

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

التخصص : إدارة الأعمال الإستراتيجية

الشعبة : علوم التسيير

أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر فرع ولاية مستغانم

إشراف الأستاذة :

❖ تمار خديجة

إعداد الطالبة:

❖ زروالي مختارية

أعضاء لجنة المناقشة :

جامعة مستغانم	أستاذ محاضر - أ-	أ - شاعة عبد القادر	رئيسا
جامعة مستغانم	أستاذة محاضرة - ب -	أ- تمار خديجة	مقررا و مشرفا
جامعة مستغانم	أستاذة محاضرة - ب -	أ- بلهادف رحمة	مناقشا

السنة الجامعية : 2020/2019

تشكرات

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

(إن أشكر الناس لله عز وجل أشكرهم للناس)

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكتورة تمار خديجة على مجهوداتها ونصائحها وعلى صبرها معني لإنجاز هذه المذكرة رغم الظروف المعاكسة .
كما نتقدم بجزيل الشكر المسبق للجنة المناقشة على ما سيقدمونه من ملاحظات وتوجيهات والتي لن تزيد هذا العمل إلا إتقاناً وجمالاً.
ونشكر كل أستاذة كليتنا على دعمهم وتشجيعهم لنا، دون أن ننسى من مد لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد.

الإهداء

الحمد لله الذي بعونه تتم الصالحات والصلاة على رسولنا الكريم سيدنا محمد عليه
الصلاة والسلام .

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أوفى خلق الله وأحيمهم إلى قلبي إلى والدي العزيزين

أمي وأبي حفظهما الله من كل سوء وأدامهما تاجا على رأسي .

إلى من كانا ولا زالا سندي . أختي نديرة وأخي عبد القادر .

إلى من قضيت معها أجمل الأيام وأحلى ذكريات صدقتي الوفية أمينة .

إلى مصدر البسمة والفرح في البيت الكتكتوتين رياض ، وإسحاق .

شكر خاص إلى السيدة بن شيخ دليلة مؤطرتي في مديرية اتصالات الجزائر التي لم تبخل علي بتوجيهاتها و
مساعدها طيلة فترة التريص .

شكرا لكل من سهر و بذل ولو مقدار ذرة في سبيل وصولي إلى هنا و ساهم في إنجاز هذا البحث من بعيد
أو من قريب .

شكرا جزيلا

و السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

زروالي مختارية

مقدمة

مقدمة

مقدمة

يهتم علم الجودة الحديث إهتماما كبيرا بالعنصر البشري ، الذي يمثل الركيزة الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق إستمراريتها . وهذا ما جعله يحظى باهتمام كبير من طرف مختلف المفكرين في مجال التسيير ، و مهما اختلفت درجة الأهمية إلى أن الجميع يتفق على دوره الفعال في الإبداع ، الإبتكار والتجديد .

وأمام التحولات الكبيرة و حدة التطور التكنولوجي و شدة المنافسة في عصرنا الحالي ، وجدت المؤسسة نفسها مجبرة على التحكم و حسن تأطيرها لأهم مورد تملكه من أجل رفع من إنتاجيتها ، فقدره المورد البشري على العمل غير كافية لكي يعمل بأقصى كفاءة ممكنة له ما لم يتوفر الدافع يدفعه لبذل المزيد من الجهد .

ولعل السبيل الوحيد للوصول إلى أداء عال و راق هو استعمال نظام الحوافز الذي بواسطته يمكن التأثير على أداء العاملين بما يخدم مصلحة المنظمة ، حيث تعتبر الحوافز سواء المادية أو المعنوية محور مركزي لفعاليات و نشاطات المؤسسات المعاصرة في بيئة العمل ، فهي تمثل جميع المغريات و المؤثرات التي تشجع الفرد على زيادة إنتاجيته .

وقد تباينت وجهات نظر الباحثين في المنظمات حول الحوافز وأهميتها وتأثيرها على أداء ، إنتاجية و الرضا الوظيفي للعاملين من أجل الوصول إلى تحقيق ولاء العاملين في المنظمة .

و نظرا لأهمية موضوع الرضا الوظيفي الذي أصبح أحد أهم المبادئ في إدارة الجودة الشاملة ، نتناول في بحثنا هذا أثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي و الذي يعبر عنه شعور الفرد بالسعادة و الارتياح أثناء أدائه لعمله .

الاشكالية : كيف تؤثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي ؟

الأسئلة الفرعية :

إلى ماذا يهدف نظام الحوافز ؟

ما المقصود بالرضا الوظيفي ، و ماهية العوامل المؤثرة فيه ؟

هل يمكن اعتبار نظام الحوافز مقياس لتحقيق الرضا الوظيفي ؟

الفرضيات :

يهدف نظام الحوافز بدرجة أولى إلى زيادة إنتاجية الفرد في المؤسسة .

الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالارتياح أثناء تأديته لعمله ، و هو يؤدي إلى تحقيق ولاء العمال .

يتحقق الرضا الوظيفي في المؤسسة عن طريق اعتماد نظام تحفيزي مناسب للموظفها .

مقدمة

أهمية البحث :

تتمثل أهمية الدراسة من الناحية النظرية في التعرف على مفهوم الحوافز و الدور الذي تلعبه في رفع من إنتاجية الفرد و المؤسسة معا ، و بالتالي أثرها في تحقيق رضا العمال .

أما أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية فتتمثل في التعرف على مدى تطبيق نظام الحوافز في المؤسسات الخدمائية لإرضاء موظفيها و تحقيق أهدافها .

أهداف البحث :

التعريف بنظام الحوافز و الرضا الوظيفي باعتبارهما مفهومين مترابطين .

محاولة وضع تصور لإطار علاقة الحوافز و الرضا الوظيفي .

محاولة التعمق في موضوع الحوافز في المؤسسات الخدمائية و علاقتها بالرضا الوظيفي و مدى تطبيقها ميدانيا .

أسباب اختيار الموضوع :

إبراز أهمية الحوافز في مجال الخدمات .

توضيح أهمية الرضا الوظيفي في الإدارة الحديثة .

الميل الشخصي للمواضيع المتعلقة بالرضا الوظيفي بصفة عامة .

الفصل الأول

مدخل إلى الحوافز

الفصل الأول : مدخل إلى الحوافز .

تمهيد : ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب والدراسات التي أسفرت عن أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك حافز على ذلك، فالخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائيا بالأعمال على خير قيام وبكفاءة ، فجعل الأفراد يعملون عن رغبة وحماس هي مشكلة كبيرة تعالج فقط من خلال مدخل التحفيز .

المبحث الأول : مدخل إلى الحوافز .

تمهيد : حتى تنجح المؤسسة في تحقيق أداء جيد أي وضع كل فرد في مكانه المناسب ودفعه نحو العمل بكل طاقاته، وجب عليها إثارة تلك الدوافع الكامنة به، بما يتوافق وشدتها، فنجد النظرية التقليدية أو ما يعرف بالنموذج التقليدي قد اعتقد أن إثارة الدافع إلى العمل أساسه الحوافز المادية بمجمل القول أن دوافع الفرد مادية بحتة يتعين إشباعها من خلال حوافز مادية بحتة .

المطلب الأول : ماهية الحوافز .

أولا : المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتحفيز .

1.الدوافع: يرى أحمد عزت راجح الدافعية هي العملية التي تم بها إثارة الدوافع و تعين السلوك أي تحديد نوعه

و اتجاهه و مضمونه، سواء أثيرت الدوافع نتيجة لمنبهات داخلية، فسيولوجية أو نفسية، أو خارجية كالبواعث.¹

2.الحاجة: هي وضع طبيعي و ميل فطري يدفع الإنسان إلى تحقيق غاية ما داخلية أو خارجية، شعورية

أولا شعورية و يعرفها ميشال مان بأنها : "رغبة أو مطلب أساسي لدى الفرد يردى أن يحققه لكي يحافظ على بقائه و تفاعله مع المجتمع و قيامه بأدواره الاجتماعية ."

¹ مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، (مصر: المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2012) ص 105 .

ثانياً: مفهوم التحفيز:

الحوافز في حياة الإنسان لها دور هام، ولها أثر بارز في توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات، كذلك فإن الحوافز لها تأثير كبير و مباشر على زيادة الإنتاجية و الارتفاع بمستوى رضا العاملين و خفض الإحباط¹.

و التحفيز هو حصول الأفراد على الحماس و الإقدام و السرور في أعمالهم، و إكسابهم الثقة في أنفسهم، بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه دون شكوى أو تدمير و بكلمات مشابهة.

يعرف نبيل عشوش التحفيز بأنه وصول العاملين في المنظمة إلى حالة الشغف و التلهف و السعادة بأعمالهم، ومحاولة إيصالهم إلى مرحلة القيام بكامل العمل بدون تدمير أو شكوى، و بلوغهم مرحلة الفداء بكل شيء في سبيل مصلحة العمل والمنظمة.

¹ مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سبق ذكره ، ص 81 – 151 .

عرف ديموك الحوافز: على أنها "العوامل الخارجية التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل و يبذلون معه جهدا أكبر مما يبذله غيرهم".¹

وبصفة عامة يمكننا تعرف الحوافز بأنها تلك العملية التي تعمل على زيادة رغبة الأفراد في بذل أعلى مستوى من الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، على أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع رغبات هؤلاء الأفراد .

المطلب الثاني : أهمية وأهداف الحوافز.

إن لنظام الحوافز دورا كبيرا في وصول المنظمات لأهدافها ، خاصة في الإدارة الحديثة التي تعير إهتمام كبير للعنصر البشري ، وهذا من خلال انتهاج المؤسسة لنظام تحفيزي فعال لأفرادها ، وتظهر هذه الأهمية من خلال :

1 - على مستوى المؤسسة: تتمثل أهمية التحفيز على مستوى المؤسسة في :

1.1 - زيادة الإنتاجية : يؤدي تحفيز العاملين إلى زيادة إنتاجية وزيادة الحصص السوقية مما يمكنها من تحقيق أهدافها كما أن المدراء سيكون لديهم الوقت الكافي لتعلم المهارات الجديدة.²

2.1 - عملية التحفيز تؤدي إلى: تطوير سلوك العمل و القيم المقبولة في المؤسسة أي تعزيز ما يسمى بالثقافة التنظيمية .

3.1- الحصول على افضل النتائج النهائية للأداء : وذلك من خلال تخفيض تكاليف العمل بزيادة الاهتمام بالنوعية و الحرص على تقليل هدر الوقت و الموارد المستخدمة.³

4.1 - تحسين صورة المؤسسة في المجتمع .

5.1 - انخفاض معدل دوران العمل :أي بقاء المورد البشري في المؤسسة و عدم

¹ طاهر محمود الكلالدة ، تنمية الموارد البشرية ، (الأردن : دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع ، 2008) ، ص 115

² مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره ، ص 75

³ خالد عبد الرحيم الهبتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة 2 ، 2005 ، ص 252

انتقاله إلى مؤسسات تقدم نظام تحفيزي مغري .

2 - على مستوى الفرد : وتتمثل في ما يلي :¹

1.2 - زيادة في المداخيل : تحقيق الاستقرار للعاملين والولاء للمؤسسة

2.2 - زيادة الرضا الوظيفي : عندما يتم انتهاز نظام تحفيزي فعال يساهم هذا في الإستجابة للعمل المطلوب منهم وبالتالي شعورهم بالرضا .

3.2 - إشباع حاجيات العاملين : بمختلف أنواعها المادية والمعنوية منها من خلال ما يسمى بالتقدير والاحترام و الشعور بالمكانة .

4.2 - الحد من مشاكل العمل : كمعدل الغياب و دوران العمل السلبي و كثرة النزاعات داخل المظمة مما يقود إلى خلق جو عمل مستقر .

5.2 - تنمية عادات و قيم سلوكية تسعى المؤسسة إلى غرسها في أفرادها .

و يمكن تلخيص هذه الأهمية في هدفين مهمين ، وهما :

أ- الهدف الاقتصادي :

يرتبط بالمنظمة و العاملين بها ، ويؤدي نظام الحوافز إلى الفائدة على كليهما من خلال الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج لزيادة إنتاجية المؤسسة و تحسين منتجاتها و خدماتها .

ب - الهدف المعنوي :

يتعلق مباشرة بالفرد حيث يمثل هذا الأخير العنصر الأهم في العملية الإنتاجية ولهذا يجب وضع نظام حوافز يشبع بعض من حاجياته و رغباته .

المطلب الثالث : أنواع الحوافز .

هناك العديد من الحوافز المتاحة أمام الإدارة للإختيار بينها من أجل تقديمها للعاملين لديها لمقابلة رغباتهم و حاجياتهم ، وتصنف هذه الأنواع حسب ما يلي :

1- حسب طبيعتها : وفقا لهذا الصنف نجد الحوافز المادية و الحوافز المعنوية :²

أ - الحوافز المادية : من أكثر الحوافز استعمالا و شيوعا ، و من أمثلة هذه الحوافز نذكر :

- المكافآت و الزيادات الدورية في الأجور .
- المشاركة في الأرباح .
- تأقلم الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر بالإنتاج .

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سبق ذكره ، ص 252 .

² فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، (الأردن ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، 2008) ص 85 ، 88

تختلف صور هذه الحوافز من منظمة لأخرى ، و تتمثل في المكافآت المادية و يعتبر الحافز النقدي المادي من أهم وسائل الحوافز في أيامنا هذه ، كون النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريبا وهي حقيقة واقعة وقابلة للتداول بعكس الوسائل الأخرى التي تعتبر مجردة وزائلة وبالإضافة لذلك فإن النقود تنسق مع مفهوم الناس في ظروف الراهنة عن العمل كنشاط يقدمه العمال وغيرهم لقاء وسائل كالنقود وهذه الوسائل تهئ بالتالي أن يشبعوا حاجاتهم الفطرية خارج نطاق عملهم ويرجع اعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل إلى أنه عن طريق المال تشبع ضرورات الحياة من مأكّل و ملبس و مسكن ، و يتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل بطرق مختلفة ، و من بين هذه الطرق مايلي :

- الأجر باليومية : لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لاتعطي فرصة للعمال الماهرة لبذل جهد أعلى لشعورهم و إدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة و الأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء إلا أنه على الرغم من ذلك فإن هذه الطريقة باليومية أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالشهر تعطي فرصة للعامل ليصل إلى مستوى مقبول بغض النظر عن الوقت و ليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز عمله حتى يزداد أجره .
- الأجر بالقطعة : يرتبط أجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به ، لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية و بطبيعة الحال هذه الطريقة تلقي بعينها على العمال أنفسهم فإذا زاد انتاجهم فهو في مصلحتهم و إذا قل انخفض أجرهم .
- الأجر على حسب الخبرة في العمل : أي كلما كانت خبرة العامل كبيرة كان أجره عاليا و يمكن أن يكون المعيار لذلك عدد السنوات التي قضاها في العمل .
- الأجر على حسب احتياجات الفرد : أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته و مع زيادة عدد أفراد أسرته و إذا كانت الأنواع السابقة تمثل أكثر الحوافز المادية انتشارا إلا أن هناك أنواعا أخرى مثل :
 - العلاوات المستحقة بداية كل عام .
 - العلاوات الاستثنائية .
 - الاشتراك في الأرباح .
 - الأجور التشجيعية .
 - العمولات .
 - الخدمات التي تشبع في الفرد الكثير من الحاجات الأساسية كالخدمات الغذائية و الصحية و التعليمية والسكنية .

- الحوافز المعنوية : على الرغم من اهمية الحوافز المادية ، إلا أنها لا تكفي وحدها فالافراد يختلفون في دوافعهم ، وتعتبر الحوافز المعنوية أي غير المادية مكملة للحوافز المادية ويكون استخدامها لغرض تحقيق مستوى أفضل من الأداء ، مثال عن ذلك :¹

- ضمان العمل واستقراره .
- الحوافز الاجتماعية المعنوية .
- التقدم الوظيفي .
- المشاركة في إتخاذ القرارات .
- المركز والمكانة .
- العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية .
- الترقية والترقيع والتنقلات الوظيفية .
- حرية إبداء الرأي والإصغاء الجيد للعاملين .
- تحسين الإتصال وتطوير أساليبه .
- تشجيع التدريب وإعادة التدريب والتأهيل .
- بناء ثقافة تدفع بعامل الإنتماء الوظيفي للمنظمة .

2 - حسب أثرها؛ وفي هذا المعيار نجد الحوافز الإيجابية و الحوافز السلبية :

1.2 الحوافز الإيجابية : تتمثل في الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو أنجاز عمل معين تستهدفه المنظمة و تتمثل في الحوافز المادية و المعنوية معا ، فهي تشجع الأفراد على إحداث السلوك المرغوب فيه من طرف المنظمة التي تحدد السلوك الإيجابي و الحافز المادي أو المعنوي المستعمل لتحقيقه . و من أهم هذه الحوافز نذكر:²

- الرواتب والأجور وغيرها من التعويضات المادية التي يحصلها الافراد كمشاركة في الأرباح.
- المكافآت النقدية .
- منح تدريب و عطل السنوية .

2.2 الحوافز السلبية : وهي حوافز ردعية تجنبنا للأخطاء وتكرارها وبالتالي خوفا من العقوبة ونتائجها ، وتعتبر هذه الحوافز هادفة و توجيهية أكثر منها إيجابوية ، و من أهمها :³

- التنبيه أو الأنداز الشفهي أو الخطي .
- حسم الراتب أو التعويضات جزئيا أو كليا .
- وقف الترقيه أو تجميدها مؤقتا .
- إنزال الرتبة أو سحب الصلاحيات جزئيا أو كليا .
- الإبعاد الجغرافي .
- وقف المكافآت النقدية مؤقتا .

^{3.1} موسى خليل ، الإدارة المعاصرة – الوظائف – الممارسة ، (لبنان ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، 2005) ص 179

² خضير كاظم محمود ، ياسين كاتب الحرشة ، إدارة الموارد البشرية ، (الأردن ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 2007) ، ص 186

3- حسب المصدر :

وهنا تصنف إلى حوافز داخلية وأخرى خارجية :¹

أ – الحوافز الداخلية : هي تلك المرتبطة بالوظيفة نفسها مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية في العمل .

ب – الحوافز الخارجية : فلا ترتبط بالعمل نفسه بل ترتبط بمصادر أخرى في المنظمة ، وتتمثل في :

- الحوافز المالية : الأجر الشهري أو الراتب .
- المزايا الإضافية ، مثل الإجازة المدفوعة ، علاوات التأمين الصحي والمكافآت التقديرية .
- تقدير زملاء العمل والمهنة .
- الترقيات في الوظيفة .
- علاوات الصداقة .
- الحصول على راتب بعد تقاعد الشخص عن العمل .

4- من حيث المستخدمين :

تصنف إلى حوافز فردية وأخرى جماعية :

أ – الحوافز الفردية : هي حوافز موجهة لكل فرد على حدى ، فهي مرتبطة بالأداء الفردي وقد تدفع الأفراد للتنافس من أجل الحصول عليهما .²

¹ عمار بوحوش ، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21 ، (الجزائر، دار المغرب الإسلامي ، 2006) ، ص 40 ، 41 .

² راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية (مصر ، جامعة الإسكندرية كلية التجارة) ، ص 309 .

ب – الحوافز الجماعية : وهي حوافز تهدف إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين أفراد المنظمة الواحدة ، و يتمثل هذا النوع من الحوافز في تخصيص جائزة مثلا لأحسن إدارة أو فرع في شركة ما أو كلية أو جامعة إلخ ... ، فهي تحد من المنافسة الشرسة بين العمال بل وتشجعهم على العمل وبذل مجهود أكبر كفريق عمل واحد . ومن أجل أن تحقق المؤسسة التنافس الفردي الإيجابي وروح الفريق في آن واحد عليها أن تستخدم الأسلوبين معا .¹

5- من حيث موقعها :

وفقا لهذا التصنيف نجد الحوافز المباشرة وغير المباشرة :²

أ – الحوافز المباشرة : هي التي يشعر بها الفرد بشكل ملموس ونجد فيها الحوافز المالية مثل المنح و المكافآت ، وتقديم الخدمات الإجتماعية وأيضا الحوافز المعنوية مثل لوحات الشرف .

ب – الحوافز غير المباشرة : هي التي لاتمس العامل بصفة مباشرة ، مثل : ظروف العمل الملائمة ، العلاقات التي تربط العاملين ببعضهم البعض خصوصا بالمسؤولين .

وبناء على ما تم ذكره فإن هناك العديد من العوامل التي تحفز العمال على بذل أقصى جهودهم خاصة إذا كانوا راضيين عن عملهم . الحوافز المادية ضرورية في أي إدارة مهما كانت غايتها ، فهي تحقق رغبات العمال وتلبي احتياجاتهم ، ولا يمكن تجاهل الحوافز المعنوية فالدافع المعنوي له أثر في نفسية العامل من أجل القيام بعمله المطلوب منه .

¹ محمد قاسم القريوني ، مبادئ الإدارة النظرية و العمليات و الوظائف ، (الأردن : داروائل للنشر و التوزيع ، الطبعة 2 ، 2004) ص 302

² نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، (الجزائر : دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع ، 2011) ص 145

المبحث الثاني : نظريات حول الحوافز .

تمهيد : يعد موضوع الحوافز الشغل الشاغل للمفكرين لما له من أهمية و أثر على إنتاجية المؤسسة و مردودية الفرد فيها ، لذلك وجدت نظريات كثيرة تفسر مختلف الحوافز و متطلباتها .

المطلب الأول : نظريات التحفيز .

ربما أكثر سؤال حاولت العديد من نظريات علم النفس و الإجتماع الإجابة عنه هو : ما الذي يدفع بالإنسان إلى بذل جهد في عمله و التميز ؟ ، هذه بعض النظريات التي تناولت موضوع الدافعية و التحفيز :

أولاً : نظرية ماسلو Maslow's Theory

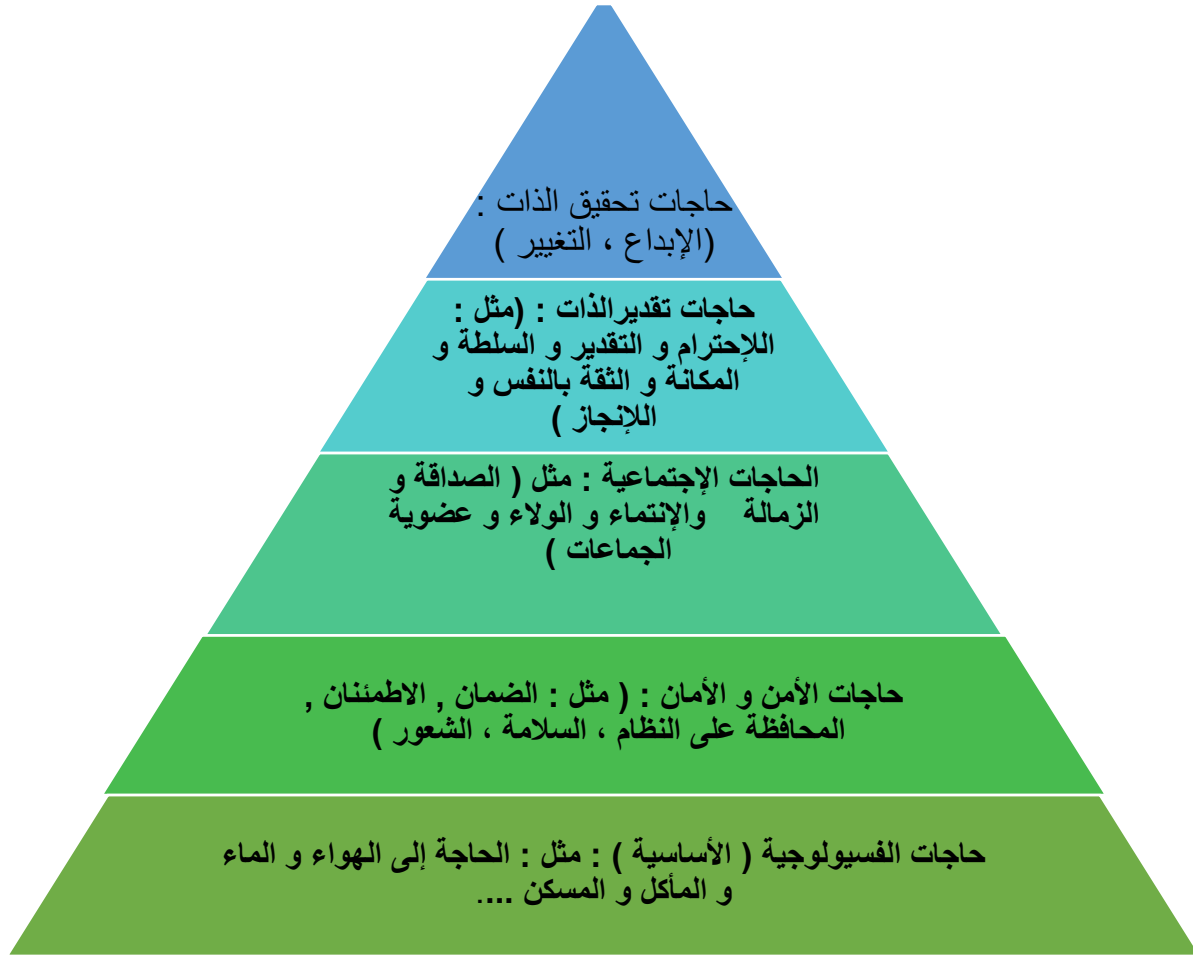
وهي من النظريات المعروفة في الحاجة الإنسانية ، قدمها " أبراهام ماسلو " والتي تسمى باسم نظرية تدرج الحاجات ، و الإفتراض الرئيسي في هذه النظرية هو أن الفرد إذا نشأ في بيئة لا تشبع حاجاته فإنه من المحتمل أن يكون أقل قدرة على التكيف و غير صحيح وظيفياً .¹

و يرى ماسلو أن الحاجات الفسيولوجية و الأمن ضروريان لبقاء الفرد و لعطائه .

ولقد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية في شكل هرمي إلى خمسة أنواع كما هو موضح في الشكل التالي :

¹ مدحت أبو النصر ، مرجع سبق ذكره ، ص 117

الشكل رقم 1: هرم الحاجات الإنسانية كما حددها ماسلو .



المصدر: مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره ، ص 118

شرح هذه الحاجات من وجهة نظر ماسلو: ¹1- الحاجات الفسيولوجية (المادية) : وهي الحاجات الأساسية للفرد التي بدور فعال في دفع الإنسان وتمثل هذه الحاجات في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي و الفسيولوجي ، كالماء والهواء والأكل ...

وتعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي و صيانة الفرد للبقاء و المقاومة و الإستمرارية في حياته ، وهي كما يعتقد ماسلو أقوى دوافع الفرد : فحاجة الشخص للأكل و الشرب أقوى من حاجاته الأخرى حتى يتم إشباعها ، بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح و الظهور ، و يرى ماسلو أنه إذا كانت كل حاجات الفرد غير مشبعة ، فأول حاجة تلج عليه هي الحاجات الفسيولوجية ، أما الحاجات الأخرى فيأتي إشباعها إشباعاً .

- 2- الحاجة إلى الأمن والأمان : وهي تتمثل في توفير البيئة الآمنة والمساعدة على كينونة الفرد وبقائه ، مثل الأمن ، الثبات ، الحماية ، الحرية من الخوف ، الحرية من القلق...إلخ
- كما أن الحاجات الأمن تعني في – رأي ماسلو – الحصول على عمل مستقر يؤخر الأجر الكافي والحماية الكافية للحاضر والمستقبل ، وكذلك الحصول على أنواع التأمين المتعددة كالتأمين ضد البطالة والشيخوخة والعجز...إلخ
- 3- الحاجات الإجتماعية : يقول ماسلو أنه عندما تتحقق حاجات الفرد الفسيولوجية وحاجات الأمن وتشبع بشكل عادل ومقبول ، تبدأ حاجات الحب والصدقة في الظهور ويقصد بحاجات الحب والصدقة الحاجات الإجتماعية عند الفرد التي تظهر الحاجة إلى الحب والتعاطف مع الآخرين والإنتماء وربط العلاقة مع الغير ، وعدم إشباع هذه الحاجات سوف يترتب عليه بعض التوتر وعدم التوازن في قدرة الفرد على التكيف مع مجتمع وأصدقائه .
- فعلى سبيل المثال فإن الوحدة تسبب اضطرابا خطيرا في الشخصية ، فالطفل الوحيد غالبا ما يكون خجولا ومترددا يتعذر عليه الإندماج بسهولة مع غيره وهو دائما سريع الغضب ...
- 4- حاجات تقدير الذات : وهي حاجات الإنسان ورغبته في تكوين صورة إيجابية عن نفسه واعتراف الآخرين به و بأهميته بين الناس ، ويرى ماسلو أن هذه الحاجات يمكن تقسيمها إلى نوعين:الأول يتمثل في الرغبة والقوة والرغبة في الإجازو الرغبة في الإستقلالية والحرية ، والثاني يتمثل : الرغبة في السمعة الحسنة وكسب إحترام الغير والمكانة الإجتماعية واعتراف الآخرين وكذلك التقدير.
- ويعتقد ماسلو أن إشباع الحاجة إلى الإحترام يقود إلى الشعور بالثقة بالنفس والقوة والإحساس بالأهمية والضرورة في هذا العالم .
- 5- الحاجة إلى تحقيق الذات : تأتي حاجة إلى تحقيق الذات بعد أن يتم إشباع الحاجات السابقة ، وهذه الحاجة تظهر رغبة الفرد في تحقيق ما يتلاءم مع قدراته ، أو كما يقول ماسلو رغبة الفرد في أن يكون ما يود أن يكونه وما يمكنه أن يكونه ، فالموسيقي يصنع الموسيقى ، والفنان التشكيلي يرسم اللوحات ، والشاعر يكتب الشعر...إلخ
- ويرى ماسلو أن الحاجات الإنسانية مرتبطة بعضها ببعض ، ويمكن ترتيبها والنظر إليها في شكله هرم متدرج ، حيث تمثل الحاجات عملية إشباعها ، فالإنسان قد يسعى إلى إشباع نوعين أو أكثر من هذه المستويات من الحاجات في وقت واحد أو تحت ظروف معينة ، أو قد يحدث أن درجة الإشباع بالنسبة لمستوى معين من الحاجات لم تصل إلى درجة معقولة ، ومع ذلك يسعى الإنسان لإشباع حاجة من مستوى آخر.

وعلى الرغم مما وجه لتصنيف الحاجات لماسلو من نقد مازال يحظى بالقبول في كثير من الدوائر العملية لإحاطته بمعظم الحاجات الإنسانية، وترتيبها ، وتقديره لأهمية كل منها بالنسبة لحياة الفرد ، وفي مرحلة نموه المختلفة . وبصفة عامة فإن نظرية ماسلو قد أفادت في تفسير كثير من مشكلات العاملين في المنشآت المختلفة ، ففي كثير من الأحيان تتفاجأ الإدارة بالعديد من المشكلات غير المتوقعة والتي لا تجد لها تفسيراً للوهلة الأولى ، ولكن بالرجوع إلى نظرية هرم الحاجات وإشباعها نجد التفسير للوهلة الأولى .

ثانيا : نظرية ألدرفير Alderfer's Theory :

لألدرفير نظرية أخرى أطلق عليها نظرية GRE وهي اختصارات لثلاث مجموعات من الحاجات : البقاء والإنتماء و النمو.¹

وقد طرح ألدرفير هذه النظرية البديلة والبسيطة استجابة للإنتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو ، حيث قسم الحاجات الإنسانية ، بدلا من خمس كما في نظرية مايلو إلى ثلاث وهي كالتالي :

¹ مدحت أبو النصر ، مرجع سبق ذكره ، ص 122

الشكل رقم 2 الحاجات الإنسانية في نظرية ألدرفير.



المصدر: مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره . ص 123

ولم تشترط هذه النظرية التدرج على عكس نظرية ماسلو ، فأى حاجة يمكن أن تنشط في أي وقت .

وهذه النظرية لا تختلف كثيرا عن النظرية السابقة ، حيث إن حاجات البقاء تقابل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والأمان في نظرية ماسلو ، وحاجات الإنتماء تقابل الحاجات الإجتماعية في نظرية ماسلو ، وحاجات النمو تقابل حاجات تقدير الذات وتحقيق الذات لماسلو .

ثالثا : نظرية هيرزبيرج Herzberg's Theory :

بناء على الأبحاث التي قام بإجرائها عالم النفس فريدريك هيرزبيرج في سنة 1980 توصل إلى نقطتين مهمتين وهما :

1. أن هناك مجموعة من الظروف الخارجية للوظيفة التي ينتج - في حالة عدم وجودها - عدم الرضا عند العاملين ، ولا يعني وجودها بالضرورة وجود دافعية لدى العاملين . هذه الظروف هي عوامل عدم الرضا ، أو العوامل الصحية ، لأنها ضرورية لعدم حدوث حالة من عدم رضا على الأقل .

وترتبط هذه العوامل ببيئة ومحيط الوظيفة ، وتسمى عوامل عدم الرضا ، وتشمل :

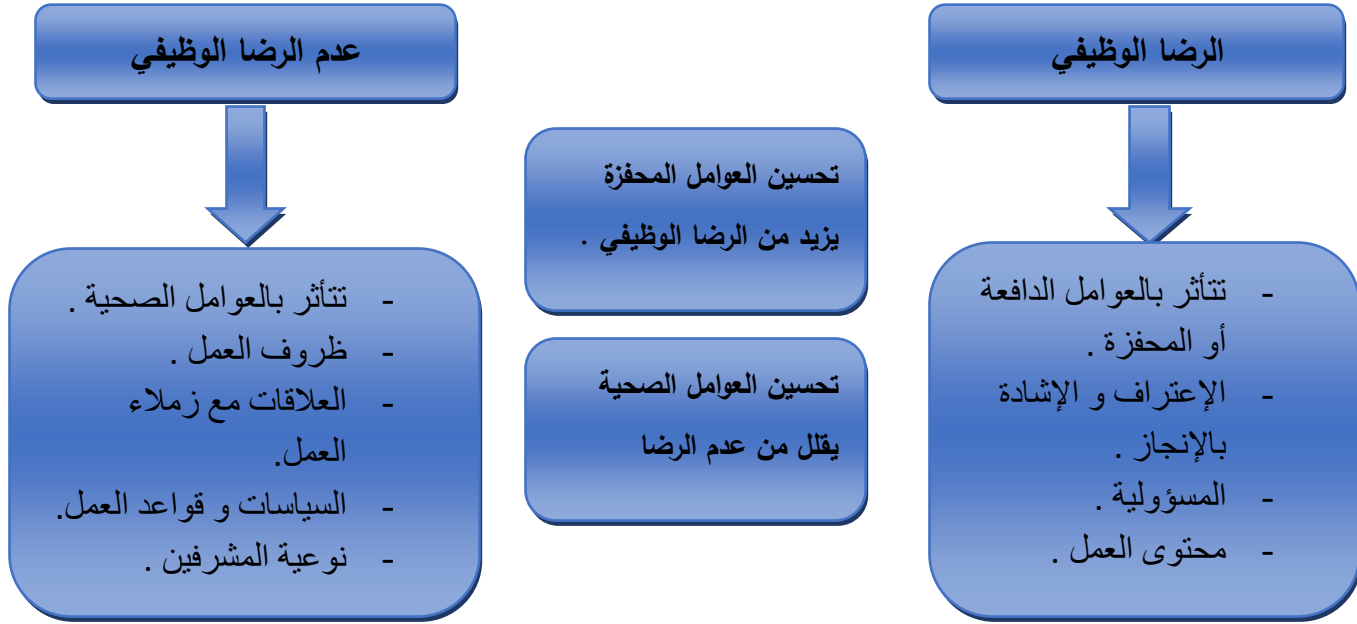
- الأمان الوظيفي .
- الراتب.
- ظروف العمل .
- المركز.
- سياسات المنظمة .
- نوعية الإشراف الفني .
- نوعية العلاقات الشخصية بين الزملاء والمشرفين والمرؤوسين .

2. هناك مجموعة من الظروف الداخلية للوظيفة تساعد على إيجاد مستويات من الدافعية يمكن أن تفضي إلى مستوى جيد من الأداء ، فإذا لم تتوفر هذه الظروف ، فلن ينتج عن ذلك شعور بعدم الرضا ، وتتلق هذه الجوانب بمحتوى الوظيفة ويطلق عليها اسم عوامل الرضا وتشمل :

- الإنجاز.
- التقدير.
- مهام العمل نفسه .
- المسؤولية.
- التقدم في الوظيفة .
- النمو والتطور الذاتي .

وكما هو واضح فقد قام هيرزبيرج بتقليص مستويات (ماسلو) الخمسة للحاجات إلى مستويين للتحليل ، تقابل فيهما العوامل الصحية حاجات المستويات الدنيا عن (ماسلو) ، وهذه العوامل في الأساس عوامل وقائية تساعد في تخفيض حالة عدم الرضا ، أما إذا كانت موجودة فتنشأ حالة " يكون مستوى عدم الرضا فيها صفرا " Zéro satisfaction" أو درجة الحياد ، فالعوامل الصحية (أو عوامل البيئة المحيطة بالوظيفة) لا تدفع الأفراد إلى الأفضل في حد ذاتها . ويمكن أن نعرض هذه النظرية في الشكل التالي :

الشكل رقم (3): مبادئ نظرية هيرزبيرج (العاملين).



المصدر: صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر ، 2007 ، ص 464 .

المطلب الثاني : أسس منح التحفيز .

تعتمد كل مؤسسة على مجموعة مختلفة من المعايير لمنح الحوافز باختلاف أنواعها ، يمكن توضيح هذه المعايير كالتالي :

1- معيار الأداء : يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي ، وربما الأوحيد لدى البعض ، وهو ما يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو وفرة في الوقت أو وفرة التكاليف أو وفرة في أي مورد آخر ، ويعتبر الأداء فوق العادي (أو التميز في الأداء) أو النتائج النهائية للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.¹

1-1 الأداء المتميز : يكرم العامل على الأداء المتميز الذي لا يمكن تخليه قبل إنجازه أو يصعب للآخرين تحقيقه ن ويمكن للحوافز أن يأخذ أشكالاً مختلفة ، لأنه عامل يساهم في تقدم العمل وذلك بزيادة المعدل النمطي ، سواء من حيث الكمية أو الجودة أو وفرة في الوقت وتكاليف العمل.²

2-1 التصويت على الأفضل في الإنجاز : تلجأ المؤسسة إلى أسلوب التصويت على الأفضل في الإنجاز أو الأداء ممن تجاوز أدائه للمهام والأعمال الموكلة إليه ، وتكرمه بعد إجراء التقييمات الرسمية اللازمة ، وتطبيق معايير تقييم الأداء من قبل إدارة المؤسسة.³

3-1 كمية العمل : تكرم المؤسسة الأفراد ذوي الإنتاجية العالية والتي تتحدد وفق معايير الإنتاجية المحددة بشكل موضوعي .

4-1 جودة العمل : تعمل المؤسسة على تشجيع الجودة في العمل عن طريق وضع حوافز خاصة للأفراد الذين يقومون بعملهم بجودة عالية ، من أجل تشجيعهم على المواصلة ودفع الآخرين لتحقيق نفس النتائج .

1-5 درجة تحقيق الأهداف : تكرم المؤسسة الفرد أو المجموعة التي تحقق الأهداف المسطرة لها وفق لإحصائيات رقمية أو وصفية ، وذلك عن طريق الحوافز المادية كالمكافآت و المنح ، أو الحوافز المعنوية كالإشادة بالفريق أو الفرد أمام الجميع .

2- معيار المجهود : هناك بعض الوظائف يصعب فيها قياس الأداء كالخدمات مثلا ، ذلك لأن ناتج العمل غير ملموس بالإضافة إلى أن هناك من يعتب بالمحاولة وليس بالنتيجة ، وهذا يأخذ بالحسبان مكافأة الجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي يستخدمها الفرد للوصول إلى النتائج و الأداء⁴ . عن طريق :

¹ فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره ، ص 99

² صالح مهدي محسن العامري ، مرجع سبق ذكره ، ص 237

^{3.4} خالد عبد الرحيم الهبتي ، مرجع سبق ذكره ، ص 48 ، ص 50

1-2 اختيار الأكثر دواما في المؤسسة : أي تقدم المؤسسة الحوافز للأفراد الأكثر مداومة في العمل حتى بعد انتهاء الدوام الرسمي لإنهاء مهامهم الصعبة ، و تكون إما عبارة عن حوافز مادية أو معنوية نظير ما يقومون به من تضحيات .

2-2 اختيار الأكثر امتثالهم للأوامر والقوانين : إن العمال المنضبطين في العمل والأكثر التزاما للقوانين الداخلية للمؤسسة يتم شكرهم عن طريق تقديم امتيازات سواء كانت معنوية أو مادية .

3- معيار الاتجاهات السلوكية : تقوم المؤسسة بمنح حوافز معينة للأفراد الذين يتبعون سلوك إيجابي ولهذا معايير معينة :¹

1-3 الموظف المثالي : وهو العامل الأكثر التزاما بالقوانين وقواعد العمل ، و ذو السلوك الجيد داخل المؤسسة وخارجها ، ويتم تكريمه على هذا الأساس باختيار الحوافز المناسبة حسب كل منظمة .

2-3 الموظف الأكثر شعبية : و عادة ما تكون عن طريق استقصاء شهري تقوم به المؤسسة لإختيار الموظف صاحب السلوك الإيجابي ، سواء في عمله أو في علاقته مع زملائه و صاحب العمل ، و منه يتم تكريمه على هذا الأساس .

3-3 الأقدمية : يتم هنا الأخذ بعين الإعتبار المدة التي قضاها العامل في المؤسسة (و تعني أيضا ولاء العامل للمؤسسة) ، و هي من المعايير الأكثر شيوعا .

4-3 التميز في خدمة الزبائن : و يتم هذا عن طريق أخذ آراء الزبائن حول العامل ذو المعاملة الطيبة و الحسنة معهم ، و منه يتم تكريمه على حسب سلوكه .

4- معيار الإبداع و الابتكار و المهارة : هنا تلجأ المؤسسة إلى مدى مساهمة الأفراد في ابتكار طرق عمل و أفكار إبداعية جديدة تساهم في كسر روتين العمل و تحقيق أهداف المؤسسة من جهة ، و تتمثل فيما يلي :

¹ وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، (الجزائر ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، 2004) ، ص 208

1-4 المقترحات : تقوم المؤسسة باختيار الأشخاص الذين يقدمون اقتراحات والأفكار الجديدة نظرا لارتباطها بتقليل النفقات وتحسين الجودة أو المنتج وتحسين تصميم المنتجات وغيرها.¹

2-4 معيار المسابقات : تحدد المؤسسة برنامج مسابقات حول مواضيع معينة لها علاقة بمجال عمل المؤسسة من أجل الخروج بحلول للأزمات الممكنة حدوثها ، ويتم تحفيز الفائزين بهذه المسابقات .

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سبق ذكره ، ص 52

3-4 معيار الكفاءات و المهارات الشخصية : تستعمل المؤسسة هذا المعيار من اجل امتلاك المزيد من الكفاءات و المهارات الفنية للفرد ، حيث تعد لائحة من الكفاءات الضرورية لتنفيذ مهام و نشاطات الخطط ، و إن لم تتوفر فتتصرف المؤسسة لتعويض هذا النقص في هذه الكفاءات و تطويرها ، و هذا من خلال التعلم و التكوين ، و إذا ما حقق هذا الفرد تطويرا في كفاءته و استخدمها في ميادين عمله و حقق انجازات و الخطط المسطرة يستوجب عندئذ تحفيزه ن و يمكن للمؤسسة أن تعتمد على عدد من المعايير المذكورة ، و هذا حسب أهدافها و توجهاتها و حسب التوليفات التي تختارها من الحوافز.¹

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سبق ذكره ، ص 52 .

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في نظام الحوافز .

هناك عدة عوامل تؤثر في عملية اتخاذ القرار المؤسسة حول نظام الحوافز المتبع ، أهم هذه

العوامل:¹

1- على مستوى الدولة :حيث تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين :

- سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية : و التي تظهر كقوانين تعمل المنظمات من خلال إدارتها على تطبيقها وبالتالي فهي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشكلات الناجمة عن التطبيق .
- القيم الاجتماعية و النظام الاجتماعي السائد : و الذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع و يحدد رغباتهم و حاجاتهم و الأولويات في ذلك .

2- على مستوى إدارة المنظمة : حيث يتأثر النظام بالعوامل الآتية :

- نوع الجهاز الإداري و إمكاناته و تنظيمه و قدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب .
- اقتصاديات المنظمة نفسها و مدى فعالية نشاطها و مردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني .
- نوع القوى العاملة و تركيبها المهني و الاجتماعي و الثقافي .

و سواء وضع النظام على مستوى الدولة أو على مستوى المنظمة فإنه يتأثر ب:

¹ جوادي حمزة ، الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على الروح المعنوية ، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم نفس العمل و التنظيم – جامعة منتوري ، قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، قسم علم النفس و العلوم التربوية ، 2006/2005 ، ص 76 ، 78

- الوضع الاقتصادي للمنظمة .
- النظام الضريبي المتبع .
- المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز .
- هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد والحاجات .
- الواقع الإجماعي الذي يعيشه العامل .
- انسجام العامل مع عمله وتأثير الظروف المحيطة عليه .
- حب العامل لعمله واندفاعه وبذل ما يستطيع من أجل زيادة إنتاجه وادائه .

الخلاصة :

من خلال ما سبق ذكره نرى أن البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة تؤثر عليها مباشرة في تحديد ووضع نظام الحوافز، لأنها تعتبر مكسب هام للعمال فالكل يعمل جاهدا لحصد هذه المحفزات . فهي تخلق جو من المنافسة بين العمال من أجل بذل مجهود أكبر وتحقيق التفوق والامتياز، ومنه يمكننا القول أن أنظمة الحوافز لا تعتبر أنظمة مستقرة بل تستوجب تحديثا دوريا يتماشى والاضاع الراهنة للمنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية .

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي

للرضا الوظيفي

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي .

تمهيد : يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس غموضا ، ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها ، فهو يعبر عن مشاعر السعادة للفرد اتجاه وظيفته. وهذا الغموض هو سبب ظهور المئات من البحوث و الدراسات المتناولة له ، و من أسباب تعدد الدراسات هو عدم اتفاق الباحثين على اعطاء مفهوم واحد دقيق للرضا الوظيفي .

المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي .

يعتبر من أهم الظواهر التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والسلوكيين ، من خلال أن المنظمات تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدى فاعلية الأفراد في أدائهم لأعمالهم ، و التي تتوقف بدورها على درجة رضائهم و حماسهم للعمل .

المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته .

لا يوجد حتى الآن مفهوم معين متفق عليه للرضا الوظيفي ، وذلك راجع لتعدد المجالات العلمية التي تناولته بالدراسة .

أولا : مفهوم الرضا الوظيفي :

أ. تعريف الرضا :

- لغة : رضي عنه ، أي رآه له أهلا ، أحبه و أقبل عليه .¹
- اصطلاحا : عرفه ممفورد (mumford) : " الرضا هو أن الفرد يحب عدة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يحبها".²

وقد عرفه أوارد و شيث (haward and sheth) : " بأنه الحالة العقلية للموظف التي يشعربها عندما يحصل على مكافأة كافية مقابلة التضحية بالنقود و المجهود " .

¹ ابن منظور و أبو الفضل جمال الدين بن مكرم ، لسان العرب ، دار صادر بيروت ، لبنان، المجلد 05 ، الطبعة 4 ، 2005 ، ص 168

² محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، مصر ، 2004 ، ص 196

³ عائشة مصطفى المناوي ، سلوك المستهلك ، دار مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، ط2 ، 1998 ، ص 122

ب . تعريف الرضا الوظيفي : هذه أهم التعاريف التي وردت في مفهوم الرضا الوظيفي :

يعرفه ستون : " الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و عمله ، أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ، ورغبته في النمو والتقدم ، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها ¹ . "

كما يرى هوبك : " أن الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل الفرد على القول أنني راض في وظيفتي . ² "

ويرى هربرت : " أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين ما يوفر العمل للعاملين في الواقع وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم . ³ "

حسب لولر : " إن حصول الفرد على المزيد كما كان يتوقع يجعله أكثر قناعة ورضا وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة اتجاه العمل ذاته وبيئة العمل . ⁴ "

¹ محمد سعيد سلطان ، مرجع سبق ذكره ، ص 196

² محمد الصيرفي ، السلوك الإداري : العلاقات الإنسانية ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، مصر ، 2008 ، ص 131 132

³ صلاح الدين محمد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية الجديدة ، مصر ، 2002 ، ص 211 ، 212

⁴ أحمد صقر عاشور(أ) ، إدارة الموارد البشرية العامة ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 1983 ، ص 53

ومن خلال ما سبق يمكننا القول أن الرضا الوظيفي هو :

1. حالة الارتياح والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات التي توفرها الوظيفة ، أي نتيجة الانتماء للمنظمة .
2. رد فعل إيجابي عن مدى تحقيق الوظيفة لغاية الفرد .
3. الرضا الوظيفي يرتبط بالجودة الداخلية للحياة الوظيفية بصفة عامة

ثانيا : أهمية الرضا الوظيفي .

للرضا الوظيفي أهمية بالغة سواء على مستوى الموظف نفسه ، المؤسسة والمجتمع ¹ :

- أ- أهمية الرضا الوظيفي للموظف : ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:
 - القدرة على التكيف مع بيئة العمل ، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به .
 - الرغبة في الإبداع والابتكار ، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل و شرب ، سكن... إلخ ، و حاجات غير مادية من تقدير واحترام ، و أمان وظيفي... إلخ ، مشبعة بشكل كاف ، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطرق مميزة .
 - زيادة مستوى الطموح والتقدم ، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي .

¹ نور الدين شنوفي ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراة في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2005 ، ص 191 ، 192

ب- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة : ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة :

- ارتفاع في مستوى الفعالية و الفاعلية ، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم .
- ارتفاع في الإنتاجية ن فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء .
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة ، فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية و غير المادية يزيد تعلقه بمؤسسته .

ج- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع : ينعكس ارتفاع الشعور بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة :

- ارتفاع معدلات الإنتاج و تحقيق الفعالية الاقتصادية .
- ارتفاع معدلات النمو و التطور للمجتمع .

المطلب الثاني : عناصر و عوامل الرضا الوظيفي .

1- عناصر الرضا :

حسب جميع الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي فإنه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل و إن درجة رضا العمال هي عامل من العوامل التي قد تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى ، و يمكن تحديدها كالتالي :

- أ- الرضا عن الأجر : يقصد به المقابل الذي يحصل عليه الفرد نظير المجهودات التي يبذلها ، و أشارت دراسات أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية و المصانع الإنجليزية إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي و مستوى الدخل ، فكلما زاد الدخل زاد الرضا الوظيفي و العكس .
- ب- الرضا عن محتوى العمل : أكد العديد من الباحثين أن محتوى العمل يعتبر العامل الرئيسي للسعادة في العمل لدى البعض حيث أنه يتصل بعدة متغيرات أهمها :
 - درجة تنوع مهام العمل .
 - درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد .
 - استخدام الفرد لقدراته .

ت- الرضا عن فرص الترقية: كلما شعر الموظف أن مايقوم به من أعمال في محل شكر وتقدير وأنه لا بد و سيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه كلما أصبح راضيا اكثر عن عمله و بالتالي ارتفعت كفاءته في العمل.¹

ث- الرضا عن الإشراف: تشير الدراسات إلى أن نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع رؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف و الرضا الوظيفي ، بحيث أن المشرف الذي ينمي لدى رؤوسيه روح المساندة و العمل و التشجيع على إبداء آرائهم بحرية يستطيع اكتساب ثقتهم و ولائهم .

و يتحقق الرضا عن الإشراف بتحقق العوامل التالية:²

- إظهار روح الصداقة في العمل .
 - تفهم مشكلات العامل ووجهات نظره .
 - مساندة العمال و تقديم يد العون لهم .
 - وجود استعداد للتفاهم بين المشرف و عماله، دون اللجوء للسلطة الرسمية و الأوامر.
 - الإهتمام بشخصية المشرف و سلوكه و من ثم اختياره للوظائف القيادية .
 - المعايضة السلمية في العمل بين المشرف و العمال .
- ج- الرضا عن جماعة العمل: اذا تواجد الموظف في بيئة يرتاح لها و مع موظفين يستطيع التفاهم معهم فإنه سيرضى عن عمله و يصبح هذا العامل مؤشرا قويا في رضاه عن العمل.
- ح- الرضا عن ظروف العمل: تؤثر ظروف العمل المادية مثل درجة الحرارة ، النظافة ... إلخ، على درجة رضا الموظف عن بيئة عمله ، فجودة ظروف العمل المادية تؤثر في قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله .

¹ أحمد صقر عاشور (ج)، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، الطبعة 1 ، 1979 ، ص 143

² زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي و علاقته بالرضا الوظيفي و التنظيم الصناعي ، رسالة ماجستير في علم نفس العمل و التنظيم ، جامعة الجزائر ، 2000 ، ص 73

2- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي :

تنقسم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها ، إلى عوامل تنظيمية مصدرها المنظمة ، وأخرى متعلقة بطبيعة العامل نفسه .

أ- العوامل التنظيمية :

- نظام العوائد : تمثل العوائد كافة أنواع الحاجات المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة لتحقيق درجات من الإشباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية مهامهم ، وأهمها : الأجر ، الحوافز و المكافآت و الترقية فيشعر العامل بالرضا إذا كانت العوائد توزع وفقا لنظام محدد ثابت يضمن توفرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل .¹
- الأجر : إذا اعتمد على الربط بين الرضا وإشباع الحاجات خاصة الفيزيولوجية فإن هذا العامل ضروري جدا لتحقيق الرضا ، ومهما كان المنطلق فإنه لا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل ن وكأنه الإعترا ف بما قدمه .²
- الحوافز : " هي مجموعة العوامل الخارجية المقدمة من المنظمة و القادرة على إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة في الفرد و التي تؤثر على سلوكه و تصرفاته باتجاه مستوى معين من الأداء ، " و يتفق الجميع على أن الحوافز تشكل احد أهم المتغيرات المستقلة للرضا و الدافعية و الأداء كما تؤثر على سلوك العاملين بوجه عام وليس على الرضا فحسب .³
- الترقية : يقصد بها " تقليد الموظف أو العامل وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة ودرجة أعلى من درجتها " . و لفرص الترقية علاقة قوية بالرضا إذ أنها ترتبط بزيادة المرتب كاعتراف من الإدارة بالجهد المبذول و الالتزام ، كما أن توفير الترقية يعد الفرصة المناسبة لتنمية قدرات العامل ، إذ تشير بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية و الرضا الوظيفي .⁴

^{1,2} أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 1983 ، ص 154 .

³ زكي حنوش ، الحوافز و التنمية الشاملة : مجلة الإدارة العامة ، العدد 47 ، حلب ، سوريا ، 1985 ، ص 86

⁴ أحمد صقر عاشور (ج) ، مرجع سبق ذكره ، ص 147

● السياسات التيسيرية :

➤ نمط الإشراف : يدخل نمط الإشراف ضمن العوائد النفسية التي تؤثر على سلوك العامل وهو لا يقل عن العوائد المادية أهميتها .

إن نمط الإشراف يعكس طريقة معاملة المسؤولين لمرفؤسهم وكيفية التأثير عليهم بغية الوصول إلى الأهداف التنظيمية ، فهناك القيادة الاستبدادية ، الفوضوية والديموقراطية ، و جل التجارب تؤكد على أن أفضلها وأكثرها تحقيقا لرضا العامل هي القيادة الديمقراطية لما تشمله من مبادئ إنسانية واجتماعية كتكافؤ الفرص ، حرية الرأي ، المساواة أمام القانون ، العدالة والتعاون ، في حدود الأهداف التنظيمية .¹

¹ أحمد صقر عاشور (د) ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص 148

➤ قيم وأهداف المنظمة : كلما شعر الفرد في أي منظمة أنه يعمل من أجل أهداف ذات قيمة أو نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك أثراً لا يمكن إنكاره على رضاه لأنه يشعر في هذه الحالة بأنه يعمل من أجل شيء يستحق الجهد والعرق.¹

➤ سياسة المنظمة : وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقه فكلما كانت هذه السياسة تتصف بالمرونة ، التكامل ، الاستقرار ، وتوافر المعلومات الكاملة يكون هناك ضمان نسبي للرضا الوظيفي.²

ظروف العمل المادية : بدأ الاهتمام بالظروف المادية وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي (أعمال إلتون مايو وتجارب هاوثورن) فأجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب وبحوث في شتى أنحاء العالم ، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه ، إذ أن للإنسان حدود وعتبات التحمل إزاء هذه العوامل :

كالإضاءة ، الحرارة ، التهوية ، الضوضاء ، النظافة ، وسائل العمل وغيرها . وانطلاقاً من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعدية وبالتالي على رضاه عن عمله ، كما تشير معظم هذه الدراسات إلى أن لسوء الظروف المادية ووضعية العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه ، و ملاءمتها تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي.³

الظروف الإجتماعية (جماعة العمل) : يطلق اصطلاح الجماعة على أي صورة من صور التشكيل الاجتماعي المؤسس على إشباع دوافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة . ويشير جمال الدين محمد المرسي إلى أهمية الجماعات وتأثيرها على سلوك الأفراد بصفة عامة وعلى رضاهم بصفة خاصة ، حيث تؤثر جماعات العمل على الأداء والعلاقات الشخصية والاتصالات والدافعية وهي كلها ذات علاقة متعددة بالرضا الوظيفي.⁴

¹ محمد سعيد سلطان (ب)، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 235

² .³ أحمد صقر عاشور (د) ، مرجع سبق ذكره ، ص 151

⁴ جمال الدين محمد مرسي وثابت عبد الرحمن إدريس السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية إسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص 66

- محتوى العمل : يقصد بمحتوى العمل مضمون المهام الموكلة للعمال في المنظمة فالعامل الحارس محتوى عمله هو الحراسة والإداري مهمته الأعمال الإدارية وهكذا ، ولاشك أن لهذا المضمون أثر نفسي على العامل وهو ما أشار إليه هرزبرغ في أبحاثه . ويعتبر هرزبرغ أن للمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل كذلك دور في تحقيق مستويات أعلى من الرضا كعدد المهام، مستوى الصلاحيات الممنوحة ، إمكانيات المبادرة و المشاركة في العمل وغيرها ، كما يقترح هرزبرغ الحلول التالية :¹
 - الإثراء الوظيفي : أن مدخل الإثراء الوظيفي يفترض أنه على المديرين زيادة عدد المهام التي يؤديها العامل وكذلك درجة سيطرة الفرد على ما يؤديه من مهام مع استبعاد بعض نواحي الرقابة على الوظيفة وتفويض متزايد من السلطة للعاملين .
 - التكبير الوظيفي : باعتبار أن الفرض الأساسي لشعور الأفراد بالإحباط وعدم الرضا عما يؤديه من عمل هو أداء نفس العمل كل يوم فإن التكبير الوظيفي قد استخدم لزيادة عدد ونوع المهام التي يقوم بها الفرد في مجال عمله .
 - التدوير الوظيفي : يتضمن التدوير الوظيفي تحريك العاملين بشكل منتظم من وظيفة إلى أخرى ، و يستعمل هذا المدخل خاصة في أغراض التدريب وزيادة مهارة ومرونة الأفراد في أداء العمل .
- ساعات العمل : (برنامج العمل) : يختلف الأفراد في الوقت المفضل للعمل ، فمنهم من يفضل العمل نهارا ومنهم من يفضله ليلا ومنهم من يميل للعمل بلا انقطاع كما منهم من يرتاح لنظام الذي يحتوي فترات راحة أكثر وهكذا .

¹ جلال إبراهيم العبد ونهال فريد مصطفى ، إدارة اللوجستيات ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، ط1 ، 2003 ، ص 163 ، 166

وعليه فإن للتفضيلات الساعية للعمل أثرا بالغ الأهمية على رضا العاملين وإن كانت مدة العمل متفق عليها ، فلا بد من إدخال فترات راحة كإجراء للحفاظ على نمط جيد للأداء ذلك لما لها من تأثير إيجابي على الفرد نفسيا وعضويا .

ب- العوامل الذاتية: أثبتت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس أقرب للرضا

فطريا وآخرين يميلون للاستياء المستمر ، ومن أهم هذه المسببات ماييلي :

- احترام الذات : كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتدال بالرأي واحترام الذات

والعلو في قيمتها وقدرها كلما كان أقرب للرضا الوظيفي ، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بانتقاص قيمتهم و قدرتهم فإنهم عادة ما يكونون أقرب إلى عدم الرضا عن وظائفهم¹ .

- تحمل الضغوط : كلما كان الفرد أكثر تحملا للضغوط في العمل ، وحسن تصرفه في التعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا مقارنة مع غيره ، أما الأفراد الضيقة صدورهم من المشاكل التنظيمية والتفاعلات العمالية فإنهم ما يلبثوا أن يفقدوا رضاهم الوظيفي² .

- المكانة الاجتماعية : المكانة الاجتماعية للعامل أو في السلم الوظيفي تدعم رضاه وتعزز شعوره ، في حين أن تدهور هذه المكانة غالبا ما تؤدي إلى الاستياء وعدم الرضا³ .

- الرضا العام عن الحياة: يغلب على الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في وظائفهم ، أما التعساء في حياتهم وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلي والاجتماعي فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عدم رضا ومشاكل وصراعات تنظيمية⁴ .

ويمكن تلخيص أهم هذه العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بالجدول التالي :

¹ أحمد صقر عاشور (د) ، مرجع سبق ذكره ، ص 157

² أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، ط 7 ، 2000 ، ص 243

⁴ محمد سعيد سلطان (ب) ، مرجع سبق ذكره ، ص 204

الجدول رقم (1): العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها :

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي				
عوامل متعلقة بالبيئة	عوامل متعلقة بالمؤسسة	عوامل متعلقة بالوظيفة		عوامل متعلقة بالعامل
<ul style="list-style-type: none"> ● مدى رضا العمل عن الحياة بصفة عامة . ● نظرة المجتمع للموظف . ● الانتماء الديموغرافي (حضري ، ريفي) . ● إختلاف الجنسية . ● البيئة الاجتماعية و الثقافية الداخلية و الخارجية . 	<ul style="list-style-type: none"> ● مدة و توقيت العمل . ● ظروف العمل المادية . ● أساليب العمل . ● الإجراءات القانونية للعمل . ● نظم الاتصال . ● التكنولوجيا . ● نمط القيادة و الإشراف . 	<ul style="list-style-type: none"> ● من حيث أداء العامل للوظيفة : ● الشعور بالإنجاز ● الأجر والحوافز . ● فرص الترقية . ● الشعور بالأمن الوظيفي . ● العلاقات مع الآخرين . 	<ul style="list-style-type: none"> ● من حيث طبيعة تصميم الوظيفة : ● درجة تكبير الوظيفة ● درجة إثراء الوظيفة . ● السيطرة على الوظيفة . ● طبيعة الوظيفة . ● المشاركة في اتخاذ القرار . ● المستوى التنظيمي للوظيفة . 	<ul style="list-style-type: none"> ● عامل السن . ● الأقدمية في العمل ● نوع الجنس . ● المستوى التعليمي . ● أهمية العمل للعامل . ● شخصية العامل (إتجاهاته ، قيمه ، معتقداته ، و طموحه)

المصدر: نور الدين شنوفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 192

المطلب الثالث : أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي .

1. أنواع الرضا الوظيفي :

يوجد نوعان هما :¹

أ. الرضا العام : يعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو العامل الذي يقوم به ، فيكون إما راضي أو غير راضي فال مؤشر الأولي بطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها أصلا الفرد ، وهذا السبب أنه يفيد إلقاء نظرة عامة على موقف العامل نحو عمله .

ب. الرضا النوعي : يشير إلى رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله ، وتتضمن هذه الجوانب مثل : سياسة المنظمة ، الأجور ، الإشراف ، فرص الترقية ، الراغاية الصحية والاجتماعية ، ظروف العمل ، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع زملاءه ويمكن أن تكون أسباب حدوث إصابات هو تعبير غير مباشر من عدم الرغبة من عملذاته.

2. مظاهر الرضا الوظيفي :

ويمكن أن نلخص هذه المظاهر في سلوك العاملين التي تعبر عن رضاهم عن وظائفهم ، وهي كالتالي :²

- انخفاض معدلات الغياب و قلة الشكاوي و ندرة الصراعات و المنازعات فب مجال العمل كلها مظاهر تدل على الرضا و استقرار العمال .
- إن الابداع و تطوير العمل و تحسنه و انخفاض معدل دوران العمل كلها منشورات تدل على رضا العاملين إلى حد كبير عن عملهم .

¹ سفاري ميلود ، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة سطيف ، الجزائر ، 2007 ، ص

² أشرف محمد عبد الغني ، علم النفس الصناعي ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2001 ، ص 335

- الصورة الذهنية الايجابية المحببة للمنشأة أو المنظمة ، نوعها ، نوع العمل بها ، طريقة الأفراد العاملين تعد مؤشرا هاما للرضا عن العمل وخاصة أن هذه الذهنية الايجابية عن العمل والمنظمة في أذهان العمال تؤدي دائما إلى أن يدافع العمال عن منظماتهم وأن يقفوا بجانبها وأن يكون لهم ولاء وانتماء لها وهذا مظهر من مظاهر رضا العاملين عن عملهم .
- استجابة العاملين السريعة وتقبلهم لكل الإجراءات التعديل والتطوير وإدخال التكنولوجيا وغيرها في مجال العمل ومشاركتهم الحقيقية لدفع وتطوير العمل ونظمه تدل على مدى الرضا المرتفع لدى العاملين الراضين عن عملهم .

المبحث الثاني : نظريات الرضا الوظيفي ، طرق قياسه ومؤشراته .

تمهيد: نظرا لأهمية العنصر البشري ، أصبحت مختلف المنظمات تحرص على تلبية رغباته من أجل تحقيق أهدافها وتحقيق ولاء كفاءاتها عن طريق تحقيق رضاهم الوظيفي ، ومنه وجدت عدة نظريات التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي ، وضع أسس لقياسه ومؤشراته لدى العاملين ، سنحاول في هذا المبحث أن نستعرض بعض النظريات التي تناولت هذه الظاهرة .

المطلب الأول : نظريات الرضا الوظيفي .

حاول العديد من الباحثين وضع تفسير واضح لظاهرة الرضا الوظيفي ، وتعد النظريات التي تناولت الدافعية و الحوافز مفسرة للرضا الوظيفي (نظريات تم التطرق إليها في الفصل الأول بالتفصيل) ، و نظرا لأهميتها سنقوم بعرضها باختصار:

1. نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو Abraham Maslow :

تعد النظرية الإنسانية أو ما تعرف بنظرية تدرج الحاجات ، من أشهر نظريات الدافعية وأكثرها شيوعا منذ أن تم تطويرها عام 1943 م و من ثم نشرها سنة 1945 م ، بعد نشر ماسلو لكتابه " الحافز والشخصية " ، وترى هذه النظرية التي أوضحت أن دوافع الفرد العامل في العمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية فقط وإنما هنالك دوافع أكثر لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد بمعنى آخر على رضاه الوظيفي بشكل عام ، وقسم ماسلو هذه الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات ، وإن حاجات الأفراد يمكن ترتيبها على شكل هرم ، في إشارة إلى الأهمية التي تحظى بها هذه الحاجات بالنسبة للأفراد . (شكل سبق ذكره في الفصل الأول : شكل رقم (1) هرم الحاجات الإنسانية لماسلو) .

2. نظرية ذات العاملين (Two –Factor theory) :

قدمت هذه النظرية من طرف فريدريك هرزبرج (Frederic Herzberg) عام 1959 م ، ومنذ ذلك التاريخ ونظريته تحظى باهتمام الكثير من الباحثين ، وقبل ظهورها كان الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد فقط ، أي أن العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي .¹

¹ عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين ، داروائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2008 ،

صاغ هرزبيرج نظريته هذه بناء على دراسة أجراها على 200 محاسب ومهندس ، حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا والفترات التي كان الشعور فيها بعدم الرضا وما الأسباب التي أدت إلى هذا الشعور ، ومن خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين ، الأولى سماها العوامل الدافعة التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي وتتعلق بمحتوى الوظيفة ، أما الثانية فهي العوامل الوقائية وهي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي تنتج في حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي .¹ (شكل تم التطرق إليه في الفصل الأول : الشكل رقم 3)

3. نظرية التوقع **Expetancy Theory** : لقد وضع هذه النظرية فكتور فروم (Victor H. Vroom) في منتصف ستينات القرن العشرين ، ومنذ ذلك الوقت لقيت هذه النظرية رواجا بين الأبحاث ، وقد طورها في أواخر الستينات مفكرون بارزون أمثال بورتر (Lyman W.Porter) و ادوارد لولر (Edward F. Lawler).²

وتقوم هذه النظرية على أساس افتراض أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات الذهنية "التفكير" والتي ترى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد والعلاقة المدركة بين الجهد والأداء والحافز المستلم مقابل الأداء بمعنى أن الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة ومقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة لأدائه.³

وبعبارة أخرى تركز هذه النظرية على ثلاثة ركائز مهمة وهي:⁴

- أ. الجاذبية للمنفعة : وهي مدى الأهمية التي يعطيها العاملين للنواتج المحتملة أو المكافأة التي يحققها في عمله ، وهي تتمثل في الحاجة غير المشبعة .
- ب. الارتباط بين الأداء والمكافأة : وهي درجة اعتقاد الأفراد العاملين بأن مستوى أدائهم سوف يؤدي إلى تحقيق الأداء .

¹ جيرالد جرينج وروبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رافعي مجد رافعي وإسماعيل علي بيسوني ، دار المديح الرياض ، السعودية ، 2004 ، ص 208

² عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين ، داروائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2008 ، ص 392

³ أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 154

⁴ محمد صلاح الحناوي وراوية محمد حسين ، السلوك التنظيمي ، الناشر مركز التنمية الإدارية ، الإسكندرية ، مصر ، 1998 ، ص 80

- ت. الارتباط بين الجهد والأداء : وهي احتمال المدرك للعاملين ، بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء .
وتفترض نظرية التوقع الآتي :
- يمتلك الأفراد حاجات مختلفة لذلك فهم يختلفون فيما بينهم في تقييم النتائج .
 - يختار الأفراد الخيارات المدركة (الواعية) اذا ما تعين عليهم الاختيار بين بدائل تصرف مختلفة .
 - يختار الأفراد بين بدائلها التصرف على أساس توقعاتهم الخاصة باحتمال تحقيق أي من هذه البدائل للنتيجة المرغوبة .
4. نظرية العدالة (Equity theory) :

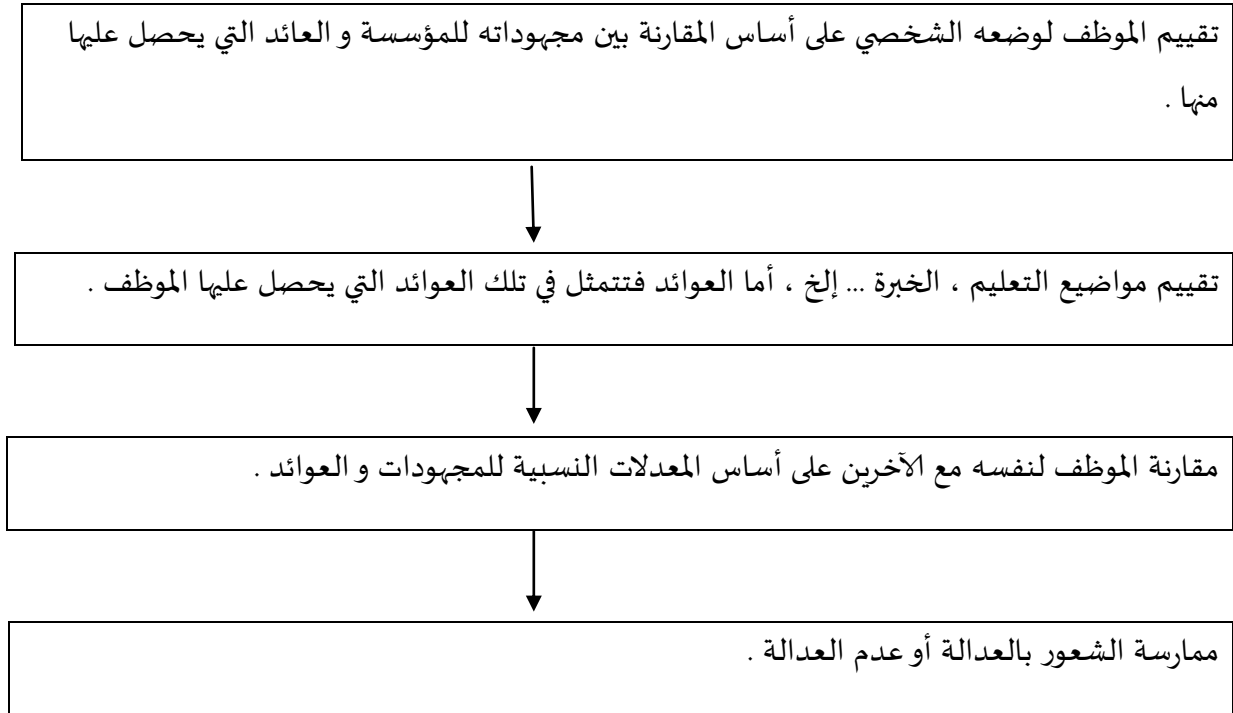
تنسب نظرية العدالة للكاتب آدمز (Stacy Adams) وذلك عام 1965 وتقوم هذه النظرية في تفسيرها لرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي أن درجة الرضا الوظيفي للموظف تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته ، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات .

وحسب آدمز فإن الموظف لا يقتصر عملية المقارنة على نفسه فقط بل أيضا بين المجهودات التي يقدمها الآخرين وما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك ، وكلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلما زاد مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي والعكس صحيح¹.

وتتشكل عملية إدراك الموظف للعدالة وفق لأربع خطوات يوضحها الشكل التالي :

¹ محسن علي الكنتي ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، المكتبة الأكاديمية الإسماعيلية ، مصر ، 2005 ، ص 309

الشكل رقم 1 : خطوات عملية الإدراك الموظف للعدالة .



المصدر: غربي على وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007 ، ص 216

يتبين من الشكل السابق أن آدمز اعتمد في تفسيره لعملية إدراك العدالة على أمرين مهمين " المجهودات ، و العوائد " ، حيث تمثل المجهودات مختلف الإمكانيات التي يضعها الموظف تحت تصرف المنظمة بصفة عامة ، و وظيفته بصفة خاصة مثل ك التعليم ، الخبرة ... إلخ ، أما العوائد التي يحصل عليها الموظف مقابل ما يقدمه من مجهودات سواء أن كانت هذه العوائد مادية أو معنوية .

و تترتب عملية إدراك الموظف للعدالة بدءا بالخطوة الأولى التي تكون فيها المقارنة بين مجهودات الموظف و العوائد التي يحصل عليها مقابل هذه المجهودات ، ليأتي في الخطوة الثانية تقييم الآخرين على أساس المقارنة بين مجهوداتهم للمؤسسة و عوائدهم التي يحصلون عليها أثر على تلك المجهودات ، الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمجهودات و العوامل ، و على أساس هذه المقارنة يتحدد سلوك الموظف أي الخطوة الأخيرة للشعور بالعدالة أو عدم العدالة .

فإذا كان الشعور بالعدالة يحافظ للموظف على وضعه القائم ، أي أنه يستمر بتقديم نفس المجهودات لمؤسسته بصفة عامة و لوظيفته بصفة خاصة ، وهذا مادام أن عوائده على الأقل لم تتغير كما أن المجهودات و عوائد

الآخرين كذلك لم تتغير ، أما إذا كان هناك شعور بعدم العدالة فإن الموظف يسعى إلى تجاوز هذا الشعور بإتباعه السلوكيات التالية :¹

- تقليص مجهوداته في العمل .
- تغيير النواتج وهذا من خلال المطالبة بالرفع من العوائد .
- تغيير إدراكه للآخرين وهذا من خلال تغير تقييمه فهنا يرجع الموظف أن عملية تقييمه للآخرين كانت خاطئة .
- تغيير الإدراك الذاتي ، وهذا من خلال تغير تقييمه الذاتي ، فالموظف قد يرجع أن عملية تقييمه لنفسه كانت خاطئة .

ومن هنا فإن واجب الإدارة تهتم بتوفير العدالة الذي يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لأن العدالة إلى تحفيز الموظفين وإثارة دافعيتهم لمزيد من العمل وزيادة مستوى الأداء وجودته ، أما إذا كان الشعور بعدم العدالة يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي والذي ينعكس سلبا على المؤسسة مثل : التغيب عن العمل .²

ما نستنتجه من هذه النظرية أن أهمية مبدأ العدالة الذي يحدد مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين ، وأيضا يقلل الصراعات بين الموظفين ويساعد على خلق جو تنظيمي مريح تسوده الثقة والتعاون بين الموظفين في المؤسسة.

¹ غربي علي ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر ، 2007 ، ص 216 217

² محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي – دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال - ، داروائل للنشر ، عمان ، الأردن ، ط5 ،

المطلب الثاني : مؤشرات الرضا الوظيفي .

تتمثل مظاهر الرضا الوظيفي أو عدم الرضا لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة في عدة مظاهر مختلفة كالإضراب ، التمارض ، الشكاوي ، الغياب ... إلخ ، وهذه المظاهر تشكل عائق كبير بالنسبة للمؤسسات فهي تؤدي إلى انخفاض إنتاجها وتدهور أداؤها ، وبالتالي تتسبب بشكل أو بآخر بتكاليف إضافية مثل ك تدريب وتأهيل أفراد جدد .

إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين :¹

- ارتفاع تكاليف من جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل إثر تجسد أحد الظواهر السابقة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف .
- ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة لتقليل من هذه السلوكيات .

وتعد التكاليف الناتجة عن حالة عدم الأفراد تكاليف خفية تتحملها المؤسسة وتؤثر عليها بشكل سلبي ، لذا يجب على الإدارة تدارك الأمر وبذل الجهد في سبيل تحقيق رضا أفرادها للحد من ما أمكن من التكاليف الخفية ، و تفادي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا و المتمثلة في :²

- الوصول المتأخر والمتكرر إلى مكان العمل .
- تدهور الإنتاجية .
- التمارض لتسهيل عملية الغياب .
- اتخاذ القرار بشأن المغادرة النهائية من المؤسسة .

¹ زين الدين ضياف ، مرجع سبق ذكره ، ص 77

² زهية غزيون ، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات ، جامعة سكيكدة ، الجزائر ، 2007 ، ص 111

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

1. التمارض :

إن حالة الشعور بعدم الرضا الوظيفي تخلق جو من التوتر والقلق لدى الفرد العامل ، و من أجل التخلص من هذا الشعور يلجأ الفرد إلى ظاهرة التمارض ، وتعني أن يدعي الفرد المرض بترده المستمر على عيادة المؤسسة و ما إلى ذلك ، وهذا السلوك يعبر عن الملل الموظف من العمل أو من الظروف المحيطة بالعمل .

2. كثرة الشكاوي :

يدفع الاستياء من ظروف العمل و محيط العمل بالعاملين إلى رفع شكاويهم كتابيا و شفويا لرؤسائهم ، فنسبة الشكاوي المرتفعة تعكس لنا مستوى الرضا ، لذا وجب الأخذ بعين الاعتبار هذه الشكاوي و تحليلها بدقة للخروج بحلول مرضية نوعا ما .

وفي هذا الموضوع درس أحد الباحثين عن طريق المقابلة الشخصية الشكاوي الخاصة بالعمال و الموظفين الراضين لأعمالهم ، كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم (2) : نوع الشكاوي و عدد العمال .

الشكاوي	عدد العمال
عدم كفاية الأجور	18
عدم الشعور بالأمن	14
صعوبة العمل	18
قلة فرص الترقية	08
رتابة العمل	06
عدم ملائمة ساعات العمل	08

نلاحظ أنه كلما زادت النقائص في المؤسسة زادت نسبة الشكاوي المرفوعة من طرف العاملين لرؤسائهم ، وارتفاع عدد هذه الأخيرة تعبير واضح عن عدم الرضا الوظيفي داخل المؤسسة .

3. الإضراب :

مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بطريقة مباشرة سوء العلاقة التنظيمية (علاقة العمل ، العلاقات الإنسانية) ، لذلك هو يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا ، فالإضراب هو تعبير صريح عن وضعية العمل التي يعيشونها والتي لا تتوافق مع متطلباتهم .

4. اللامبالاة والتخريب :

إن الانسجام والتوافق بين الفرد وأعضاء المؤسسة يلعب دورا هاما في الرفع من معنوياته الأمر الذي يدفعه و يوجهه إلى بذل الجهد اللازم في عمله ، إذن هو راض إلى حد ما عن ذلك العمل الذي يمكنه من تحقيق الطموح ، و الذات ، وبغياب ذلك الانسجام وعدم القدرة على التكيف مع محيط العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة و التخريب التي تترجم وتعكس لنا حالة عدم الرضا الت تنتاب الفرد العامل ، إذ يلجأ إلى تخريب ممتلكات المؤسسة كأدوات الإنتاج مثلا ، مما ينتج عنه إنتاج ذو نوعية رديئة .

5. الرضا عن العمل والإصابات :

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

المطلب الثالث : العلاقة بين الحوافز و الرضا الوظيفي .

من الواضح وجود علاقة توضح مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين أو بالأحرى التحفيز له دور في تحقيق الرضا الوظيفي .

اعتمادا على ما درسنا في الفصلين يمكننا القول بأنه توجد علاقة وتأثير بين الحوافز و الرضا الوظيفي ، فالمنظمة التي تنتهج نظام تحفيزي تسعى إلى أغراض و مكاسب تحققها، ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال ما يلي :¹

- هناك علاقة ارتباط بين التحفيز و الرضا الوظيفي باعتبار الحافز تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة ، و عليه فإن توافر أنظمة حوافز مناسبة و ملائمة و متنوعة بين الحوافز المادية و المعنوية يؤدي حتما إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين ، فكلما كان مستوى الإشباع للحاجات كبير كلما زاد الرضا الوظيفي .
- التحفيز له تأثير على العامل نفسه و يؤدي إلى تحقيق رضاه و إشباع حاجاته الضرورية و النفسية و الاجتماعية و ذلك بتحسين أحواله المعيشية و ظروف العمل و الحياة .

¹ باجة عبد الحميد ، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة البويرة ،

➤ التحفيز يحقق الرضا عن العمل كنتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية :

- ✓ ارتباط الأداء بمكافآت العمل و حوافزه ، و شعور الفرد أن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتوافق مع الأهداف المحددة .
- ✓ إدراك الفرد بأن الحوافز و مكافآت العمل ذات أهمية بالنسبة له ، و إدراكه بالعدالة التنظيمية و العدالة في توزيع بالنسبة للحوافز و العوائد ، و مبادئ الإنصاف و المكافآت العادلة بمعنى هناك تناسب مع تقدمه من العمل .
- ✓ إن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل و هذه الحاجات تختلف درجات الإشباع فيها من شخص لآخر و تبعاً لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال العمل ، فكلما كان هناك توفر لهذه الحاجات و إشباع مناسب كلما ارتفعت لديه نسبة الرضا عن العمل .

و عليه فإن التحفيز بمختلف أنواعه و متغيراته له تأثير في الرضا الوظيفي و هذا من خلال:

- إذا كان العامل يشعر بالعدالة في التحفيز و المكافآت ، و أن عملية التحفيز تتم وفق أسس و معايير عادلة و موضوعية و منطقية ، فهنا يمكننا القول أن التحفيز يحقق الرضا الوظيفي .
- إذا كان العامل يرى أن التحفيز في المؤسسة لا يتم وفق أسس عادلة و منطقية فهذا يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي و يخلق جو من التوتر و القلق .

و في الأخير يمكننا القول أنه كلما أشبعت حاجات الفرد العامل ، و قدمت له المؤسسة الحوافز المناسبة لوضعيته ساهم ذلك في تحقيق رضاه و ساعده على إثارت دافعيته لبذل مجهود أكبر في العمل ، و بالتالي فإن نظام الحوافز المتبع في المنظمة يلعب دوراً في تحقيق المنظمة لأهدافها و ذلك عن طريق تحقيق رضا موظفيها .

الخلاصة :

يعتبر الرضا الوظيفي ظاهرة من ظواهر العصر الحديث لما له من أهمية في حياة الأفراد بصفة عامة ، وذلك أن رضا الفرد عن عمله يعد أساس لراحته النفسية والاجتماعية ،

فهو يرتبط بنجاح الفرد في عمله و يعكس مكانته في المنظمة و المجتمع . ولاشك أن تحقيق أعلى مستوى من الرضا الوظيفي مهم بالنسبة للمنظمة نظرا لتأثيره المباشر على إنتاجية العاملين فيها .

ومنه فإن المنظمات حاليا مجبرة على إتباع الميكانيزمات اللازمة لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها ، مثل تحسين ظروف العمل ، توفير جو مريح تسوده الثقة و المودة بين أفراد المنظمة الواحدة ، تحقيق العدالة في تقسيم العوائد بالأخص للدفع بالفرد إلى بذل أعلى مستوى من الجهد لتحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة .

الفصل الثالث

أثر الحوافز في تحقيق الرضا
الوظيفي في مؤسسة اتصالات
الجزائر - مستغانم -

الفصل الثالث : معرفة أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع مستغانم .-

تمهيد : تسعى جميع المنظمات في العصر الحديث إلى تحقيق قفزة تنموية للنهوض بإمكاناتها من أجل تحقيق أهدافها المسطرة وذلك عن طريق إدارة العنصر البشري ، و من بين إحدى أساليب هذه الإدارة الحوافز ، التي أصبحت تعد من أساسيات الإدارة الحديثة ، لما تحققه من ولاء و انتماء الموظفين ، لذلك وجدنا أنه من الضروري القيام بدراسة ميدانية حول التحفيز .

و على ضوء ما درسنا في الفصلين النظريين السابقين ، و من أجل التحكم أكثر في الموضوع قمنا بإسقاطه مباشرة على مديرية اتصالات الجزائر فرع مستغانم ، من أجل الوقوف على مدى تطبيق الحوافز داخل الشركة و دورها في تحقيق الرضا الوظيفي ، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل و الذي بدوره ينقسم إلى مبحثين :

المبحث الأول: تقديم شركة اتصالات الجزائر و تقديم الفرع محل الدراسة .

المبحث الثاني: تقييم الحوافز و الرضا الوظيفي داخل مديرية اتصالات الجزائر فرع مستغانم .

المبحث الأول : تقديم شركة اتصالات الجزائر والفرع محل الدراسة .

المطلب الأول : المنهج المتبع في الدراسة .

1- أسباب اختيار دراسة الحالة .

قبل التطرق إلى منهجية الدراسة المتبعة سوف نبين أسباب اختيار مديرية اتصالات الجزائر لتطبيق دراسة الحالة واختبار صحة الفرضيات المطروحة .

من بين أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار اتصالات الجزائر هي :

- تعتبر من أكبر المؤسسات العمومية في الجزائر .
- تعتبر من المؤسسات المسيطرة في سوق الاتصالات في الجزائر .
- لم تكن هناك أي عراقيل عند طلبنا القيام بالتريص على مستوى المديرية .
- رغبة شخصية في القيام بتريص في مؤسسة خدمتية .

2- تحديد مجتمع وعينة الدراسة .

مجتمع الدراسة هنا هو مديرية اتصالات الجزائر ، عينة الدراسة كانت على مستوى مصالح المديرية والوكالة التجارية التابعة لها .

3- أدوات جمع وتحليل البيانات .

تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات من أجل جمع البيانات والمعلومات وذلك من أجل القيام بالدراسة الإحصائية ، وهي كالتالي :

أ- مصادر جمع المادة الميدانية :

تم جمع المادة العلمية الميدانية من الميدان محل الدراسة عن طريق أدوات جمع البيانات التالية :

- المقابلات والزيارات الميدانية .
- الوثائق الخاصة بالمؤسسة .
- مصادر أخرى كالانترنت .

ب- أدوات جمع البيانات الميدانية :

تم جمع البيانات والمعلومات عن طريق الملاحظة ، الاستبيان والمقابلة .

أ- الملاحظة : هي معلومات بسيطة قمنا بجمعها من خلال الزيارات على مستوى المديرية ، سواء بالعين المجردة

أو من خلال المحادثات مع الموظفين والمكلف بالدراسات .

ب- المقابلة : تم استعمالها للحصول على المعلومات المباشرة وذلك من خلال القيام بمقابلة مع رئيسة مصلحة المستخدمين ، وكانت الأسئلة المطروحة تهدف إلى :

- معرفة مدى تطبيق نظام الحوافز في المؤسسة .
- معرفة ما إذا هنالك فعلا رضا وظيفي لدى عمال المؤسسة .
- التعرف على أهم مميزات المؤسسة ككل .

ج- الاستبيان : تم الاعتماد بشكل رئيسي على أسلوب الاستبيان أو استمارة الأسئلة ، وقد أسس الاستبيان لجمع البيانات حول مفهوم ونوعية الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة من خلال إجابات الموظفين على أساس فقرات الاستبيان الذي قسم إلى قسمين :

القسم الأول : أسئلة تتعلق بالبيانات الوصفية أو المعلومات العامة لعينة الدراسة وتتمثل في: الجنس ، السن ، المؤهل العلمي ثم الوظيفة .

القسم الثاني : عبارة عن أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة حول موضوع الدراسة (أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي) .

المطلب الثاني : تقديم شركة اتصالات الجزائر .

تمهيد : وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال ، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات . وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات . و تطبيقا لهذا المبدأ ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين ، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر " و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في " اتصالات الجزائر " .

بطاقة تعريفية لمؤسسة اتصالات الجزائر .

إن ميلاد اتصالات الجزائر كان بصدور قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 ، حيث نص على استقلالية قطاع البريد و المواصلات و بموجبه تم إنشاء مؤسسة بريد الجزائر التي تتكفل بتسيير قطاع البريد و كذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر ، و بعد هذا أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة عن وزارة البريد في تسييرها .

بدأت نشاطها الفعلي انطلاقا من 06 جانفي 2003 ، و ذلك تبعا للمرسوم التنفيذي رقم 04-02 و المتعلق بتوزيع الموظفين و أملاك إدارة البريد و المواصلات ، و هي شركة عمومية ذات أسهم برأسمال افتتحي قدره 100 مليون دينار جزائري بعدد أسهم بلغ 20000 سهم ، ثم رفع رأسمال الشركة فيما بعد سنة 2005 إلى 50 مليار دينار جزائري لعدد أسهم قدر ب 10 ملايين سهم ، تغطي كامل التراب الوطني و مقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة بالطريق الوطني رقم 5 الديار الخميس المحمدية الجزائر ، عمر المؤسسة محدد قانونا ب تسعة و تسعون سنة ، تقوم أساسا بالمهام الكبرى التالية :

- توفير خدمات الاتصالات السلكية و اللاسلكية لنقل و تبادل الصوت و الوسائل النصية و البيانات الرقمية و المعلومات السمعية و البصرية .
- تطوير و تشغيل إدارة الاتصالات السلكية و اللاسلكية في القطاعين العام و الخاص .
- إنشاء و تشغيل و إدارة جميع أوجه الترابط الشبكي مع مشغلي الشبكات .

و تسهر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية :

- ❖ زيادة المعروضات من الخدمات الهاتفية و تسهيل الحصول على خدمات الاتصالات السلكية و اللاسلكية و الوصول إلى أكبر عدد مستخدمين ممكن لاسيما في المناطق الريفية .

❖ رفع نوعية و نطاق الخدمات المقدمة للوصول لثقة العميل و خدمته بشكل متميز بما يسمح للمؤسسة رفع قدرتها التنافسية .

❖ تطوير شبكة وطنية محل للاتصالات السلكية و اللاسلكية ، ضمان توصيل هذه المعلومات بالسرعة و الدقة المتناهية .

الهيكل التنظيمي لمجمع اتصالات الجزائر.

استطاعت مؤسسة اتصالات الجزائر وضع الهيكل التنظيمي الهرمي بحيث قسمت المؤسسة على أربع مستويات رئيسية خلال إصلاحات 2003 ، وهي المديرية العامة بالعاصمة ، و المديريات الجهوية و الوحدة العملية الولاية و الوكالة التجارية ، و استمر العمل به دون تغيير إلى غاية 2010 حيث شهد بعض التعديلات ، و يمكن تبسيط المستويات الأربعة في أشكال و شرحها كمايلي :

الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر:

تعتبر المديرية العامة أعلى سلطة بالمؤسسة و رأس الهيكل التنظيمي ، و هي تقع بالديار الخميس المحمدية بالعاصمة ، تمارس سلطة الإشراف العام و وضع الاستراتيجيات و البرامج الكلية للمؤسسة ، يرأسها المدير العام PDG و له سلطة تنصيب و عزل المدراء الإقليميين و مدراء الوحدات العملية بالتنسيق مع مجلس الإدارة ، و يحتوي مباشرة بعد الإدارة العامة مديرات المشاريع و المديرات المساعدة و المديرات الإقليمية ، كما هو موضح :

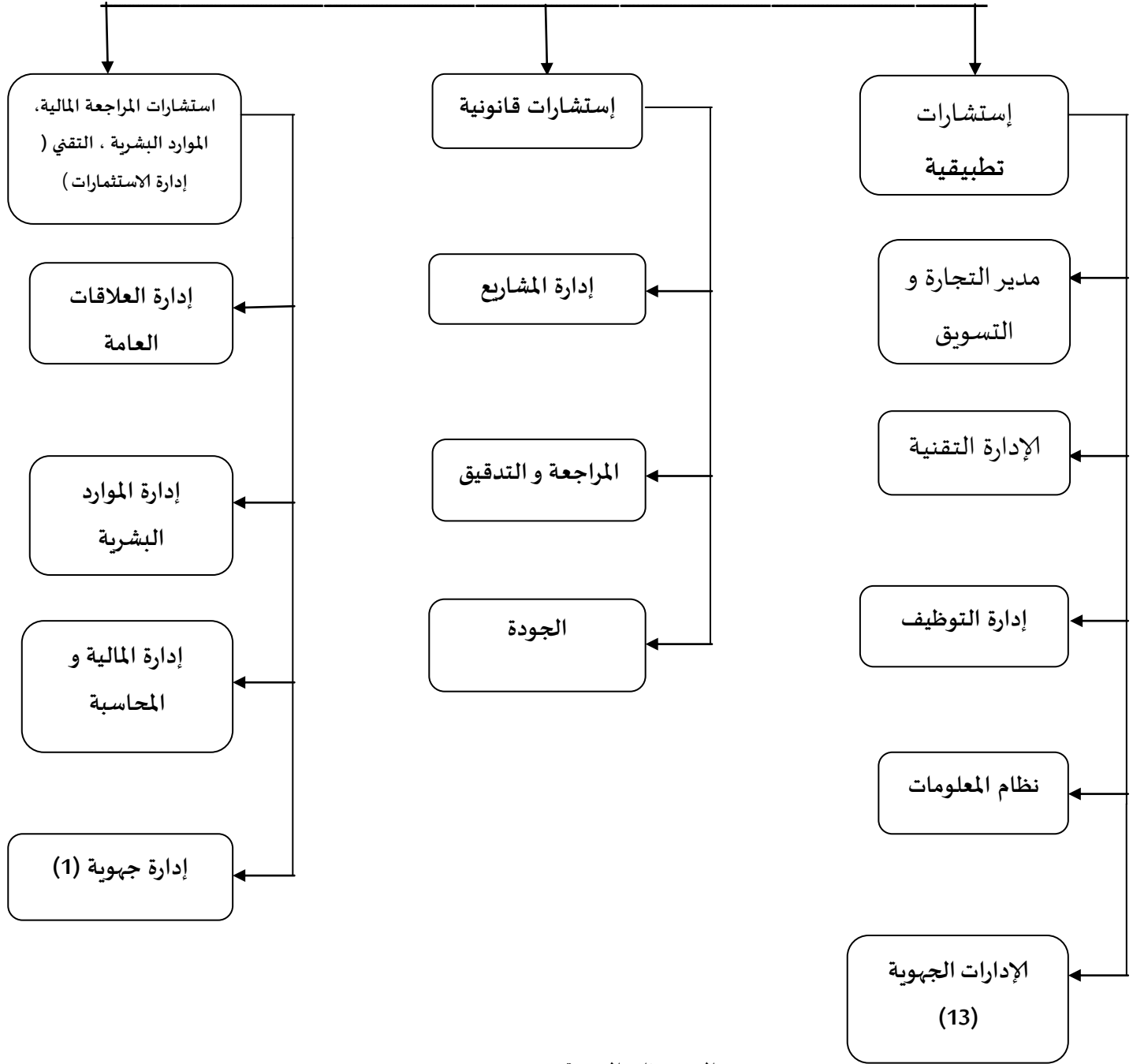
المدير العام الرئيسي :

هو رئيس مجلس الإدارة و يعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة و من مهامه السهر على مايلي :

- الحفاظ على الحصص في السوق .
- تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة .
- تطوير التسويق العملي ،
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها و التنسيق بين المصالح .
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.
- النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح .
- المحافظة على السير الحسن و العادي في الشركة .
- استشارات التطبيقية : هي التي تمثل بمختلف نشاطات الإدارة و المسئولة عنها و تتكون من:

- إدارة التسويق و التجارة : هي المسؤولة عن كل معاملات التجارية و تسويق الخدمات .
- إدارة التوظيف : تتكفل بنظام الإعلام في المؤسسة .
- الإدارة التقنية : هي المسؤولة عن النظام التقني في الشركة .
- الإدارات الجهوية : تعتبر كإدارات مسؤولة عن مجموعة من الولايات و توجد ثلاثة عشر إدارات جهوية للاستشارات التطبيقية .
- استشارات قانونية : هي التي تتكفل بالأمر القانوني للشركة و تتكون من :
 - إدارة المشاريع : هي المسؤولة عن تسيير و مراقبة مشاريع الشركة .
 - المراجعة و التدقيق : تتكفل بمراجعة مختلف أنظمة التسيير .
 - الجودة : هي التي تهتم بجودة خدمات الشركة .
- إدارة الاستثمارات : تتكفل بكامل الاستثمارات التي تخص الشركة و تتكون من :
 - إدارة العلاقات العامة : هي التي تهتم بالعلاقات العامة للمؤسسة داخليا و خارجيا .
 - إدارة الموارد البشرية : هي التي تهتم بالعمال و تركيب نظام الشركة .
 - الإدارة المالية و المحاسبة : التي تتكفل بالمشاريع المالية و المحاسبية في الشركة .
 - إدارة الجهوية : تختص بالتسيير في بعض الولايات ، و توجد إدارة جهوية واحدة خاصة بالاستثمارات .

الشكل رقم 1: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر.



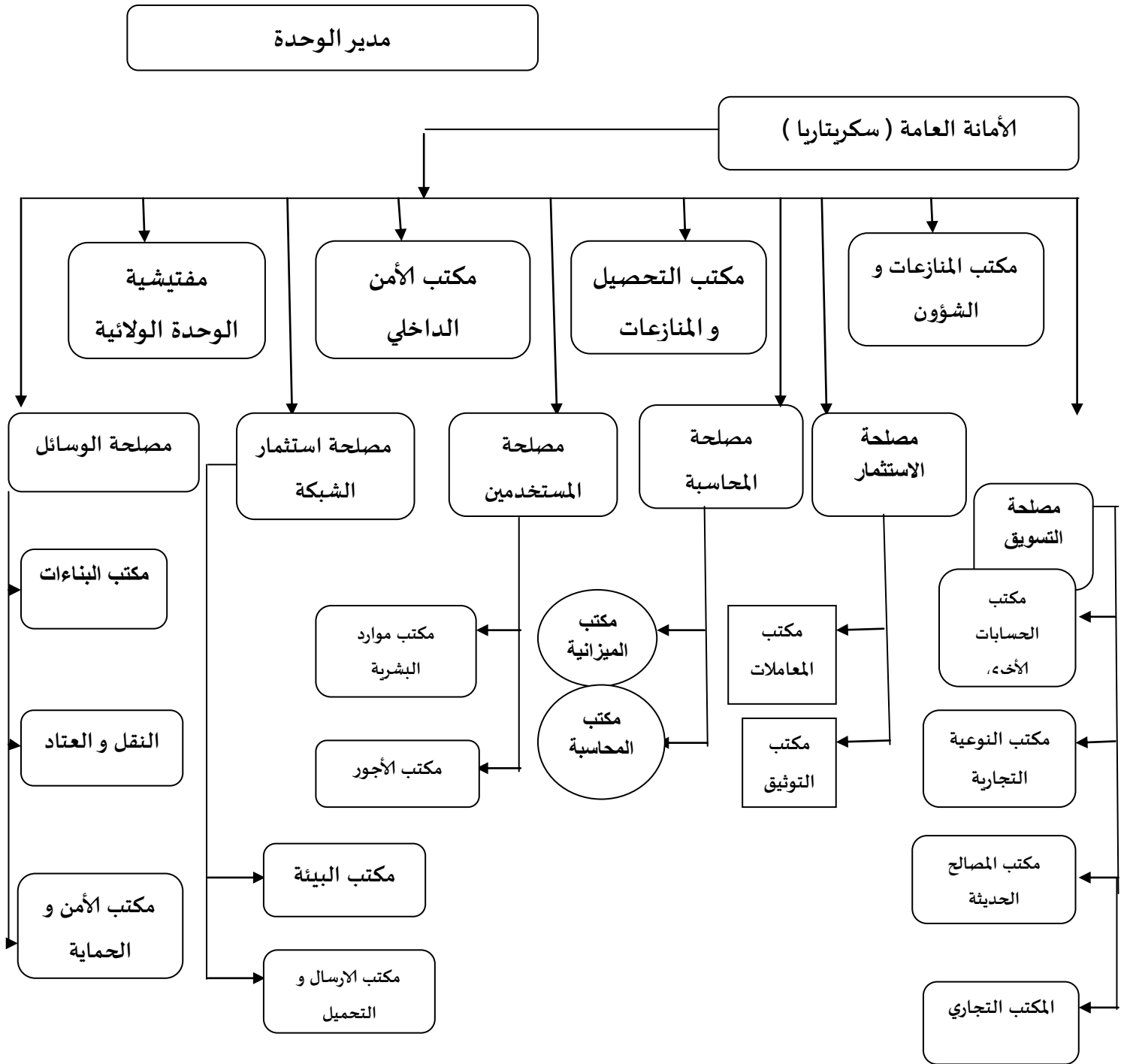
المصدر: وثائق المؤسسة .

المفوضية الإقليمية .

وهي المرتبة التي تلي المديرية العامة ، تشرف كل مفوضية على أكثر من ولاية بحيث نستطيع القول أن بعد التعديلات التي جرت في 2007 ارتفع عددها من ثمان مديريات إلى ثلاث عشر مديرية مع إبقاء المسؤوليات المعطاة لها على حالها ، تتمتع بسلطة الاشراف والتسيير على الوحدات العملية و المراكز التابعة لها في حدود منطقتها الجغرافية ، كما تحتوي على مديريات فرعية تشرف على معظم العمليات والأنشطة في مجال اختصاصها.

المطلب الثالث : تقديم الفرع محل الدراسة .

الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر لولاية مستغانم .



المصدر: الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة (مصلحة المستخدمين).

الهيكـل التنظيمي للوحدة العملية .

هو ثالث وحدة تنظيمية ، بحيث تقوم بجملة من المهام وتقوم بالتنسيق بين كل الوكالات التجارية التابعة لها في كل أرجاء الوطن ، وتسعى الدولة بتوسيع نطاق نشاطها من أجل تسييرها بشكل أمثل وكفاء دون الرجوع إلى المفوضية الإقليمية ولأن المؤسسة ترى من خلال الاعتماد على نفسها دافع من أجل الزيادة في الطاقة الإنتاجية للمؤسسة ، وهي تضم عدة مصالح أهمها : مصلحة المستخدمين ، مصلحة التسويق ، مصلحة الزبائن ... إلخ .

❖ شرح الهيكـل التنظيمي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر لولاية مستغانم :

✓ مدير الوحدة : المسئول الرئيسي والأول ومن مهامه الرقابة والمصادقة على مختلف مهمات المصالح الموجودة داخل المؤسسة .

✓ الأمانة العامة (السكرتاريا) : وهي تتمثل في مساعدة مدير الوحدة من خلال التنسيق بين مختلف المصالح .

✓ مكتب المنازعات والشؤون القانونية : يهتم بالمنازعات الخاصة بالمؤسسة الداخلية والخارجية .

✓ مصلحة المحاسبة : مهمتها تسيير ميزانية العمل وتقديم التمويلات والتجهيزات اللازمة والقيام بشؤون المحاسبة .

✓ مصلحة المستخدمين : تشرف على تسيير وتنظيم شؤون العمال الاجتماعية ، وكما تهتم أيضا بالمسابقات و تنظيم الامتحانات ، منح الامتيازات إلخ .

✓ مصلحة استثمار الشبكة القاعدية : ومهامها تتمثل في تكييف التجهيزات ونقل المكالمات الوطنية والدولية و ضمان وصولها .

✓ مصلحة الوسائل : تهتم بالمشتريات ، وتسيير الوسائل المادية (المركبات ، الأسهم ، المخزونات ...) .

✓ مصلحة التسويق : مهامها التسيير الإداري للشبكات الهاتفية ومختلف الخدمات المقدمة وهي مؤلفة من أربع مكاتب كل مكتب له مهامه الخاصة .

المبحث الثاني : تقييم الحوافز و الرضا الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر فرع مستغانم .

سنقوم في هذا المبحث بتحليل استمارات المقدمة للموظفين لمعرفة مدى تأثير الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي على مستوى مديرية اتصالات الجزائر .

المطلب الأول : واقع الحوافز و مدى تأثيرها على تحقيق الرضا الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر لولاية مستغانم .

يهدف التعرف على وجود نظام الحوافز و مدى تطبيقه في المؤسسة و مدى تأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي تم طرح مجموعة من الأسئلة على رئيسة مصلحة المستخدمين و تنمية و تكوين الموارد البشرية بالمديرية و تم الحصول على الإجابات كالتالي :

1- فيما يتعلق بالسؤال الأول : حول العمل بنظام الحوافز في المؤسسة كانت الإجابة كالتالي:

- هنالك نظام حوافز متبع من قبل المؤسسة يخص كل شرائح العمال دون تمييز .

2- السؤال الثاني : هل يتم تكريم و تقدير جهود العمال من قبل الإدارة ؟

- نعم يتم الإشادة بمجهودات فرق العمل (أي نعم هناك حوافز معنوية أيضا) .

3- السؤال الثالث : هل يتم العمل على حسب التخصص ؟

- تقريبا كل العمال يشغلون مناصب حسب تخصصهم الدراسي .

4- السؤال الرابع : كيف تتم الترقية على مستوى المؤسسة ؟

- تتم الترقية على حسب الكفاءة و الأقدمية ، على حسب الأقدمية تكون عندما يتم العامل 20 سنة عمل في المؤسسة على الأقل لي يتم ترقيته إلى مناصب أعلى و هذا له علاقة بالمستوى التعليمي .

5- السؤال الخامس : كيف يتم تقييم مردودية العامل من أجل تقديم الحافز المناسب ؟

- لكل عامل في المؤسسة رقم سري خاص به (code) ، و يتم إسناد مهمة عمل لكل عامل مع شرط إنجازها في مدة معينة مثلا شهر ، في آخر الشهر يتم تقييم العمال على حسب سرعة إنجاز العمل في الوقت المحدد ، و يتم اختيار عمال من كل فرع من فروع المؤسسة دون ذكر اسمه و منه يتم تحفيزه على إنجازها سواء معنويا أو ماديا .

6- السؤال السادس : حسب رأيك كيف يتحقق الرضا الوظيفي في المؤسسة ؟

- يتحقق الرضا الوظيفي للعامل ، بأدائه لعمله على أكمل وجه بصدق و أمانة ، و أن تتحقق العدالة داخل المؤسسة هذا يعود بالإيجاب على إنتاجية العامل .

المطلب الثاني : تحليل نتائج الاستمارة.

1- تحليل البيانات المتعلقة بالمعلومات العامة :

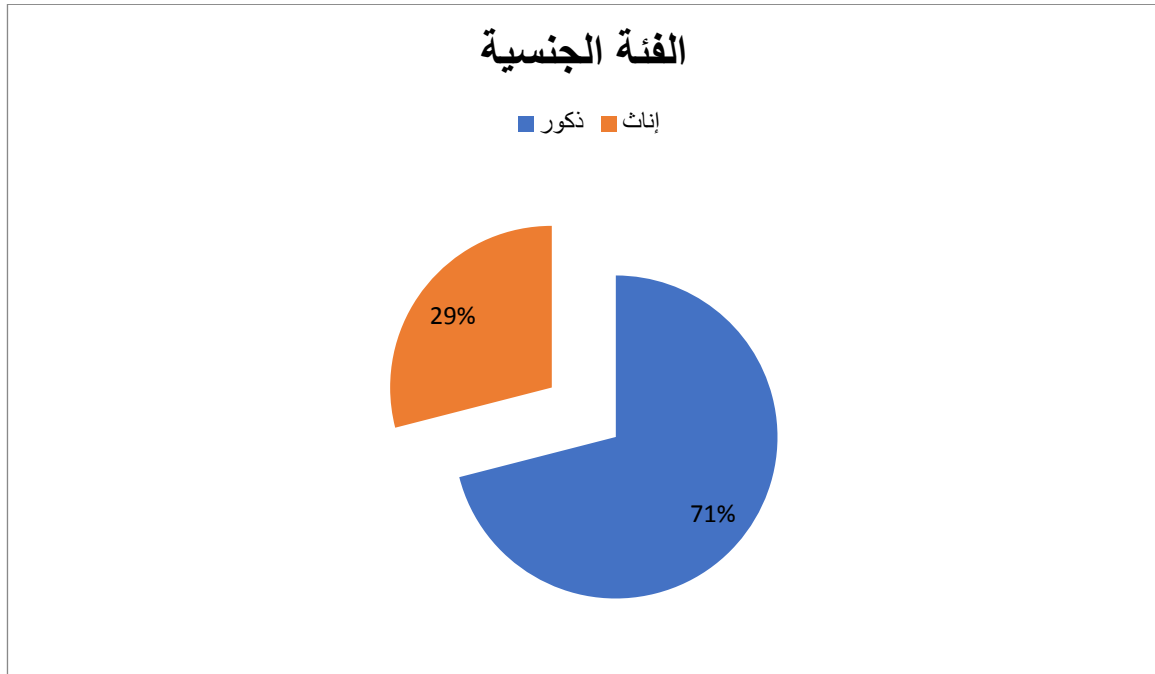
1-1 الفئة الجنسية :

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
71%	25	ذكر
29%	10	أنثى
%100	35	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة .

اتضح من خلال الجدول أن نسبة الذكور تقدر ب 71% من عمال المؤسسة ، في حين أن نسبة الإناث تقدر ب 29% . وهنا نلاحظ أن معظم العمال ذكور .

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم 1 في شكل رقم 3



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول .

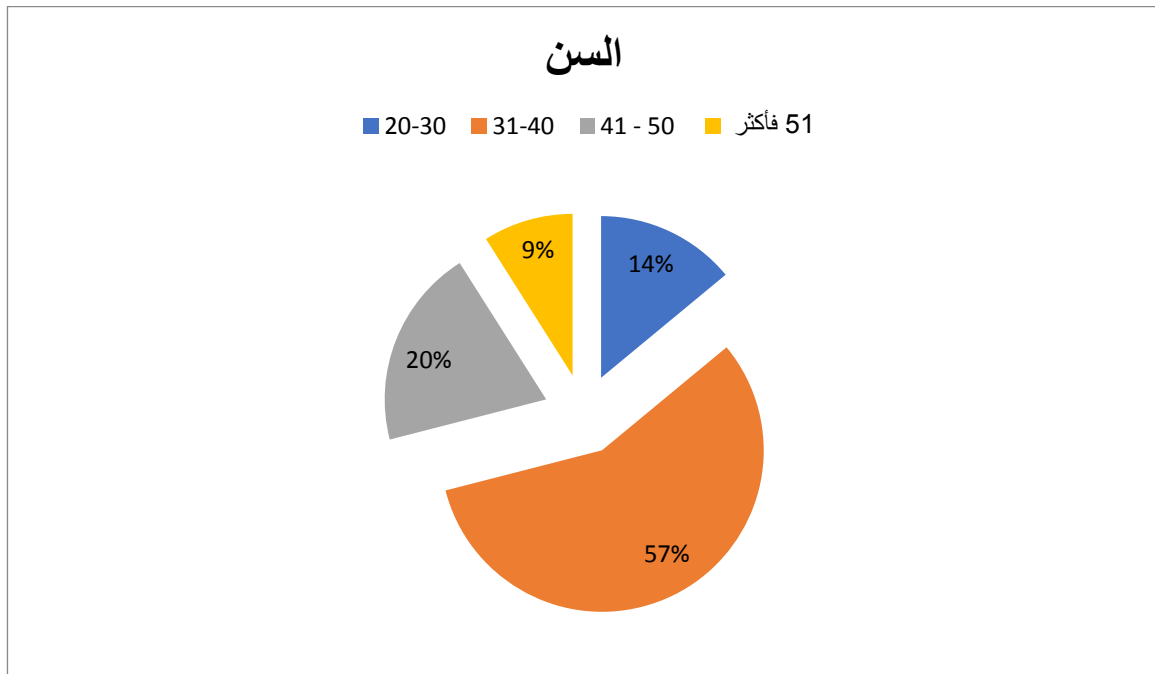
2-1 السن : كانت النتائج كما هو موضح في الجدول :

السن	التكرارات	النسبة المئوية
من 20 إلى 30	5	14%
31 إلى 40	20	57%
41 إلى 50	7	20%
51 فأكثر	3	9%
المجموع	35	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة .

يتضح من خلال الجدول أن أغلب موظفي المؤسسة تتراوح أعمارهم ما بين 31 سنة إلى 40 سنة بنسبة 57% ، و من 41 إلى 50 سنة بنسبة 20% ، أما فيما يخص الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة فتقدر بنسبة 14% ، بالإضافة إلى عدد ضئيل من الموظفين الذين تتراوح أعمارهم فوق 51 سنة بنسبة 9% .

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم 2 في الشكل رقم 4



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول

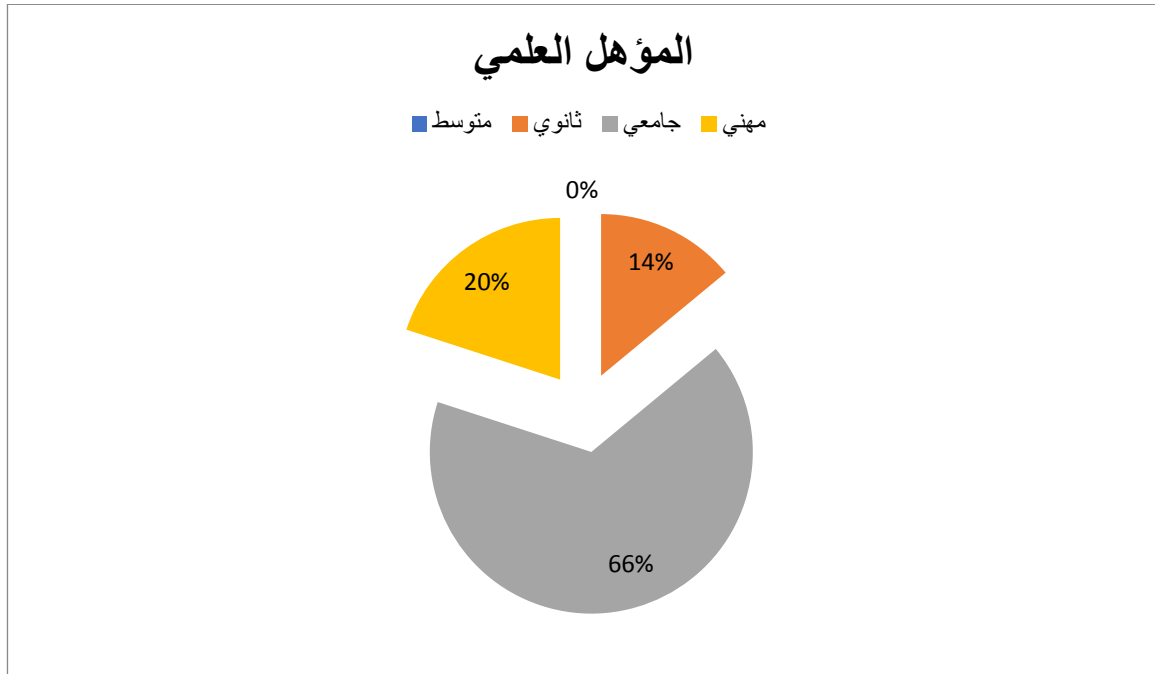
1- 3 المؤهل العلمي: كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم 3 .

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
0%	0	متوسط
14%	5	ثانوي
66%	23	جامعي
20%	7	مهني
100%	35	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الاستمارة .

يتضح من خلال الجدول أن معظم الموظفين لديهم مستوى تعليمي عال (جامعي) بنسبة 66% ، ثم تليها فئة المستوى المهني بسبة 20% .

و يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم 3 في الشكل رقم 5



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول .

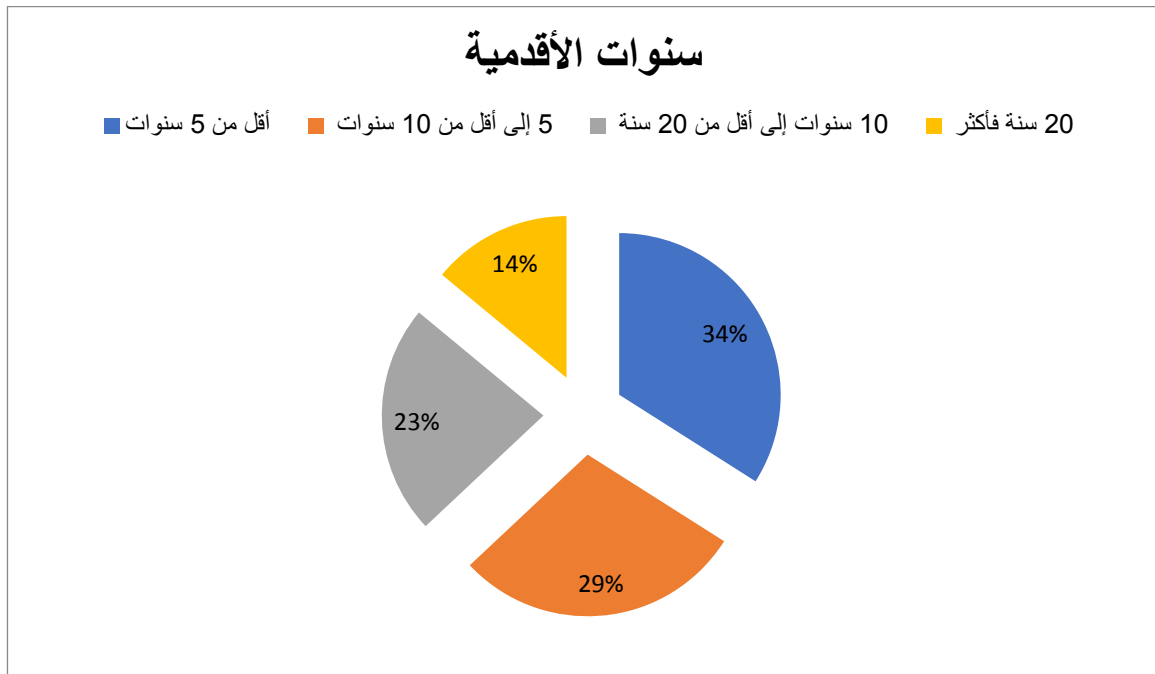
1 - 4 سنوات الأقدمية : كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم 4 :

عدد سنوات العمل	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	12	34%
5 إلى أقل من 10 سنوات	10	29%
10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	8	23%
20 سنة فأكثر	5	14%
المجموع	35	100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة .

اتضح من خلال الجدول أن معظم الموظفين عدد سنوات عملهم في المؤسسة أقل من 5 سنوات بنسبة 34% ، تليها الفئتين من 5 إلى 10 سنوات و من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة بنسبة 29% و 23% على التوالي، ثم من 20 سنة فأكثر بنسبة 14% .

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم 4 في الشكل رقم 6 :



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول .

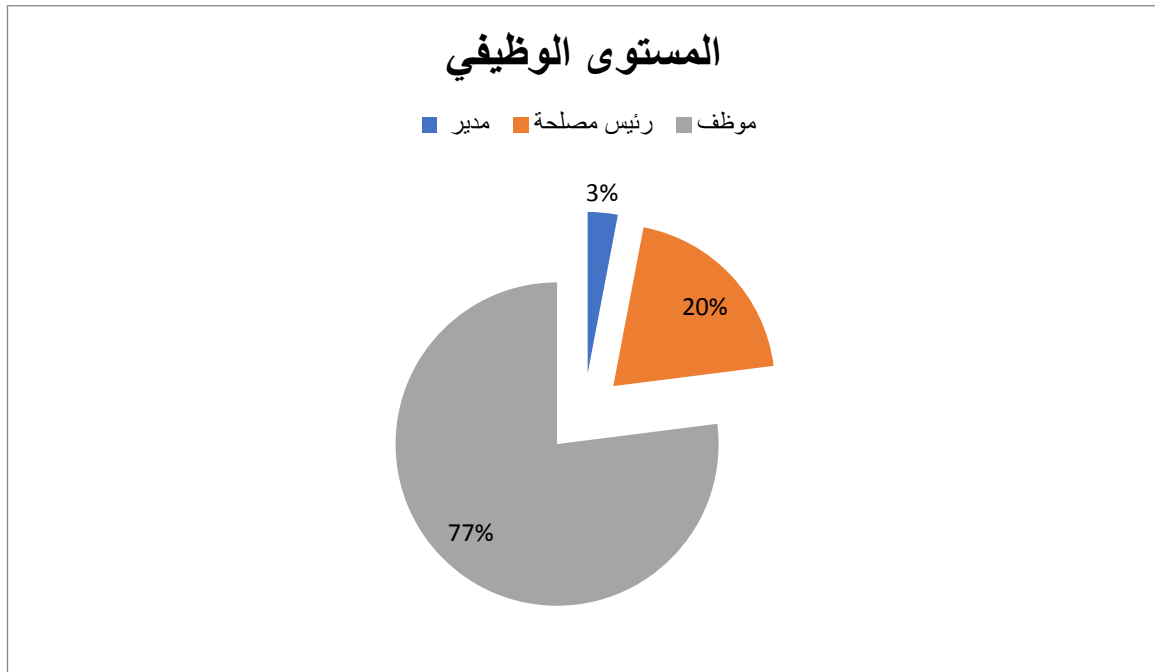
1- 5 المستوى الوظيفي: كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم 5:

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى الوظيفي
3%	1	مدير
20%	7	رئيس مصلحة
77%	27	موظف
100%	35	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الاستمارة .

يتضح من خلال الجدول أن الاستبيان قد وزع بشكل عادل من مدير إلى رؤساء المصالح بنسبة 20% وصولاً إلى الموظفين بنسبة 77%.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم 5 في الشكل رقم 7:



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول .

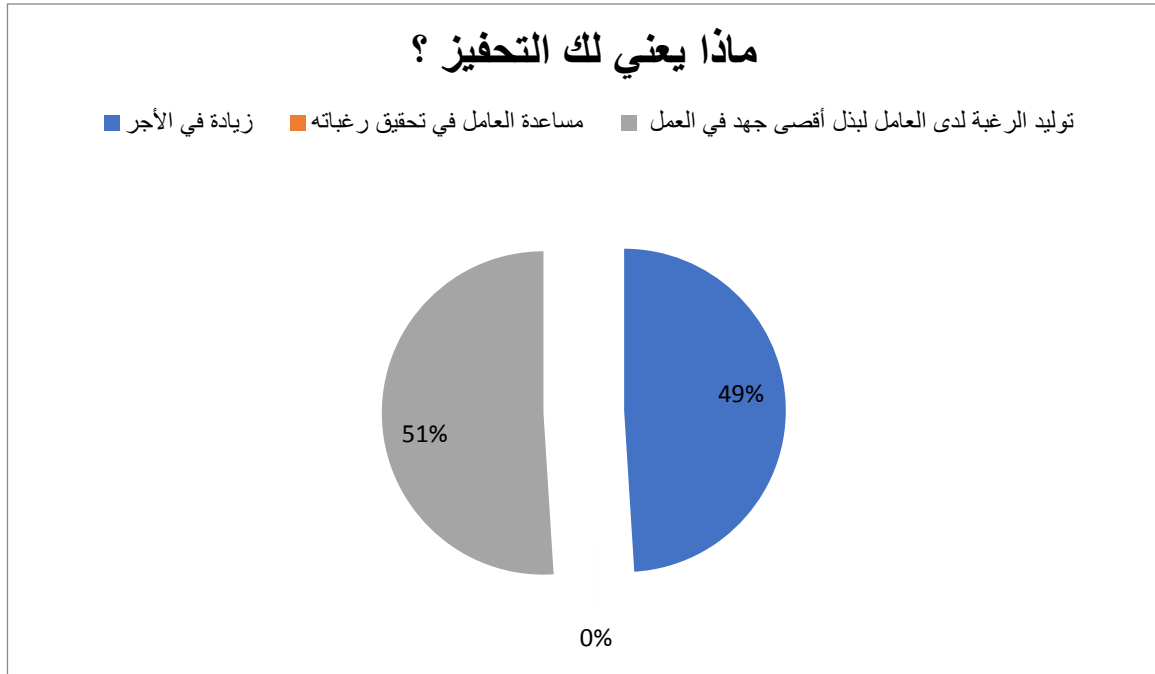
أسئلة حول الحوافز: ماذا يعني لك التحفيز؟ كانت الأجوبة كالتالي :

النسبة المئوية	التكرارات	ماذا يعني لك التحفيز؟
49%	17	زيادة في الأجر
0	0	مساعدة العامل في تحقيق رغباته
51%	18	توليد الرغبة لدى العامل لبذل أقصى جهد في العمل
100%	35	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة

يتضح من خلال الجدول أن الإجابات متقاربة نسبيا بين زيادة في الأجر بنسبة 49% ، وتوليد الرغبة لدى العامل لبذل أقصى جهد في العمل بنسبة 51%، مما يدل على فهمهم لموضوع الحوافز.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم 6 في الشكل رقم 8



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول .

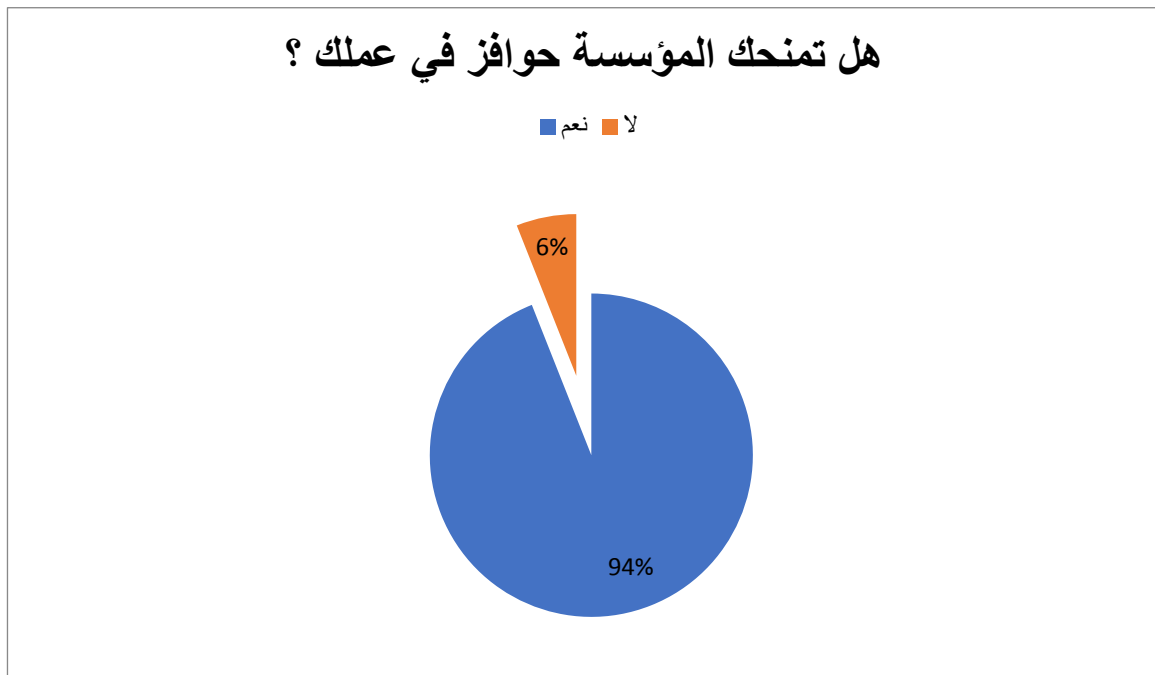
1- هل تمنحك المؤسسة حوافز في عملك ؟ كانت الإجابات كالتالي :

هل تمنحك المؤسسة حوافز في عملك ؟	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	33	94%
لا	2	6%
المجموع	35	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة .

يتضح من خلال الجدول أن 94% من العمال أجابوا بنعم المؤسسة تمنحهم حوافز ، بينما 6% من العمال أجابوا ب لا .

يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم 7 في الشكل رقم 9



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول .

2- هل أنت راض عن أجرك (راتبك) ؟

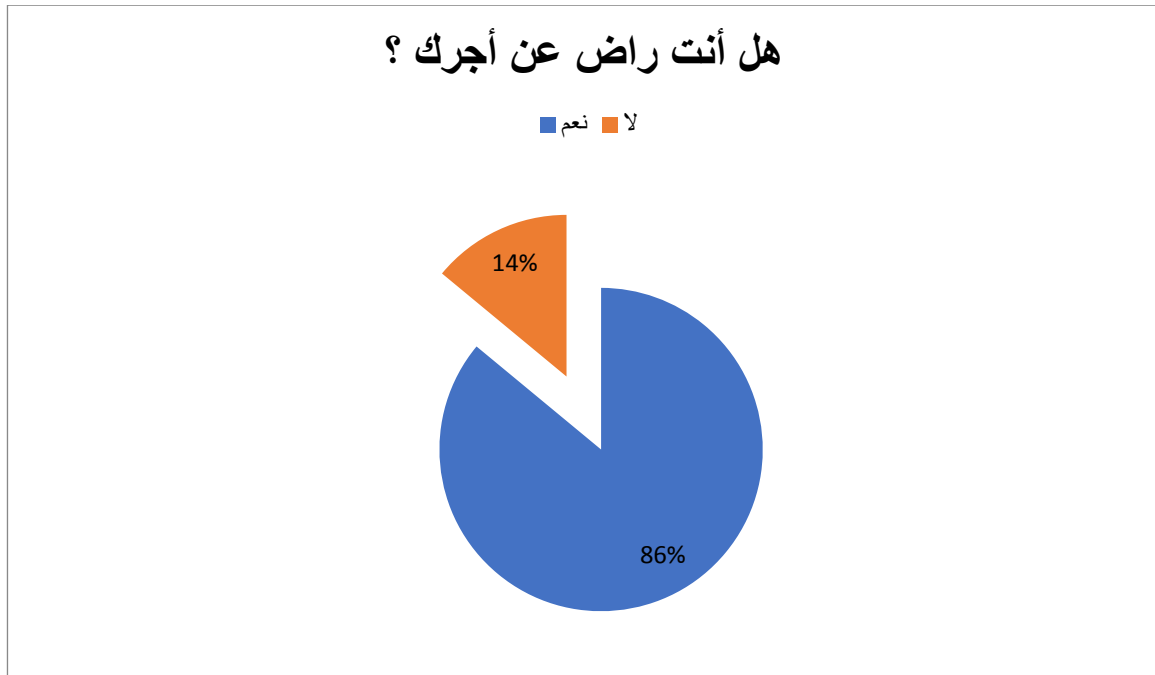
كانت الإجابات كالتالي :

هل أنت راض عن أجرك؟	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	30	86%
لا	5	14%
المجموع	35	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة .

يتضح من خلال الجدول أن 86% من العمال راضون عن راتبهم الشهري ، و 14% من العمال غير راضين براتبهم .

يمكن تمثيل نتائج هذا الجدول رقم 8 في الشكل رقم 10



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول .

3- هل توفر المؤسسة تعويضات و علاوات في العمل ؟

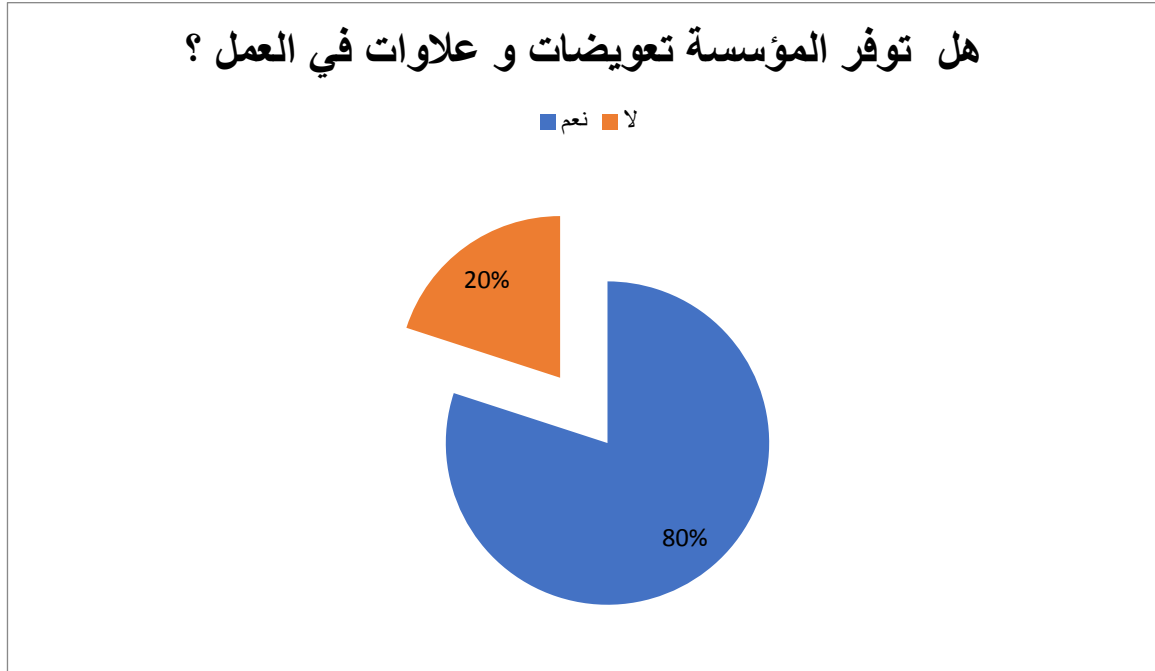
كانت الإجابات كالتالي :

هل توفر المؤسسة تعويضات و علاوات في العمل ؟	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	80%
لا	7	20%
المجموع	35	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة .

يتضح من خلال الجدول أن 80% من العمال تحصلوا على تعويضات و علاوات في العمل ، و 20% من العمال لم يحصلوا على تعويضات .

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم 9 في الشكل رقم 11



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول .

4- هل استفدت من فرص الترقية ؟

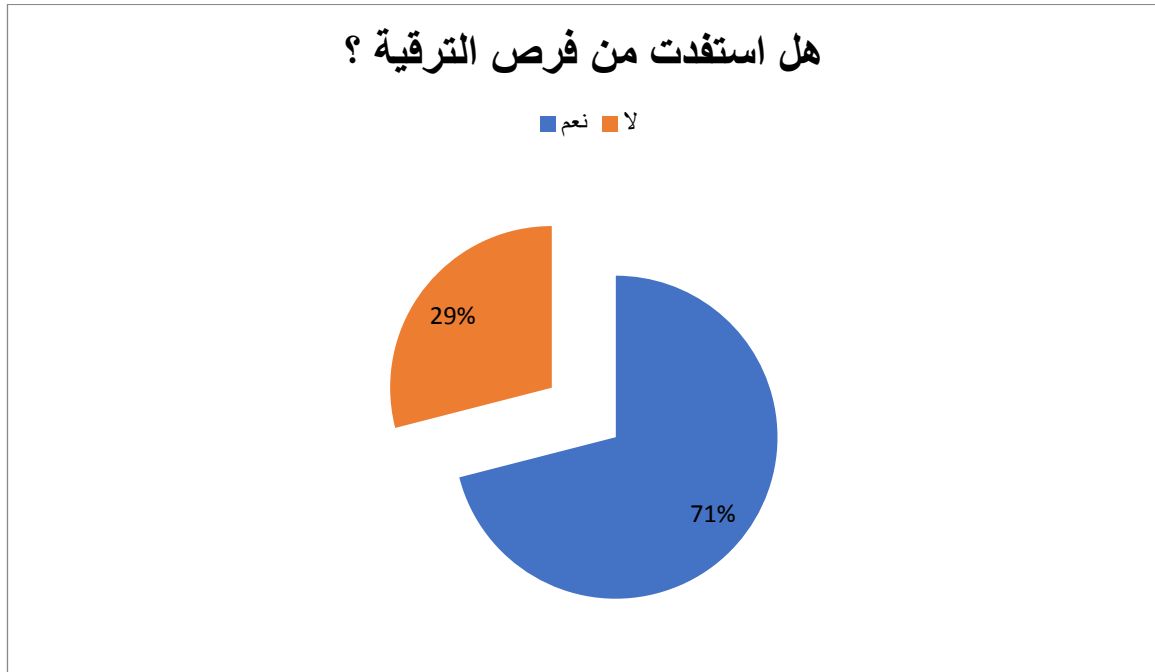
كانت الإجابات كالتالي :

هل استفدت من فرص الترقية ؟	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	71%
لا	10	29%
المجموع	35	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة .

يتضح من خلال الجدول أن 71% من العمال استفادوا من فرصا الترقية ، بينما 29% من العمال لم يستفيدوا بعد من فرص الترقية .

يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم 10 في الشكل رقم 12



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول .

5- كيف تتم الترقية في المؤسسة ؟

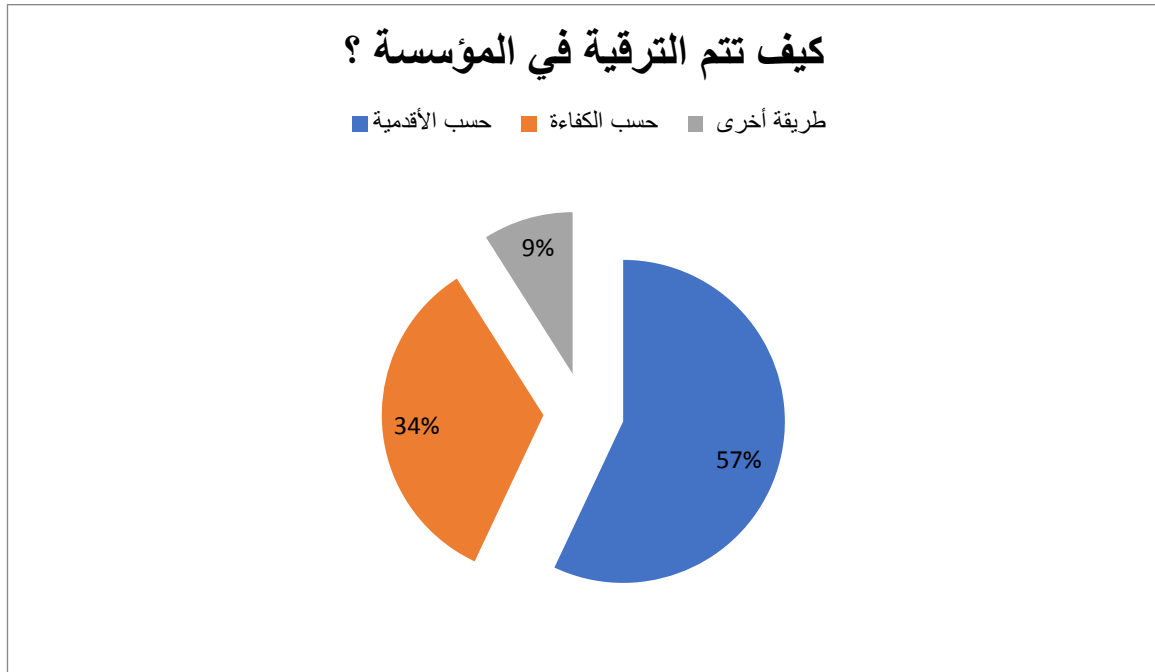
كانت الإجابات كما يلي :

النسبة المئوية	التكرارات	كيف تتم الترقية في المؤسسة ؟
57%	20	حسب الأقدمية .
34%	12	حسب الكفاءة .
9%	3	طريقة أخرى .
100%	35	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة .

يتضح من خلال الجدول أن الترقية في المؤسسة تتم حسب الأقدمية بنسبة 57% من إجابات العمال ، و حسب الكفاءة بنسبة 34% ، أما 9% من العمال أجابوا بأن الترقية في المؤسسة تعتمد على طرق أخرى .

يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم 11 في الشكل رقم 13



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول .

6- هل يتم تقدير جهودكم و الاعتراف بانجازاتكم ؟

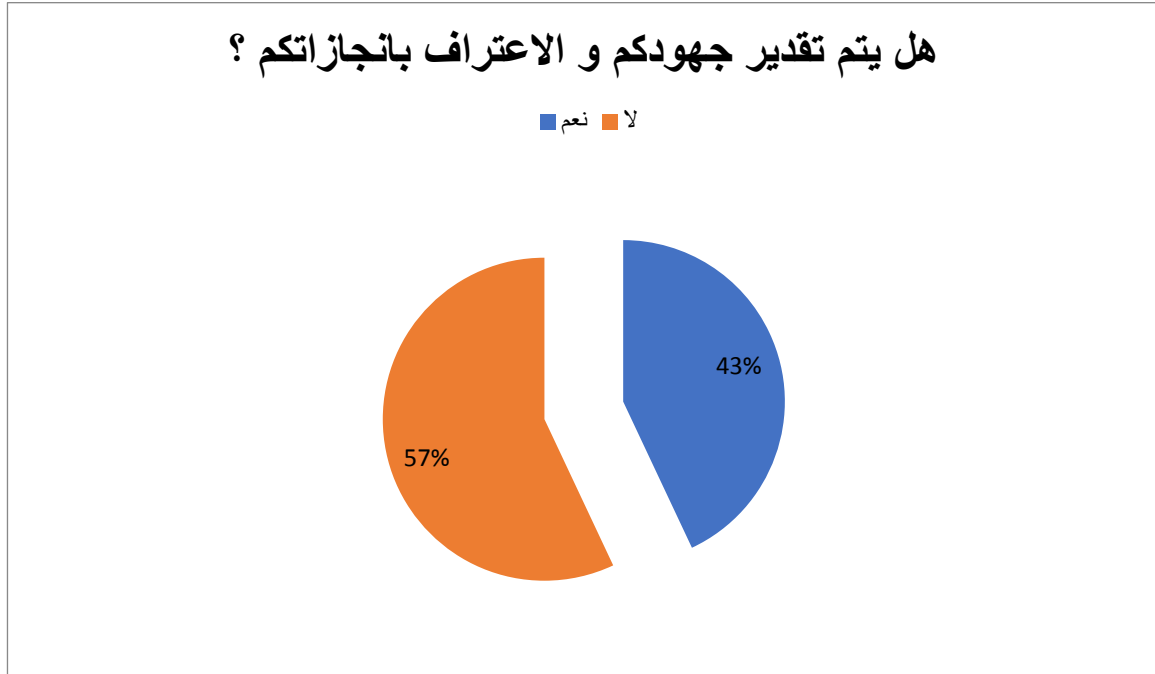
كانت الإجابات كالتالي :

هل يتم تقدير جهودكم و الاعتراف بانجازاتكم ؟	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	15	43%
لا	20	57%
المجموع	35	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة .

يتضح من خلال الجدول أن 43% من العمال أجابوا بنعم يتم تقدير جهودهم و الاعتراف بانجازاتهم في العمل، أما 57% من العمال كان لهم رأي مخالف لزملائهم .

يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم 12 في الشكل رقم 14



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول .

7- هل تقوم المؤسسة بتحسين ظروف العمل باستمرار؟

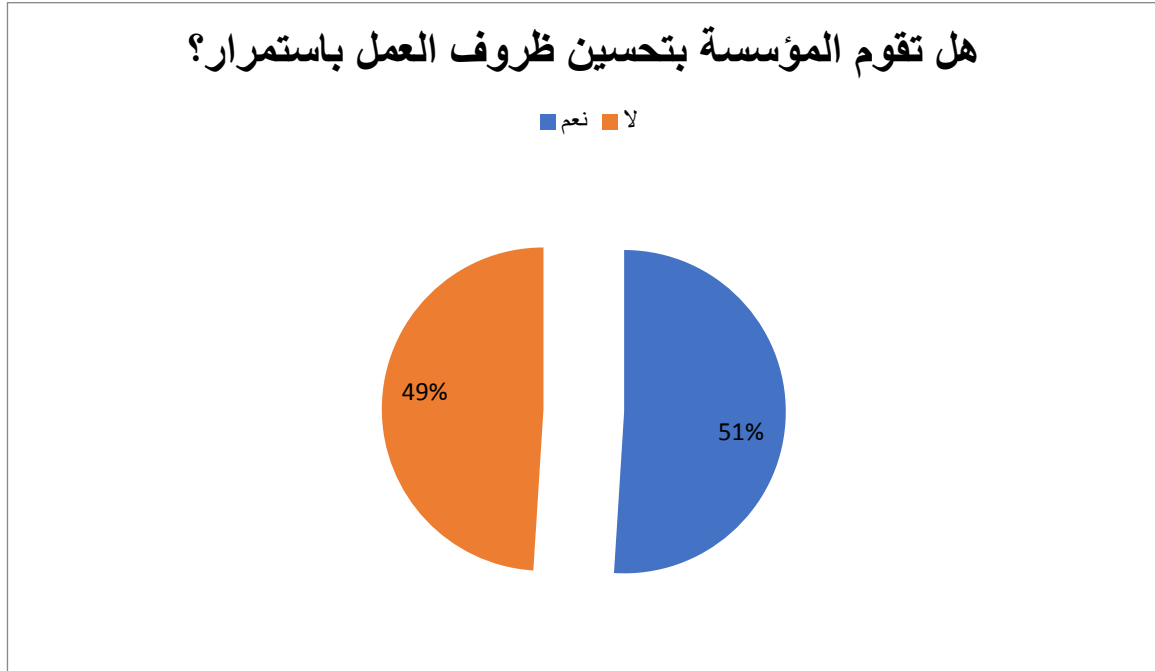
كانت الأجوبة كالتالي :

هل تقوم المؤسسة بتحسين ظروف العمل باستمرار؟	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	18	51%
لا	17	49%
المجموع	35	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة .

يتضح من خلال الجدول أن المؤسسة تقوم بتحسين ظروف العمل حسب رأي 51% من العمال ، في حين أن 49% من العمال أجابوا ب لا .

يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم 13 في الشكل رقم 15



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول .

8- هل هناك ثقة واحترام متبادل بينكم وبين الإدارة ؟

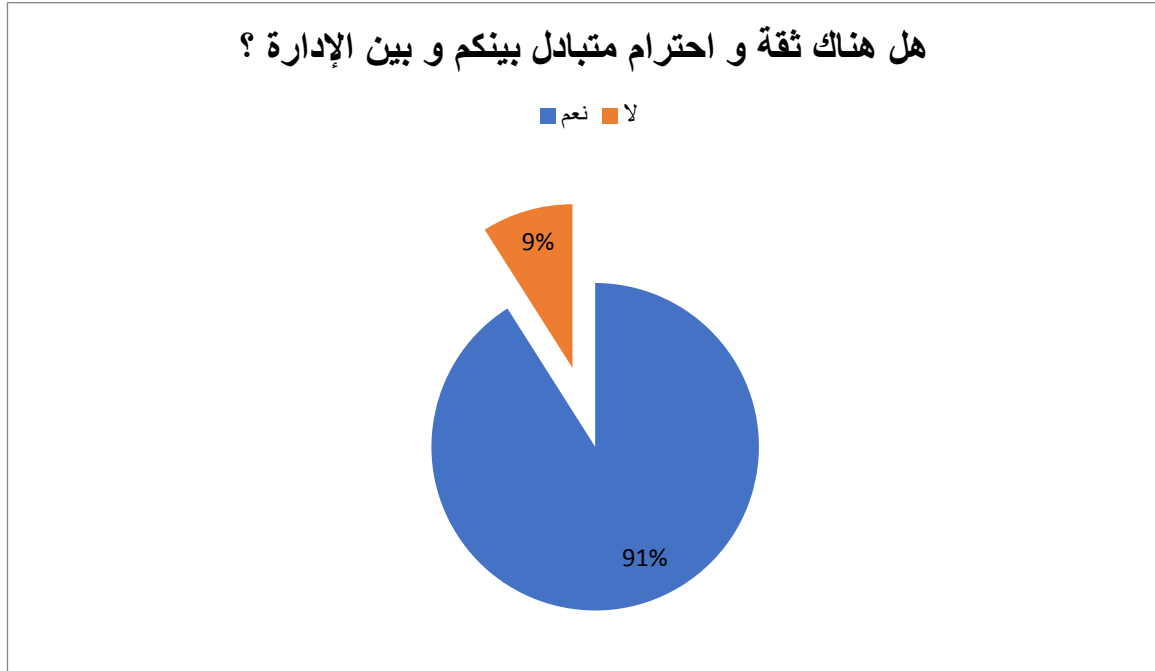
كانت الأجوبة كالتالي :

هل هناك ثقة واحترام متبادل بينكم وبين الإدارة ؟	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	32	91%
لا	3	9%
المجموع	35	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة .

يتضح من خلال الجدول أنه يوجد ثقة واحترام بين الإدارة والعمال وذلك من خلال أجوبة الموظفين التي قدرت ب 91% نعم ، و 9% من العمال كان لهم رأي آخر.

يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم 14 في الشكل رقم 16



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول .

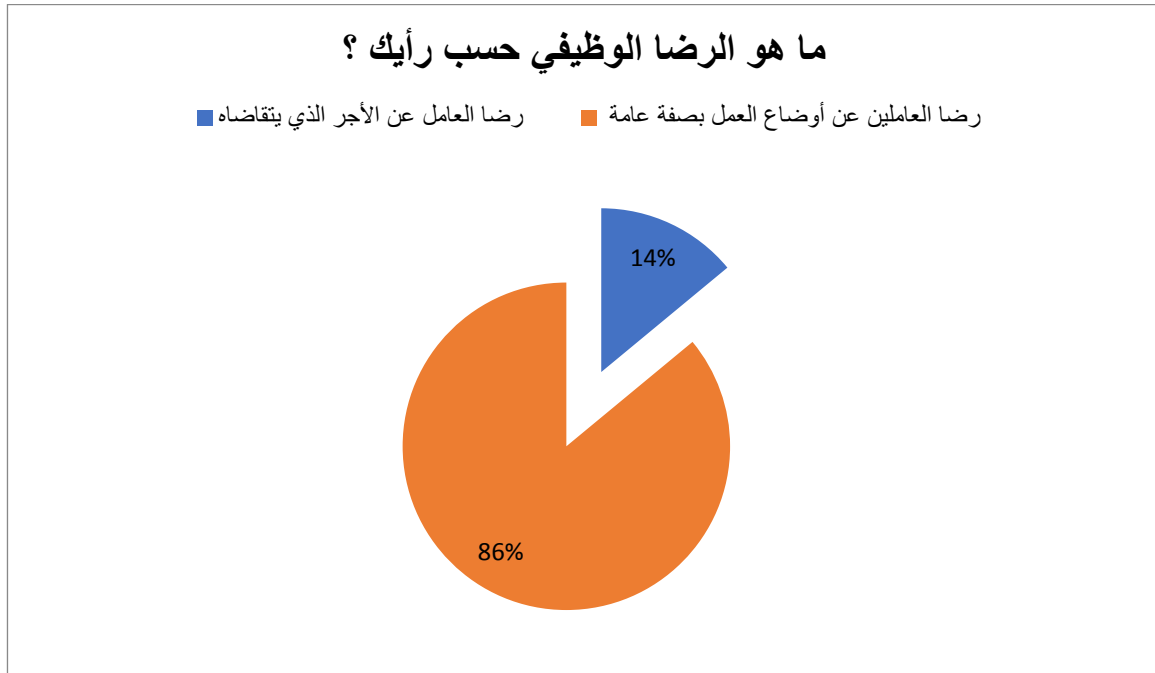
أسئلة حول الرضا الوظيفي : ما هو الرضا الوظيفي حسب رأيك ؟ كانت الإجابات كالتالي :

النسبة المئوية	التكرارات	ما هو الرضا الوظيفي حسب رأيك ؟
14%	5	رضا العامل عن الأجر الذي يتقاضاه .
86%	30	رضا العاملين عن أوضاع العمل بصفة عامة .
100%	35	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الاستمارة .

يتضح من الجدول أن الرضا الوظيفي يتمثل في رضا العاملين عن أوضاع العمل بصفة عامة وذلك من خلال إجابات الموظفين بنسبة 86% ، أما 14% من العمال يرو أن الرضا الوظيفي يتمثل في رضا العامل عن الأجر الذي يتقاضاه .

يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم 15 في الشكل رقم 17



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الجدول .

1- هل يتناسب العمل الذي تؤديه مع قدراتك العلمية ؟

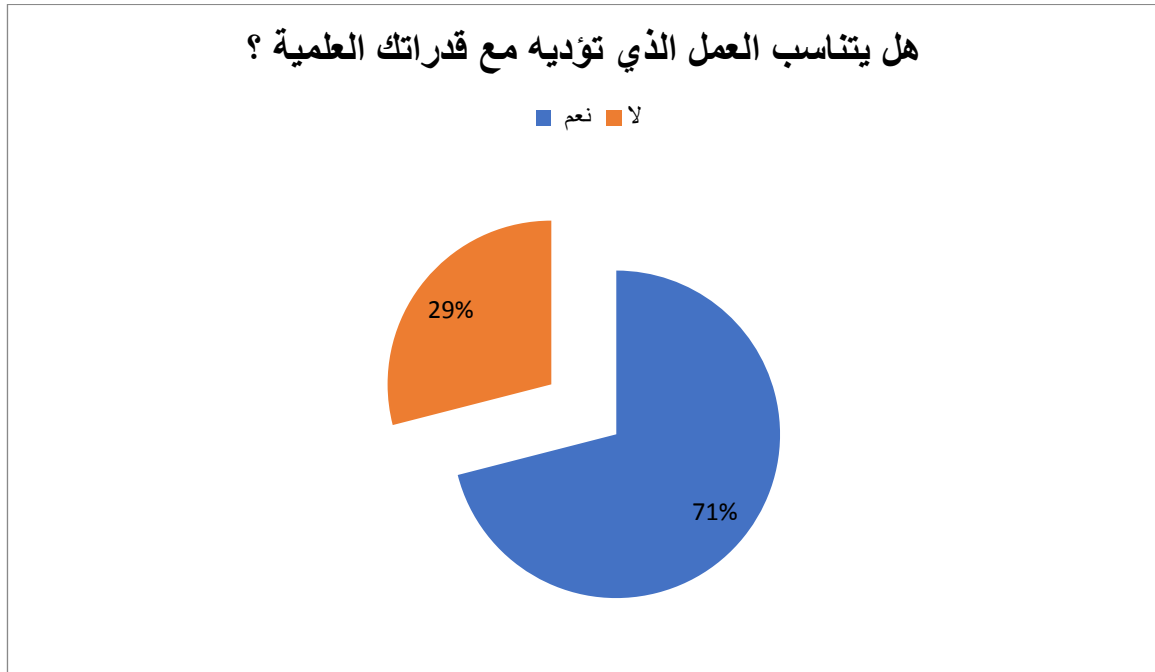
كانت الإجابات كالتالي :

هل يتناسب العمل الذي تؤديه مع قدراتك العلمية ؟	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	71%
لا	10	29%
المجموع	35	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة .

يتضح من خلال الجدول أن 71% من العمال يتناسب عملهم مع قدراتهم العلمية ، بينما 29% أجابوا ب لا .

يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم 16 في الشكل رقم 18



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول .

2- هل أنت راض عن الحوافز المقدمة لك من طرف المؤسسة ؟

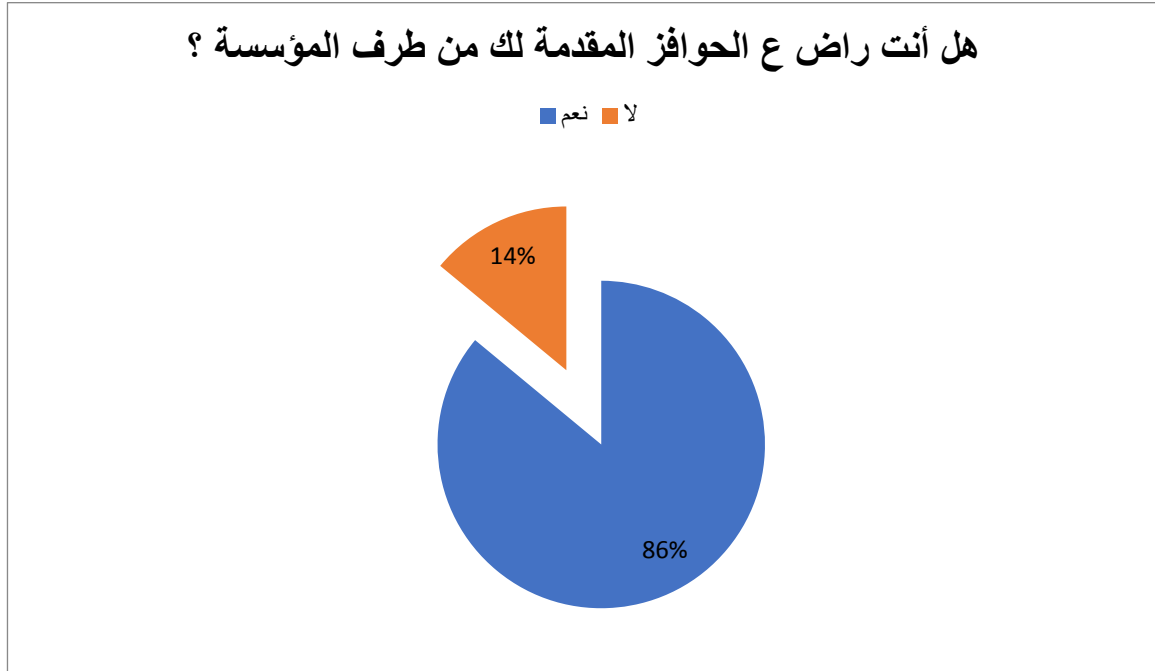
كانت الإجابات كالتالي :

هل أنت راض عن الحوافز المقدمة لك من طرف المؤسسة ؟	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	30	86%
لا	5	14%
المجموع	35	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة .

يتضح من خلال الجدول أن 86% من العمال راضون عن الحوافز المقدمة لهم ، و 14% لا ترضيهم الحوافز المقدمة لهم .

يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم 17 في الشكل رقم 19



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول .

3- هل تقوم الإدارة بالاستماع إلى مشاغلكم من أجل إرضائكم كموظفين ؟

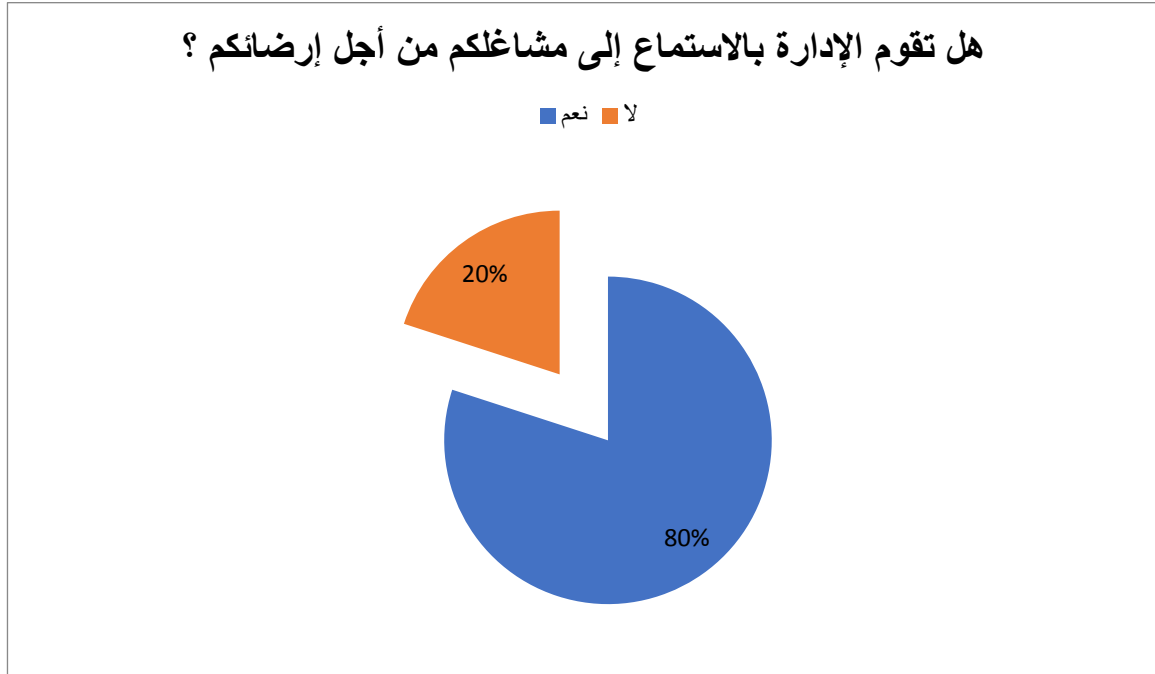
كانت الإجابات كالتالي :

هل تقوم الإدارة بالاستماع إلى مشاغلكم من أجل إرضائكم ؟	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	80%
لا	7	20%
المجموع	35	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة .

يتضح من خلال الجدول أن الأجوبة كانت تختلف بين الموظفين ، حيث أغلبية الإجابات كانت ب نعم بنسبة 80% ، أما 20% نفوا الأمر .

يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم 18 في الشكل رقم 20



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول .

4- هل أنت راض عن ساعات العمل ؟

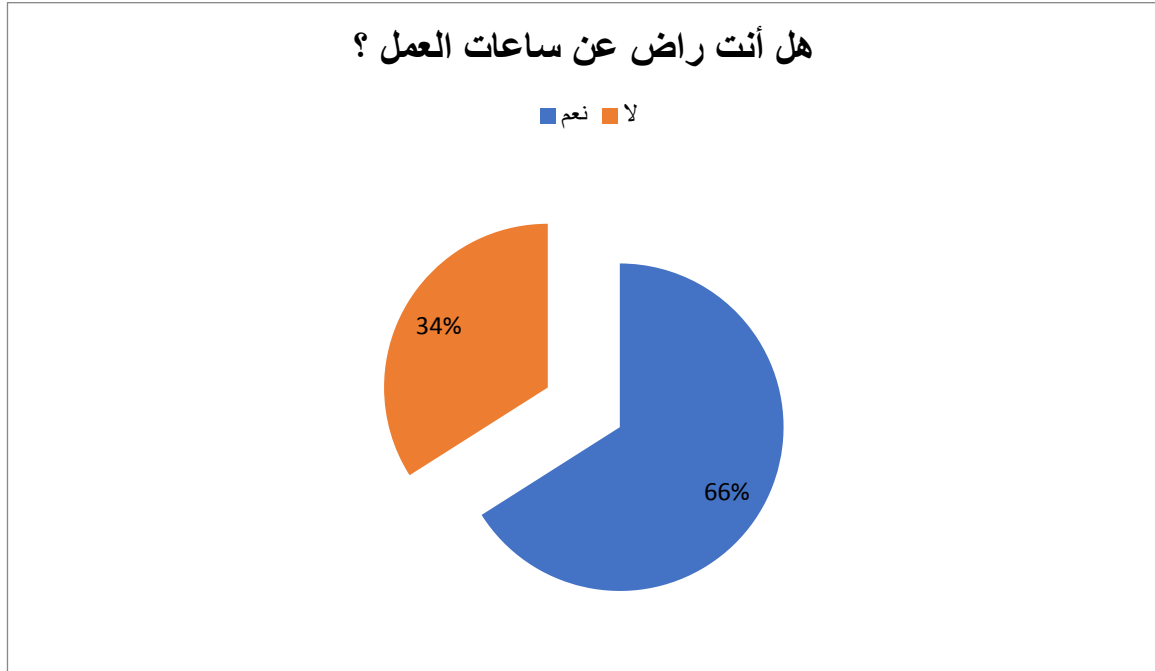
كانت الإجابات كالتالي :

هل أنت راض عن ساعات العمل ؟	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	23	66%
لا	12	34%
المجموع	35	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة .

يتضح من خلال الجدول أن 66% من العمال راضون عن ساعات العمل ، فيما كانت 34% من الإجابات تخص الموظفين غير الراضين عن ساعات العمل .

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم 19 في الشكل رقم 21



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول .

5- هل يتم تعويضكم عن ساعات العمل الإضافية ؟

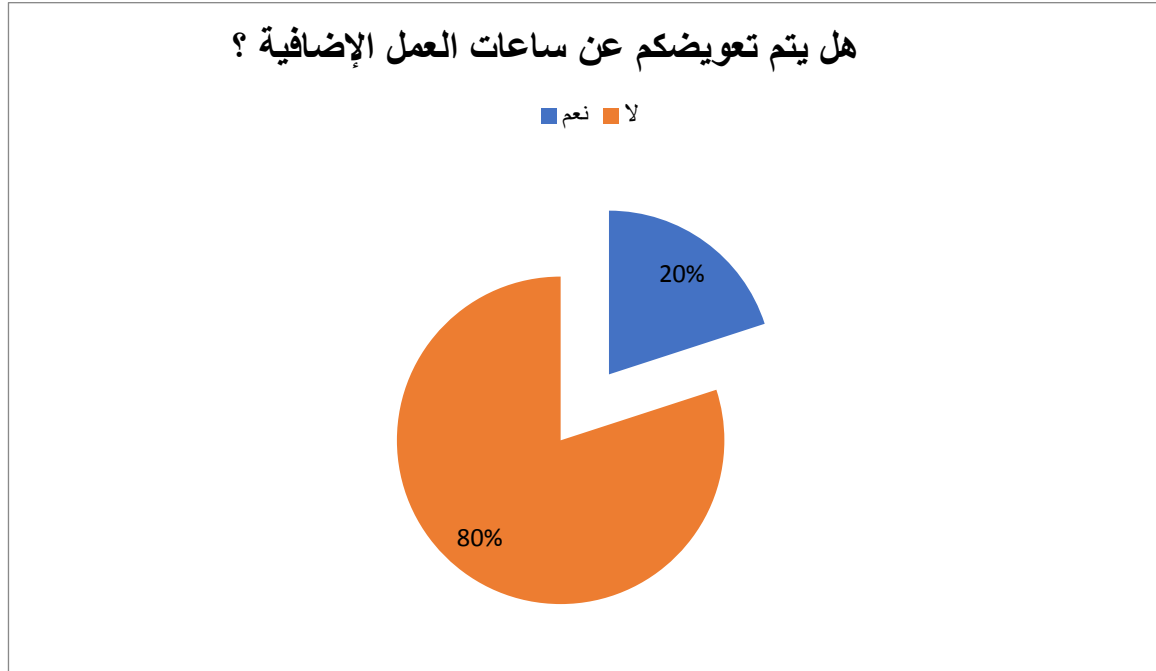
كانت الإجابات كالتالي :

هل يتم تعويضكم عن ساعات العمل الإضافية ؟	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	7	20%
لا	28	80%
المجموع	35	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة .

يتضح من خلال الجدول أن المؤسسة لا تقدم تعويضات عن ساعات العمل الإضافية وذلك حسب أجوبة الموظفين، حيث تمثلت في 80% لا ، و 20% بنعم .

يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم 20 في الشكل رقم 22



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول .

6- هل أنت راض عن العلاقة بين العمال والرؤساء ؟

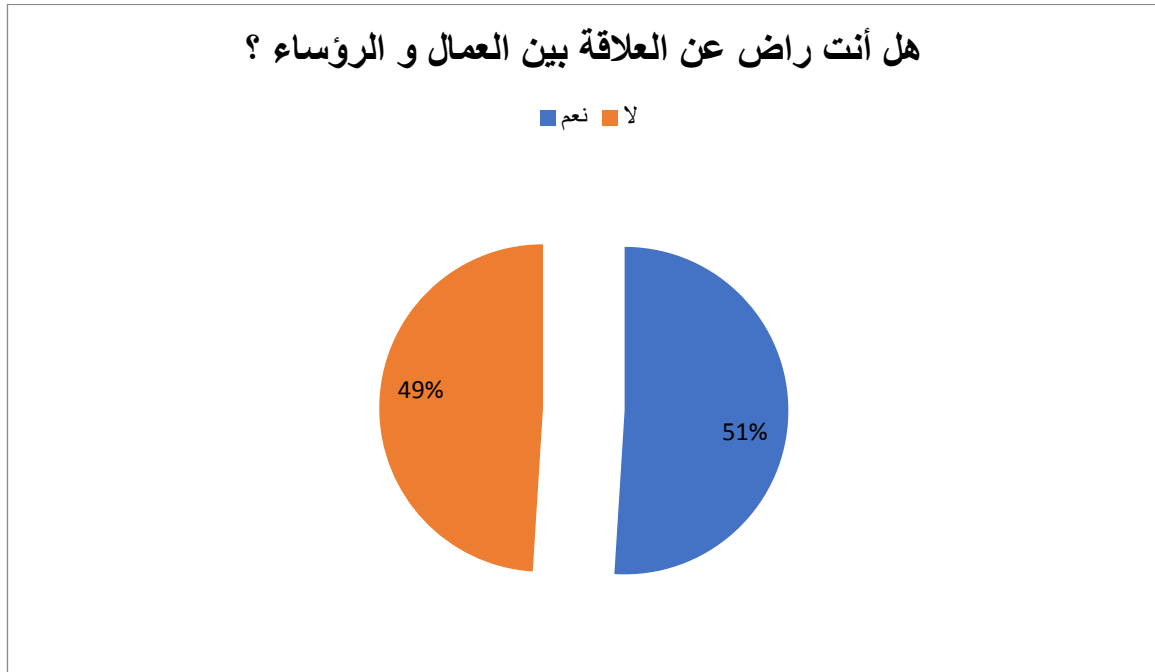
كانت الإجابات كالتالي :

هل أنت راض عن العلاقة بين العمال والرؤساء ؟	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	18	51%
لا	17	49%
المجموع	35	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة

يتضح من خلال الجدول أن الإجابات كانت متقاربة بين الموظفين حيث كانت 51% نعم ، و 49% لا .

يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم 21 في الشكل رقم 23 .



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول .

7- هل أنت راض عن منصب عملك ؟

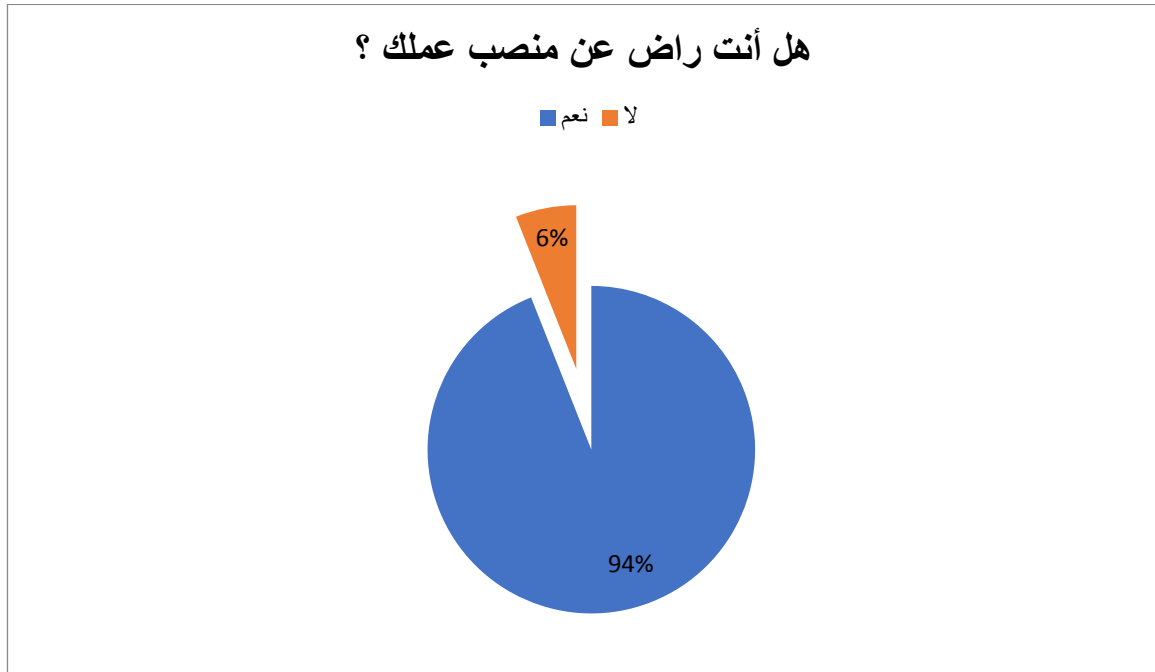
كانت الإجابات كالتالي :

هل أنت راض عن منصب عملك ؟	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	33	94%
لا	2	6%
المجموع	35	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة.

يتضح من خلال الجدول أن 94% من العمال راضون بمناصب عملهم ، 6% فقط أجابوا ب لا.

يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم 22 في الشكل رقم 24



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول .

الخلاصة :

من خلال دراستنا للتحفيز والرضا الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر بمستغانم ، تبين لنا أن هناك حوافز مختلفة مادية ومعنوية ، كلها لها تأثير على مستوى الرضا للأفراد العاملين . يختلف نظام الحوافز في المؤسسة من عامل لآخر ومن مستوى لآخر وهذا حسب الوظيفة التي يشغلها كل عامل وما تحتاجه من جهد .

فالعاملين في هذه المؤسسة بعضهم راض عن هذه الحوافز المقدمة ، فيما يختلف البعض الآخر في رأيهم ، وهذا ما يجعل مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة غير مستقر ، لأنه يتأثر مباشرة بالنظام التحفيزي المتبع ومدى توافقه مع متطلبات ورغبات الأفراد ، وعليه فإن المؤسسة ملزمة بإعادة النظر في نظام الحوافز المتبع وتقسيمها بعدل و موضوعية حتى يتمكن العاملين من تحقيق شعورهم بالرضا الوظيفي وبالتالي تحسين مردوديتهم في العمل .

خاتمة

العنصر البشري هو أحد أهم الركائز الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها وتحسين إنتاجيتها ، باعتباره المحرك الرئيسي لجميع وظائفها ، والعنصر الوحيد القادر على الابتكار والإبداع . ولهذا تسعى جميع المنظمات لإعطائه مكانة وأهمية خاصة في إدارة الموارد البشرية ، و من بين الطرق المستخدمة لتشجيع هذا العنصر على تقديم أفضل مردود له نجد التحفيز بكل أنواعه المادي والمعنوي كونه يساهم بطريقة مباشرة في تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق أهداف العامل وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة والمساهمة في رفع إنتاجيتها وأرباحها ومنه تحقيق البقاء والاستمرارية .

و من خلال الدراسة التي قمنا بها تم التطرق إلى أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي ، وهذا بإجراء دراسة ميدانية على مستوى مديرية اتصالات الجزائر لولاية مستغانم ، وبناء على ما توصلنا إليه ، يمكننا تقديم هذه النتائج :

● النتائج :

- اتضح أن مديرية اتصالات الجزائر محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا بالحوافز والعمل بها .
 - تقوم الإدارة بالتحسين المستمر في نظام الحوافز المعمول به لمواكبة تطورات موظفيها .
 - التحفيزات في مديرية اتصالات الجزائر متنوعة منها المادية والمعنوية .
 - جل عمال المديرية ذوي كفاءات عالية .
 - نظام الترقية المنتهج في المؤسسة حسب الأقدمية والكفاءات .
 - أغلب العاملين راضيين عن أجورهم .
 - تتباين نسبة الرضا الوظيفي بين العمال .
- ### ● اختبار صحة الفرضيات :

- يهدف نظام الحوافز بدرجة أولى إلى زيادة إنتاجية الفرد في المؤسسة فهو يحقق رغبات واحتياجات العامل و بالتالي فهو يعتبر الدافع لبذل أعلى مجهود للفرد وزيادة إنتاجيته . و من هنا يمكننا تأكيد صحة الفرضية الأولى .
- الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالارتياح أثناء تأديته لعمله ، فالاحترام المتبادل داخل المؤسسة والعلاقة المبنية على الثقة المتبادلة وتقدير جهودات الموظفين تخلق جو مريح للعمل ، وبالتالي يشعر العامل أنه ينعم بكل حقوقه مادية كانت أم معنوية هذا الأمر يجعله يصرف النظر عن تغيير منصب عمله أو مكان العمل ككل ومنه فإن هذا الشعور يحقق الولاء الوظيفي . و من هنا نستطيع تأكيد صحة الفرضية الثانية .

الخاتمة

- يتحقق الرضا الوظيفي في المؤسسة عن طريق اعتماد نظام تحفيزي مناسب لموظفيها ، وذلك من أجل تلبية احتياجاتهم ورغباتهم بطرق عادلة دون التمييز بينهم ، هذا يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي . ومنه نستطيع تأكيد صحة الفضية الثالثة .

● التوصيات و الاقتراحات :

- تطوير نظام الحوافز داخل المؤسسة لدفع الموظفين إلى زيادة مردودهم في العمل .
- العدل في تقسيم ومنح الحوافز بين العمال من أجل الوصول إلى تحقيق الرضا الوظيفي .
- الاهتمام أكثر بالكفاءات و المستوى العلمي في فرص الترقية .

● آفاق الدراسة :

من خلال دراستنا ، تم اقتراح بعض المواضيع التي لها علاقة بموضوع البحث و التي يمكن التطرق إليها في المستقبل

:

- واقع نظام الحوافز في المؤسسات الجزائرية.
- أثر الرضا الوظيفي على إنتاجية الموظفين .
- آليات تطوير نظام تحفيزي مناسب لكل منظمة .

قائمة المصادر

والمراجع

1. ابن منظور و أبو الفضل جمال الدين بن مكرم ، لسان العرب ، دار صادر بيروت ، لبنان، المجلد 05 ، الطبعة 4 ، 2005 ،
2. أحمد صقر عاشور(أ) ، إدارة الموارد البشرية العامة ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 1983
3. أحمد صقر عاشور(ب) ، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان 1983
4. أحمد صقر عاشور (ج)، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، الطبعة 1 ، 1979
5. أحمد صقر عاشور (د) ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2005
6. أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، ط 7 ، 2000 ،
7. أشرف محمد عبد الغني ، علم النفس الصناعي ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2001 ،
8. ابن منظور و أبو الفضل جمال الدين بن مكرم ، لسان العرب ، دار صادر بيروت ، لبنان، المجلد 05 ، الطبعة 4 ، 2005 ،
9. جمال الدين محمد مرسي و ثابت عبد الرحمن إدريس ' السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية إسكندرية ، مصر ، 2002
10. جلال إبراهيم العبد و نهال فريد مصطفى ، إدارة اللوجستيات ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، ط1 ، 2003
11. جيرالد جرينج و روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رافعي مجد رافعي وإسماعيل علي بيسوني ، دار المديح الرياض ، السعودية ، 2004
12. خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة 2 ، 2005
13. خضير كاظم محمود ، ياسين كاتب الحرشة ، إدارة الموارد البشرية ، (الأردن ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 2007)
14. راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية (مصر ، جامعة الإسكندرية كلية التجارة)
15. زكي حنوش ، الحوافز و التنمية الشاملة : مجلة الإدارة العامة ، العدد 47 ، حلب ، سوريا ، 1985
16. صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، مصر ، 2007
17. صلاح الدين محمد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية الجديدة ، مصر ، 2002
18. طاهر محمود الكلالدة ، تنمية الموارد البشرية ، (الأردن : دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع ، 2008)
19. عائشة مصطفى المناوي ، سلوك المستهلك ، دار مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، ط 2 ، 1998
20. عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2008

قائمة المصادر والمراجع

21. عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1999
22. عمار بوحوش ، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21 ، (الجزائر ، دار المغرب الإسلامي ، 2006)
23. غربي على وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007
24. فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، (الأردن ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، 2008)
25. مدحت محمد أبو النصر ، الإدارة بالحوافز ، (مصر : المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2012)
26. محمد قاسم القريوني ، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف ، (الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة 2 ، 2004)
27. محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، مصر ، 2004
28. محمد الصيرفي ، السلوك الإداري : العلاقات الإنسانية ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، مصر ، 2008
29. محمد سعيد سلطان (ب) ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، مصر ، 2003
30. محمد صلاح الحناوي وراوية محمد حسين ، السلوك التنظيمي ، الناشر مركز التنمية الإدارية ، الإسكندرية ، مصر ، 1998
31. محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي – دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال - ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، ط 5 ، 2009
32. محسن علي الكتيبي ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، المكتبة الأكاديمية الإسماعيلية ، مصر ، 2005
33. وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، (الجزائر ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، 2004) ،
34. نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، (الجزائر : دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع ، 2011)

رسائل التخرج :

35. جواد حمزة ، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية ، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم نفس العمل والتنظيم – جامعة منتوري ، قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، قسم علم النفس و العلوم التربوية ، 2006/2005 ،
36. زهية غزيون ، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات ، جامعة سكيكدة ، الجزائر ، 2007
37. زين الدين ضياف ، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي ، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم ، جامعة الجزائر ، 2000
38. سفاري ميلود ، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة سطيف ، الجزائر ، 2007
39. نور الدين شنوفي ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراة في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2005

الفهرس

الفهرس

الصفحة	العنوان
-	إهداءات
-	تشكرات
2 - 1	مقدمة
27 - 3	❖ الفصل الأول: مدخل إلى الحوافز .
12 - 3	○ المبحث الأول: ماهية الحوافز
5 - 3	▪ المطلب الأول: مفهوم الحوافز
6 - 5	▪ المطلب الثاني: أهمية و أهداف الحوافز
12 - 6	▪ المطلب الثالث : أنواع الحوافز
26 - 13	○ المبحث الثاني: نظريات حول الحوافز
19 - 13	▪ المطلب الأول: نظرية التحفيز
24 - 20	▪ المطلب الثاني: أسس منح الحوافز
26 - 25	▪ المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في نظام الحوافز
27	▪ خلاصة الفصل الأول .
51 - 28	❖ الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي .
40 - 28	○ المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
31 - 28	▪ المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته
38 - 31	▪ المطلب الثاني : عناصر وعوامل الرضا الوظيفي
40 - 39	▪ المطلب الثالث: أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي
50 - 41	○ المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي ومؤشراته .
45 - 41	▪ المطلب الأول : نظريات الرضا الوظيفي .
48 - 46	▪ المطلب الثاني : مؤشرات الرضا الوظيفي .
50 - 49	▪ المطلب الثالث: العلاقة بين الحوافز و الرضا الوظيفي
51	▪ خلاصة الفصل الثاني .
85 - 52	❖ الفصل الثالث : أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي - دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر - مستغانم
61 - 53	○ المبحث الأول : تقديم شركة اتصالات الجزائر و الفرع محل الدراسة .
54 - 53	▪ المطلب الأول : المنهج المتبع في الدراسة
59 - 55	▪ المطلب الثاني : تقديم شركة اتصالات الجزائر .
61 - 60	▪ المطلب الثالث : تقديم الفرع محل الدراسة .
84 - 62	○ المبحث الثاني : تقييم الحوافز و الرضا الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر فرع مستغانم .

الفهرس

62	▪ المطلب الأول : واقع الحوافز ومدى تأثيرها على تحقيق الرضا الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر لولاية مستغانم .
84 – 63	▪ المطلب الثاني : تحليل نتائج الاستمارة .
85	▪ خلاصة الفصل الثالث .
87 - 86	خاتمة
89 – 88	قائمة المراجع

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	هرم الحاجات الإنسانية لماسلو	1-1
17	هرم الحاجات الإنسانية لألدرفير	2-1
19	مبادئ نظرية هيرزبيرج	3-1
44	خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة .	1-II
58	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائرية	1-III
60	الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر لولاية مستغانم	2-III
63	الجنس	3-III
64	السن	4-III
65	المؤهل العلمي	5-III
66	سنوات الأقدمية	6-III
67	المستوى الوظيفي	7-III
68	العبارة 1	8-III
69	العبارة 2	9-III
70	العبارة 3	10-III
71	العبارة 4	11-III
72	العبارة 5	12-III
73	العبارة 6	13-III
74	العبارة 7	14-III
75	العبارة 8	15-III
76	العبارة 9	16-III
77	العبارة 10	17-III
78	العبارة 11	18-III
79	العبارة 12	19-III
80	العبارة 13	20-III
81	العبارة 14	21-III
82	العبارة 15	22-III
83	العبارة 16	23-III

الفهرس

84	العبارة 17	24-III
----	------------	--------

الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
38	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها	1-II
47	نوع الشكاوي و عدد العمال	2-II
63	الجنس	1-III
64	السن	2-III
65	المؤهل العلمي	3-III
66	سنوات الأقدمية	4-III
67	المستوى الوظيفي	5-III
68	العبارة 1	6-III
69	العبارة 2	7-III
70	العبارة 3	8-III
71	العبارة 4	9-III
72	العبارة 5	10-III
73	العبارة 6	11-III
74	العبارة 7	12-III
75	العبارة 8	13-III
76	العبارة 9	14-III
77	العبارة 10	15-III
78	العبارة 11	16-III
79	العبارة 12	17-III
80	العبارة 13	18-III
81	العبارة 14	19-III
82	العبارة 15	20-III
83	العبارة 16	21-III
84	العبارة 17	22-III

المخلص

المخلص:

تتمحور هذه الدراسة حول أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، شغل موضوع الحوافز حيزا كبيرا لدى الباحثين الاجتماعيين والاقتصاديين خاصة. بحيث أصبح من أساسيات الإدارة الحديثة بل من الضروري وجود نظام تحفيزي مناسب في كل منظمة لأنه يعتبر دافع يساهم في اخراج أفضل ما يملكه الفرد العامل من موهبة و جهد وبالتالى يعمل على تحسين مردودية العامل والمؤسسة على حد سواء.

كما أن للحوافز علاقة طردية مع الرضا الوظيفي ، فكلما زادت الحوافز سواء المادية أو المعنوية زاد شعور الموظفين بالرضا ، وهذا يتعكس إيجابا على إنتاجية المنظمة ومدى سعي عمالها لتحقيق أهدافهم المسطرة .

إن هدف هذا البحث هو معرفة واقع الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي ، ولتحقيق هذا الهدف قمنا بدراسة ميدانية على مستوى مديرية اتصالات الجزائر فرع ولاية مستغانم ، باستعمال استمارة أسئلة موجهة للموظفين ومقابلة مع أحد رؤساء المصالح للمديرية من أجل مقارنة النتائج المحصل عليها لإثبات وجود نظام حوافز ومدى تأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة .

كلمات مفتاحية:

الرضا الوظيفي

نظام الحوافز

التحفيز

Abstract :

This study is centered about the impact of the incentives in achieving job satisfaction , this topic of incentives occupied a large space among social and economic researchers in particular . As it has become one of the basics of modern management , it's even become necessary to have an appropriate incentive system in every organization because it is considered as motivation that contributes to bringing out the best of talents and efforts that the workers possesses ,so it's improves the efficiency of the workers and the organization as well .

The incentives also have a positive relation with job satisfaction , whenever the material or moral incentives increase , the more satisfied the employees feel , and this reflects positively on the productivity of the organization .

The aim of this research is to know the reality of the incentives in achieving job satisfaction , and to achieve this goal , we did a field study at the algerian communations directorate (algeria telecoms) in mostaganem city , using a questionnaire form for employees , and an interview with one of the heads departments (head of the humans resources department) in order to compare the results obtained to prove the existence of an incentives system and the extent of its impact on achieving job satisfaction in the organization under study .

Key words :

Stimulus

Incentives system

Job satisfaction