هذا العصر وأصبح أمام المؤسسة أن تقدم العديد من الحوافز التي تتناسب طبيعتها وإمكانياتها بحيث تشكل مزيجا يعزز بعضه بعضا، ويعمل بصورة متكاملة من أجل دفع العمال نحو بذل المزيد من الجهد.

هناك عدة تقسيمات للحوافز، وكل تقسيم يستند إلى أساس معين أو يهدف إلى إبراز جانب معين من الأنواع المختلفة للحوافز، حيث تحددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء للعاملين والشكل التالي يوضح أهم تقسيمات الحوافز:

(1) يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 415.  
(2) خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 252.

الشكل رقم (01): الأنواع المختلفة للحوافز



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على: سعاد نائف برونوطي، مرجع سبق ذكره، ص: 355 - 356.

### أولاً: تقسيم الحوافز حسب طبيعتها وقيمتها

تتقسم الحوافز حسب طبيعتها إلى:

#### 1- الحوافز المادية

وهي التي تقوم بإشباع الحاجات الأساسية للعاملين، فتشجعهم على بذل أقصى جهد ممكن في العمل وتسخير كل ما لديهم من قدرات لرفع مستوى كفاءتهم.

وتشير الحوافز المادية إلى كل ما تمنحه المؤسسة للعاملين بها من أجر أساسي أو مكافآت تشجيعية، علاوات دورية أو استثنائية، عملات، ترقية أو مشاركة في الأرباح، بما يضمن للعاملين مستوى مناسب للمعيشة، ومقابلة الأعباء المادية للحياة.<sup>(1)</sup>

بصفة عامة يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً على اندفاع الأفراد برغبة وإخلاص في العمل، حيث يجب أن تكون تلك الحوافز مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد وعلى العكس من ذلك فإن الحوافز المتدنية والغير المكافئة للجهود المبذولة للعمل والتي لا تلبّي مطالب العامل وحاجاته قد يقود العامل إلى إهمال عمله وبالتالي إلى تدني كفاءته الإنتاجية.<sup>(2)</sup>

وتأخذ الحوافز المادية أشكالاً مختلفة منها:<sup>(3)</sup>

- الأجر: هو الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسمي أو العقلي الذي يبذله في العمل حيث يعد من أهم الحوافز المادية باعتباره وسيلة لإشباع الفرد لحاجاته الأساسية.

(1) بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 151.

(2) الحارثي درهوم بن عياض، رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني بإدارة الرياض، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1999، ص: 37 - 38.

موقع التحميل: <http://library.nauss.edu.sa/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=13261> تم التحميل يوم 2014 /04 /30

(3) <http://www.4shared.com/web/preview/doc/DSQeIlyQ> 23/2/ 2014 9:55

- المكافآت: وهي التي يتقاضاها العاملون لقاء أعمال غير عادية يقومون بها.
- العلاوات الدورية والاستثنائية: يقصد بها منح العامل مبلغا معيناً من المال يضاف إلى أجره الأساسي مثل علاوة الأقدمية، كمكافأته نتيجة زيادة خبرته ومهارته كلما تقدم في العمل.
- مكافآت العمل الإضافي: بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة، مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.
- المشاركة في الأرباح: حيث تقوم المؤسسة بمنح العاملين بها أسهماً لتحفيزهم في العمل.
- الترقية: حيث لها دور كبير في تحفيز العاملين، و تعد حافزاً مادياً لأنها غالباً ما تتضمن زيادة الأجر كما يمكن أن تكون حافزاً معنوياً إذ يترتب عليها وظيفة ذات مسؤوليات أكبر.
- التأمين الصحي: يعتبر من الحوافز التي تقدمها المؤسسة لعمالها.
- السكن والمواصلات: حيث يعتبر في نظر العاملين حافزاً جيداً لما فيه من تخفيض لعبء النفقات.
- الضمان الاجتماعي: وهو ضمان المستقبل بعد بلوغ سن التقاعد أو للظروف الصحية التي قد توقعه عن العمل وفي الحالتين يقر الضمان الاجتماعي ضماناً مادياً للحياة.

## 2- الحوافز المعنوية

إن حاجات الإنسان متعددة و بالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع مختلفة، فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع مادياً والبعض الآخر يشبع معنوياً إن هناك حاجات لدى الإنسان لا يمكن أن تشبع إلا بالحوافز المعنوية. (1)

يقصد بها تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وأمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة. (2)

كما أن الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية، بل إن المادي منها لا يتحقق ما لم يقترن بالحوافز معنوية، وتختلف أهميتها وفقاً لظروف المؤسسة، لهذا فإن لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية التي تشبع حاجات العامل أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للعامل كالحاجة للتقدير، الاحترام والقبول الاجتماعي. (3)

(1) إبراهيم الفقي، قوة التحفيز، ثمرات للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011، ص 9.

(2) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر، الأردن، 2005، ص 210.

(3) الحارثي درهوم بن عايش، مرجع سبق ذكره، ص 38.

وهناك عدة أنواع من الحوافز المعنوية نذكر منها: (1)

- **الوظيفة المناسبة:** يقصد بها ملائمة الوظيفة وطبيعتها وأعبائها لقدرات وإمكانيات وخبرات الفرد، لأن ذلك ينمي ولائه وحبه لمؤسسته، ويزيد من رغبته في تحقيق مستويات عالية من الإنجاز.
- **الإثراء الوظيفي:** يعمل أسلوب الإثراء الوظيفي على التنوع في أعباء الموظف، وتوسيع نطاق نشاطه مما يؤدي إلى حفزه على العمل وزيادة إنتاجيته وتقليل شعوره بالملل.
- **إشراك العاملين في اتخاذ القرارات:** ويعني ذلك إشراك العاملين عند اتخاذ القرارات التي تهمهم، وتتعلق بأعمالهم ووظائفهم.
- **الترقية:** حيث تعتبر حافزا معنويا بالإضافة إلى كونها حافزا ماديا إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسؤولية وتأكيد الذات.
- **الدورات التدريبية:** يعد التدريب حافزا ذو فعالية للعاملين في المؤسسة إذا كان مبنيا على أسس وقواعد مدروسة، مع مراعات الاحتياجات التدريبية للعاملين بدقة.

### ثانيا: تقسيم الحوافز من حيث أثرها وفعاليتها

تقسم الحوافز من حيث أثرها وفعاليتها إلى:

#### 1- الحوافز الإيجابية

الحافز الإيجابي هو الحافز الذي يحمل للعامل مزايا معينة عندما يقوم بأداء العمل الذي كلف به على أكمل وجه وفقا للمعايير المحددة له. ويطلق على الحوافز الإيجابية أحيانا حوافز تخفيض القلق، وتهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء من خلال مدخل التشجيع والإثابة الذي يشجع الفرد على أن يسلك سلوكا معيناً ترغبه الإدارة، وتتضمن هذه الحوافز كافة المغريات وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات. (2)

#### 2- الحوافز السلبية

تتمثل الحوافز السلبية بالدرجة الأولى في التخويف، أو التهديد بالعقاب، ومن العوامل ذات الطبيعة الإلزامية أو الإجبارية التي تحاول إجبار الأفراد على التصرف بصورة معينة، وإلا فإنهم سيتعرضون لعقوبة،

(1) مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الجديد، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 162-165.

(2) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية، الإبراهيمية، مصر، 2003، ص 484.

ومن أبرزها: التهديد بالفصل من العمل، تخفيض الراتب، الحرمان من الإجازة، أو النقل إلى مكان غير مرغوب فيه. (1)

وتستخدم المؤسسة عدة الوسائل من أجل التحفيز السلبي، ومن بين هذه الوسائل حجب الامتيازات عن الفرد المقصود لفترة محددة من الزمن، تأجيل منح العلاوة، توجيه اللوم والإنذار، نقل الفرد من وظيفة إلى أخرى... إلخ، ويعتبر استخدام الحوافز السلبية في العمل من الأمور الضرورية لرفع الكفاءة الإنتاجية. (2)

### ثالثاً: تقسيم الحوافز من حيث عدد الأطراف المستفيدين

تقسم من حيث عدد الأطراف المستفيدين منها إلى:

#### 1- الحوافز الفردية

هي الحوافز التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء أو كمكافأة له على إنتاجه المتميز، ويؤدي هذا النوع من الحوافز إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد. (3)

سميت بالحوافز الفردية لأنها تدفع للفرد على أساس أنه وحدة عمل مستقلة في ضوء جهده وفعالية أدائه حيث يأخذ الفرد مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز، كما يحصل على تقدير رئيسه في صورة اشتراك في اتخاذ قرار أو حل مشكلة معينة، فهي توجه إلى فرد واحد تشجعه وتغريه لزيادة أدائه وإنتاجه. (4)

#### 2- الحوافز الجماعية

هي الحوافز التي تقدم للجماعة مادامت أهداف المؤسسة مرتبطة بجهودهم ومدى تعاونهم، والحوافز الجماعية لها تأثيرها الخاص بالمقارنة مع الحوافز الفردية، ولا يعني بها منح نصيب موحد لكل عامل في المجموعة بل وفق ما يقدم كل فرد ضمن مجموعته<sup>(5)</sup>، وقد صممت هذه الحوافز من أجل تشجيع العمال على ممارسة نوع من الضغط على زملاء العمل من أجل تحقيق أداء أفضل وأسرع، فمثلاً إذا تباطئ أحد العمال أو كان أداءه غير جيد، فإن هذا سيؤثر على مستوى أداء المجموعة، وستقوم بدفعه لتحسين أدائه.

(1) عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، الأردن، 1999، ص 90.

(2) سنان الموساوي، مرجع سبق ذكره، ص 233.

(3) عبد الله بن عبد الغني الطجم وطلق بن عبد الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص 110.

(4) مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 331.

(5) <http://www.hrdiscussion.com/hr24573.html#.UwnD7VKm IU> 23/02/2014 09: 50

**المطلب الرابع: معايير منح الحوافز**

إن منح الحوافز لا بد أن يكون مبنيا على مجموعة من المعايير حتى تحقق الأهداف المرجوة منها ولا تكون سببا في نتائج عكسية على المنظمة وأدائها بشكل عام ويمكن إجمال هذه المعايير في ما يلي:

**أولاً: الأداء**

التميز في الأداء يقصد به كل ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة، التقليل في وقت العمل وكذا التكاليف، أو في أي مورد آخر، بحيث أن الأداء المتميز هو المعيار الأساسي لحساب الحوافز.<sup>(1)</sup>

**ثانياً: الجهد**

إن الجهد هو مقدار الطاقة العقلية والعضلية والنفسية التي يبذلها الفرد في وظيفته داخل المنظمة خلال فترة زمنية معينة، ويستعمل هذا المعيار في قياس ناتج العمل، لكنه أقل موضوعية من المعيار السابق، حيث لا يؤدي المجهود المبذول في العمل دائما إلى إنجاز العمل بفعالية.

**ثالثاً: الأقدمية**

تمثل الأقدمية معيارا يسهل القياس وهو شائع الاستخدام ويأخذ في الاعتبار المدة الزمنية التي قضاها العامل في المنظمة والتي تشير إلى الولاء والانتماء.<sup>(2)</sup>

**رابعاً: المهارات**

تعوض المنظمات وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، رخص، براءات، إجازات أو دورات تدريبية، وإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز الأفراد.<sup>(3)</sup>

**خامساً: صعوبة الوظيفة**

يقصد بصعوبة الوظيفة كل المتاعب والأعباء والأخطار التي تحتويها الوظيفة فكل وظيفة لها أعباء معينة يتم على أساسها تحديد المؤهلات المطلوبة فيها والمكافآت والحوافز التي تمنح للفرد الذي يشغل الوظيفة، حيث تعد درجة تعقد الوظيفة أحد المعايير المستخدمة لمنح الحوافز.

(1) هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص45.

(2) وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص 157.

(3) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص238.

## سادسا: درجة استقلالية الوظيفة

إن وظائف الإدارة والتسيير تتطلب التزامات وكفاءات خاصة لكونها تتعلق بمصير المؤسسة، ولأنها مركز لاتخاذ القرارات المهمة والخطيرة، التي تتوقف عليها استمرارية ووجود المؤسسة فكلما ازدادت صلاحية الفرد بالتصرف المستقل في الوظيفة زادت حاجاته إلى قدرات عالية لاتخاذ القرارات والأحكام الصائبة، ويجب أن تدفع الحوافز الممنوحة لهذه الوظيفة حتى يمكن جذب الأفراد المؤهلين لأدائها.<sup>(1)</sup>

## المبحث الثاني: النظريات المفسرة للتحفيز

شغل موضوع حفز الأفراد وأثره على رضا العمال 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 الأفكار بصورة أكثر تحديدا ووضوحا في صورة نظريات للتحفيز، ونظرا لأهمية هذه النظريات وفائدتها فإننا في هذه الدراسة سنستعرض لأهم هذه النظريات.

## المطلب الأول: التحفيز حسب المدرسة الكلاسيكية

تتمثل هذه المرحلة في النظرية التقليدية لفريدريك تايلور في الإدارة، والتي تعتبر المؤسسة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، وترى أن العامل يسعى دائما إلى إشباع حاجاته المادية فقط وهو ما ركزت عليه هذه النظرية، وقد ارتكزت على مجموعة من المبادئ من أهمها:<sup>(2)</sup>

- تحديد مواصفات كل عمل.
- اختيار الفرد الأنسب للعمل، وتدريبه لكي يؤدي عمله بطريقة علمية.
- منح العامل حوافز مادية مناسبة.
- فصل الوظائف الإدارية عن الوظائف الفنية.

(1) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص: 371-372.

(2) عبد الباري إبراهيم نورة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 40-41.

اعتمدت هذه النظرية على دراسة الحركة والزمن لتقييم مستويات أداء العاملين، لذلك وضعت معايير للإنتاج ونادت بزيادة الأجر بالكامل على كافة وحدات الإنتاج إذا تم تجاوز المعيار المحدد، أما العاملون الذين لا يتجاوز إنتاجهم المستوى الذي تحدده المؤسسة فلا مجال لزيادة أجرهم أو حصولهم على حافز. (1)

وقد افترض تايلور في نظريته أن الموظفين كسالى، ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط، ومن أجل الوصول لنظام عادل للرواتب والحوافز، فقد اقترح تايلور أن يتم تقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة والبحث عن أفضل من يمكنه القيام بها، ثم إعادة دمج هذه الأجزاء ثانية بشكل فعال، وأنه توجد طريقة واحدة مثلى لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية، وقد سميت هذه العملية بـ "دراسة الحركة والوقت". (2)

### المطلب الثاني: التحفيز حسب مدرسة العلاقات الإنسانية

جاءت هذه النظرية كردة فعل للنظرية الكلاسيكية التي ركزت على الإنتاج وأغفلت إلى حد كبير جوانب العلاقات حيث وجهت النظرية اهتمامها للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل داخل المؤسسة، وترى هذه النظرية أن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان، ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين، لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة لا يجب أن تقتصر على الحوافز المادية فحسب، بل تتعداها إلى حوافز المعنوية.

### أولاً: نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو

لقد ساهم ماسلو بصياغة نظريته شائعة الصيت والتي سميت هرم ماسلو للحاجات، حيث تمت الإشارة من خلالها إلى أن السلوك الإنساني يتأثر بالحاجات التي يرغب الفرد في إشباعه، وتفاوتت الحاجات في درجات تأثيرها في السلوك الإنساني بتفاوت نسبي وفقاً لأهميتها النسبية إذ أن قوة تأثير الحاجات بشكل عام تأتي من عاملين أساسيين هما: (3)

- **درجة الحرمان أو مستوى الإشباع:** حيث كلما زادت درجة الحرمان أو عدم الإشباع فإن الفرد يشعر بحاجة أكثر من غيره ويسعى بشكل كبير نحو إشباع الحاجات الغير مشبعة لديه.
- **قوة المنبه ( المؤثر):** إن قوة المنبه أو الاثارة الخارجية تلعب دوراً أساسياً في تحريك الذات الإنسانية نحو سبل إشباع الحاجات الإنسانية، وغالباً ما تكون هذه الحاجات كامنة في الذات، إلا إذا توفر بشأنها محركا أو مؤثراً خارجياً فإن هذا المؤثر غالباً ما يحرك النزعة الذاتية نحو الحصول على الحاجة، ويساهم في تنشيط الرغبة وتحريكها نحو الإشباع.

(1) محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية عروض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 115.

(2) تم التحميل يوم: 04 / 06 / 2014 على الساعة: 20: 01 <http://bawaba.khayma.com>

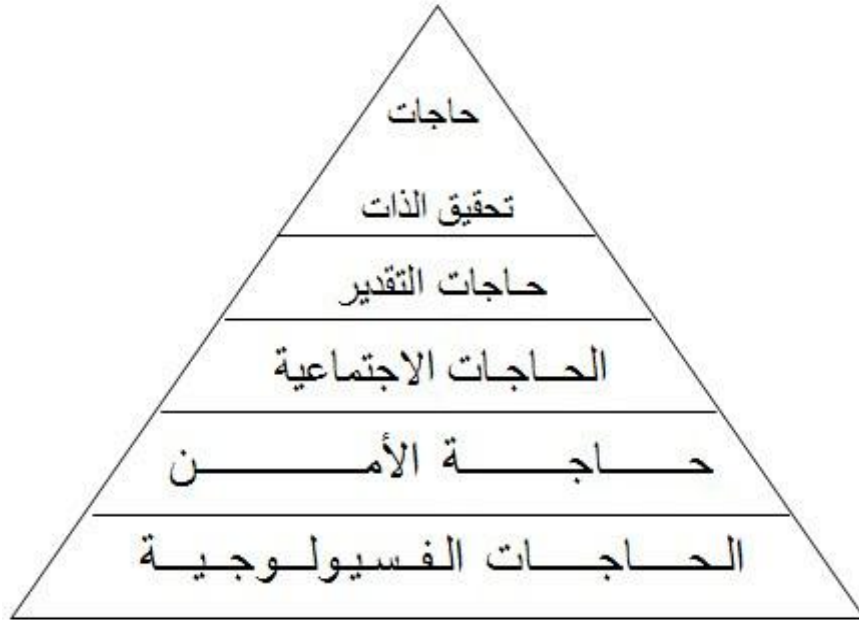
(3) خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 78.



وقد قام ماسلو بترتيب الحاجات الإنسانية في شكل هرم، حيث نجد في قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية وتندرج تلك الحاجات ارتفاعا تبعا لأهميتها حتى تصل إلى قمة الهرم حيث توجد حاجة الإنسان لتحقيق الذات.<sup>(1)</sup>

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (02): هرم ماسلو للحاجات.



المصدر: خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 80.

ويرى ماسلو أن السلوك يتحرك بسبب وجود حاجات غير مشبعة، وعند إشباع بعضها يندفع الفرد إلى إشباع حاجات أخرى أعلى منها، وفيما يلي نوضح مستويات الحاجات:

**الحاجات الفسيولوجية:** وتمثل في تلك الحاجات الأساسية لحياة الفرد، وتشبع هذه عن طريق الغذاء، الماء، الراحة... إلخ. أما في مكان العمل فتتمثل في الاهتمام بالراتب والظروف المادية للعمل مثل التذفئة، التكييف، ومرافق الإطعام.

وعليه فالفرد يبحث أولاً عن إشباع الحاجات الأساسية، فإذا كانت غير مشبعة فهي المسيطرة، وهي التي تشكل الدافع حتى وإن كانت الحاجات الأخرى غير مشبعة.<sup>(2)</sup>

**الحاجة إلى الأمن:** بمجرد أن يشبع الفرد حاجاته الفسيولوجية، ينتقل إلى حاجات الأمن، ويعتمد تحقيق هذه الحاجات على مقدار الإشباع المتحقق من الحاجات الفسيولوجية، فهي مهمة للفرد الذي يسعى إلى تحقيق

(1) زاهد محمد ديري وسعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 64.

(2) عبد الفتاح بوخمم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2001، ص 118.

الأمن والطمأنينة له ولعائلته كذلك يسعى إلى تحقيق الأمن في العمل سواء من ناحية تأمين الدخل أو حمايته من الأخطار الناتجة عن العمل، وأن شعور الفرد بعدم تحقيقه لهذه الحاجة سيؤدي إلى انشغاله فكريا ونفسيا مما يؤثر على أدائه في العمل.<sup>(1)</sup>

**الحاجات الاجتماعية:** و تأتي في المرتبة الثالثة في هرم ماسلو للحاجات، فعندما يتم إشباع الحاجات السابقة الذكر ينتقل الإنسان إلى إشباع حاجاته الاجتماعية والتي قد تأخذ صورة حاجات الحب والانتماء، حاجات تكوين العلاقات الاجتماعية داخل وخارج العمل... الخ.<sup>(2)</sup>

**الحاجة إلى التقدير:** تتناول هذه الحاجات رغبة الفرد وشعوره بالاعتزاز والفخر وموضع التقدير والاحترام واعتراف الآخرين له بمكانة اجتماعية معينة تثير لديه الافتخار بأنه موقع تقدير متميز لدى الجماعة وتتبع هذه الحاجة من خلال شعور الفرد ذاتيا بضرورة احترام الآخرين له، ويمكن أن تلعب الجوائز والترقيات والألقاب دورا هاما في إشباع حاجات التقدير.

**الحاجة إلى تحقيق الذات:** وتعد هذه الحاجة من أعلى الحاجات الظاهرة في هرم ماسلو للحاجات وتعبّر عن رغبة الفرد في تكوين كيان متميز ومستقل له من خلال مواهبه وقدراته وطموحاته التي يتطلع من خلالها لتكوين ذات إنسانية بدرجة مرموقة من العلو والسمو بين أقرانه وزملائه.<sup>(3)</sup>

يتضح من خلال هرم الحاجات لماسلو بأن الحاجات الانسانية متباينة وما أن يشبع المرء من حاجة إلا وقلت أهميتها وتبدأ الحاجة التي تليها في الهمر بالظهور كمصدر أساسي لسلوك ودافعية الفرد لإشباعها وعليه يتم تحفيز الأفراد من خلال الحاجة التي لم تشبع بعد، فالحاجات المشبعة هي الدافع للسلوك البشري وعليه فالحاجة التي أشبعت لا تصلح لأن تكون حافزا. ومن تم ففي التحفيز يتم الضرب على الوتر الحساس وهو الحاجة التي لم تشبع بعد، فالعامل الذي لا يكفيه أجره لإشباع حاجاته الفسيولوجية لا يتم تحفيزه إلا من خلال رفع أجره أو منحه مزايا مادية تكفل له زيادة دخله، والمديرون يتم تحفيزهم غالبا من خلال المزايا كالترقية إلى منصب أعلى.<sup>(4)</sup>

(1) يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 380.

(2) Marie-Georges Filleau, Clotilde Marque-Rippoul, *les théories de l'organisation et de l'entreprise*, édition Marketing, Paris, 1999, P 87.

(3) خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 80.

(4) زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، منشورات ذات السلاسل، الكويت، دون سنة نشر، ص 711.

## ثانيا: نظرية العاملين لهيرزبورغ

ويطلق عليها أيضا النظرية ذات المتغيرين، وتنسب للكاتب فريدريك هيرزبورغ، الذي أجرى دراسته على 200 مهندس ومحاسب سنة 1959م، وتمكن من خلالها أن يتوصل إلى الفصل بين العوامل المؤدية إلى الرضا والعوامل المؤدية إلى عدم الرضا.<sup>(1)</sup>

وقد قسم هيرزبورغ العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد في العمل إلى مجموعتين:<sup>(2)</sup>

**العوامل الوقائية:** وهي العوامل المرتبطة بمحيط العمل، والتي يؤدي عدم توفرها إلى حالة الاستياء وعدم الرضا لدى الفرد، ولكن توفرها لا يؤدي إلى الدافعية للعمل، وقد أطلق على هذه العوامل عوامل الصيانة أو الوقاية لكونها ضرورية لضمان أدنى درجة لإشباع الحاجات وتشمل هذه العوامل:

- ظروف العمل المادية.
- العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل.
- العلاقات الشخصية.
- نمط القيادة والإشراف.
- سياسات المؤسسة.

**العوامل المحفزة:** وهي العوامل المرتبطة بالوظيفة، والتي يؤدي توفرها إلى حدوث الرضا وبالتالي يكون الأفراد محفزين، ولكن عدم توفرها لا يؤدي إلى حدوث حالة الاستياء، ومن أهم هذه العوامل:

- القدرة على انجاز العمل.
- السلطة والمسؤولية.
- الحصول على تقدير واحترام الآخرين.
- أداء عمل ذو قيمة وأهمية للمؤسسة.
- النمو والترقية في الوظيفة.

إذن فالعوامل الوقائية تسبب درجة عالية من عدم الرضا عندما لا تكون موجودة، لكنها لا تؤدي إلى الحفز عند وجودها، في حين أن العوامل المحفزة تؤدي إلى تحقيق الرضا والحفز عند توفرها، لكنها لا تسبب الاستياء عند غيابها.<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> Annick Cohen ,Toute La Fonction Ressources Humaines. édition Dunod ,Paris, 2006, p 72.

<sup>(2)</sup> محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2005، ص 94.

<sup>(3)</sup> فيروز بوزورين ، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة سطيف، 2010، ص 93.

## المطلب الثالث: التحفيز حسب نظريات الاتجاهات الحديثة

حاولت هذه النظريات أن تتجنب أخطاء النظريات السابقة مستفيدة من تجاربها وهذه المرحلة تنظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح وليس مغلقا كما كانت المدارس التقليدية، وقد دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة وناذت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية وذلك حسب مستويات الأداء وكذلك من وجهة نظر هذه المرحلة ضرورة اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.

## أولاً: نظرية العدالة لآدمز

تقوم نظرية العدالة لآدمز على أن الأفراد يميلون إلى تحقيق العدالة والإنصاف في المكافآت التي يحصلون عليها<sup>(1)</sup>، وترتكز هذه النظرية على افتراض أن الأفراد لديهم دافعية عالية لتحقيق التوازن بين جهودهم وبين العوائد التي يحققونها، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن العاملين في المؤسسات يقومون بإجراء مقارنة بين جهودهم وعوائدهم من جهة، وبين جهود وعوائد العاملين الآخرين في ظروف عمل مشابهة في المؤسسة من جهة أخرى، فإذا ما أدرك الفرد واقتنع بأنه يعامل بطريقة غير عادلة بالمقارنة مع غيره فسيبتولد داخله توتر وسوف يعمل على مواجهة هذا الموقف لتخفيض الشعور بعدم العدالة.<sup>(2)</sup>

ويترتب عن شعور الفرد بعدم العدالة تصرفات وسلوكيات عديدة، فقد يقوم بتقليل الجهد المبذول، وقد لا يهتم بنوعية المنتج الذي ينتجه، وقد ينتهي به الأمر إلى ترك العمل. والنقطة الرئيسية هنا أن الأفراد لا يهتمون فقط بما يتقاضونه من أجور ومكافآت، بل يقومون بالمقارنة مع ما يقدمه غيرهم من جهد وما يتقاضونه من أجور ومكافآت، ومن هنا فإن واجب المؤسسة أن تهتم بتوفير العدالة في تقييم الأداء وفي توزيع الحوافز والمكافآت، لأن العدالة تؤدي إلى تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم لمزيد من العمل، وذلك عندما يعرفون أن العمل والإنجاز هما الطريق الصحيح للحصول على مكاسب أكثر.<sup>(3)</sup>

(1) كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 166.

(2) حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 125.

(3) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 50.

## ثانيا: نظرية التوقع ليفيكتور فروم

تعتبر نظرية التوقع التي وضعها فيكتور فروم (Victor Vroom) من أحدث نظريات الدافعية، وأكثرها قبولاً من الناحية العلمية، حيث تشير إلى الدور الذي تلعبه الدافعية في بيئة العمل، حيث تركز هذه النظرية على أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد، وعلى هذا فإن نظرية التوقع تتضمن ثلاث متغيرات هي:

**التوقع:** وهو تقدير الفرد لقوة العلاقة بين الجهد الذي سي بذله وبين الأداء المطلوب الوصول إليه، لأن الفرد إذا كان بصدد القيام بعمل معين وكان اعتقاده بأنه غير قادر على إنجازه فستتخفص دافعيته، أما إذا كان اعتقاده أنه قادر على القيام بهذا العمل، فسترتفع دافعيته للعمل، وأدائه بالشكل المرغوب. (1)

**الوسيلة:** تشير إلى مدى اعتقاد الفرد بأنه سوف يحصل على عوائد معينة نتيجة هذا الأداء، أي أن الأداء هو وسيلة الحصول على العائد، ومن الأساليب التي يمكن للإدارة استخدامها لتقوية العلاقة بين مستوى الأداء المحقق وقيمة العائد هي ربط الأجر بالإنتاج. (2)

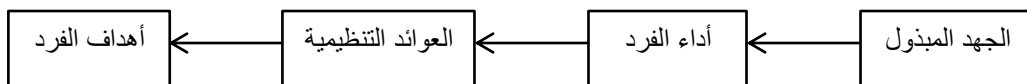
**منفعة العوائد:** تمثل مدى أهمية أو منفعة هذه العوائد بالنسبة للفرد، بعبارة أخرى تشير جاذبية العوائد إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه، فقيم العوائد تختلف من فرد إلى آخر فالشكر والتقدير قد يكون ذا قيمة ومنفعة لدى البعض، وقد لا يمثل أي قيمة لدى البعض الآخر، وعلى هذا فإن دافعية الفرد تزيد عندما يحصل على عوائد تتناسب مع احتياجاته.

وقد توصل فروم إلى أن التحفيز هو محصلة لثلاثة عوامل كما يلي:

$$\text{الدافعية} = \text{التوقع} \times \text{الوسيلة} \times \text{منفعة العوائد}$$

ونتوقف قوة دافعية الفرد للعمل، على مدى قوة اعتقاده بإمكانية تحقيق الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، فإذا حقق الفرد هذا الهدف فهل ستتم مكافأته بطريقة مناسبة، وإذا قامت المنظمة بمكافأته، فهل هذه المكافأة ستشبع أهدافه واحتياجاته<sup>(3)</sup>، ويمكننا تتبع خطوات نظرية التوقع كالاتي:

الشكل رقم (03): نموذج مبسط لنظرية التوقع



المصدر: بوزورين فيروز، مرجع سبق ذكره، ص 98.

(1) أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، بدون دار النشر، القاهرة، مصر، 2005، ص 153.

(2) محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 97.

(3) فيروز بوزورين، مرجع سبق ذكره، ص: 97-98.

## المبحث الثالث: تصميم نظام الحوافز

تسعى المؤسسات إلى تطوير الانتاج، لذلك كان لابد أن تدرس محركات السلوك والنشاط، وبالتالي إلزام وجود نظام حوافز خاص بها، لأن ما يطبق في مؤسسة معينة أو على مستوى إدارة معينة لا يمكن تعميمه وذلك لعدة أسباب منها اختلاف الأفراد واختلاف الحاجات وبيئة العمل والقيادة و مادة العمل.

### المطلب الأول: مفهوم نظام الحوافز

حتى تحقق المؤسسة نتائج من عملية التحفيز، لابد عليها من تصميم نظام فعال للحوافز، يكون مبنيا على أسس علمية وموضوعية.

### أولاً: تعريف نظام الحوافز

نعني به دفع الأجر التي ترتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بإنتاجية العاملين أو بأرباح الشركة وقد تشمل خططا فردية أو جماعية أو خطط مشاركة العاملين في الأرباح.<sup>(1)</sup>

### ثانياً: خصائص نظام الحوافز الفعال

يجب أن يتصف نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمه:<sup>(2)</sup>

- القابلية للقياس: معناه أن تترجم التصرفات الناتجة عن عملية التحفيز في شكل يمكن قياسه.
- إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.
- الوضوح والبساطة: لابد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.
- التحفيز: أي أن يتسم نظام الحوافز بإثارة الأفراد وحثهم على العمل، والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.
- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتحمسهم وزيادة إقناعهم به والدافع عنه.
- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصفة جوهرية على وجود معدلات محددة وموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

(1) عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 412.

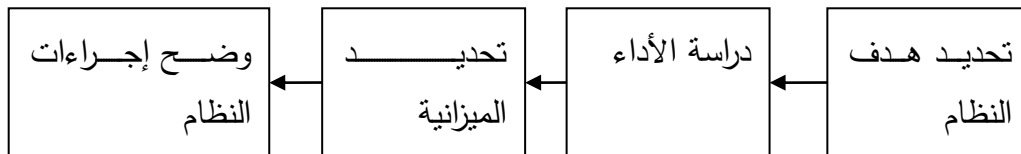
(2) بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص: 148-149.

- **القبول:** يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه و إلا فقد أهميته و تأثيره لتحقيق أهدافه المرجوة.
- **الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مدخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية، الأعمار، الحاجات الإنسانية، الكميات والجودة وغيرها من المعايير التي تحدد مقدار الحوافز.
- **المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطوير أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك.
- **الجدوى التنظيمية:** يجب أن يكون للنظام منفعة للمؤسسة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائجها وذلك بمقارنة نتائج أعمال المؤسسة قبل وبعد النظام.
- **التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف، وكذلك الحال بالنسبة للعقاب.

#### المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز

يجب على من يقوم بوضع نظام الحوافز ( سواء مستشار خارجي أو مدير للموارد البشرية أو لجنة من المديرين) أن يأخذ في حسابه شروط النظام الجيد للحوافز وذلك كنوع من استكمال الأسس السليمة لوضع وتصميم نظام الحوافز، لذلك فنظام الحوافز يمر في تصميمه بمجموعة من المراحل، والشكل التالي يوضح ذلك: (1)

الشكل رقم (04): مراحل تصميم نظام الحوافز.



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 256.

#### أولاً: تحديد هدف النظام

تسعى المنظمات إلى تحقيق أهداف عامة واستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذه المعطيات جيداً، ويحاول بعد ذلك ترجمتها في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف

(1) أنظر:

- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 256-261.  
 - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 102-103.

نظام الحوافز تعظيم الأرباح، رفع المبيعات والإيرادات، تخفيض التكاليف، التشجيع على تطبيق الأفكار الجديدة، زيادة الكميات المنتجة أو تحسين الجودة.

### ثانياً: دراسة الأداء

تسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، ويتطلب تحديد وتوصيف الأداء المطلوب ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم: بها عبء كامل للعمل فلا المهام أكثر ولا هي أقل مما يجب، وأن تكون الوظيفة محددة وواضحة ومفهومة المعالم، وذات بدايات ونهايات معلومة، وذات عمليات ونواتج واضحة.
- وجود عدد سليم للعاملين: فلا الأعداد أكثر ولا هي أقل مما يجب، وإذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة، فهل أعمالهم على سبيل التشابه أو التتابع أو التكامل؟ إن الإجابة على هذا السؤال قد تؤدي إلى الانتقال من النظام الفردي إلى الجماعي في الحوافز، فمثلاً إذا كان العاملون يؤديون وظائف متتابعة ومتكاملة وبها نوع من الاعتمادات، فيجب أن يكون النظام جماعياً، وذلك مقارنة بالأعمال المتشابهة والمنفصلة (كالإنتاج)، والتي قد تقترح نظاماً فردياً للحوافز.
- وجود طرق عمل سليمة: ويعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل، وأساليب للأداء والاتصال وخطوات للحصول على مدخلات العمل، العمليات والنواتج.
- وجود ظروف عمل ملائمة: ويعني هذا أن مكان العمل يسهل القيام بالعمل وذلك من حيث التجهيزات، الأدوات، الإضاءة، التهوية والمواصلات.
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل: فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه، أو أن هناك ظروفًا تتدخل لتحديد نواتج العمل، ويفضل التعبير عن الأداء في شكل معادلات أداء أو مؤشرات إنجاز.

### ثالثاً: تحديد الميزانية

- تمثل ميزانية الحوافز المبلغ الإجمالي المتاح للمسؤول عن نظام الحوافز لكي يطبق هذا النظام ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز الأمور المتعلقة بما يلي:
- قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز وتتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت العلوات، الرحلات، الهدايا وغيرها.
  - التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنوداً كتكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين عليه.



- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنوداً مثل النشرات، الكتيبات التعريفية، الملصقات الدعائية، المراسلات وخطابات الشكر.

#### رابعاً: وضع إجراءات النظام

يتم ترجمة النظام في شكل خطوات، وإجراءات متسلسلة. وهي تعنى بتسجيل الأداء، حساباته نماذج، اجتماعاته، أدوار المشاركين فيه، أنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات:

- **تحديد الأدوار:** وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز باستخدام نماذج محددة، ورفع تقارير إلى المسؤول عن نظام الحوافز، لاعتماد أو إقرار أو الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينة.
- **الاجتماعات:** قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة تدرس فيها الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة للعمال، ويحتاج الأمر إلى تحديد الأطراف المشاركة في الاجتماعات.
- **توقيت تقديم الحوافز:** قد تحتاج معرفة موعد تقدم الحوافز سواء كانت شهرياً، سنوياً أو أنها تقدم بعد الأداء المتميز مباشرة أو أنها تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد الدينية أو الوطنية.
- **نوع الحوافز:** حيث يتم وضع لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن يكون هناك مرونة في منح الحوافز، والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.
- **النماذج:** تشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي، ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة.

#### المطلب الثالث: معوقات تطبيق نظام الحوافز وشروط نجاحه

يتأثر نظام الحوافز في أي مؤسسة حكومية كانت أم خاصة بعدة معوقات قد تؤدي إلى فشل هذا النظام لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار شروط نجاحه.

#### أولاً: معوقات تطبيق نظام الحوافز

- قد يواجه تطبيق نظام الحوافز عدة معوقات وعقبات تحد من فعالية من أهمها نجد: (1)
- تكوين توقعات غير واضحة من أداء الموظفين أي عدم تقييم أداء الأفراد.
- كثرة السياسات والقواعد غير الضرورية والتي يجب على الموظفين إتباعها.
- عدم الاهتمام بنوعي الأداء العالي مقارنة بمستوى الأداء المنخفض.

(1) فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص120.

- معاملة الموظفين بشكل غير عادل.
- عدم الاستغلال الأمثل للأفراد وطاقاتهم.
- عقد اجتماعات غير مفيدة.
- تشجيع المنافسة الداخلية بين العاملين.
- حجب معلومات مهمة عن الموظفين هم بحاجة إليها لأداء عملهم أي عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز في ضوءها.
- تقديم النقد بدلا من التعليقات المهمة والبناءة.
- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز.
- ارتفاع تكاليف الحوافز.

### ثانيا: شروط نجاح نظام الحوافز

- إن نجاح نظام الحوافز في أي مؤسسة يتطلب العديد من الشروط ومن أهمها: (1)
- ربط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا إذ لا بد من تحديد مسار الحوافز حتى تحقق أهداف المؤسسة والعاملين معا، وذلك بإقامة جسور مشتركة بين أهدافهما.
  - خلق صلة وثيقة بين أهداف العاملين والحوافز الممنوحة لهم، إذ لا فائدة من تلك الحوافز التي لا تثير سلوك الفرد بالشكل الذي يدفعه للتصرف تصرفا هادفا لتحقيق رغبته.
  - تحديد الوقت الملائم لمنح الحوافز، وخاصة الحوافز المادية التي يجب أن تكون في أوقات محددة ومتقاربة.
  - ضمان استمرارية الحوافز، وذلك لخلق الطمأنينة لدى الأفراد بتوقع استمرارية قيام المنظمة بإشباع تلك الحاجات، وضمان ذلك الإشباع مستقبلا.
  - أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة.
  - أن يتعرف العاملين على كل ما يتعلق بنظام الحوافز من حيث قواعده وشروطه، كما يجب أن تتصف بالوضوح والبساطة ضمانا للتطبيق الجيد.
  - ارتباط الحوافز بالجهود المبذولة لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد، وتقديم المزيد من الجهود وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.
  - أن يكون الحافز متناسبا مع دوافع الفرد، وأن يكون الأداة المطلوبة لتخفيض النقص في الإشباع.

(1) يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 421.

## خلاصة

مما سبق ذكره يتبين لنا أن تحفيز العاملين عملية غير سهلة وإنما تتطوي على كثير من العوامل، لذلك فمن الضروري أن تعطي إدارة أي مؤسسة هذا الموضوع أهمية قصوى حتى تستمر وتواكب متطلبات العصر، فالتحفيز جزء أساسي في عملية التطور والنجاح.

فقد أصبح لزاما على كل مؤسسة تريد النجاح والاستمرار وتقوية مركزها التنافسي في السوق أن لا تغفل عن عملية التحفيز، ومما لا شك فيه أن موضوع الحوافز موضوع طويل ومتشعب وأن لكل مؤسسة ظروفها الخاصة، لذا وجب عليها أن تدرس البيئة الداخلية والخارجية، والنشاط الذي تمارسه لكي تستطيع وضع نظام حوافز خاص بها يفي بمتطلباتها ويؤدي الغرض الذي وضع لأجله، حيث أن نظام الحوافز الفعال له أثر إيجابي على أداء العامل ورفع رضاه الوظيفي، كما أن له أثر ملحوظ على تحسن الأداء وزيادة الإنتاجية للعامل.

## الفصل الثاني

الرضا الوظيفي و علاقته بعملية  
التحفيز

## تمهيد:

يحظى موضوع الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات بأهمية كبيرة من قبل الباحثين والدارسين في مجالات علم النفس والإدارة والسلوك التنظيمي، وتكمن أهمية الرضا الوظيفي في كونه موضوعا يتناول مشاعر الأفراد العاملين إزاء المؤثرات الداخلية في العمل، أو المؤثرات الخارجية في البيئة المحيطة، ولاشك أن تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي أمر مهم بالنسبة للمؤسسة، نظرا لتأثيراته الواضحة على مستوى الطموح، الإنتاجية والأداء، معدل الغياب والحوادث، وكذلك سلوك الفرد اتجاه مؤسسته وعمله.

انطلاقا مما سبق سيتم التطرق إلى ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: أساسيات حول الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: طبيعة الرضا الوظيفي

المبحث الثالث: تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي

## المبحث الأول: أساسيات حول الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الظواهر التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، إذ قاموا بدراسات عدة تتعلق به، حيث يعبر عن المشاعر الناتجة عن تصور الفرد اتجاه عمله الذي يشغله، فالرضا الوظيفي ليس مستقلا بذاته وإنما مرتبط بعوامل عدة كل حسب أهميتها ودرجة تأثيرها على رضا الفرد

### المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

يحتاج العنصر البشري إلى عناية فائقة ورعاية بالمؤسسة التي ينشط فيها فالبيئة الملائمة والمعاملة الجيدة من الزملاء والرئيس، الإنصاف، العدالة والمساواة كلها متغيرات تلعب دورا هاما في إحداث ما يعرف بالرضا الوظيفي، هذا المفهوم الذي ارتبط بالعنصر البشري، وقد احتل مكانة بالغة الأهمية في ميدان السلوك التنظيمي، إذ نجد أن الباحثين لا يترددون في استعماله رغم الصعوبة في صياغة تعريف محدد له، ويعتبر مفهوم الرضا الوظيفي أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي تعقيدا، ويرجع السبب في ذلك إلى ارتباطه بحالة النفسية للفرد.

### أولاً: تعريف الرضا الوظيفي

من منطلق الاختلاف القائم بين الأفراد من حيث طموحاتهم، قيمهم وخبرتهم... نجد أن ما يرضي فرد لا يرضي الآخر، فهذا يشير إلى تعدد تعريفات الرضا مما جعل الإجماع على تعريف موحد أمرا في غاية الصعوبة نظرا لاختلاف نظرة واتجاهات الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع في دراساتهم، إضافة إلى اختلاف الظروف البيئية والقيم والمعتقدات.

**الرضا لغة:** رضي، رضا، رضوانا ومرضاة عنه وعليه، فالرضا في اللغة هو ضد السخط، رأى فيه ما يسره وما يعجبه وارتضاه أي رآه أهلا ورضا عنه: أحبه وأقبل عليه<sup>(1)</sup>.

### الرضا الوظيفي اصطلاحاً: اختلفت تعريفات الرضا الوظيفي حيث نجد:

يعرف إدوين لوك (Edwin Locke) الرضا الوظيفي بأنه الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة.<sup>(2)</sup> حسب هذا التعريف فإن الرضا الوظيفي يتحقق في الحالة التي يخرج فيها الفرد بتقييم إيجابي لوظيفته، وما يعاب عليه هو أنه لم يحدد لنا ما هو الشيء الذي

(1) فؤاد إفرام البستاني، منجد الطلاب، دار المشرق، ط 36، بيروت، لبنان، 1990، ص 249.

(2) Colin. P. Silverthorne, Organizational psychology in across cultural perspective, University Press, New York, 2005, P 171.

يتم تقييمه.

عرف سوبر ( Super ) الرضا الوظيفي بأنه رضا الفرد عن العمل الذي يقوم به، ويتوقف ذلك على مدى ما يجده الفرد في العمل من إشباع لقدراته وميوله وما يتفق مع سمات شخصيته وقيمه، كما يتوقف أيضا على الموقع العلمي الذي يتميز به، وطريقة الحياة التي من خلالها يلعب الدور الذي يتماشى مع خبراته وقدراته. (1) حسب هذا التعريف فإن للرضا الوظيفي يتأثر بمجموعة العوامل الشخصية للفرد مثل سمات الفرد، ومؤهلاته العلمية، إضافة إلى طريقة حياته.

وعرف سترونج ( Strong ) الرضا الوظيفي بأنه حصيلة العوامل المتعلقة بالوظيفة والتي تجعل الفرد محبا لها، مقبلا عليها في بداية يومه دون تردد. (2) حسب هذا التعريف فإن للرضا الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل الوظيفية فقط، وقد تم إهمال باقي العوامل المرتبطة بالفرد والمؤسسة وهذا شيء يعاب على سترونج.

يعرف بلجن ( Blegen ) الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد اتجاه وظيفته وأن هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد والوظيفة والمؤسسة. (3) حسب هذا التعريف فقد تم التطرق للرضا الوظيفي من حيث العوامل المؤثرة فيه، حيث يرى بأن الرضا الوظيفي هو نتاج التفاعل ما بين خصائص الفرد والوظيفة والمؤسسة، وما يعاب على هذا التعريف هو أنه لم يحدد لنا طبيعة الشعور الذي يحمله الفرد لوظيفته والذي من المفروض أن يكون شعور إيجابي.

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، وبالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله. (4) حسب هذا التعريف فإن الرضا الوظيفي للفرد عبارة عن مجموع المشاعر التي تتحقق عن طريق العمل.

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن الرضا الوظيفي ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله الفرد لعمله، والمستمد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها، والبيئة التي يعمل فيها وباختصار فإن الرضا الوظيفي يؤدي إلى سعادة الإنسان واستقراره في عمله نتيجة لما يحققه له هذا العمل من إشباع لحاجاته ورغباته.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 230.

(2) محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 196.

(3) شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التنسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010، ص 4.

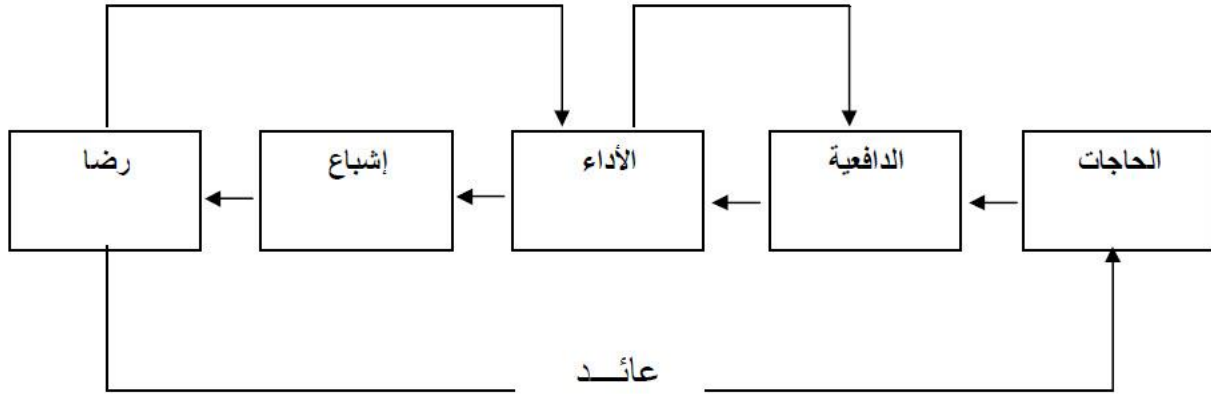
(4) محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2012،

ص: 134 - 135.

ويحدث الرضا الوظيفي على النحو التالي: (1)

- 1- **الحاجات:** لكل فرد حاجات يسعى لإشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة.
  - 2- **الدافعية:** تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها.
  - 3- **الأداء:** تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد وبوجه خاص في عمله، اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد.
  - 4- **الإشباع:** يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.
  - 5- **الرضا:** إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله يجعله راضيا عن العمل الذي يقوم به، باعتباره الوسيلة التي يتسنى من خلالها إشباع حاجاته.
- والشكل التالي يوضح كيفية حدوث الرضا:

الشكل رقم (05): كيفية حدوث الرضا



المصدر: نبيلة بووذن، نفس الصفحة، ص31.

### ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من المورد البشري، المؤسسة والمجتمع نوضحها كما يلي: (2)

- 1- **أهمية الرضا الوظيفي للعاملين:** يؤدي شعور العاملين بالرضا الوظيفي إلى:
  - القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الحالة النفسية المريحة التي يتمتع بها العاملون تعطيهم إمكانية أكبر للتحكم في عملهم وما يحيط بهم.

(1) نبيلة بووذن ، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكليلاند للدافعية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2007، ص31.

(2) أنظر:

- **خضير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي،** دار اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 119.

- **شفيق شاطر،** مرجع سبق ذكره، ص: 6-7.



- الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الفرد بأن جميع حاجاتها المادية وغير المادية مشبعة بشكل كافي، تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
  - زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالأفراد العاملين الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي يكونون أكثر رغبة في تطوير مستقبلهم الوظيفي.
  - الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموارد البشرية تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.
- 2- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة:** ينعكس بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة من خلال:
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر العاملين بأن وظائفهم قد أشبعت حاجاتهم المادية وغير المادية يزيد تعلقهم بها.
  - زيادة الرغبة في الانجاز وتعلم المهارات الجديدة، فالرضا الوظيفي يدفع العاملين لاستثمار طاقاتهم الفكرية والذهنية لتحقيق أهداف المؤسسة.
  - زيادة الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة لدى العاملين لزيادة الانتاجية و تحسين جودة المنتجات.
  - تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل ودوران العمل والإضرابات والشكاوي...الخ.
  - سيادة روح الثقة والمودة والتعاون بين القيادة الادارية والمرووسين وبين العاملين أنفسهم مما يساهم في تحقيق الانجاز الفعال

### المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن تحديد خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:<sup>(1)</sup>

- **تعدد المفاهيم:** أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد وتباين التعاريف الخاصة بالرضا الوظيفي، وذلك لاختلاف وجهات نظر الباحثين في السلوك التنظيمي، وهذا يشير إلى عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي.
- **النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** غالبا ما ينظر للرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي لذلك فإن ما يمكن أن يكون مصدرا لرضا شخص قد يكون مصدر عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة، وهو ما انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة.

(1) عارف بن ماضل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص ص: 48-49.

موقع التحميل: <http://www.creativity.ps/library/datanew/cre6/68.pdf> تم التحميل يوم: 2014/04/21.

- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتداخل جوانب السلوك الانساني، فإن أنماطه تتباين من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي متناقضة لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت فيها الدراسات.

- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل.

- للرضا الوظيفي ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقرير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الإسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

رضا الفرد عن جانب معين في العمل لا يعني بالضرورة رضاه عن الجوانب الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد ليس بالضرورة أن يؤدي لذلك عند الآخر، وإن فعل فليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

تتعدد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث نجد العوامل المرتبطة بالتنظيم (العوامل التنظيمية) والعوامل المرتبطة بالأفراد العاملين (العوامل الشخصية)، بحيث يبقى لكل واحد منها درجته في التأثير على الرضا الوظيفي.

#### أولاً: العوامل المرتبطة بالتنظيم

هناك العديد من العوامل المرتبطة بالتنظيم والتي لها تأثير على شعور العاملين بالرضا الوظيفي نذكر منها:

1- سياسات المؤسسة: وهي تشير إلى الإجراءات والقواعد التي تنظم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يبسر العمل ولا يعيقه، مما يؤدي إلى زيادة قدرة العاملين على التحكم في عملهم، وبالتالي زيادة مستوى رضاهم الوظيفي.<sup>(1)</sup>

2- محتوى العمل وتنوع المهام: يمثل محتوى العمل كل ما يتضمنه العمل من مسؤولية وصلاحيات ودرجة تنوع المهام التي يتضمنها، ودرجة أهميتها بالنسبة للعاملين، إذ أنه كلما كان العمل ذا محتوى قيم أي يتضمن عناصر إثراء، كلما شعر الفرد بأهميته وهو يؤدي هذا العمل، وبالتالي يزداد شعور الفرد بالرضا الوظيفي.

(1) محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 202.

**3- الاستقلالية ودرجة السيطرة على العمل:** تختلف الاعمال في درجة سيطرة الفرد على أدائها حيث كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل ومتى يبدأ ومتى ينتهي من العمل أي له الحرية في جدولة عمله كلما زاد رضاؤه عن العمل.

**4- نمط القيادة:** توجد علاقة بين نمط القيادة والرضا الوظيفي لدى العاملين، فالرئيس الذي يتبع الأسلوب البيروقراطي في قيادة مرؤوسيه لا يكسب ولائهم، ويؤدي إلى مشاعر الاستياء تجاهه، أما القائد أو الرئيس الذي يعتمد الأسلوب الديمقراطي في القيادة، فهو يجعل المرؤوسين موضع اهتمامه في القرارات التي يتخذها وهذا يؤدي إلى تطوير علاقات الدعم والولاء بين العاملين والمنظمة، وهذا له تأثير إيجابي على رضائهم عن العمل.<sup>(1)</sup>

**5- عدالة العائد:** يمثل العائد مختلف الحاجات المادية وغير المادية التي توفرها المؤسسة لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية مهامهم، وتعني عدالة العائد أن يكون معدل دخل الفرد مساويا لمجهوده، بحيث إذا شعر العامل بأن المرتب الذي يحصل عليه لا يتلائم مع الجهد المبذول فسوف يشعر بالظلم، ويرى بعض الباحثين أن الأجر لا يمثل سوى مصدر لإشباع الحاجات الدنيا، وإن وجوده لا يسبب الرضا أو السعادة وإنما يمنع مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على العامل، لكن الواقع يشير إلى الدور الكبير للأجر الذي يمتد ليعطي الشعور بالأمان، إضافة إلى أنه يرمز إلى المكانة الاجتماعية، كما ينظر إليه العامل كرمز لتقدير وعرافان المنظمة لأهميته.

**6- إمكانيات الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:** حيث كلما كان العمل وفقا لإمكانيات وقدرات ومعارف العاملين أدى ذلك إلى إمكانية القيام بأداء أفضل، وهذا يؤثر على درجة رضا الأفراد، وبمعنى آخر فإن تحقيق العامل لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه، يثير لديه الإحساس بالفشل ويحرك مشاعر الاستياء بداخله، وعلى العكس من ذلك فإن مستوى الأداء الجيد يزيد من مستوى طموحه ويثير إحساسه بالنجاح ويحرك مشاعر السرور لديه وهو ما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.<sup>(2)</sup>

**7- ظروف العمل المادية:** تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء ونظافة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ورضائه عنها. كما وتؤثر هذه الظروف على بعض الظواهر السلوكية للأفراد العاملين كمعدلات دوران العمل والغيابات، معدلات الحوادث والأمراض، فكلما كانت ظروف العمل جيدة كلما زاد رضا الأفراد عن العمل.

(1) سهيلة محمد عباس و علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2008، ص: 178-179.  
(2) موفق عدنان عبد الجبار الحميري و أمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، اثرء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 176.

8- فرص التطور والترقية المتاحة للفرد: إن المنظمة التي تتيح للعاملين فرصة للترقية وفقا لكفاءتهم في الأداء تحقق درجة رضا عالية لهم، حيث أن العاملين ذوي الكفاءات المتميزة لديهم طموحات وتصورات عن العمل والأداء، لا بد أن تقابل من قبل المنظمة بسياسات للتطور والترقية، تتوافق مع معدلات أدائهم وطموحاتهم. (1)

9- جماعة العمل: تؤثر جماعة العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله، وكلما كان تفاعل العمال فيما بينهم يخلق توترا أو يعيق اشباع حاجاتهم أو تحقيق أهدافهم، كانت جماعة العمل مسببا لاستياء العامل من عمله، وعليه فإن جماعة العمل تؤثر على الرضا الوظيفي لدى العاملين. (2)

### ثانيا: العوامل المرتبطة بالأفراد العاملين

هناك عوامل محددة ترتبط بالأفراد أنفسهم ولها تأثير على درجة رضائهم عن العمل، ومن هذه العوامل ما يلي:

1- الجنس: إن العلاقة بين جنس الفرد كونه رجلا أم امرأة، وبين رضاه عن العمل ليست علاقة ثابتة، وإنما تعتمد على درجة التمييز بين كلا الجنسين من قبل الإدارة، ففي الكثير من الأحيان يقارن أداء المرأة وخبراتها بالرجل وأدائه وخبراته على أساس القيم الاجتماعية والتصورات السائدة على أن الرجل أفضل أداء من المرأة العاملة، وليس على أساس الخبرة والأداء الفعلي. (3)

2- السن: يشير العلماء إلى أن العلاقة بين عمر العاملين ورضاهم الوظيفي ليست علاقة خطية بسيطة فالعاملين في بداية حياتهم الوظيفية يكونون متحمسين ولديهم دوافع وتحدي للعمل، ثم ما يلبث ذلك إلا أن يزول نتيجة لاختلاف توقعاتهم من واقع العمل، ويؤدي ذلك إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لديهم وبظل ذلك التدني حتى نقطة معينة تأخذ فيها توقعاتهم الشكل الواقعي، مما يزيد من تقبلهم لعملهم.

3- المستوى التعليمي: تشير الدراسات إلى أن العلاقة بين المستوى التعليمي والرضا الوظيفي للأفراد تأخذ شكل علاقة عكسية، فالأفراد ذوي المستوى التعليمي المرتفع يضعون معايير عالية لرضاهم الوظيفي ويستخدمون لذلك جماعات مرجعية عالية المستوى مما يزيد من توقعاتهم، ويصعب مقابلتها في الواقع

(1) سهيلة محمد عباس و علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 179.

(2) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1983، ص 149.

(3) سهيلة محمد عباس و علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص: 179-180.

الفعلي، مما يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي لديهم،<sup>(1)</sup> إلا أن عددا من الباحثين توصلوا إلى نتائج مختلفة لذلك، فقد وجدوا أن العلاقة بين المستوى التعليمي والرضا الوظيفي علاقة إيجابية، فكلما ارتفع المستوى التعليمي للفرد كلما زاد ما يحصل عليه الفرد من عائد سواء كان ذلك في شكله المادي أو المعنوي وأدى ذلك بالتالي إلى زيادة الرضا الوظيفي لديه.

**4- الأقدمية في العمل:** تؤثر الأقدمية في العمل على مستوى الرضا لدى الفرد، حيث أنه كلما زادت عدد السنوات التي يمضيها الفرد في العمل كلما أصبحت لديه خبرة ومعرفة وتكيف أعلى للعمل مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لديه.<sup>(2)</sup>

**5- احترام الذات:** كلما كان هناك ميل لدى الفرد للاعتزاز بنفسه واحترام ذاته، والعلو بقدره، كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل، والعكس بالنسبة للفرد الذي لا يملك خاصية الاعتزاز بالنفس وتقدير الذات.<sup>(3)</sup>

**6- تحمل الضغوط:** كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا، أما أولئك الذين ليس لهم قدرة على تحمل الضغوط وينهارون فور وجود عقبات فعادة ما يكونون غير راضين.

**7- المكانة الاجتماعية:** كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفية لدى العامل كلما زاد رضاه الوظيفي أما إذا قلت مكانته وظيفيا واجتماعيا فان ذلك يؤدي إلى عدم رضاه الوظيفي.

**8- الرضا عن الحياة:** إن العاملين السعداء في حياتهم الاجتماعية عموما والحياة العائلية خصوصا، عادة ما تنتقل هذه السعادة إلى عملهم، والعكس بالنسبة العاملين التعساء الغير راضين عن حياتهم الاجتماعية فهم عادة ما ينقلون مشاعر الاستياء إلى عملهم.<sup>(4)</sup>

**9- قدرات الفرد:** المتعارف عليه أن قدرات العاملين تختلف وتتناب، هذا ما يشير إلى اختلاف درجة تأثيرها على رضا العامل، فالقدرات تمثل الاستعدادات والقدرات الذهنية والبدنية لأداء مهام متعددة، وترتبط القدرات الذهنية بالقدرة على أداء المهام الذهنية، أما القدرات البدنية فترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام البدنية التي تشتمل على متغيري القوة والمرونة، بحيث أنه كلما كان الفرد قادرا على القيام بالعمل كلما زاد رضاه عن العمل وكلما انخفضت قدرته في انجاز عمله انخفض رضاه عن العمل.<sup>(5)</sup>

(1) محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 123.

(2) موفق عدنان عبد الجبار الحميري و أمين أحمد محبوب المومني، مرجع سبق ذكره، ص 177.

(3) محمد سعيد أنور سلطان، ص 203.

(4) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 231.

(5) زهية عزويون، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة - وحدة نوميديا بقسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة، 2007، ص 83.

## المبحث الثاني: طبيعة الرضا الوظيفي

إن تفسير الظواهر التي تعكس سلوك الفرد قد يتطابق مع فكرة صحيحة أو خاطئة، كما أن البحث عن سبل رفع مستوى رضا العاملين لا يتوقف عند تحقيقه فقط، بل يتعدى الأمر إلى البحث عن الضمانات التي من شأنها إبقاء المعنويات مرتفعة، وتوسيع برامج إدارة الموارد البشرية إلى قياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ومعرفة ما ينتجه عنه.

## المطلب الأول: قياس الرضا الوظيفي

إن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، أو استنتاجها 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، ويمكن حصر المقاييس المستخدمة في نوعين:

## أولاً: المقاييس الموضوعية

حيث يمكن هذا النوع من المقاييس على قياس اتجاهات العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب معينة، نذكر من أهمها معدل دوران العمل، معدل التغيب عن العمل ومعدل حوادث العمل ومعدل الإنتاج المرفوض.<sup>(1)</sup>

وفيما يلي شرح لهذه المعدلات:<sup>(2)</sup>

## 1- معدل دوران العمل

يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد، أي استقالته كمؤشر للرضا العام عن العمل، فلا شك أن بقاء العامل في وظيفته تعتبر مؤشراً هاماً لارتباطه بهذه الوظيفة ورضاه عن عمله. وبحسب معدل دوران العمل في مؤسسة ما بعدد تاركي العمل في المؤسسة باختيارهم مقسوماً على متوسط عدد العاملين في تلك المؤسسة خلال فترة ما.

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد تاركي العمل إختيارياً}}{\text{متوسط عدد العاملين}}$$

ويقدر متوسط عدد العاملين على النحو الآتي:

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 235.  
(2) محمد فتحي عكاشة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 115-117

$$\text{متوسط عدد العاملين} = \frac{\text{عدد العاملين أول المدة} + \text{عدد العاملين في آخر المدة}}{2}$$

وتجدر الإشارة إلى أن بيانات ترك الخدمة تفيد في التنبيه إلى وجود اختلال في سياسات وبرامج العمل، كما تفيدنا في تحليل أسباب هذا الاختلال ومحاولة اقتراح وسائل لعلاجه.

## 2- معدل الغياب عن العمل

هناك حالات تغيب لا يمكن تجنبها، وذلك لأسباب خارجة عن إرادة العامل مثل: المرض، الظروف العائلية والحوادث.. إلخ، إلا أنه يمكن الاعتماد على معدلات التغيب في المؤسسات للتعرف على رضا العاملين فيها، لأن هناك حالات من الغياب لا ترجع إلى ظروف طارئة بقدر ما تعكس مشاعر الفرد اتجاه عمله.

ويمكن قياس معدل غياب العاملين عن العمل في مؤسسة ما بالمعادلة التالية:

$$\text{معدل الغياب عن العمل} = \frac{\text{عدد ساعات الغياب عن العمل}}{\text{عدد ساعات العمل الكلية}}$$

ويمكن حساب هذا المعدل في فترات متباعدة تحددتها إدارة المؤسسة (كل شهر، كل سنة... إلخ).

## 3- معدل حوادث العمل

يمكن استخدام حالات تعرض العاملين للحوادث أثناء تأدية أعمالهم كمؤشر لعدم الرضا عن العمل ويقاس معدل حوادث العمل على النحو التالي:

$$\text{معدل حوادث العمل} = \frac{\text{عدد ساعات العمل المفقودة بسبب الحوادث}}{\text{اجمالي ساعات العمل الكلية}}$$

## 4- معدل الإنتاج المرفوض

تشير الحالة التي تكون فيها معدلات الإنتاج المرفوض مرتفعة إلى عدم الرضا، والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.

يقاس معدل الإنتاج المرفوض في مؤسسة ما من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل الإنتاج المرفوض} = \frac{\text{عدد الوحدات المرفوضة لسوء جودتها}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}}$$

## ثانيا: المقاييس الذاتية

وهي التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل تصميم استمارة الاستقصاء تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثين مع العاملين في المؤسسة، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها، وقد بذل الباحثون في السلوك التنظيمي جهود كبيرة من أجل تطوير بعض المقاييس،<sup>(1)</sup> لتكون أكثر صدق وثبات وستعرض لأهم الطرق الرئيسية المستخدمة في قياس الرضا نذكر منها:<sup>(2)</sup>

1- **المقاييس الرتيبة أو الاستبيانات ذات المقاييس المقننة:** وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي باستعمال قوائم الاستقصاء، ومن أهم المقاييس المستعملة الآتي:<sup>(3)</sup>

- **الاستبانة الوصفية للوظيفة:** وتقيس معدلات الرضا لخمس جوانب مختلفة للوظيفة وهي: الوظيفة نفسها الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء، وضمن كل بعد من هذه الأبعاد قائمة بكلمات أو جمل قصيرة على العامل أن يحدد ما إذا كانت العبارة تصف الوظيفة أم لا، باستخدام إجابات من نوع الإثبات أو النفي أو عدم المعرفة، ولكل جملة أو عبارة قيمة رقمية بحسب الإجابة، وفي النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة لمستويات الرضا الوظيفي عن كل بعد أو جانب.

- **استبانة مينسوتا لقياس الرضا الوظيفي:** وهو مقياس شائع الاستخدام لتعبير العاملين عن مدى رضاهم عن العمل من عدمه، في بعض جوانب الوظيفة مثل (الأجر، الترقية، كفاءة الإشراف....)، أما مقياس التقدير فيتكون من خمسة مفردات وهي: راضي جدا، راضي، لا أعرف، غير راضي، غير راضي إطلاقا.

- **مقياس الرضا عن الأجر:** وهو يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجر، مثل الرضا عن مستوى الأجر الحالي والرضا عن الزيادات في الأجر، المزايا الإضافية، وإدارة نظام الأجر ويتم الإجابة عليه في مقياس متدرج من خمسة مستويات.

2- **طريقة التدرج التجميعي لليكارت:** يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لطريقة ليكارت من خلال طرح مجموعة من العبارات على المورد البشري، بحيث تشير هذه العبارات إلى خصائص معينة للوظيفة، ويكون مطلوبا من المورد البشري أن يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطروحة، ومثال على ذلك:

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 235.

(2) راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 170.

(3) محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 198.





في جمع الكثير من البيانات المتعلقة بمشاعر الموارد البشرية اتجاه وظائفها في وقت قصير، وكذا إمكانية ترجمة هذه البيانات إلى أرقام يتم من خلالها تحديد مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا أو عدم الرضا الوظيفي.<sup>(1)</sup>

**5- المقابلات الشخصية:** وهي تتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية، وجها لوجه، حيث يمكن للفرد أن يفسح عن بعض الأمور والاتجاهات التي لا يمكن الحصول عليها من قوائم الاستقصاء، وبالتالي التعرف على الأسباب التي تكون وراء رضا أو عدم رضا العاملين، وتكون أكثر فاعلية في المنظمات الصغيرة وخاصة إذا تم التخطيط لها من قبل مختصين في المقابلات الشخصية، وتقل فعاليتها في المنظمات الكبيرة لأن الأفراد في الغالب يخشون الإفصاح على أمور قد تضر بمصالحهم، خاصة إذا تعارضت تلك الأمور مع توجهات ومصالح المنظمة.<sup>(2)</sup>

### ثالثاً: مزايا استخدام مقاييس الرضا الوظيفي

تعتبر عملية قياس وتحليل الرضا الوظيفي في المنظمات من العمليات الهامة والمطلوبة لتغيير اتجاهات الأفراد، حيث أنها توفر للمديرين الأفكار والمجالات الممكنة لتغيير هذه الاتجاهات، ففي حالة وجود اتجاهات سلبية للعاملين نحو الأجور أو الترقية، يمكن تطوير سياسات الأجور والترقيات بالمنظمة لتغيير هذه الاتجاهات.<sup>(3)</sup>

ومن مزايا استخدام هذه المقاييس ما يلي:<sup>(4)</sup>

- الكثير من المقاييس المتوفرة تشمل أغلبية أوجه الرضا، وعلى العموم، فهذه الأوجه هي محل اهتمام في أي استقصاء للرضا الوظيفي.
- أغلب المقاييس الموجودة قد استعملت لعدد كاف من المرات لتوفر بذلك معايير، والتي هي عبارة عن متوسطات لكل وجه للأفراد بشكل عام ضمن مجتمع الدراسة، لذلك فالمقارنات مع المعايير تقيد في تفسير نتائج مؤسسة معينة.
- الكثير من المقاييس الموجودة أظهرت مستويات مقبولة من الثبات.
- استخدامها في البحث وفر دليلاً جيداً على صدق بنائها، لذلك، يمكن لأي شخص استخدام أحد هذه المقاييس بكل ثقة لأنها ستقيس بشكل متنسق أوجه الرضا محل الاهتمام.

(1) شاطر شفيق ، مرجع سبق ذكره، ص 12.

(2) محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 198.

(3) سامر جلد، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 95.

(4) شريف عمارة، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالميلية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التمريض، جامعة جيجل، الجزائر، 2009، ص 73.

- إن استخدام مقياس موجود يوفر التكاليف والوقت اللازمين لتطوير مقياس بضرية حظ.  
 - إن أكبر جانب سلبي عند استخدام مقياس موجود، أنه سيكون مقصوراً على تلك الأوجه التي اختارها مطوروها؛ حيث تميل الأوجه الموجودة في أغلب المقاييس لأن تكون عامة لتكون ذات تطبيق واسع على معظم المنظمات، فهي لا تحتوي على عناصر أكثر خصوصية للرضا أو عدم الرضا والتي تمثل محل اهتمام لأنواع معينة للمنظمات، إضافة إلى ذلك فإن تكلفة استخدام مقياس موجود أو جاهز قد تكون مكلفة، وبالأخص إذا كان عدد الأفراد كبيراً، فالكثير من المقاييس ذات حقوق محفوظة لمطوريها وبالتالي قد يشترط أصحابها دفع مصاريف لاستخدامها.

### المطلب الثاني: النتائج المترتبة عن الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي

يؤثر الرضا الوظيفي على الحياة العملية للأفراد وبالتالي على المنظمات، فقد يكون هذا التأثير سلبي في حالة عدم الرضا، أو إيجابي في حالة الرضا.

#### أولاً: النتائج المترتبة عن الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي آثار إيجابية بالغة على المؤسسات بشكل عام، ويمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

**1- الأداء:** يقصد به قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، فلقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعاً لكثير من الأعمال والبحوث وموضوعاً للجدل بين الباحثين على اعتبار أن هذين المتغيرين من أهم المتغيرات التنظيمية فعالية، ويمكن تلخيص أهم الاتجاهات في هذا الباب كالتالي: (1)

**الاتجاه الأول:** ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن الرضا يؤدي إلى تحقيق الأداء المرتفع وفسر ذلك بأن العامل إذا ارتفع رضاه عن عمله زاد حماسه للعمل، مما ينتج عنه الرغبة والإقبال على العمل، وهذا يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع عمله وإنتاجيته.

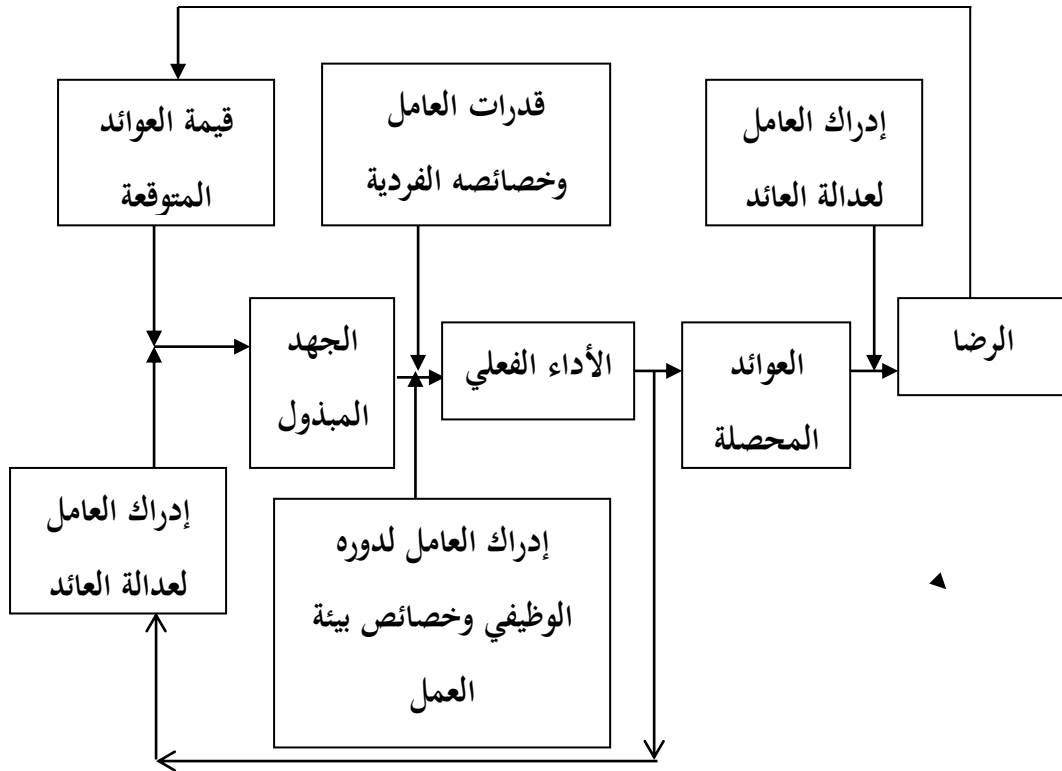
**الاتجاه الثاني:** يرى أن لا علاقة بين الرضا والأداء، فقد قام الباحثان برايفيلد وكروكيت، باستعراض نتائج البحث الذي أجري حول العلاقة بين الرضا والأداء، والتي تؤيد عدم وجود ما يؤكد هذه العلاقة، حيث كان معامل الارتباط في كل مرة منخفضاً وفي كثير من الحالات غير ذي دلالة إحصائية.

**الاتجاه الثالث:** يرى من تبني هذا الاتجاه أن الأداء يؤثر على الرضا الوظيفي، إذ عند تحقيق العامل لأداء عال في ظل نظام حوافز محدد وعادل، يحصل العامل على حوافز وعوائد نتيجة أدائه المرتفع فتزداد بذلك إشباع حاجاته المادية من جهة، وترتفع مكانته بين زملائه في المؤسسة من جهة أخرى، وهذا ما يدفع العامل إلى الشعور بالفخر والاعتزاز بالنفس من جهة أخرى وينعكس ذلك إيجاباً على درجة الرضا الوظيفي لديه.

(1) أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص: 50-59.

الإتجاه الرابع: يرى من تبني هذا الإتجاه بوجود علاقة بين الأداء والرضا، غير أنها علاقة غير مباشرة عن طريق محددات الرضا ومحددات الأداء، فالأداء يحدده الجهد المبذول في العمل، أما الجهد فيحدده كل من قيمة العوائد ومدى توقع الفرد لحصوله عليها، ومن هنا يعتبر الرضا محددًا غير مباشر للأداء، أما الرضا فيتحدد بناءً على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد، في حين أن العوائد التي يحصل عليها الفرد تتحدد على أساس ما يحققه فعلاً من أداء، ويطلق على هذا التفسير الأخير: "نموذج بورتير ولولر" (Porter and Lawler) والذي يحظى قبول أوسع في العصر الحالي.

الشكل (06): نموذج بورتير ولولر للعلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي.



المصدر: محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 229.

2- الولاء التنظيمي: يعكس الولاء طبيعة الشعور لدى الأفراد اتجاه منظماتهم ومدى تعلقهم وتوحدتهم من أجل خدمتها؛ فيتأثر الولاء بدرجة الرضا وتأثراً واضحاً حيث أن الراضين عن عملهم يتصرفون بالتعاون وتقوية العلاقات الاجتماعية بينهم، كما أن لديهم رغبة في الحفاظ على موارد المنظمة وتحمل المصاعب دون شكوى (حسب طبيعة الأشخاص) وهي كلها مميزات الولاء التنظيمي.<sup>(1)</sup>

(1) محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 207-208.

**3- الصحة العضوية والعقلية:** انطلاقاً من كون الرضا الوظيفي في جوهره ردة فعل عاطفية، فهناك أدلة تؤكد أن المرض يمكن أن يحل مكان ردة الفعل العاطفية، وربما كمالاً أخيراً بعد تجاهل كل الرسائل، فالمشاعر السلبية الممثلة لحالة عدم الرضا تستطيع وحدها أن تسبب المرض، كما أن المشاعر الإيجابية التي تتميز بالتفاؤلية مرتبطة مباشرة بمناعة قوية للجسم ضد الأمراض المختلفة، وحسب "كونرلي" (Connrelly) و"مايرز" (Myers) فإن نقص الرضا الوظيفي مرتبط بالعديد من الأعراض مثل القلق، الانهيار العصبي وتدهور الحالة الصحية سواء الجسدية أو العقلية.<sup>(1)</sup>

### ثانياً: النتائج المترتبة عن عدم الرضا الوظيفي

يشكل تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين مسعى مهم لكل المنظمات، نظراً لأهميته البالغة في نجاحها وفعاليتها، ولكن تأثير حالة الرضا التي تشهدها كل المنظمات، قد لا ينتج عنه التأثيرات والانعكاسات المتوقعة وأحياناً تكون دون المتوقعة ولذلك من المهم بحث النتائج التي تترتب عن الشعور بعدم الرضا وفيما يلي بعض النتائج:

**1- الانسحاب من العمل:** الشعور بعدم الرضا لدى العاملين، يؤدي بهم إلى القيام ببعض السلوكيات والأفعال من أجل رد الاعتبار لأنفسهم مثل الابتعاد أو الانسحاب من العمل والذي يأخذ أحد الشكلين التاليين: الغياب، ترك العمل نهائياً.

**- الغياب:** يقصد بالغياب نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور الدائم، وهو أمر يسبب ارتفاع التكاليف في المؤسسة، ولاسيما تكاليف تعويض العطل المرضية والإجازات السنوية ونقص الإنتاجية، بالإضافة إلى التكلفة المعنوية التي يتحملها الأفراد الذين يقع على عاتقهم تحمل عبئ تعويض النقص الذي يتركه الغائبون وبصفة عامة لا يمكن القول أن الغياب يعني بالتأكيد حالة عدم الرضا، وهذا راجع إلى ضعف العلاقة بين الغياب وعدم الرضا، ولكن إذا زاد مستوى الغياب عن الحد المعقول فهذا يعني أن الأمر بحاجة إلى معرفة الأسباب.

**- ترك العمل:** يعبر ترك العمل عن استقالة العامل من منظمته طواعية، وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المؤسسة كتكلفة الإحلال، تكلفة التدريب وتكلفة التعيين والتي تزداد كلما ارتقينا في السلم أو الهرم التنظيمي، بالإضافة إلى أن المؤسسة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة ( التكاليف الخفية في الموارد

<sup>(1)</sup> شريف عمارة، مرجع سبق ذكره، ص 9.

(البشرية) مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الفرد المستقل، وتعظم التكاليف أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذوي الأداء والخبرات العالية.<sup>(1)</sup>

**2- التمارض والإصابات:** وهي وسائل الانسحاب غير المباشر من العمل عن طريق اتخاذ الذرائع والحجج.

- **التمارض:** التمارض (ادعاء المرض) ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل، وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المؤسسة أو خارجها، ويلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تهرباً من الواقع المعاش أو للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله.

- **الإصابات:** إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، وإنما هي تعبير جزئي عن عدم الرضا الوظيفي، وبالتالي انعدام الدافع لأداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض 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 الابتعاد 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 وليس العكس.<sup>(2)</sup>

**3- التظلمات والشكاوى وعدم الاهتمام:** وهي في نفس الوقت مؤشر يدل على عدم الرضا ووسيلة للتقليل منه، والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشراً مباشراً لانخفاض الروح المعنوية الفردية وتنصب معظم المظالم على ساعات العمل الزائدة والترقيات، ونظام الإشراف والأجور، كما أن عدم الاهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعاً الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي وكثيراً ما يعبر ذلك عن التعب والملل، وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية. كما يدخل في هذا الإطار حالات الإهمال واللامبالاة واللذان يؤديان إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج، أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته.<sup>(3)</sup>

**4- الإضراب:** الإضراب شكل من أشكال التعبير، يلجأ إليه الأفراد سواء كانوا مجموعة صغيرة أو كبيرة، للمطالبة ببعض الحقوق يرون أنها مهضومة، والوضعية التي يعيشونها تعاكس طموحاتهم وتطلعاتهم، وقد تكون هذه المطالبة مادية بحتة، كالزيادة في الأجور وتحسين ظروف العمل، أو المطالبة بتغيير بعض المسيرين.<sup>(4)</sup>

(1) راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 175 - 176.

(2) محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص: 204 - 205.

(3) منصور فهمي، انتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز، دار النهضة العربية، لبنان، 1984، ص 141.

(4) زهية عزيون، مرجع سبق ذكره، ص 113.

## المطلب الثالث: بعض الإرشادات لزيادة الرضا عن العمل

من المنطقي أن تحاول المنظمة الاهتمام بزيادة رضا الأفراد عن عملهم، وأن تحاول تجنب عدم رضاهم عن العمل، وبالرغم من أن عدم رضا الأفراد قد لا يكون بالضرورة سببا في تحديد أداء الفرد، إلا أن هذا لا يمنع من محاولة زيادة الرضا عن العمل، على الأقل لكي نزيد من شعور الأفراد بالسعادة في عملهم لأن الرضا عن العمل هو غاية في حد ذاته، ومن الوسائل التي يمكن استخدامها في هذا المجال ما يلي: (1)

**1- الدفع للأفراد بصورة عادلة:** حينما يعتقد الناس أنهم يحصلون على أجور ومكافآت غير عادلة، فإن ذلك من شأنه أن يخلق لديهم إحساس بعدم الرضا، لذلك لا بد أن تحرص المؤسسة على بناء نظام فعال للأجور والمزايا الإضافية، حتى يشعر الأفراد بالعدل في المعاملة، ويرى البعض أنه عندما يشعر الفرد بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت ومزايا وعدالة الإجراءات التي طبقت لتحديد ما يستحقه، وعندما نترك له بعض الحرية في تحديد ما يرغبه من نوعية المكافآت أو المزايا فإن الفرد يشعر بالرضا عن عمله.

**2- تحسين نوعية وجوده الإشراف:** فعندما تكون العلاقة بين المشرف والأفراد علاقة طيبة، يسودها الاحترام، ويراعى فيها المصالح المشتركة، وتكون هناك خطوط اتصال مفتوحة بين المشرف ومرؤوسيه، يزيد رضا الأفراد عن العمل.

**3- تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية:** وتعني اللامركزية إعطاء الحق لأفراد متعددين لاتخاذ القرارات، فعندما توزع سلطة اتخاذ القرارات، ويسمح للأفراد بالمشاركة بحرية في اتخاذ القرارات فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا، ويرجع هذا لشعورهم أو لاعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير على المنظمة.

**4- تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم:** فكلما كان هناك شعور قوي لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم كلما كانوا أكثر رضا عن عملهم، وهنا نجد أن مراكز التقويم التي تنشئها بعض المؤسسات تساعد في ذلك، ويرى البعض أنه كلما شعر الفرد بأنه يستطيع إشباع اهتماماته من خلال عمله زاد شعوره بالرضا عن عمله.

(1) راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 181.

### المبحث الثالث: تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي

ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة، كما إن رضاه يعتمد على العائد الذي يتحصل عليه من عمله اليومي، فالرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية، فهو بحاجة إلى تنميته ومسايرة كل التغيرات التي قد تطرأ على العوامل المؤثرة فيه كالأجر وعلاقته بمستوى المعيشة مثلاً.

#### المطلب الأول: برامج دعم الرضا الوظيفي

يقصد بها مجموعة البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي باتجاه تحقيق أهداف تلك المنظمات ومن أهم هذه البرامج ما يلي:<sup>(1)</sup>

**1- برنامج صيانة القوى العاملة:** تتمثل هذه البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم من أجل الإبداع والابتكار، ومن أمثلة هذه البرامج نجد البرامج الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية وكذا البرامج الخاصة بإعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز.

**2- برامج تحسين بيئة وظروف العمل:** وتهتم هذه البرامج بما يلي:

- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة والأثاث.
- معالجة حالات التعب والإرهاق عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل من خلال الابتعاد عن الأنماط التقليدية واللجوء إلى الاعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة وتحديد النشاط فقد تلجأ المنظمة مثلاً إلى استخدام ساعات العمل المرنة أو أسبوع العمل المكثف.
- تقليل مصادر الضوضاء عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات العالية وتزويد السقوف والجدران بمواد عازلة.
- التقليل من رتابة الأعمال من خلال اللجوء إلى برامج الإثراء أو التوسع الوظيفي.

**3- برامج الرفاهية الاجتماعية:** وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي والأسواق ودور الحضانة وتوفير وسائل مريحة للمواصلات وأبنية سكنية مميزة للعاملين، فهذه الإجراءات وغيرها سوف تدفع العاملين نحو الأداء الأفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من قبل العاملين أنفسهم كما يشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة وشاملة لأكبر عدد ممكن من العاملين.

(1) محمد الصيرفي، السلوك الإنساني - العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص: 137-144.



- 4- برامج الأمن والسلامة المهنية: هذه البرامج تكون في المنظمات الصناعية ذات الأعمال الخطرة والمعرضة لكثير من الحوادث، ويتم إعداد هذه البرامج بهدف حماية عناصر الإنتاج وفي مقدمتها العنصر البشري من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل، ويتم تصميم هذه البرامج وفق الخطوات التالية:
- تجزئة العمل: يقصد بتجزئة العمل هنا دراسة وتحليل كل عمل على حدة منذ بدايته وحتى نهايته بكامل جزئياته وذلك بهدف التعرف على الكيفية التي تؤدي بها كل جزئية والخطورة المصاحبة للقيام بكل خطوة.
  - تحديد مصادر الخطر: على ضوء نتائج الخطوة الأولى ( تجزئة العمل) يمكننا تحديد ومعرفة مصادر الخطر سواء كانت بيئة العمل المادية وظروفها، أو بيئة العمل النفسية والاجتماعية، وقد يكون الضعف في العامل، كنقص مستوى خبرته أو عدم ملائمة تدريبه.
- تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها: وهنا يمكن أن نصنف المخاطر المهنية إلى فئتين:
- الفئة الأولى: تضم هذه الفئة الحوادث والإصابات الفسيولوجية التي يتعرض لها العمال الصناعيون خلال ممارستهم لأعمالهم كالجروح بأنواعها والحروق....إلخ، وهذه الحوادث والإصابات يكون مصدرها عادة ظروف العمل المادية ويمكن الوقاية من هذه الحوادث من خلال تحسين بيئة العمل وكذا التغيير الكلي لطريقة العمل التي تشكل خطورة على العامل.
  - الفئة الثانية: وهي تضم الأمراض المهنية التي يصاب بها الأفراد وتكون ناتجة عن الأعمال التي يمارسونها وتنقسم هذه الأمراض إلى:
    - أمراض مصاحبة للعمال الصناعيين.
    - أمراض مصاحبة لأعمال المديرين والأعمال الكتابية.
- ويمكن الوقاية من هذه الأمراض من خلال إلزام العاملين باستخدام الألبسة الواقية، وزيادة عدد فترات الراحة لأعمال الروتينية المملة.
- تدريب العاملين: والتدريب المقصود هنا مكون من أربعة أقسام:
    - القسم الأول: يختص بزيادة مهارة الفرد في العمل على اعتبار أن هناك علاقة مباشرة بين خبرة الفرد في العمل واحتمال تعرضه لإصابات العمل.
    - القسم الثاني: يختص بتدريب الفرد على كيفية حماية نفسه من أخطار عمله واستخدامه لوسائل الوقاية والأمن.
    - القسم الثالث: يختص بنوعية الأفراد وكيفية وحسن التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم لإصابات العمل.

- القسم الرابع: يختص بشرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية للعاملين تجنبها.
- **سجلات الحوادث والإصابات والأمراض المهنية:** حيث يتم هنا تنظيم سجلات تحتوي على بيانات تفصيلية عن كل حادثة وأسبابها والمتضررين فيها والإجراءات التي اتخذت حيالها، وذلك بهدف المساعدة في تقييم إجراءات الأمن والحماية المتبعة في مكان العمل.
- **المتابعة والتفتيش:** وهنا ينبغي لإدارة الموارد البشرية أن تقوم بعملية المتابعة والرقابة المستمرة للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها.
- 5- برامج حلقات الجودة:** حلقات الجودة هي فرق عمل تتكون بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسة، حيث يمكن لأي عضو في المؤسسة أن ينضم إليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري.
- وتسعى حلقات الجودة إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلول لها، كما تقوم بتحسين الروح المعنوية للعاملين وتشجيع قدراتهم الإبداعية وكذا رفع درجة الوعي لديهم بأهمية الجودة وبذلك فإن حلقات الجودة تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- 6- برامج الجودة الشاملة:** يقصد بالجودة الشاملة القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسن الأداء.
- وتسعى هذه البرامج لتحقيق الكثير من الفوائد للموارد البشرية وللمؤسسات على حد سواء، فهي تنمي شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي، وهذا بفضل تحسين علاقات العمل و تزايد التماسك والانتماء بين أعضاء فريق العمل.

### المطلب الثاني: تأثير الحوافز المادية على الرضا الوظيفي

يمكن أن تأخذ الحوافز المادية صورة الزيادة في الأجر أو التحسن في ظروف العمل المادية، ومن الأشكال الأخرى للحوافز المادية، الترقية أو المشاركة في الأرباح.

#### أولاً: الأجر

تشير الدراسات التي أجريت حول تأثير الأجر على الرضا الوظيفي إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل.

وقد وقع هيرزبورغ وتابعيه في خطأ باعتبارهم الأجر هو وسيلة إشباع الحاجات الفسيولوجية فقط، فالواقع أن دور الأجر لا يقتصر على إشباع الحاجات الدنيا وإنما يمتد ليعطي الشعور بالأمن، وليرمز إلى المكانة

الاجتماعية، كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لتقدير وعرفان المنظمة لأهميته، فضلا عن ذلك فإن بعض الأفراد وخاصة ممن يشغلون الوظائف العليا قد يعتبر الأجر كرمز للتفوق والنجاح.<sup>(1)</sup>

### ثانيا: المكافآت

يرى كل من بورتر ولولر أن المكافآت لها علاقة مع الرضا الوظيفي، وذلك من خلال التأثير المباشر للمكافآت على إحساس الفرد العامل بالتقدير الذاتي، واعتراف المؤسسة بالمجهودات التي يبذلها في وظيفته.

### ثالثا: المشاركة في الأرباح

يمكن تعريف المشاركة في الأرباح بأنها نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحدها إدارة المنظمة ليتم توزيعها على العاملين، وتتم طريقة احتساب هذه النسبة، إما على أساس الأرباح الإجمالية، أو على أساس الأرباح الصافية، وبذلك فإن المشاركة في الأرباح تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين من منطلق أن العاملين سيعمدون إلى زيادة جهودهم ونشاطهم في العمل من أجل زيادة الإنتاج والأرباح وبالتالي زيادة الأرباح التي سيحصلون عليها.<sup>(2)</sup>

### رابعا: الترقية

تشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل ويرى فروم أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل، ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها، وعليه فإن الترقية تؤثر على الرضا الوظيفي لدى العاملين.<sup>(3)</sup>

(1) جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير التنظيمي، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 22.

(2) مصطفى نجيب شاويش، هرجع سبق ذكره، ص 210.

(3) أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 147.

### المطلب الثالث: تأثير الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي

تتخذ الحوافز المعنوية صورا غير مادية كفرص المشاركة في اتخاذ القرارات، المركز الاجتماعي الذي يوفره العمل، شهادة تقدير، الاعتراف بالكفاءة.... إلخ، وتساعد الحوافز على تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية التي تعمل على زيادة الروح المعنوية للعاملين ، ويمكن للحوافز أن تتخذ صورة الحوافز المادية والمعنوية معا، فالترقية الوظيفية مثلا تتضمن في الغالب زيادة في الراتب وفي السلطة والمركز الاجتماعي.<sup>(1)</sup>

#### أولا: الإثراء الوظيفي

يساهم الإثراء الوظيفي في زيادة الرضا الوظيفي وذلك من خلال إعادة تصميم الوظيفة بحيث يمنح الموظف المزيد من الاستقلالية والمسؤولية في تخطيط وتوجيه ورقابة عمله، وبالتالي فرص لتحقيق إنجازات ذات قيمة وإمكانيات النمو الذاتي والشعور بأهمية العمل، وبذلك يصبح العمل مصدرا للرضا الوظيفي.<sup>(2)</sup>

#### ثانيا: المشاركة في اتخاذ القرارات

يعد هذا الحافز المعنوي من أهم الحوافز التي تقدم للأفراد داخل المنظمة، وعن طريق هذا الحافز يتمكن الأفراد من المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهمهم وتتعلق بأعمالهم ووظائفهم، بحكم احتكاكهم المباشر بالعمل وتفاعلهم مع المشكلات اليومية، فعندما يقوم الأفراد بالحوار والمناقشة مع رؤسائهم فإن ذلك يؤدي إلى الوصول إلى القرارات الصائبة، مما ينعكس إيجابا على كل من العامل والمنظمة وبالتالي يزداد شعور الفرد بالرضا الوظيفي.<sup>(3)</sup>

#### ثالثا: تقدير جهود العاملين

يتم تقدير جهود العاملين من قبل إدارة المنظمة بمنح شهادات تقدير أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات إنتاج جيدة، كما يمكن تقدير جهود العاملين بتسجيل أسمائهم على لوحة الشرف التي تعلق في مكان بارز في المنظمة، مما يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي لديهم.<sup>(4)</sup>

(1) جمال الدين لعويسات، مرجع سبق ذكره، ص 22.

(2) جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 494.

(3) مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سبق ذكره، ص 163.

(4) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 210.

## خلاصة

من خلال هذا الفصل يتضح أن الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته مع انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة العمل، ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وأن رضا الفرد عن عمله يتحدد بناء على عدة عوامل مرتبطة شخصية وتنظيمية.

إن الهدف من قياس الرضا الوظيفي هو التعرف على مستوى ودرجة ما يتمتع بها الأفراد من ارتباط بالعمل، والأسباب الكامنة وراء عدم الارتباط، وكذا إبراز مسؤولية المؤسسة تجاه موظفيها في تحقيق رضاهم لأن هذا الأمر مطلوب في جميع المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها، وتلبية حاجات الأفراد العاملين فيها.

## الفصل الثالث

واقع التحفيز في كلية العلوم الاقتصادية  
والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل  
وتأثيره على الرضا الوظيفي لدى العاملين

**تمهيد**

في هذا الفصل الذي نخصه للدراسة التطبيقية حول موضوع أثر التحفيز على الرضا الوظيفي لدى العاملين، سنحاول تجسيد ما تم دراسته نظريا من خلال تتبع واقع التحفيز داخل الكلية وسنتناول في هذا الفصل التعريف بالكلية محل الدراسة وتوضيح الهيكل التنظيمي الخاص بها، كذلك التعريف بمختلف المصالح الموجودة بالكلية ومختلف أهداف ومهام الكلية إضافة إلى تحليل الاستمارة التي تتمثل في إجابات عينة من العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وذلك بغرض التعرف على تأثير التحفيز في الكلية على الرضا الوظيفي لدى العاملين.

انطلاقا مما سبق سيتم التطرق إلى ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها

### المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل

سنقوم بتقديم موجز لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل محل التريص، وذلك بالتطرق إلى مراحل نشأتها وإبراز مختلف مهامها، إضافة إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

#### المطلب الأول: نبذة عن كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

شهدت جامعة جيجل توسعا كبيرا نتيجة للكّم الهائل من الطلبة الوافدين إليها مما أدى إلى إنشاء ملحق لها بدائرة تاسوست ومن بين تلك المرافق كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

#### أولاً: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير التي تمت هيكلتها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 92-09 المؤرخ في 21 صفر عام 1430 الموافق ل17 فبراير سنة 2009 و الذي يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 258-03 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 22 يوليو سنة 2003 المتضمن إنشاء جامعة جيجل،

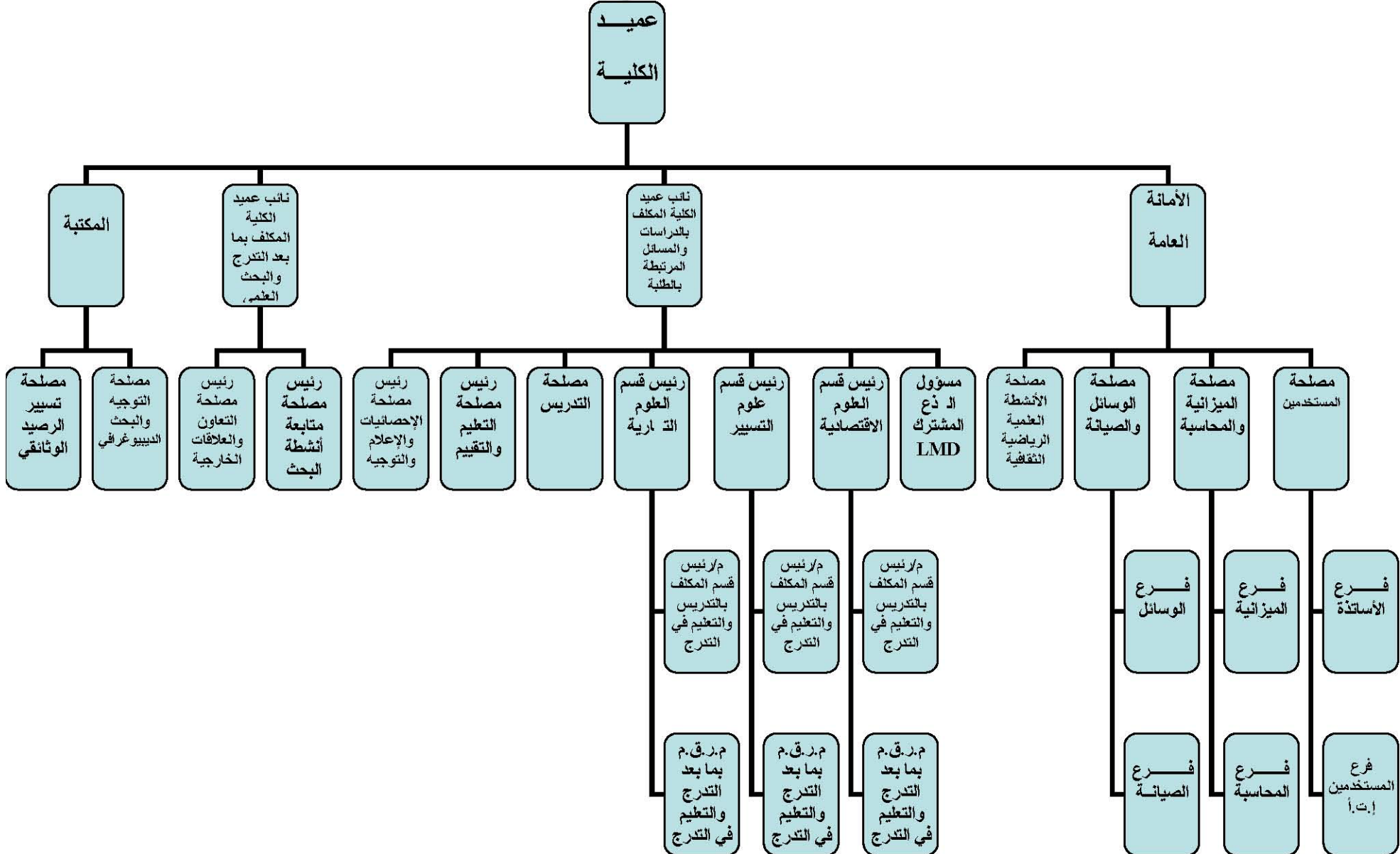
وهي إحدى الكليات المكونة لجامعة جيجل الكائنة بالقطب الجامعي الجديد بتاسوست، يترأسها عميد الكلية ويساعده كل من:

- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة.
- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية.
- الأمين العام.
- مسؤول المكتبة.

طبقا للإحصائيات المأخوذة من الكلية لسنة 2013، تضم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 3413 طالب مقابل 127 أستاذ دائم، 129 أستاذ مؤقت و 97 موظف بمختلف الرتب والمستويات، تتوفر في الكلية 06 مدرجات، 03 منها تستوعب 240 طالب و 02 منها تستوعب 340 طالب ومدرج يستوعب 280 طالب، إضافة إلى 64 قاعة، تستوعب كل واحدة منها 40 طالب، كما يوجد بالكلية 04 قاعات للإعلام الآلي وقاعتين خاصة بالإنترنت و 03 قاعات خاصة بالأعمال التطبيقية، والهيكل التنظيمي التالي يبين هياكل ومصالح الكلية:



# \*\* الهيكل التنظيمي للكلية \*\*



### ثانياً: مهام الكلية

تتمثل مهام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير فيما يلي:<sup>(1)</sup>

- متابعة المسائل المتعلقة بالتكوين بالتدرج (ليسانس) والتكوين ما بعد التدرج، والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.
- متابعة أنشطة البحث العلمي.
- القيام بكل نشاط من شأنه ترمين البحث العلمي.
- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث العلمي المنجزة من طرف الكلية.
- القيام بأعمال التنشيط والاتصال.
- تنظيم التظاهرات الاقتصادية وترقيتها.
- متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامها.
- وضع تحت تصرف الطلبة كل المعلومات التي من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
- ترقية أنشطة إعلام الطلبة.

### المطلب الثاني: التعريف بأقسام الكلية

تتكون الكلية من مجموعة من الأقسام هي:

#### 1- عميد الكلية

- يترأس مجلس الكلية المكون من ممثلي الطلبة والأساتذة والعمال.
- المشاركة في الملتقيات الوطنية والدولة.
- يمضي على جميع الأوراق المرتبطة بالكلية كشهادات التخرج...إلخ .
- يستقبل الطلبة ويستمتع لانشغالاتهم.
- يطلع على كل مراسلات الكلية لمتابعة سير العمل.

#### 2- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المتعلقة بالطلبة

- يترأس اللجنة البيداغوجية الخاصة بالطلبة.
- يشرف على مصلحة التدريس.

(1) وثائق مأخوذة من الكلية.

- عضو في لجنة التأديب.
- يشرف على تحويلات الطلبة الداخلية من فرع لآخر.
- إعادة الإدماج بالنسبة للطلبة المتخلفين في الدراسة.
- 3- **نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي**
  - الإشراف مسابقة الماجستير.
  - التكفل بإرسال أساتذة جامعيين للتربص في الخارج.
  - الإشراف على مناقشة مذكرة التخرج لطلبة الماجستير.
  - القيام بعقد ملتقيات دولية ووطنية.
  - استقبال أساتذة وشخصيات بارزة للقيام بمحاضرات لإثراء الطلبة والجامعة.
- 4- **الأمانة العامة**
  - تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وتنفيذه.
  - تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية في هذا المجال.
  - تحضير مشروع الميزانية الخاص بالكلية ومتابعة تنفيذها.
  - وضع برامج الأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية للكلية وترقيتها.
  - ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي
  - ضمان تسيير وحفظ الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليها.
  - وتشرف الأمانة العامة على أعمال المصالح التالية:
  - مصلحة المستخدمين:** تتمثل مهام مصلحة المستخدمين فيما يلي:
    - استقبال ملفات الأساتذة الدائمين والمؤقتين.
    - التكفل بمتابعة المسار المهني للمستخدمين الإداريين والأساتذة على مستوى الكلية.
    - متابعة الحضور والغياب الخاص بالمستخدمين.
    - متابعة العطل المرضية.
  - مصلحة الميزانية والمحاسبة:** تتمثل مهام مصلحة الميزانية والمحاسبة فيما يلي:
    - تقوم بإعداد ملف ميزانية الكلية.
    - هي همزة وصل بين الكلية والوكيل المحاسب.

**مصلحة الوسائل والصيانة:** تتمثل مهام مصلحة الوسائل والصيانة فيما يلي:

- الحرص على صيانة أجهزة الإعلام الآلي.
- جرد وسائل وأثاث الكلية.
- توفير الآلات اللازمة للمكاتب والحرص على صيانتها.
- استقبال الفواتير وتحويلها لمصلحة الميزانية والمحاسبة.
- شراء و جلب البضائع الخاصة بالسير العادي للمؤسسة.

#### 5- المكتبة

- وضع كم هائل من الكتب والمراجع في خدمة المستفيدين.
- سد حاجيات الطلبة والأساتذة من ناحية المراجع وتسهيل عملية البحث.
- العمل على ترقية المستوى العلمي الجامعي.
- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة وإخضاعها باستمرار للجرد.

#### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

نرمي من خلال المحور إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة الميدانية، حيث سنتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداء الدراسة، وهذا بإبراز مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات وكذا المحاور التي تغطيها، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة.

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

وهي سحب جزء من مجتمع الدراسة يعرف باسم العينة، والعملية التي تتم هنا يطلق عليها باسم المعاينة ويتم تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على باقي مفردات المجتمع. وفي دراستنا تم اختيار العينة الطبقية العشوائية، حيث تعتبر أفضل أنواع العينات وأكثرها دقة في تمثيل المجتمع الإحصائي غير المتجانس، حيث أنه في كثير من الأحيان تكون مفردات المجتمع الإحصائي غير متجانسة من حيث الصفة أو الصفات المدروسة، لأنه في حالة كون المجتمع الإحصائي ذا مفردات غير متجانسة، لا يجوز سحب عينة عشوائية بسيطة تمثل هذا المجتمع.

## الوظيفي لدى العاملين

يضم مجتمع الدراسة جميع العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل والبالغ عددهم 343 عامل، ونظرا لصعوبة الوصول إلى كل العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تم حصر العينة في 70 مفردة، تم اختيارها عشوائيا من كل الأصناف الوظيفية، وهذا حتى تكون الدراسة أكثر موضوعية وأكثر تعبيراً عن مدى شعور العاملين بالمؤسسة محل الدراسة بالتحفيز وقد استرجعنا 63 استمارة صالحة للتحليل.

## المطلب الثاني: تخطيط وتصميم أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها والتي تتعلق بمعرفة أثر التحفيز على الرضا الوظيفي لدى العاملين، وأخذا بعين الاعتبار الوقت المسموح به لإجراء هذه الدراسة الميدانية والإمكانيات المادية المتاحة وكذا لعدم توافر بيانات منشورة مرتبطة بالموضوع، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية أو الملاحظة المباشرة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة هي "الاستبيان". ويغطي الاستبيان ثلاث محاور رئيسية هي محور الخصائص الشخصية والوظيفية، محور التحفيز ومحور الرضا الوظيفي.

## المحور الأول للاستبيان: البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

يتضمن هذا المحور بعض المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، السن، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، الوظيفة، الأجر، عدد سنوات الخبرة، وقد تم ترميز هذه المعلومات الشخصية والوظيفية بأرقام للمساعدة في إدخالها للبرنامج الإحصائي ( SPSS ). والجدول التالية توضح هذه الرموز:

الجدول رقم (1): تحويل معلومات الجنس إلى رموز

الرمز	المعلومات
1	ذكر
2	أنثى

المصدر: من إعداد الطالبين

الجدول رقم (2): تحويل معلومات السن إلى رموز

الرمز	المعلومات
1	أقل من 25 سنة
2	من 25 سنة إلى 35 سنة
3	من 36 سنة إلى 50 سنة
4	أكثر من 50 سنة

المصدر: من إعداد الطالبين

الجدول رقم (3): تحويل معلومات الحالة العائلية إلى رموز

الرمز	المعلومات
1	غير متزوج(ة)
2	متزوج (ة)
3	أرمل (ة)
4	مطلق (ة)

المصدر: من إعداد الطالبين

الجدول رقم (4): تحويل معلومات المستوى التعليمي إلى رموز

الرمز	المعلومات
1	بكالوريا أو أقل
2	ليسانس
3	ماجستير
4	دكتوراه

المصدر: من إعداد الطالبين

الوظيفي لدى العاملين

الجدول رقم (5): تحويل معلومات الوظيفة إلى رموز

الرمز	المعلومات
1	المستخدمين الدائمين
2	المستخدمين المؤقتين
3	الأساتذة الدائمين
4	الأساتذة المؤقتين
5	الإداريين الدائمين
6	الإداريين المؤقتين

المصدر: من إعداد الطالبين

الجدول رقم (6): تحويل معلومات الراتب الشهري إلى رموز

الرمز	المعلومات
1	أقل من 20.000 دج
2	من 20.000 دج إلى 35.000 دج
3	من 36.000 دج إلى 60.000 دج
4	أكثر من 60.000 دج

المصدر: من إعداد الطالبين

الجدول رقم (7) تحويل معلومات سنوات الخبرة إلى رموز

الرمز	المعلومات
1	أقل من 5 سنوات
2	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
3	من 11 سنوات إلى 20 سنة
4	أكثر من 20 سنة

المصدر: من إعداد الطالبين

**المحور الثاني للاستبيان: التحفيز ( المتغير المستقل للدراسة)**

يتضمن هذا المحور 18 عبارة مخصصة لقياس مستوى التحفيز

**المحور الثالث للاستبيان: الرضا الوظيفي ( المتغير التابع للدراسة)**

يتضمن هذا المحور 20 عبارة مخصصة لقياس مستوى الرضا الوظيفي.

وقد قابل عبارات المحور الثاني (التحفيز) والثالث (الرضا الوظيفي) من الاستبيان مجموعة من الدرجات مرتبة وفقا لمقاس ليكارت الخماسي، والموزعة كما يلي:

الجدول رقم(8): توزيع درجات عبارات المحور الثاني (التحفيز) وفقا لمقياس ليكارت الخماسي

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
+5	+4	+3	+2	+1

المصدر: من إعداد الطالبين

الجدول رقم (9): توزيع درجات عبارات المحور الثالث (الرضا الوظيفي) وفقا لمقياس ليكارت الخماسي

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
+5	+4	+3	+2	+1

المصدر: من إعداد الطالبين

وقد تم الاعتماد في إعداد الاستبيان على الشكل المغلق، وذلك من خلال طرح عبارات لها إجابات محددة.

**المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة (الاستبيان )**

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences)، والذي يرمز له اختصارا بالرمز (SPSS). وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات، الانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط.

وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

**أولاً: المدى**

حيث بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت(5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية



الصحيحة أي (0.08=5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة ( 1.8= 1+0.8)، وهكذا أصبح طول الخلايا أو الفئات كما يلي:

- من 1 إلى 1.80 يمثل (غير موافق تماما) بالنسبة لكل من محور التحفيز، ومحور علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي.

- من 1.81 إلى 2.60 يمثل (غير موافق) بالنسبة لكل من محور التحفيز ومحور الرضا الوظيفي.
  - من 2.61 إلى 3.40 يمثل (محايد) بالنسبة لكل من محور التحفيز ومحور الرضا الوظيفي.
  - من 3.41 إلى 4.20 يمثل ( موافق) بالنسبة لكل من محور التحفيز ومحور الرضا الوظيفي.
  - من 4.21 وحتى 5.00 يمثل ( موافق جدا ) بالنسبة لكل من محور التحفيز ومحور الرضا الوظيفي.
- هذا وننبه هنا إلى أن درجات الموافقة وغير الموافقة بالنسبة للمحورين تمثل المستويات التالية:
- الخيار (غير موافق تماما) يمثل المستوى المنخفض جدا للتحفيز والضعيف جدا للرضا الوظيفي.
  - الخيار (غير موافق) يمثل المستوى الضعيف للتحفيز والمنخفض للرضا الوظيفي.
  - الخيار (محايد) يمثل المستوى المتوسط لكل من التحفيز والرضا الوظيفي.
  - الخيار (موافق) يمثل المستوى القوي للتحفيز والمرتفع للرضا الوظيفي.
  - الخيار (موافق جدا) يمثل المستوى والقوي جدا للتحفيز والمرتفع جدا للرضا الوظيفي.

### ثانيا: التكرارات والنسب المئوية

تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان.

### ثالثا: الرسومات البيانية

تدعيما للمعطيات وزيادة إيضاها، استخدمنا الرسوم البيانية خاصة في تحليل خصائص مفردات العينة.

### رابعا: المتوسط الحسابي المرجح

تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية (التحفيز وعلاقة التحفيز بالرضا الوظيفي)، وهو سيساعد كذلك على ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لها، ويمكن حسابه عن طريق المعادلة التالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum ni.xi}{N}$$

### خامسا: الانحراف المعياري المرجح

أستخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة، لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من محاور الدراسة عن متوسطها الحسابي، وكلما اقتربت قيمته إلى الصفر كلما ذل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة وكلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت بين استجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح في حاله إذ كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح، علما بأن هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها، ويمكن حسابه عن طريق المعادلة التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni(xi - X)(xi - X)}{N}}$$

### سادسا: معامل ارتباط بيرسون " r "

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون pearson correlation لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، فمن خلاله يمكن إثبات أو عدم إثبات وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وفق العلاقة التالية:

$$r = \frac{\text{cov} ( x, y)}{\sigma_x \sigma_y}$$

### سابعا: ثبات الاستبيان

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (coefficient alpha cronbach) لقياس مدى الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبيان والتحقق من ثباتها، وامكانية الاعتماد علي المقياس عن طريق فحص تناسق واستقرار النتائج التي يتم الحصول عليها باستخدامه، ويكون هذا المقياس ذو دلالة احصائية إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ مساوية أو أكثر من (0.6)، والذي يحسب بالصيغة التالية:

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right)$$

حيث:  $k$  هو عدد العناصر (الأسئلة).

$\sum s_i^2$ : مجموع تباينات العناصر (الأسئلة).

$S_T^2$ : تباين الدرجة الكلية.

كما قمنا بحساب معامل الصدق من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وكانت نتائج اختبار الثبات الإحصائي لمتغيرات عينة الدراسة موضحة في الجدول كما يلي:

الجدول رقم (10): معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
التحفيز	18	0.604	0.777
الرضا الوظيفي لدى العاملين	20	0.62	0.787
أثر التحفيز على الرضا الوظيفي لدى العاملين	38	0.736	0.858

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الثبات للمحور الأول تحت عنوان التحفيز بلغ (0.604) فهو معامل مناسب لأغراض البحث، وأن معامل الثبات للمحور الثاني تحت عنوان الرضا الوظيفي لدى العاملين بلغ (0.62) فهو كذلك معامل مناسب لأغراض البحث، وأن معامل الثبات لأداة البحث الإجمالية بلغ (0.736) مما يدل على الثبات الداخلي لأسئلة استمارة الاستبيان على مستوى الدراسة كلها، بمعنى أن الأسئلة المطروحة على عينة الدراسة كانت مفهومة وواضحة، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

## المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها

قصد معرفة طبيعة التحفيز، بالإضافة إلى قياس أثر التحفيز على الرضا الوظيفي لدى العاملين السائد في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، سنقوم بتفريغ وتحليل بيانات الاستبيان الموزع على العينة المختارة، وهذا باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).

## المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

للتعرف على الخصائص الشخصية للعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تضمنت الاستمارة عددا من الخصائص أو المتغيرات الشخصية وفيما يلي يتم توضيح بعض المواصفات الرئيسية الخاصة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة:

## أولاً: توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس كما هو موضح في الجدول رقم (11) والشكل رقم (7).

جدول رقم (11): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	28
	أنثى	35
المجموع	63	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (11) أن (28) من أفراد العينة ذكور، أي ما نسبته (44.4%) من حجم العينة، في حين بلغ عدد الإناث (35) أي ما نسبته (55.6%) من حجم العينة. ويرجع سبب زيادة نسبة الإناث على نسبة الذكور إلى طبيعة نشاط المؤسسة.

## ثانيا: توزيع مفردات عينة الدراسة حسب السن

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب السن كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب السن

المتغير	التكرار	النسبة %
المجموع	35 إلى 25 من	88,9%
	36 إلى 50 من	7,9%
	أكثر من 50 سنة	2,3%
المجموع	63	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان و مخرجات spss

يتضح من الجدول (12) أن أغلبية الأفراد تتراوح أعمارهم (من 25 سنة إلى 35 سنة) حيث بلغ عددهم (56) عامل بنسبة (88,9%)، تليها الفئة التي يتراوح عمرها بين (36 سنة و 50 سنة) حيث بلغ عددهم (5) فرد بنسبة (7,9%)، أما الفئة التي تتجاوز (50 سنة) فضمنت (2) أفراد فقط بنسبة (2,3%) في حين لم يتواجد أي عامل في الفئة أقل من (25 سنة)، وهذا يعني أن فئة الشباب تمثل أكبر فئة في الكلية مما يعني أنها تتوفر على طاقات وكفاءات شابة، مما سيؤثر على كفاءة الأداء والتغيير والتجديد المستمر بالكلية.

## ثالثا: توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

المتغير	التكرار	النسبة %
الحالة الاجتماعية	غير متزوج(ة)	52.4%
	متزوج (ة)	44.4%
	أرمل (ة)	3.2%
المجموع	63	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان و مخرجات spss

## الوظيفي لدى العاملين

يتضح من الجدول (13) أن أغلبية الأفراد غير متزوجين حيث بلغت نسبتهم (52.4%)، ويليهما المتزوجون بنسبة (44.4%)، أما المطلقون فقد كانت نسبتهم ضعيفة إذ بلغت (3,2%) ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة شباب وموظفين جدد.

## رابعاً: توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي

المتغير	التكرار	النسبة %	
المؤهل العلمي	بكالوريا أو أقل	7	11.1%
	ليسانس	26	41.3%
	ماجستير	29	46%
	دكتوراه	1	1.6%
المجموع	63	100%	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج الاستبيان و مخرجات spss

يتضح من الجدول (14) أن (29) من أفراد العينة متحصلين على شهادة الماجستير بنسبة (46%) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الأفراد المتحصلين على الليسانس (26) فرداً أي ما نسبته (41.3%)، أما عدد الأفراد المتحصلين على بكالوريا أو أقل هو (7) ، أي ما نسبته (11.1%)، بينما يوجد فرد واحد (1)

متحصل على شهادة الدكتوراه، أي ما نسبته (1,6%) وهي نسبة ضئيلة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن فئة الأفراد ذوي المستوى الجامعي تغطي في الكلية، ويمكن إرجاع وهذا هذا السبب إلى طبيعة العمل بالكلية الذي يحتاج إلى خبرات وكفاءات تعليمية عالية.

## خامسا: توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الوظيفة

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الوظيفة

المتغير	التكرار	النسبة %	
الوظيفة	مستخدمين دائمين	11	17.5%
	مستخدمين مؤقتين	8	12.7%
	أساتذة دائمين	18	28.6%
	أساتذة مؤقتين	8	12.7%
	إداريين دائمين	14	22.2%
	إداريين مؤقتين	4	6.3%
المجموع	63	100%	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان و مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول (15) أن (18) من أفراد العينة يمثلون فئة الأساتذة الدائمين، بنسبة (28.6%) تليها فئة الإداريين الدائمين حيث بلغ عددهم (14) فردا، أي ما نسبته (22.2%) تليها فئة المستخدمين الدائمين (11) فردا بنسبة (17.5%)، بينما بلغ عدد المستخدمين المؤقتين والأساتذة المؤقتين (8) أفراد لكل فئة أي ما نسبته (12.7%)، وفي الأخير فئة الإداريين المؤقتين حيث بلغ عدد أفرادها (4) بنسبة (6.3%).

## سادسا: توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الدخل الشهري

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الدخل الشهري كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول رقم (16): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الدخل الشهري

المتغير	التكرار	النسبة %	
الدخل الشهري	أقل من 20000 دج	14	22.2%
	بين 20000 دج و 35000 دج	25	39.7%
	بين 36000 دج و 60000 دج	19	30.2%
	أكثر من 60000 دج	05	7.9%
المجموع	63	100%	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان و مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (16) أن أغلبية العمال في المؤسسة يقل دخلهم الشهري عن (20000 دج) حيث بلغ عددهم (14) فردا بنسبة (22.2%)، أما أصحاب الدخل المحصور بين (20000 دج و 35000 دج) فبلغ عددهم (25) بنسبة (39.7%)، في حين بلغ عدد العمال الذين يتراوح دخلهم بين (35000 دج إلى 60000 دج) (19) فردا بنسبة (30.2%)، ويمثل العمال الذين يتجاوز دخلهم (60000 دج) الأقلية بنسبة (7.9%)، ويلاحظ من خلال هذه النتائج أن معظم أفراد عينة الدراسة لا يتجاوز أجرهم (35000 دج)، مما يجعل إمكانية شعورهم بعدم الرضا عن الأجر وارد جدا.

#### سابعا: توزيع مفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

المتغير	التكرار	النسبة %	
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	31	49.2%
	من سنوات 5 إلى 10 سنوات	29	46%
	من 10 سنوات إلى 20 سنة	1	1,6%
	أكثر من 20 سنة	2	3,2%
المجموع	63	100%	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (17) أن عدد العمال الذين تقل خبرتهم عن (5سنوات) قد بلغ (31) فرد من أفراد العينة بنسبة (49.2%) وهم يمثلون الأغلبية، يليهم العمال الذين تتراوح خبرتهم بين (5 و 10 سنوات) بـ (29) فردا أي ما نسبته (46%)، أما الذين تتراوح خبرتهم بين (10 سنوات و 20سنة) فقد بلغ عددهم (1) بنسبة (1,6%) ، وبلغ عدد العمال الذين تزيد خبرتهم عن (20 سنوات) (2) بنسبة (3,2%). ويلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة من ذوي الخبرات القليلة التي تقل عن 10 سنوات وهو عامل سلبي بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، من حيث ارتفاع تكاليف التدريب ونسبة وقوع الأخطاء المهنية.



**المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات التحفيز لأفراد عينة الدراسة**

من أجل التعرف على طبيعة التحفيز السائد في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل قمنا بتخصيص 18 عبارة موزعة على عوامل مخصصة لقياس مستوى التحفيز. حيث قمنا بحساب المتوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري، إضافة إلى التكرار والنسبة المئوية لكل عبارة كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم(18): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

حول العبارات المتعلقة بالتحفيز

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة					الرقم	العبارة
		غير موافق	تماما غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا		
1,011	2,43	10	30	9	14	0	التكرار	1 هناك نظام للحوافز بالكلية
		15,9	47,6	14,3	22,2	0	%	
1,147	2,56	13	22	8	20	0	التكرار	2 الأجر المتحصل عليه من الوظيفة يسد الحاجات الأساسية
		20,6	34,9	12,7	31,7	0	%	
1,079	2,89	7	17	17	20	2	التكرار	3 تمنح الدرجات والترقيات غالبًا لمن يستحق
		11,1	27	27	31,7	3,2	%	
1,076	2,49	13	20	17	12	1	التكرار	4 تقدم الكلية المكافآت مقابل القيام بعمل إضافي
		20,6	31,7	27	19	1,6	%	
1,105	2,19	18	28	6	9	2	التكرار	5 تقدم الكلية مكافآت مادية مقابل الأداء الجيد
		28,6	44,4	9,5	14,3	3,2	%	
1,132	2,76	8	22	13	17	3	التكرار	6 تقدم الكلية لكل العاملين بها الوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاتهم
		12,7	34,9	20,6	27	4,8	%	
1,135	2,75	9	19	18	13	4	التكرار	7 تقوم الكلية بتكريم العاملين فيها
		14,3	30,2	28,6	20,6	6,3	%	
1,195	2,63	12	20	14	13	4	التكرار	8 يتم إشراك العاملين في الكلية عند اتخاذ القرارات
		19	31,7	22,2	20,6	6,3	%	

الوظيفي لدى العاملين

1,162	2,94	7	19	12	21	4	التكرار	العلاقات مع الرؤساء والزملاء في الكلية تحفز على العمل	9
		11,1	30,2	19	33,3	6,3	%		
1,214	2,76	11	17	16	14	5	التكرار	تنظم الكلية دورات تكوينية للعاملين فيها	10
		17,5	27	25,4	22,2	7,9	%		
1,148	2,14	23	21	7	11	1	التكرار	تنظم الكلية رحلات ترفيهية لكافة العاملين فيها	11
		36,5	33,3	11,1	17,5	1,6	%		
1,026	3,30	2	14	16	25	6	التكرار	تسهم الحوافز في تقليل الأخطاء والمشكلات في العمل	12
		3,2	22,2	25,4	39,7	9,5	%		
1,220	2,79	8	22	16	9	8	التكرار	توفر الكلية الظروف المناسبة للعمل	13
		12,7	34,9	25,4	14,3	12,7	%		
1,168	2,63	12	19	15	14	3	التكرار	تقوم الكلية بتقديم شهادات التقدير للمستحقين	14
		19	30,2	23,8	22,2	4,8	%		
1,054	3,78	5	3	4	40	11	التكرار	تعتبر الحوافز عاملا مهما لدفع الأفراد لبذل مجهود أكثر	15
		7,9	4,8	6,3	63,5	17,5	%		
1,019	3,65	2	8	11	31	11	التكرار	الحوافز تشجع على القيام بالمهام خلال وقت قصير	16
		3,2	12,7	17,5	49,2	17,5	%		
1,229	2,52	18	13	15	15	2	التكرار	تعتمد الكلية على معلومات نتائج تقييم الأداء لتحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون	17
		28,6	20,6	23,8	23,8	3,2	%		
1,105	3,51	3	8	19	20	13	التكرار	نظام التقاعد يعزز الشعور بالأمان والاستقرار في الوظيفة	18
		4,8	12,7	30,2	31,7	20,6	%		
0,4048	2,8183	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي التحفيز							

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

تحليل الإجابات المتعلقة بعملية التحفيز

من خلال نتائج الجدول رقم (18)، يمكن تحديد العبارات التي أكدت على وجود تحفيز مرتفع وهذا من خلال ترتيب عبارات المحور التي تنتمي لهذا المستوى، ترتيبا تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية التي تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارتر، والتي تشير إلى الخيار " موافق " في أداة الدراسة المقابل للمستوى المرتفع للتحفيز وهي كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (15) والتي تنص على: " تعتبر الحوافز عاملا مهما لدفع الأفراد لبذل مجهود أكثر" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره 3,78 ، وهذا من خلال إجابة 51 عامل من أفراد العينة على هذه العبارة بالموافقة ( موافق أو موافق جدا )، وقد قدر الانحراف المعياري لهذه العبارة بـ 1,054 بمعنى أن اجابات أفراد العينة كانت متباينة، وهذا يدل على أن الحوافز في نظر العاملين تعتبر عاملا مهما للقيام بالعمل بمجهود أكبر.

- جاءت العبارة رقم (16) والتي تنص على: " الحوافز تشجع على القيام بالمهام خلال وقت قصير" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.65، وهذا من خلال إجابة 42 عامل من أفراد العينة على هذه العبارة بالموافقة ( موافق أو موافق جدا ). وقد قدر الانحراف المعياري لهذه العبارة بـ 1,019 بمعنى أن اجابات أفراد العينة كانت متباينة ، وهذا يدل على أن الحوافز تشجع العاملين على القيام بالمهام خلال وقت قصير.

- جاءت العبارة رقم (18) والتي تنص على: " نظام التقاعد يعزز الشعور بالأمان والاستقرار في الوظيفة " في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره 3.51 ، وهذا من خلال إجابة 33 عامل من أفراد العينة على هذه العبارة بالموافقة ( موافق أو موافق جدا )، وقد قدر الانحراف المعياري لهذه العبارة بـ 1,105 بمعنى أن اجابات أفراد العينة كانت متباينة، وعليه فإن توفر نظام للتقاعد داخل المؤسسة يعزز الشعور بالأمان و الاستقرار في الوظيفة.

ويمكن تحديد (6) عبارات أكدت على وجود تحفيز ضعيف وهذا خلال ترتيب عبارات المحور التي تنتمي لهذا المستوى، ترتيبا تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية التي تقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس لكارتر، والتي تشير إلى الخيار " غير موافق " في أداة الدراسة المقابل للمستوى الضعيف للتحفيز وهي كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على " الأجر المتحصل عليه من الوظيفة يسد الحاجات الأساسية " بمتوسط حسابي قدره 2,56 ، وهذا من خلال إجابة 35 عامل من أفراد العينة على هذه العبارة بعدم الموافقة ( غير موافق أو غير موافق تماما) وقد قدر الانحراف المعياري لهذه العبارة بـ 1,147 بمعنى أن اجابات أفراد العينة كانت متباينة ، وهذا يدل على أن الأجر الذي يتحصل عليه العمال من الوظيفة لا يسد الحاجات الأساسية.

- جاءت العبارة رقم (17) والتي تنص على " تعتمد الكلية على معلومات نتائج تقييم الأداء لتحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون " بمتوسط حسابي قدره 2,52 ، وهذا من خلال إجابة 31 عامل من أفراد العينة على هذه العبارة بعدم الموافقة ( غير موافق أو غير موافق تماما) وقد قدر الانحراف المعياري

لهذه العبارة 1,229، بمعنى أن اجابات أفراد العينة كانت متباينة ، وهذا يدل على أن العمال يعتقدون أن معلومات نتائج تقييم الأداء لا يعتمد عليها لتحديد المكافآت والحوافز .

- جاءت العبارة رقم (4) والتي تنص على " تقدم الكلية المكافآت مقابل القيام بعمل إضافي " بمتوسط حسابي قدره 2,49 ، وهذا من خلال إجابة 33 عامل من أفراد العينة على هذه العبارة بعدم الموافقة ( غير موافق أو غير موافق تماما) وقد قدر الانحراف المعياري لهذه العبارة 1,076، بمعنى أن اجابات أفراد العينة كانت متباينة ، وهذا يدل على أن الكلية لا تقدم المكافآت عند قيام العمال بالعمل الإضافي.

- جاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على " هناك نظام للحوافز بالكلية " بمتوسط حسابي قدره 2,43، وهذا من خلال إجابة 40 عامل من أفراد العينة على هذه العبارة بعدم الموافقة ( غير موافق أو غير موافق تماما) وقد قدر الانحراف المعياري لهذه العبارة 1,011، بمعنى أن اجابات أفراد العينة كانت متباينة، وهذا يدل على أن الحوافز الموجودة في الكلية غير كافية.

- جاءت العبارة رقم (5) والتي تنص على " تقدم الكلية مكافآت مادية مقابل الأداء الجيد " بمتوسط حسابي قدره 2,19 ، وهذا من خلال إجابة 46 عامل من أفراد العينة على هذه العبارة بعدم الموافقة ( غير موافق أو غير موافق تماما) وقد قدر الانحراف المعياري لهذه العبارة 1,105، بمعنى أن اجابات أفراد العينة كانت متباينة ، وهذا يدل على أن العمال في الكلية لا يتحصلون على مكافآت مادية عند قيامه بأداء الأعمال بجودة عالية.

- جاءت العبارة رقم (11) والتي تنص على " تنظم الكلية رحلات ترفيهية لكافة العاملين فيها " بمتوسط حسابي قدره 2,14 ، وهذا من خلال إجابة 44 عامل من أفراد العينة على هذه العبارة بعدم الموافقة ( غير موافق أو غير موافق تماما) وقد قدر الانحراف المعياري لهذه العبارة 1,148، بمعنى أن اجابات أفراد العينة كانت متباينة ، وهذا يدل على أن العمال لا يستفيدون من رحلات ترفيهية.

يتضح من الجدول (18) أن متوسطات عبارات التحفيز السائدة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل من وجهة نظر العاملين فيها تراوحت بين (2,14 - 3,78)، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذه العبارات (2,8183) وهو متوسط حسابي تقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارتر، والتي تشير إلى الخيار " محايد" في أداة الدراسة المقابل للمستوى المتوسط للتحفيز، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام في حكم أفراد العينة على طبيعة التحفيز السائد، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0,4049) وهو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح.

المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات الرضا الوظيفي لأفراد عينة الدراسة

للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي السائد في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قمنا بتخصيص 20 عبارة موزعة على عوامل مخصصة لقياس مستوى الرضا الوظيفي. حيث قمنا بحساب المتوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري، إضافة إلى التكرار والنسبة المئوية لكل عبارة كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم(19): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

حول العبارات المتعلقة بالرضا الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة					الرقم	العبارة
		موافق 4	موافق	محايد	غير موافق	تماما غير موافق		
1,209	2,92	4	23	8	20	8	1	أشعر بالارتياح في وظيفتي الحالية.
		6,3	36,5	12,7	31,7	12,7	%	
1,266	2,90	7	19	5	25	7	2	المهام التي أقوم بها تتناسب مع طبيعة المنصب الذي أشغله
		11,1	30,2	7,9	39,7	11,1	%	
1,107	3,00	2	24	17	12	8	3	أشعر بعدالة الأجر الذي أتقاضاه مقارنة بزملائي في العمل
		3,2	38,1	27	19	12,7	%	
1,189	2,68	3	17	11	21	11	4	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع متطلبات المعيشة
		4,8	27	17,5	33,3	17,5	%	
1,084	2,62	1	17	11	25	9	5	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع أهمية العمل الذي أقوم به
		1,6	27	17,5	39,7	14,3	%	
1,251	3,13	5	27	13	7	11	6	أرى أن فرص الترقية في العمل متوفرة
		7,9	42,9	20,6	11,1	17,5	%	
1,134	3,06	6	17	22	11	7	7	أشعر بالرضا عن عدالة سياسة الترقية المتبعة
		9,5	27	34,9	17,5	11,1	%	
1,115	3,17	4	26	17	9	7	8	تتلائم وظيفتي الحالية مع سنوات الخبرة التي أتمتع بها
		6,3	41,3	27	14,3	11,1	%	

الوظيفي لدى العاملين

1,080	2,65	8	24	16	12	3	التكرار	أحس بالرضا لأن المشرف يستمع لأرائي ومقترحاتي	9
		12,7	38,1	25,4	19	4,8	%		
1,170	3,05	8	12	17	21	5	التكرار	أشعر بالرضا لأن المشرف يساعدي في حل المشكلات التي أواجهها في العمل	10
		12,7	19	27	33,3	7,9	%		
1,134	3,49	4	10	10	29	10	التكرار	المنصب الذي أشغله حاليا يشعرني باحترام الذات	11
		6,3	15,9	15,9	46	15,9	%		
1,012	3,56	1	10	16	25	11	التكرار	أحصل على الدعم والمساعدة من الزملاء في العمل	12
		1,6	15,9	25,4	39,7	17,5	%		
0,888	3,78	0	9	6	38	10	التكرار	علاقتي مع زملائي يميزها التقدير والاحترام المتبادل	13
		0	14,3	9,5	60,3	15,9	%		
0,964	3,54	1	10	14	30	8	التكرار	أشعر بالرضا عن عدد أيام العمل في الأسبوع	14
		1,6	15,9	22,2	47,6	12,7	%		
1,070	2,98	3	22	16	17	5	التكرار	المزايا التي أحصل عليها تتناسب مع الجهود التي ابذلها	15
		4,8	34,9	25,4	27	7,9	%		
1,090	3,14	2	19	18	16	8	التكرار	عندما أقوم بعمل جيد أتحصل مقابلته على الاعتراف الملائم	16
		3,2	30,2	28,6	25,4	12,7	%		
1,244	2,97	10	12	18	16	7	التكرار	أشعر بالرضا عن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة	17
		15,9	19	28,6	25,4	11,1	%		
1,025	3,17	3	15	17	24	4	التكرار	أرى أن ظروف العمل (الإضاءة، التهوية، النظافة) في مكان العمل مناسبة	18
		4,8	23,8	27	38,1	6,3	%		
1,122	3,33	2	16	14	21	10	التكرار	أوقات الراحة تساعدني على استعادة نشاطي	19
		3,2	25,4	22,2	33,3	15,9	%		
1,105	3,49	2	14	8	29	10	التكرار	أحس بالاطمئنان على صحتي في مكان العمل	20
		3,2	22,2	12,7		15,9	%		
0,3894	3,1325	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي للرضا الوظيفي							

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان و مخرجات spss

## تحليل الإجابات المتعلقة بالرضا الوظيفي

من خلال نتائج الجدول (19)، يمكن تحديد (5) عبارات أكدت على وجود رضا وظيفي مرتفع وهذا من خلال ترتيب عبارات المحور التي تنتمي لهذا المستوى ترتيبا تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية التي تقع ضمن الفئة الرابع من فئات مقياس لكارت، والتي تشير إلى الخيار " موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى المرتفع للرضا الوظيفي كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (13) التي تنص على " علاقتي مع زملائي يميزها التقدير والاحترام المتبادل " بمتوسط حسابي قدره 3.78 ، وهذا من خلال إجابة 48 عامل من أفراد العينة على هذه العبارة بالموافقة (موافق أو موافق جدا)، وقد قدر الانحراف المعياري لهذه العبارة 0,888 بمعنى أن اجابات أفراد العينة كانت متباينة ، وهذا يدل على أن أغلبية العمال لديهم علاقات جيدة مع الزملاء يسودها التقدير والاحترام.

- جاءت العبارة رقم (12) التي تنص على: " أحصل على الدعم والمساعدة من الزملاء في العمل" بمتوسط حسابي قدره 3.56 ، وهذا من خلال إجابة 36 عامل من أفراد العينة على هذه العبارة بالموافقة ( موافق أو موافق جدا) وقد قدر الانحراف المعياري لهذه العبارة 1,012 بمعنى أن اجابات أفراد العينة كانت متباينة ، وهذا يدل على أن العمال يتلقون الدعم والمساندة من زملائهم في العمل.

- جاءت العبارة رقم (14) التي تنص على: " أشعر بالرضا عن عدد أيام العمل في الأسبوع" بمتوسط حسابي قدره 3,54 ، وهذا من خلال إجابة 38 عامل من أفراد العينة على هذه العبارة بالموافقة ( موافق أو موافق جدا) وقد قدر الانحراف المعياري لهذه العبارة 0,964 بمعنى أن اجابات أفراد العينة كانت متباينة وهذا يدل على أن العمال يشعرون بالرضا عن عدد أيام العمال العمل في الأسبوع.

- جاءت العبارة رقم (11) التي تنص على: " المنصب الذي أشغله حاليا يشعرني باحترام الذات" بمتوسط حسابي قدره 3,49 ، وهذا من خلال إجابة 39 عامل من أفراد العينة على هذه العبارة بالموافقة ( موافق أو موافق جدا)، وقد قدر الانحراف المعياري لهذه العبارة 1,134 بمعنى أن اجابات أفراد العينة كانت متباينة ، وهذا يدل على أن العمال يشعرون بالارتياح في المنصب الذي يشغلونه وهذا ما نتج عنه احترام الذات.

- جاءت العبارة رقم (20) التي تنص على: " أحس بالاطمئنان على صحتي في مكان العمل" بمتوسط حسابي قدره 3,49 ، وهذا من خلال إجابة 39 عامل من أفراد العينة على هذه العبارة بالموافقة ( موافق أو موافق جدا) وقد قدر الانحراف المعياري لهذه العبارة 1,105 بمعنى أن اجابات أفراد العينة كانت متباينة وهذا يدل على أن مكان العمل يضمن للعمال السلامة والصحة.

كما يتضح أيضا من الجدول السابق أن هناك توجه نحو الحياد في إجابات أفراد العينة عن بعض عبارات الرضا الوظيفي، ويظهر ذلك من خلال (15) عبارة، والتي تعبر عن وجود رضا وظيفي متوسط تقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارت، والتي تشير إلى الخيار "محايد" في أداة الدراسة المقابل للمستوى المتوسط للرضا الوظيفي وهي كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (19) التي تنص على: " أوقات الراحة تساعدني على استعادة نشاطي " بمتوسط حسابي قدره 3,33 وهو متوسط حسابي ، حيث كانت إجابة أفراد العينة على هذه العبارة متباينة، وقد كانت إجابات 31 عامل من أفراد العينة على هذه العبارة بالموافقة ( موافق أو موافق جدا ) ، في حين أجاب 18 فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة ( غير موافق أو غير موافق تماما)، وقد قدر الانحراف المعياري لهذه العبارة ب 1,122 بمعنى أن اجابات أفراد العينة كانت متباينة ، وهذا يدل على أن العمال يستفيدون من أوقات راحة تساعدهم على استعادتهم نشاطهم.

- جاءت العبارة رقم (18) التي تنص على: " أرى أن ظروف العمل (الإضاءة، التهوية، النظافة) في مكان العمل مناسبة " بمتوسط حسابي قدره 3,17، حيث كانت إجابة أفراد العينة على هذه العبارة متباينة وقد كانت إجابات 28 عامل من أفراد العينة على هذه العبارة بالموافقة ( موافق أو موافق جدا )، في حين أجاب 18 فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة ( غير موافق أو غير موافق تماما)، وقد قدر الانحراف المعياري لهذه العبارة ب 1,025 بمعنى أن اجابات أفراد العينة كانت متباينة ، و هذا يدل على أن العمال يقومون بأعمالهم في ظروف مناسبة.

- جاءت العبارة رقم (08) التي تنص على: " تتلائم وظيفتي الحالية مع سنوات الخبرة التي أتمتع بها " بمتوسط حسابي قدره 3,17 ، حيث كانت إجابة أفراد العينة على هذه العبارة متباينة، وقد كانت إجابات 30 عامل من أفراد العينة على هذه العبارة بالموافقة ( موافق أو موافق جدا ) ، في حين أجاب 16 فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة ( غير موافق أو غير موافق تماما)، وقد قدر الانحراف المعياري لهذه العبارة ب 1,115 بمعنى أن اجابات أفراد العينة كانت متباينة ، وهذا يدل على أن الوظيفة التي يقوم بها العامل تتناسب مع سنوات خبرتهم في العمل.

- جاءت العبارة رقم (16) التي تنص على: "عندما أقوم بعمل جيد أتحصل مقابله على الاعتراف الملائم " بمتوسط حسابي قدره 3,14 ، حيث كانت إجابة أفراد العينة على هذه العبارة متباينة، وقد كانت إجابات 24 عامل من أفراد العينة على هذه العبارة بالموافقة ( موافق أو موافق جدا)، في حين أجاب 21 فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة ( غير موافق أو غير موافق تماما)، وقد قدر الانحراف المعياري لهذه العبارة



ب 1,090 بمعنى أن اجابات أفراد العينة كانت متباينة ، وهذا يدل على أن بعض العمال يحصلون الاعتراف الملائم .

- جاءت العبارة رقم (6) التي تنص على: "أرى أن فرص الترقية في العمل متوفرة " بمتوسط حسابي قدره 3,13 ، حيث كانت إجابة أفراد العينة على هذه العبارة متباينة، وقد كانت إجابات 22 عامل من أفراد العينة على هذه العبارة بالموافقة ( موافق أو موافق جدا ) ، في حين أجاب 18 فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة ( غير موافق أو غير موافق تماما)، وقد قدر الانحراف المعياري لهذه العبارة ب 1,251 بمعنى أن اجابات أفراد العينة كانت متباينة ، وهذا يدل على أن فرص الترقية في العمل متوفرة نسبيا.

- جاءت العبارة رقم (7) التي تنص على: " أشعر بالرضا عن عدالة سياسة الترقية المتبع " بمتوسط حسابي قدره 3,06 ، حيث كانت إجابة أفراد العينة على هذه العبارة متباينة، وقد كانت إجابات 23 عامل من أفراد العينة على هذه العبارة بالموافقة ( موافق أو موافق جدا ) ، في حين أجاب 18 فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة ( غير موافق أو غير موافق تماما)، وقد قدر الانحراف المعياري لهذه العبارة ب 1,134 بمعنى أن اجابات أفراد العينة كانت متباينة، وهذا معناه أن العمال يشعرون بالرضا عن سياسة الترقية المتبعة.

- جاءت العبارة رقم (10) التي تنص على: " أشعر بالرضا لأن المشرف يساعدني في حل المشكلات التي أواجهها في العمل " بمتوسط حسابي قدره 3,05 ، حيث كانت إجابة أفراد العينة على هذه العبارة متباينة، وقد كانت إجابات 26 عامل من أفراد العينة على هذه العبارة بالموافقة ( موافق أو موافق جدا ) ، في حين أجاب 20 فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة ( غير موافق أو غير موافق تماما)، وقد قدر الانحراف المعياري لهذه العبارة ب 1,170 بمعنى أن اجابات أفراد العينة كانت متباينة ، وهذا معناه أن العمال يقومون بحل بعض المشاكل التي تواجههم بمساعدة المشرف.

- جاءت العبارة رقم (3) التي تنص على: "أشعر بعدالة الأجر الذي أتقاضاه مقارنة بزملائي في العمل" بمتوسط حسابي قدره 3,00 ، حيث كانت إجابة أفراد العينة على هذه العبارة متباينة، وقد كانت إجابات 26 عامل من أفراد العينة على هذه العبارة بالموافقة ( موافق أو موافق جدا ) ، في حين أجاب 20 فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة ( غير موافق أو غير موافق تماما)، وقد قدر الانحراف المعياري لهذه العبارة ب 1,107 بمعنى أن اجابات أفراد العينة كانت متباينة، وهذا معناه أن العمال يشعرون بعدالة الأجر الذي يتقاضونه مقارنة بزملائهم.

- جاءت العبارة رقم (15) التي تنص على: " المزايا التي أحصل عليها تتناسب مع المجهودات التي ابذلها " بمتوسط حسابي قدره 2,98 ، حيث كانت إجابة أفراد العينة على هذه العبارة متباينة، وقد كانت

إجابات 25 عامل من أفراد العينة على هذه العبارة بعدم الموافقة ( غير موافق أو غير موافق تماما)، في حين أجاب 22 فرد من أفراد العينة بالموافقة ( موافق أو موافق جدا ) وقد قدر الانحراف المعياري لهذه العبارة ب 1,070، بمعنى أن اجابات أفراد العينة كانت متباينة ، و هذا معناه أن العمال لا يتحصلون على المزايا التي تتناسب مع مجهوداتهم المبذولة.

- جاءت العبارة رقم (17) التي تنص على: " أشعر بالرضا عن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة " بمتوسط حسابي قدره 2,97 ، حيث كانت إجابة أفراد العينة على هذه العبارة متباينة، وقد كانت إجابات 23 عامل من أفراد العينة على هذه العبارة بالموافقة ( موافق أو موافق جدا ) ، في حين أجاب 22 فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة ( غير موافق أو غير موافق تماما)، وقد قدر الانحراف المعياري لهذه العبارة ب 1,244، بمعنى أن اجابات أفراد العينة كانت متباينة ، وهذا معناه أن الخدمات الاجتماعية التي تقدم للعاملين من طرف المؤسسة لا ترضي كل الأطراف الموجودة بها.

- جاءت العبارة رقم (1) التي تنص على: " أشعر بالارتياح في وظيفتي الحالية " بمتوسط حسابي قدره 2,92 ، حيث كانت إجابة أفراد العينة على هذه العبارة متباينة، وقد كانت إجابات 28 عامل من أفراد العينة على هذه العبارة بعدم الموافقة ( غير موافق أو غير موافق تماما)، في حين أجاب 27 فرد من أفراد العينة بالموافقة ( موافق أو موافق جدا ) وقد قدر الانحراف المعياري لهذه العبارة ب 1,209، بمعنى أن اجابات أفراد العينة كانت متباينة ، وهذا معناه أن الكثير من العمال غير راضين عن الوظيفة التي يشغلونها حاليا.

- جاءت العبارة رقم (2) التي تنص على: " المهام التي أقوم بها تتناسب مع طبيعة المنصب الذي أشغله " بمتوسط حسابي قدره 2,90 ، حيث كانت إجابة أفراد العينة على هذه العبارة متباينة، وقد كانت إجابات 32 عامل من أفراد العينة على هذه العبارة بعدم الموافقة ( غير موافق أو غير موافق تماما)، في حين أجاب 26 فرد من أفراد العينة بالموافقة ( موافق أو موافق جدا ) وقد قدر الانحراف المعياري لهذه العبارة ب 1,266، بمعنى أن اجابات أفراد العينة كانت متباينة ، وهذا معناه أن العمال يعتبرون المهام التي يقومون بها تتناسب مع طبيعة المنصب الذي يشغلونه.

- جاءت العبارة رقم (4) التي تنص على: " الأجر الذي أنقاضه يتناسب مع متطلبات المعيشة " بمتوسط حسابي قدره 2,68 ، حيث كانت إجابة أفراد العينة على هذه العبارة متباينة، وقد كانت إجابات 32 عامل من أفراد العينة على هذه العبارة بعدم الموافقة ( غير موافق أو غير موافق تماما)، في حين أجاب 20 فرد من أفراد العينة بالموافقة ( موافق أو موافق جدا ) وقد قدر الانحراف المعياري لهذه العبارة ب 1,189، بمعنى أن

اجابات أفراد العينة كانت متباينة، وهذا معناه أن الأجر الذي يتحصل عليه معظم العمال من الوظيفة لا يلبي متطلبات المعيشة.

- جاءت العبارة رقم (9) التي تنص على: " أحس بالرضا لأن المشرف يستمع لأرائي ومقترحاتي" بمتوسط حسابي قدره 2,65 ، حيث كانت إجابة أفراد العينة على هذه العبارة متباينة، وقد كانت إجابات 32 عامل من أفراد العينة على هذه العبارة بعدم الموافقة ( غير موافق أو غير موافق تماما)، في حين أجاب 15 فرد من أفراد العينة بالموافقة ( موافق أو موافق جدا ) وقد قدر الانحراف المعياري لهذه العبارة ب 1,080 بمعنى أن اجابات أفراد العينة كانت متباينة، وهذا معناه أن المشرف لا يستمع لآراء العمال ومقترحاتهم.

- جاءت العبارة رقم (5) التي تنص على: "يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع أهمية العمل الذي أقوم به " بمتوسط حسابي قدره 2,62 ، حيث كانت إجابة أفراد العينة على هذه العبارة متباينة، وقد كانت إجابات 36 عامل من أفراد العينة على هذه العبارة بعدم الموافقة ( غير موافق أو غير موافق تماما)، في حين أجاب 18 فرد من أفراد العينة بالموافقة ( موافق أو موافق جدا ) وقد قدر الانحراف المعياري لهذه العبارة ب 1,084 بمعنى أن اجابات أفراد العينة كانت متباينة، وهذا معناه أن أغلبية العمال يعتبرون الأجر الذي يحصلون عليه لا يتناسب مع أهمية العمل الذي يقومون به.

من خلال الجدول رقم (17) يتضح أن مستوى الرضا الوظيفي السائد في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل متوسط، وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3,1325) وهو متوسط تقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارتر، والتي تشير إلى الخيار " محايد" في أداة الدراسة المقابل للمستوى المرتفع للرضا الوظيفي، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام في حكم أفراد العينة على مستوى الرضا الوظيفي السائدة، حيث بلغ الانحراف الكلي (0,3894) وهو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح.

#### المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

يتناول هذا الجزء اختبار الفرضيات التي قامت عليها هذه الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج وتوصيات تعكس أهمية هذه الدراسة. وفيما يلي اختبار للفرضية الثالثة التي جاء في مضمونها " تؤثر الحوافز المعتمدة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالإيجاب على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها"، لمعرفة ما إذا كانت هناك أثر بين التحفيز والرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل قمنا باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) بين التحفيز السائد في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها.

الفرضية الأحادية ( $H_1$ ): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) بين التحفيز السائد في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط ( $R$ )، معامل التحديد ( $R^2$ )، قيمة ( $F$ ) المحسوبة، قيمة ( $F$ ) الجدولية، قيمة ( $T$ ) المحسوبة، قيمة ( $T$ ) الجدولية، وذلك بغرض للتحقق من هذه الفرضية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(20): الانحدار الخطي لأثر التحفيز على الرضا الوظيفي

المتغيرات	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	F المحسوبة	F الجدولية	معامل الانحدار $\beta$	T المحسوبة	T الجدولية	الثابت $\alpha$	Sig* مستوى الدلالة
البيان	0,482	0,233	1,824	1,96	0,482	4.302	4.00	1,96	0,00

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان المستخرجة من SPSS

يبين الجدول (20) أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون يقدر ب ( $R=0,482$ )، وهذا يعني أن الارتباط بين المتغيرين ضعيف نسبيا، كما نلاحظ أن إشارة معامل الارتباط بيرسون موجبة فهذا يعني بأن اتجاه التأثير موجب، بمعنى آخر يوجد ارتباط خطي ضعيف نسبيا بين التحفيز والرضا الوظيفي لدى العاملين ذو اتجاه موجب.

كما يتبين لنا بأن نموذج الانحدار الخطي الخاص بموضوع الدراسة هو من الصيغة التالية:  $y = \alpha + \beta x$

مع العلم بأن  $y$  : يمثل المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي.

$x$  : يمثل المتغير المستقل وهو التحفيز.

كما نلاحظ أن معامل التحديد  $R^2$  يقدر ب ( $R=0,233$ )، وهذا يدل بأن نموذج الدراسة يفسر (23,3%) من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، أما (76,7%) المتبقية فهي تمثل عوامل أخرى لا توجد في نموذج الدراسة، ولديها تأثير على الرضا الوظيفي.

نلاحظ أيضا أن مستوى المعنوية ( $\alpha = 0,00$ ) أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0,05$ ) أي أن النموذج له دلالة إحصائية عند هذا المستوى.

بالرجوع إلى الجدول رقم (20) نجد أن (T) المحسوبة قيمتها (4.302)، أما (T) الجدولية فإن قيمتها (1,96)، وبالمقارنة بينهما نجد بأن:  $1,96 < |4.302|$  أي أن القيمة المطلقة لـ (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية، وهذا يعني بأن ( $\alpha$ ) و ( $\beta$ ) لهما دلالة إحصائية.

كما يتبين من الجدول أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (18.507) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تقدر بـ (4,00) وبما أن مستوى الدلالة يساوي صفر وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد والمقدر بـ (0,05) فإننا نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) بين التحفيز السائد في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها.

ومما سبق يمكن القول أن هناك ارتباط خطي موجب ولكنه ضعيف، أي أن التحفيز يؤثر بشكل ايجابي على الرضا الوظيفي لدى العاملين ولكن تأثيره ضعيف، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

### خلاصة

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة بفضل الوثائق والمعطيات التي تم الحصول عليها من إدارة الجامعة، وكذا إجابات أفراد عينة الدراسة عن الاستبانات التي تم توزيعها عليهم، والتي اعتمدت في التأكد من صحة فرضية الدراسة، وكانت الزيارات التي تم القيام عليها للمؤسسة بمثابة إطلالة على الواقع الحقيقي بخلفية نظرية عن أثر التحفيز على الرضا الوظيفي لدى العاملين.

وقد سمحت لنا هذه الدراسة بمعرفة بعض الوسائل التي تستعملها المؤسسة محل الدراسة في تحفيز العاملين لديها، حيث أنه بعد جمع البيانات وترتيبها وتحليلها وفق متطلبات الدراسة وبالاعتماد على البرنامج الاحصائي، تم التوصل للإجابة على فرضية الدراسة، حيث وجدنا أن المؤسسة تولي اهتماما نسبيا بمتغير التحفيز، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أن التحفيز يؤثر بشكل ايجابي على الرضا الوظيفي ولكن تأثيره ضعيف، وهو ما يثبت نسبيا صحة الفرضية الثالثة.

# الخاتمة

**الخاتمة:**

من خلال الدراسة التي أجريناها توصلنا إلى أن عملية التحفيز هي عملية جوهرية وهامة لرفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، ويبرز ذلك من خلال تأثير الحوافز المادية والمعنوية على معنوياتهم، وتتوقف فعالية الحوافز بدرجة كبيرة على مدى الارتباط الموجود بين رفع الكفاءة للموظف والحصول على الحافز، إضافة إلى مدى تفهم المنظمة لحاجات الموظفين ورغباتهم، حتى تتمكن من تحديد الحافز الملائم لكل عامل.

**أولاً: اختبار الفرضيات**

يمر تصميم نظام الحوافز بأربعة مراحل أساسية بداية من تحليل الأهداف ثم دراسة الأداء وبعدها تحديد الميزانية وأخيراً وضع إجراءات النظام كما لا بد من توفير شروط عديدة تضمن نجاح هذا النظام، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى التي تنص على: " يتم تصميم نظام فعال للحوافز بالمؤسسة وفق مجموعة من الأسس العلمية والموضوعية ".

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى العاملين تنقسم إلى العوامل مرتبطة بالتنظيم وعوامل مرتبطة بالأفراد العاملين، وهو ما ينفي صحة الفرضية الثانية التي تنص على: " تعتبر العوامل الشخصية من أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى العاملين ".

التحفيز يؤثر بشكل ضعيف نسبياً في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، وهو ما ينفي صحة الفرضية الثالثة التي تنص على: " يؤثر التحفيز بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ".

**ثانياً: نتائج الدراسة**

لقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج بعضها خاص بالجانب النظري وآخر بالجانب التطبيقي.

**1- النتائج المرتبطة بالجانب النظري**

- تعددت النظريات المفسرة لعملية التحفيز في المؤسسات، نجد في مقدمتها نظرية الكلاسيكية التي ركزت على أهمية الحوافز المادية تلتها نظريات المدرسة السلوكية والتي ركزت على العلاقات في العمل وأعطت أهمية للحوافز المعنوية وأخيراً النظريات الاتجاهات الحديثة التي نادى بضرورة ربط الحوافز بمستويات الأداء وكذلك ضرورة اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.

- يمر تصميم نظام الحوافز بأربعة مراحل أساسية مبنية على أسس علمية وموضوعية.



- تأخذ عملية التحفيز أشكالاً وصوراً مختلفة فنجد الحوافز المادية والتي تساهم في تحقيق إشباع الحاجات المادية للأفراد كما نجد الحوافز المعنوية والتي تساهم في تحقيق الإشباع النفسي والمعنوي للأفراد ، إضافة إلى الشكل السلبي للحوافز والذي يدفعهم إلى العدول عن سلوكيات معينة.
- الحوافز هي مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تتبع من البيئة المحيطة وعادة ما يمنحها المدير لإشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين قصد إثارة دافعيتهم للعمل وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.
- يساهم التحفيز في إشباع حاجات العاملين، ورفع روحهم المعنوية.
- الرضا الوظيفي هو الشعور الإيجابي الذي يحمله الفرد لعمله، والمستمد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها، والبيئة التي يعمل فيها.
- يمكن قياس رضا العاملين عن طريق استخدام أساليب متعددة منها المقاييس الموضوعية والشخصية.

## 2- النتائج المرتبطة بالجانب التطبيقي

- التحفيز يؤثر على الرضا الوظيفي لدى العاملين في الكلية.
- الجامعة لا تعتمد على الحوافز بشكل كبير بالرغم من أن هذه الأخيرة لها تأثير كبير على كفاءة العاملين.
- حافز الأجر يؤثر بشكل كبير على كفاءة العاملين في حين أن الكلية نجدها تهمله، ويظهر ذلك في عدم تناسب أجور العاملين مع طبيعة العمل والمستوى المعيشي بالرغم من امتلاكهم مؤهلات وكفاءات.
- الجامعة لا تمنح مكافآت مالية نتيجة لمستوى الأداء وهذا يؤثر على رضا العاملين.
- عدم توفر ظروف عمل مريحة للعمل بكفاءة عالية.
- عدم اهتمام الجامعة بخطابات الشكر والتقدير الموجه للعاملين بها
- أن أي عمل في الجامعة يقوم على أساس علاقة جيدة ومتينة بين العاملين والذي ينتج عنه الراحة النفسية.
- تركيز الكلية بشكل كبير على منح الحوافز على أساس الشهادة ثم الأداء ثم الأقدمية.

## ثالثاً: الاقتراحات

- على ضوء النتائج السابقة ولتحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، يمكن تقديم بعض الاقتراحات كما يلي:
- ضرورة العمل على تحسين ظروف العمل حتى يقوم العاملين بأنشطتهم على أكمل وجه.
- ربط الحافز بالأداء المتميز وذلك بزيادة رغبة العاملين في تحسين أدائهم، وبالتالي الحصول على هذا الحافز.

- ضرورة إعداد نظام حوافز فعال ومتناسق من الحوافز المادية والمعنوية سواء كانت إيجابية أو سلبية، مع ضرورة تجديده حسب الظروف التي تنشط فيها المؤسسة وحسب خصائص العاملين بها.
- ضرورة الاهتمام بالحوافز المعنوية لأن استخدامها بالشكل السليم يؤدي إلى توطيد العلاقات في العمل، ومثال ذلك توجيه خطابات الشكر والتقدير للعاملين مع عدم المبالغة.
- ضرورة الاهتمام بالجانب المادي من خلال زيادة الأجر وتقديم المكافآت المادية، بالإضافة إلى إعطاء العاملين الفرص للاستفادة من الخدمات المتوفرة بالجامعة.
- ضرورة تطبيق الحوافز السلبية مع عدم المبالغة فيها.
- لابد من تشجيع العمل الجماعي المبني على التعاون والتكامل لما له من تشجيع معنوي.
- وفي الأخير يجب على الإدارات أن تقوم بتقييم نتائج نظام حوافزها المعتمد وتقويمه من أجل زيادة فعاليته خاصة في التأثير على رضا العاملين بها.

#### رابعاً: أفاق الدراسة

- مهما كانت أهمية الموضوع ومهما كانت المجهودات المبذولة في إنجازه، إلا أن البحث العلمي هو عبارة عن محاولة للإجابة عن بعض التساؤلات، وحتماً ستشويه مجموعة من النقائص، التي قد تكون منطلقاً لدراسات أخرى في هذا الموضوع، ولمزيد من الإثراء نقترح مجموعة من المواضيع التي يمكن اعتبارها كدراسات مستقبلية لتكملة هذا الموضوع:
- دور التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي
  - نظام الحوافز والمكافآت وأثره على تحسين أداء العاملين
  - دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين
  - دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي
  - أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### الكتب:

- 1- إبراهيم ذرة عبد الباري، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 2- أبو العزم عطية مصطفى كامل، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الجديد، الاسكندرية، مصر، 2000.
- 3- إسماعيل بلال محمد، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2005.
- 4- إفرام البستاني فؤاد، منجد الطلاب، دار المشرق، ط 36، بيروت، لبنان، 1990.
- 5- أنور سلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
- 6- بربر كامل، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، 2008.
- 7- برنوطي سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 8- بوخمخ عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2001.
- 9- جلدة سامر، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 10- حجيم الطائي يوسف وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 11- حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 12- حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 13- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، قالمة، الجزائر، 2004.
- 14- ديري زاهد محمد والكسواني سعادة راغب، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 15- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 16- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الابداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.

- 17- سالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 18- سيد مصطفى أحمد، إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، بدون دار النشر، القاهرة، مصر، 2005.
- 19- شاويش مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر، الأردن، 2005.
- 20- صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية عروض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 21- صقر عاشور أحمد، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1983.
- 22- الصيرفي محمد، السلوك الإنساني - العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 23- الطجم عبد الله بن عبد الغني والسواط طلق بن عبد الله، السلوك التنظيمي، الطبعة الرابعة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2003.
- 24- العاني هيثم، الإدارة بالحوافز، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 25- عباس سهيلة محمد وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- 26- عبد الجبار الحميري موفق عدنان ومحبوب المومني أمين أحمد، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 27- عكاشة محمود فتحي، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 28- الفقي إبراهيم ، قوة التحفيز، ثمرات للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011.
- 29- فهمي منصور، انتاجية العمل في ضوء الدوافع و الحوافز، دار النهضة العربية، لبنان، 1984.
- 30- القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 31- كاظم حمود خضير وآخرون، السلوك التنظيمي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 32- كاظم حمود خضير واللوزي موسى سلامة ، مبادئ إدارة الاعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 33- لعويسات جمال الدين، السلوك التنظيمي والتطوير التنظيمي، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.

- 34- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
- 35- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003.
- 36- محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2012.
- 37- محمد المرسي جمال الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية، الابراهيمية، مصر، 2003.
- 38- محمد عبد الباقي صلاح الدين، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003.
- 39- محمد عساف عبد المعطي، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، الأردن، 1999.
- 40- هاشم زكي محمود، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، منشورات ذات السلاسل، الكويت، دون سنة نشر.
- 41- الهيتي خالد عبد الرحيم مطر ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 42- يزيد الوليد بشار، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- المذكرات:**

- 1- بن ماطل الجريد عارف، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
- 2- بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة سطيف، 2010.
- 3- بوودن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيلاند للدافعية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك - وحدة فرجيو، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2007.
- 4- شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010.

5- عزبون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة - وحدة نوميديا بقسنطينة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة، 2007.

6- عمارة شريف، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالميلية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2009.

#### ثانيا: الكتب باللغة الأجنبية

- 1- Cohen Annick ,Toute La Fonction Ressources Humaines ,Paris: Dunod, 2006.
- 2- Georges Filleau Marie, Rippoul Clotilde Marque, les théories de l'organisation et de l'entreprise, edition Marketing, Paris, 1999.
- 3- Meignant Alain, Ressources humains, Deployer la strategie, edition liaisons, Paris, France, 2000.
- 4- Silverthorne Colin, Organizational psychology in across cultural perspective, University Press, New York, 2005, P 171.

#### ثالثا: المواقع الإلكترونية

- 1- <http://www.4shared.com/web/preview/doc/DSQeIlyQ>
- 2- [http://www.hrdiscussion.com/hr24573.html#.UwnD7VKm\\_IU](http://www.hrdiscussion.com/hr24573.html#.UwnD7VKm_IU)
- 3- <http://bawaba.khayma.com>

# الملاحق



## جامعة جيغل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

أخي الموظف/أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته ...

يسرنا أن نقدم لكم هذا الاستبيان الذي صمم من أجل الحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي، حيث نقوم حاليا بإجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الثانية ماستر من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من جامعة جيغل بعنوان :

" أثر التحفيز على الرضا الوظيفي لدى العاملين - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيغل ".

لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة التي يحتويها هذا الاستبيان، مؤكداً لكم بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

معلومات عامة لملء الاستمارة :

- يرجى التأكد من الإجابة على كافة الأسئلة .
- حدد بصراحة رأيك في الإجابة عن الأسئلة المقترحة .

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- السن:

أقل من 25 سنة  من 25 - 35 سنة  
 من 36 - 50 سنة  أكثر من 50 سنة

3- الحالة العائلية:

غير متزوج(ة)  متزوج(ة)  مطلق(ة)  أرمل(ة)

4- المؤهل العلمي:

بكالوريا أو أقل  ليسانس  ماجستير  دكتوراه

مؤهلات أخرى

5- الوظيفة:

المستخدمين الدائمين  المستخدمين المؤقتين  الأساتذة الدائمين  الأساتذة المؤقتين  
 إداريين دائمين  إداريين مؤقتين

6- الأجر

أقل من 20000 دج  من 20000 دج إلى 35000 دج  
 من 36000 دج إلى 60000 دج  أكثر من 60000 دج

7- عدد سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات  من 5 - 10 سنوات  
 من 11 - 20 سنة  أكثر من 20 سنة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	من فضلك ضع علامة (x) على الإجابة المعبرة عن رأيك.
					1 هناك نظام للحوافز بالكلية.
					2 الأجر المتحصل عليه من الوظيفة يسد الحاجات الأساسية
					3 تمنح الدرجات والترقيات غالباً لمن يستحقها.
					4 تقدم الكلية المكافآت مقابل القيام بعمل إضافي.
					5 تقدم الكلية مكافآت مادية في مقابل الأداء الجيد.
					6 تقدم الكلية لكل العاملين بها الوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاتهم
					7 تقوم الكلية بتكريم العاملين فيها.
					8 يتم إشراك العاملين في الكلية عند اتخاذ القرارات.
					9 العلاقات مع الرؤساء والزملاء في الكلية تحفز على العمل.
					10 تنظم الكلية دورات تكوينية للعاملين فيها.
					11 تنظم الكلية رحلات ترفيهية لكافة العاملين فيها.
					12 تسهم الحوافز في تقليل الأخطاء والمشكلات في العمل
					13 توفر الكلية الظروف المناسبة للعمل.
					14 تقوم الكلية بتقديم شهادات التقدير للمستحقين .
					15 تعتبر الحوافز عاملاً مهماً لدفع الأفراد لبذل مجهود أكثر.
					16 الحوافز تشجع على القيام بالمهام خلال وقت قصير.
					17 تعتمد الكلية على معلومات نتائج تقييم الأداء لتحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون.
					18 نظام التقاعد يعزز الشعور بالأمان والاستقرار في الوظيفة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	من فضلك ضع علامة (x) على الإجابة المعبرة عن رأيك.
					1 أشعر بالارتياح في وظيفتي الحالية.
					2 المهام التي أقوم بها تتناسب مع طبيعة المنصب الذي أشغله.
					3 أشعر بعدالة الأجر الذي أتقاضاه مقارنة بزملائي في العمل.
					4 الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع متطلبات معيشتي.
					5 يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع أهمية العمل الذي أقوم به.
					6 أرى أن فرص الترقية في العمل متوفرة.
					7 أشعر بالرضا عن عدالة سياسة الترقية المتبعة.
					8 تتلائم وظيفتي الحالية مع سنوات الخبرة التي أمتلكها.
					9 أحس بالرضا لأن المشرف يستمع لأرائي ومقترحاتي.
					10 أشعر بالرضا لأن المشرف يساعدي في حل المشكلات التي تواجهني في العمل.
					11 المنصب الذي أشغله حاليا يشعرني باحترام الذات.
					12 أحصل على الدعم والمساعدة من الزملاء في العمل
					13 علاقتي مع زملائي يميزها التقدير والاحترام المتبادل
					14 أشعر بالرضا عن عدد أيام العمل في الأسبوع
					15 المزايا التي أحصل عليها تتناسب مع المجهودات التي أبذلها.
					16 عندما أقوم بعمل جيد أتحصل مقابلته على الاعتراف الملائم.
					17 أشعر بالرضا عن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة.
					18 أرى أن ظروف العمل (الإضاءة، التهوية، النظافة) في مكان العمل مناسبة.
					19 أوقات الراحة تساعدني على استعادة نشاطي.
					20 أحس بالاطمئنان على صحتي في مكان العمل.

شكرا على تعاونكم.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة جيجل.

مستخرج من القرار رقم .... المؤرخ في .../.../.....  
المتضمن المصادقة على جدول الترقية  
الخاص بالموظفين الإداريين والتقنيين و العمال المهنيين  
لسنة .....

السيد/ .....

الرتبة: .....

الحاصل على الدرجة ..... يرقى حسب الشروط التالية:

قصوى

متوسطة

دنيا

الدرجة: الثانية

الرقم الاستدلالي: .../.../.....

تاريخ السريان: .../.../.....

الأقدمية المحتفظ بها إلى غاية: .../.../.....

00 سنة 00 أشهر 00 يوم .

- المعني (ة)

- الميزانية

- الملف

مدير الجامعة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل

اليوم العالمي للمرأة  
2013



شهادة شرفية

تمنح هذه الشهادة من طرف مدير جامعة جيجل إلى السيدة : .....

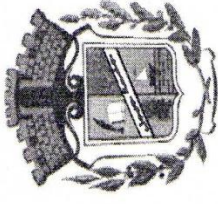
بمناسبة الاحتفال باليوم العالمي للمرأة 08 مارس 2013

تقديرًا و عرفانًا لها على الجهد المبذول و عطاءاتها المتميزة في خدمة جامعة جيجل.

مدير الجامعة

جيجل في 07 مارس 2013





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل

علي العمري  
01 ماي  
2013

## شهادة تقدير و عرفان

تمنح هذه الشهادة من طرف مدير جامعة جيجل أصالة عن نفسه

ونياية عن الأسرة الجامعية للسيد: .....

تقديرًا و عرفانا له على جهده و تفانيه خلال مساره المهني بجامعة جيجل

بمناسبة الاحتفال باليوم العالمي للعمال 2013.

مدير الجامعة

جيجل في 01 ماي 2013

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,736	38

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,604	18

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,620	20



الملحق رقم (6): البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

**Sex**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid male	28	44,4	44,4	44,4
femal	35	55,6	55,6	100,0
Total	63	100,0	100,0	

**Age**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid between 25 and 35	56	88,9	88,9	88,9
between 36 and 50	5	7,9	7,9	96,8
more than 50	2	3,2	3,2	100,0
Total	63	100,0	100,0	

**Situation**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid singal	33	52,4	52,4	52,4
married	28	44,4	44,4	96,8
liberator	2	3,2	3,2	100,0
Total	63	100,0	100,0	

**LevelStudy**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid less than or bac	7	11,1	11,1	11,1
lissance	26	41,3	41,3	52,4
master	29	46,0	46,0	98,4
doctorate	1	1,6	1,6	100,0
Total	63	100,0	100,0	

الملحق رقم (6): البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

**Job**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid employee always	11	17,5	17,5	17,5
employee interim	8	12,7	12,7	30,2
professor always	18	28,6	28,6	58,7
professor interim	8	12,7	12,7	71,4
administrative always	14	22,2	22,2	93,7
administrative interim	4	6,3	6,3	100,0
Total	63	100,0	100,0	

**Salary**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid less than 20000 DA	14	22,2	22,2	22,2
between 20000 DA & 35000 DA	25	39,7	39,7	61,9
between 36000 DA & 60000 DA	19	30,2	30,2	92,1
more than 60000 DA	5	7,9	7,9	100,0
Total	63	100,0	100,0	

**Experience**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid less than 5 years	31	49,2	49,2	49,2
between 5 years & 10 years	29	46,0	46,0	95,2
between 11 years & 20 years	1	1,6	1,6	96,8
more than 20 years	2	3,2	3,2	100,0
Total	63	100,0	100,0	

الملحق رقم (7): الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q1	63	1	4	2,43	1,011
Q2	63	1	4	2,56	1,147
Q3	63	1	5	2,89	1,079
Q4	63	1	5	2,49	1,076
Q5	63	1	5	2,19	1,105
Q6	63	1	5	2,76	1,132
Q7	63	1	5	2,75	1,135
Q8	63	1	5	2,63	1,195
Q9	63	1	5	2,94	1,162
Q10	63	1	5	2,76	1,214
Q11	63	1	5	2,14	1,148
Q12	63	1	5	3,30	1,026
Q13	63	1	5	2,79	1,220
Q14	63	1	5	2,63	1,168
Q15	63	1	5	3,78	1,054
Q16	63	1	5	3,65	1,019
Q17	63	1	5	2,52	1,229
Q18	63	1	5	3,51	1,105
M1	63	1	5	2,92	1,209
M2	63	1	5	2,90	1,266
M3	63	1	5	3,00	1,107
M4	63	1	5	2,68	1,189
M5	63	1	5	2,62	1,084
M6	63	1	5	3,13	1,251
M7	63	1	5	3,06	1,134
M8	63	1	5	3,17	1,115
M9	63	1	5	2,65	1,080
M10	63	1	5	3,05	1,170
M11	63	1	5	3,49	1,134
M12	63	1	5	3,56	1,012
M13	63	2	5	3,78	,888
M14	63	1	5	3,54	,964
M15	63	1	5	2,98	1,070
M16	63	1	5	3,14	1,090
M17	63	1	5	2,97	1,244
M18	63	1	5	3,17	1,025
M19	63	1	5	3,33	1,122
M20	63	1	5	3,49	1,105

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
motivation	63	1,61	3,83	2,8183	,40485
satisfaction	63	2,10	4,05	3,1325	,38949
Valid N (listwise)	63				

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,482 <sup>a</sup>	,233	,220	,34395

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,189	1	2,189	18,507	,000 <sup>a</sup>
	Residual	7,216	61	,118		
	Total	9,406	62			

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,824	,307		5,939	,000
	motivation	,464	,108	,482	4,302	,000