

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



الموضوع

**التحفيز وعلاقته بالرضا الوظيفي**  
**دراسة ميدانية في المؤسسة الصناعية الكرومنزلية**  
**ENIEM، تيزي وزو**

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم

\_\_\_\_\_  
: . الاحسن حمزة

\_\_\_\_\_  
: عمار وعلى حميد

السنة الجامعية 2014 / 2015

## تقدير

لحمد لله الذي به الصالحات وبفضله ومنه وعونه تتحقق المنى

يجعل هذا العمل خالصا لوجهه

الكريم وان ينفعني به وينفع به من بعدي.

فمن هذا المقام تحية شكر وتقدير وعرfan إلى أستاذي

الذي اشرف على انجاز هذه الأطروحة

وصبره وتفانيه في تقديم التوجيهات القيمة لي والذي تعلمت منه

الكثير فجزاه الله عني خير الجزاء.

ولا انسي تقديم الشكر إلى عمال مؤسسة ENIEM بتيزي وزو

الذين قدموا لنا معلومات ووثائق قيمة من اجل استكمال البحث.

أخير من قدم لنا يد العون

في إتمام هذا العمل وإخراجه في أحسن صورة.

"حميد"

تطوير الموارد البشرية وتعزيزها بوصفها الثروة المثالية و القاعدة الأساسية للتقدم والازدهار والتي تعتبر من أهم الموارد الإستراتيجية والأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة نظر كونها تحدد فرص للمؤسسة للبقاء والنجاح والتقدم أنها هذه الأخيرة على المنافسة والتفوق على مثيلاتها من المؤسسات في السوق ولما كانت معظم المؤسسات الاقتصادية وخاصة التي تنتمي إلى القطاع العمومي تعاني من انخفاض في مستوى الأداء والإنتاجية للكثير من العوائق التسيرية والتنظيمية والتكوينية ظهرت الحاجة للتسيير الفعال للموارد البشرية و التوجهات الجديدة لذلك تميل الاهتمام العاملين بالمؤسسات من بعضها البعض وان تحقيق هذا الحد من الفعالية يتطلب هيئة تهتم وباحتياجاتهم ورغباتهم وكذا طموحاتهم والسعي رضاهم المهني ويكمن دور هذه في تهيئة المحيط المناسب للعمل والاهتمام بالعاملين وتحفيزهم ولبذل مجهود لديهم ومساهماتهم بشكل ايجابي في رفع مستوى وذلك عن طريق مجموعة من الإمكانيات التي تتيحها توفرها من اجل تحقيق أهداف محددة تعود بالفائدة لكل من الأفراد و المؤسسة معا. ويهتم بحثنا هذا بدراسة متغيري التحفيز والرضا الوظيفي وذلك لهدف معرفة العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي ولذلك قسمنا بحثنا هذا جانبين أساسيين وهما الجانب النظري والجانب لتطبيقي .

وقد تم تقسيم الجانب النظري فصول وهي كما يلي:

- : تناولنا فيه كل من إشكالية الدراسة وفرضياتها وأهميتها وأهدافها بالإضافة إلى تحديد المفاهيم الأساسية لهذه الدراسة والدراسات .
- : تطرقنا فيه موضوع التحفيز حيث تم تقديم مفهوم التحفيز وأنواعه وأهميته ونظرياته كيفية التحفيز، أسباب التحفيز
- معايير منح الحوافز في المؤسسة .

:

فيه إلى موضوع الرضا الوظيفي حيث تم تقديم مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته عناصر وعوامل الرضا الوظيفي العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي طرق قياس الرضا الوظيفي و كيفية حدوث الرضا الوظيفي أثار ونتائج الرضا الوظيفي. أما الجانب التطبيقي فقسمناه ين وه كما يلي

:

تناولنا فيه منهجية البحث حيث ذكرنا فيه المنهج المستعمل في البحث ثم الدراسة الاستطلاعية ثم البحث وذكرنا صدقها وثباتها وفي الأخير التطرق الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذا البحث.

:

وفيه قمنا بعرض وتحليل مختلف النتائج المتعلقة بفرضيات فيه بمناقشة نتائج فرضيات هذا البحث وتفسيرها ثم الخروج باستنتاج عام مع تقديم العديد من التوصيات والاقتراحات المتعلقة بموضوع .

## 1- إشكالية الدراسة:

اليوم في بيئة معقدة متغيرة باستمرار محيطة بالمخاطر التحديات مصدرها التغيرات  
التي تحدث في البيئة الخارجية لذا تسعى المنظمات للوصول  
الزيادة والتميز عن منافسيها . وهذا بدوره يتطلب قدرة ومقدرة لمواكبة مختلف هذه التطورات فتحقيق  
لأهدافها وبقائها باستمرار  
مرهونا بمدى قدرتها على التكيف ومواجهة التحديات  
والفعالية في مواجهتها . تعتمد اليوم  
على درجة الكفاءات البشرية للمنظمة باعتبارها احد  
سبة الثمينة لها تأثيرا الإنتاجية والاستمرارية فالعنصر البشري  
عمل كونه يتولى تحقيق الاستغلال  
تظهر الأهمية لإدارته  
العمل، الاختيار، التعيين، التكوين، الترقية، النقل، الاتصالات والمعلومات. وتحسين ظروف العمل،  
العلاقات الاجتماعية، التحفيز وهذا الأخير  
موضوعه يحتل أهمية كبيرة لدى المنظمة والعاملين  
بها فهو ممارسة ووسيلة تحقيق الفوز  
أساسها تطورها  
كان يمارس وفق ومبادئ منظمة وموضوعية وشفافة فمن خلاله تتميز  
وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وكذا كسب ولائهم وزيادة إنتاجهم .  
حيث أشير أساليب التحفيز بأنها . فيمكن تكون ايجابية سلبية ويمكن  
في شكل تحفيز عادي أساليب التحفيز بمراحل م  
هي عليه . بالمرحلة التقليدية والتي تم التركيز فيها فقط على الحوافز المادية ثم أعقبها  
المرحلة التي نادت بها مدرسة العلاقات الإنسانية لتي اهتمت بالحوافز المعنوية بجانب المادية ثم  
جاءت المرحلة الحديثة التي تربط بين الحوافز المادية والمعنوية معا. (الدروبي، 2006).  
يحض موضوع التحفيز حاليا باهتمام كبير واعتراف الإنسانية  
وضرورة احترامها . كل حسب كفاءته وقدرته ومهارته فتحفيز العاملين يثير  
دوافعهم ويحرك طاقاتهم وقدرتهم ويولد الحماس في العمل ودفعهم لزيادة أدائهم طريق  
الاهتمام بهم وحسن المعاملة بمشاعرهم وطموحهم ورغباتهم وهذا بدوره يحفز الفرد على  
حاجاته ورغباته وملئ نفوس العاملين بالرضا والطمأنينة ومن ثم ضمان تفانيهم في أدائهم .

والتفاعل بكفاءة وفاعلية مع المهام الملقاة على عاتقهم مظاهر القلق والتوتر وغيرها ولذا تسعى المنظمة لتحقيق الرضا الوظيفي لعاملها من خلال الاهتمام بموضوع الحوافز ولذا تسعى المنظمة لتحقيق الرضا الوظيفي لعاملها من خلال الاهتمام بموضوع الحوافز وأشكاله حتى يحافظ إنتاجيتها وضمان بقائها و استمراريتها مرهونة برضا على العمل وتحقيق الرضا يتطلب تلبية عدة حاجات اجتماعية وعادية ونفسية وغيرها فالرضا قضية لها أهمية كبيرة في حياة الجماعات للحصول على مساهمة وتعاون الجميع في المنظمة لتحقيق الأهداف والنتائج وهذا يقابله نزاعا بتلبية احتياجات ورغبات وطموحات العاملين وهذا في جهة في حين لا يمكن الحصول على عن طريق القوة .

يعد رضا الفرد عن عمله لتوافقه النفسي والاجتماعي ويرتبط ذلك بالنجاح في العمل ويعكس مكانته داخل مجتمعه الوظيفي احد الركائز الأساسية لتوفير الاستقرار الوظيفي والبيئة المناسبة للعامل عمله على وجه وبذل قصارى جهده وهذا أيضا يرتبط بالزملاء وجماعات و فرق العمل والرؤساء والعلاقات الطيبة بين مختلف هذه العناصر تترك اثر طيبا في نفسية الفرد وتساهم في رفع الروح المعنوية لديه كما يزيد من انتمائه وولائه للمنظمة.

واقع المؤسسات الجزائرية بصفة عامة مؤسسة الصناعات الكهرومنزلية ENIEM المسئولين فيها يبذلون جهدا كبيرا لتحسين درجة الرضا لعمالها من خلال الاهتمام وأشكاله وبناءً على ما سبق نطرح بعض التساؤلات التالية.

- ما طبيعة الحوافز التي توفرها ENIEM بتيزي وزو لعمالها.
- ما مستوى الرضا الوظيفي الموجود لدى عمال مؤسسة ENIEM بتيزي وزو.
- ما طبيعة العلاقة الموجودة بين عملية التحفيز والرضا الوظيفي.

## 2- فرضيات الدراسة :

### - الفرضية الأولى :

ENIEM بتيزي وزو لعمالها حوافز مادية ومعنوية.

### - الفرضية الثانية:

يتمتع عمال مؤسسة ENIEM بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي.

### - الفرضية الثالثة:

هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين التحفيز والرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة ENIEM بتيزي وزو.

## 3- أهمية الدراسة:

حاجات متنوعة وحتى يتم تحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم ينبغي تحليل

هذه الحاجات تحديد الأهم ومن ثم العمل على تطوير

بما يتناسب معها وكلما ازدادت درجة المودعة والتوافق بين نظام العوائد والحاجات

ازدادت الدافعية والإنتاجية واتجاهاتهم تسخرها من

اجل خدمة مصالحها وأهدافها ويعد التأثير على اتجاهات وتصرفات التنظيم في

رغباتهم ودوافعهم للعمل وتوجيههم الوجهة المطلوبة لتحقيق هدف المنظمة وهو الت

والحقيقي لبناء في المنظمات لذلك فان تحديد القوى الداخلية والدوافع والرغبات الكامنة هي

تحفيز الفرد رغباته من اجل مساهمة فاعلة في

من قناعة ورغبة ويواجه المدراء عوائق عديدة في تقديم الحوافز المناسبة لتشجيع العاملين على

أهمية الموضوع ذاته لما للحوافز من اثر كبير على نفسية العامل ومدى رضاه في عمله

ه فيه واستمراريته بالعمل مما يؤثر في التقليل من دوران العمل من ناحية وعلى زيادة

الإنتاجية من ناحية .

#### 4- أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة معرفة دور الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال لصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتيزي وزو من خلال الأهداف التالية:
- الوقوف على الحوافز المادية والمعنوية المطبقة على عمال مؤسسة ENIEM.
  - أهمية في وجهة نظر ENIEM.
  - تأثير التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي.
  - ENIEM.
  - الأهمية القصوى التي يكتسبها التحفيز والرضا الوظيفي في التكيف ومواكبة التغيرات والتطورات التي تحدث في بيئة معقدة وتغير يوما ببد يوم.

#### 5- تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة:

- **الحوافز:** هي مجموعة من المتغيرات التي تستخدم في إثارة الدافعية لدى الأفراد حيث أنها مؤثرات خارجية يمكنها أن تحرك السلوك الذاتي باتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها ونميز نوعين من الحوافز أهمها:
- **الحوافز:** هي مجموعة من المتغيرات التي تستخدم في الدافعية لدى حيث أنها خارجية يمكنها حاجات معينة يرغب في الحصول عليها ونميز نوعين من الحوافز أهمها:
- **الحوافز المادية:** هي تلك الحوافز الملموسة التي تقدم للعاملين كقوة مقابل جهد مبذول نقدية وتمثل ظروف الراتب التشجيعية والعلاوات والدرجات العالية وظروف العمل ومتطلباته وتقديم المنح والقروض.
- **الحوافز المعنوية:** هي تلك الحوافز التي تنشأ الاجتماعية والذاتية وترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية وهي عبارة عن حوافز غير نقدية كالشكر والتقدير للجهد الوظيفي والترقيات وفرص التعبير عن الذات وحرية المبادرة وتقديم إنجازات وكذلك توفير فرص الترشيح للدراسات العليا.
- **الرضا الوظيفي:** انه مجموعة المشاعر الوظيفية الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو العمل.

كما يعني الحالة الشخصية للفرد العامل والتي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة من العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل.

## 6- الدراسات السابقة :

### 6-1 الدراسات التي تناولت الحوافز:

#### 6-1-1 الدراسات العربية:

- دراسة ابتسام حمدي وسعد جلال 1966: وهدفت دراستهما إلى القيام بالمقارنة حول أسلوبين في الحوافز المادية وقام بدراستهما في مصانع الألمنيوم بالإسكندرية وطبقت هذه الدراسات على مجموعتين من العمال تقومان بنفس العمل لكن تختلف في أسلوب دفع الأجور، على أساس الإنتاج، أما الفئة الثانية فكان على أساس تقاضي اجر يومي ثابت وتوصلت هذه الدراسة إلى مايلي: (محمد عبيدات، 1999، ص151).

- إنتاج عمال المجموعة الأولى تتراوح ما بين 80% 90% عند عمال اليومية. 50%

- هناك تساوي بين المجموعتين بالنسبة لنوعية العمل، إذ تراوحت درجة الجودة عند المجموعتين بين 60% 70% .

ب- دراسة درويش فؤاد درويش 1991: وقد هدفت دراسته طريقة تحفيز العمال للمزيد من

حيث قام بدراسة في الشركة العاملة لصناعة "البابات Renot" بالقاهرة حيث استعمل طريقة بالكميات المنجزة ودفع لمن يؤدي عملا ممتازا ومن أهم

إليها هي ما يلي: (محمد عبيدات، 1999، ص149).

زيادة فضلا عن زيادة مداخل  
الإضافية.

تخفيض معدل دوران العمل.

الحد من الغيابات وجذب العناصر الفعالة للالتحاق بالمنظمة.

## 2-1-6 الدراسات الأجنبية:

- أ- دراسة **MAYO 1927**: لة الحوافز من خلال مفهوم العلاقات الإنسانية  
في مصنع وسترن الكتريك بالولايات المتحدة الأمريكية 60 عملهن في غرفة  
أسابيع وتمت مكافأتهن بناءً على نظام اجر جديد وفي  
الأولية نب الامتيازات التي كن يحصلن عليها وفي المرحلة الأخيرة  
عملهن العادي وتوصلت هذه الدراسة النتائج التالية: (كمال بربر، 1997، ص251)  
- زيادة بطريفة دائمة.  
- تحسين المردود المصنع تتعدى مهامه من الوظيفة الاقتصادية  
الوظيفة الاجتماعية التي تتمثل في الارتياح والرضا لدى العمال  
- للعمال نظاما غير رسمي يوجه سلوكهم ويحدد تصرفاتهم.  
ب- دراسة **Gold thrope 1968**: لقد قام بدراسة حول الفروق الفردية والحوافز ونظرة العمال إليها  
حسب عمرهم ومستوى تعليمهم وقد شملت عينة الدراسة (299) عامل كلهم متزوجين وتتراوح  
أعمارهم بين (21) (46) أجريت "letton" بانجلترا حيث كان معدل العامل الواحد  
هو 17 ليرة استرلينية في وكان معدل لا باس به فيذلك الوقت حيث توصلت هذه الدراسة  
النتائج التالية: (عمر داوود، 1998، ص05)  
- العمال كانوا ينفذ أعمالهم  
- دائما يرغبون في الحصول على المال  
- عدم اهتمام العمال بالعلاقات مع الزملاء عن عملهم.  
- الحافز المادي كان مركزيا في عملهم.

## 7- الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي:

## 1-7 الدراسات العربية:

### أ- دراسة العديلي 1984:

بدراسة بعنوان الرضا الوظيفي وهي دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجرة الحكومية في مدينة الرياض، وبدراسة الدوافع والرضا الوظيفي على عينة من الموظفين الحكوميين في المملكة العربية السعودية، حيث توصل فيها إلى:

- إن الموظف السعودي راض عن العوامل التالية: علا

الاعتراف والتقدير من الزملاء، ظروف العمل المادية نوع العمل، الشعور بالانجاز.

- وان الموظف السعودي غير راض عن العوامل التالية: الراتب الذي يتقاضاه مقارنة بالجهد المبذول، ساعات العمل اليومية، الثناء عن العمل، الحرية المتاحة للموظف في تنفيذ العمل. (العديلي ناصر محمد، 1984، ص36).

### ب- دراسة الفالح 2006:

وعنوانها الرضا الوظيفي لمحضري المختبرات في المرحلتين المتوسطة والثانوية في مدينة الرياض وهدفت الدراسة التعرف على الرضا الوظيفي لمحضري المختبرات وكذا التعرف على الفروق بينهم في الرضا الوظيفي حسب المتغيرات المستقلة التالية: المرحلة التي يعمل بها محضر المختبر، العمر، الخبرة في العمل لتحقيق أهداف أسئلتها استبيان يتكون

52 عبارة وتكونت العينة من (99) النتائج التالية:

- محضري المختبرات يتمتعون برضا وظيفي بدرجة متوسطة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي بين محضري المختبرات تعزي
- للمرحلة الدراسية التي يعملون بها.
- إحصائية للرضا الوظيفي تعزي لمتغير العم .
- إحصائية بين ينة تعزي لخبراتهم في العمل فيما يخص

محور بيئة العمل. ( الفالح نايف بن سليمان، 2006، ص64).

## 2-7 الدراسات الأجنبية:

- دراسة سينزد وبولارد 1983 SNEZED AND BOULLRD:

أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية على عينة مكونة من (92) موظفا بولاية فرجينيا وهذا بغية التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات الخاصة بالمؤسسة، التعليم، مدة العمل، الراتب، خصائص الوظيفة والرضا الوظيفي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ذات دلالة إحصائية بين درجة البيروقراطية والرضا الوظيفي.
- درجة الرضا الوظيفي في المؤسسات التي تزيد تسلسل وتقيم العمل وتزداد درجته في . (عبد النور ارزقي، 1997، ص137).

- دراسة لي ويلبر 1985 LEE WILLBER:

حيث أجرى الدراسة على عينة تتكون من 170 موظف حكومي في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان الهدف منها هو البحث عن بين العمر والرضا الوظيفي ومدى هذه العلاقة ببعض المتغيرات كالمستوى التعليمي، مدة العمل، الراتب، خصائص المهنة. نتائجها على ما يلي:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمر والرضا الوظيفي، الرضا يزداد بتقدم العمر، بقية المتغيرات لا تؤثر على هذه العلاقة.

8- الدراسات التي تناولت العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي:

1-8 الدراسات العربية:

دراسة ياغي 1982: بعنوان علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي في الحكومية بين الرضا عن وظيفته.

ن رضا الموظفين بتفاوت من عامل من حيث أهمية الوظيفة جماعة العمل، فرص التعبير عن النفس، الراتب، الترقيّة، طبيعة العمل، مساعدة الحوافز على ، نوعية الحوافز، مزايا الحوافز ومشكلاتها.

- دراسة بيلا 1982 وارجريس 1972 BHELLA et ARGERIS:

أصرفت إلى أن العاملين الأكثر رضا عن تحفيزهم يميلون لتحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية وان هناك علاقة وطيدة بوجود دافع قوي وذلك بالتحفيز على تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي وتكون معنوياتهم مرتفعة.

### - دراسة الودناني 1999:

وعنوانها اثر الحوافز على فاعلية والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، هدفت الدراسة تحديد تأثيرا على فاعلية والرضا الوظيفي للعاملين (ضباط) الجوازات بمدينة الرياض وأظهرت منطقة الرياض من حيث الأهمية والتأثير على فاعلية والرضا الوظيفي وهي على الترتيب: (الترقيات، العلاوات، من حيث الأهمية والتأثير على فاعلية والرضا الوظيفي هي على الترتيب (الثناء، الشهرة خطابات الشكر، بدل المناطق النائية) و معظم الحوافز المادية باعتبارها الوظيفي وأخيرا الوظيفي. أهمية كبيرة لتأثير الحوافز العضوية على فاعلية وتأثيرها على فاعلية وأهمية جوازات منطقة الرياض اتجهوا اختيار

### تمهيد:

يعتبر التحفيز محل اهتمام الكثير من العلماء والباحثين سواء الاقتصاديين أو النفسانيين أو الاجتماعيين وهذا لما له من أهمية بالغة فالتحفيز ممارسة لتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما لديهم هذا بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي والأداء والانجاز في المنظمة فالتحفيز قوى مؤثرة في سلوك الفرد بطرق وأساليب ووسائل معينة قد تكون مادية أو معنوية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية وتحقيق الغايات المطلوبة هذا من جهة ومن جهة أخرى ن معرفة هذه القوى تصبح ضرورية لجعل التحفيز مثمرا في المنظمة فالتحفيز من الأسس المهمة لضمان تحقيق الأهداف وتوفير الرغبة عند الأفراد في العمل ويعتبر حاليا هو نشاط المنظمات الناجحة والفاعلة التي تتنافس على إيجاد أحسن الحوافز وقدرتها على إثارة حماس الأفراد وهذا من خلال أنظمة التحفيز الملائمة التي تتماشى مع طبيعة العمل والعاملين كأفراد وجماعات، وذلك اعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات كل حسب كفاءته وقدراته ومهاراته.

## 1- مفهوم التحفيز:

التحفيز: هو عملية تنشيط الموظفين بطرق ايجابية سلبية بهدف زيادة معدلات وتحسين ( شيخة، 2000 ).

- يقصد بالتحفيز تلك المجهودات التي تبذلها لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وأدائهم حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو شريطة يتميز ذلك باستمرارية والتجديد. ( صالح عمدي محسن العامري، 2003 254 )

- التحفيز ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع عندهم من ومجهود لتحقيق أهداف . (صالح عمدي محسن العامري، 2004 459 2007)

- Pinder هي من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه في واحد وهي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله. (حمدي ولية، 2004 151)

- Dimok هي العوامل الخارجية التي تجعل يهتمون بعملهم على نحو وبيذلون معه جهدا اكبر مما يبذله غيرهم. (ظاهر محمود الكلالدة، 2008 115)

من خلال كل التعاريف السابقة استخلص واستنتج تعريف شامل لتحفيز كما يلي:  
- التحفيز هو عملية التأثير في السلوك الوظيفي للعاملين وتحريكه وتوجيهه باستخدام مجموعة من العوامل والامتيازات بغية استمراره لتحقيق دافعية العمل العاملين لتحقيق هدف محدد وهو يشكل فن البشر لبذل كل الطاقات وجهد نشاط البشرية.

## 2- أهمية التحفيز:

للتحفيز أهمية كبيرة وتشير إلى مجموعة الأعراض والمكاسب والنتائج التي تحققها المنظمة خصوصا إذ تم التحفيز وفق أسس عادلة وهذه المكاسب تشمل في ما يلي: (زاهر عبد الرحيم 2011 142 143)

1- **بقيمة ما ينجزه الفرد حاجته للتفكير:** السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء والعقاب والخصم والفصل أحيانا لذا يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد واخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار كما يمكنه من

2- **التغذية المرتدة:** يسعى معظم أفعالهم ورد فعل الغير تجاهها استجابة لرغباتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم وإشباعها لغرائزهم في حب

3- **: يمثل أهمية كبيرة لمعظم فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن حاجاتهم المادية.**

4- **تحمل المسؤولية:** يعد تحمل المسؤولية من العوامل الكبير في انجاز وتحقيق الأهداف فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو المسؤولية كل هذا فهناك أهمية

❖ **أهمية** : وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:

- حماس الجماعات وتشجيع روح المبادرة والمنافسة بين الجماعة يجب ذواتهم ومن هنا يحدث تنافس

- تنمية روح المشاركة والتعاون بمعنى تنمية روح الفريق الجماعي وتكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها كما تسمح المشاركة الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية بأرائهم ووجهات نظرهم.

- تنمية المهارات فيما بين الجماعة تشجيع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب

❖ **أهمية**

يمكن أهمية الحوافز على مستوى المنظمة ككل من خلال ما يلي:

- التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية والداخلية: تساهم الحوافز في الاستجابة السريعة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، ومما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها وهذا يستدعي بدوره الاستغلال للموارد المادية والبشرية المتاحة.

- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم والمنافع والخدمات والترقيات وتؤثر هذه

- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تساهم الحوافز في تحقيق جو من

مما يدفعهم للحرس على المصلحة العامة لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف

### 3- طبيعة التحفيز:

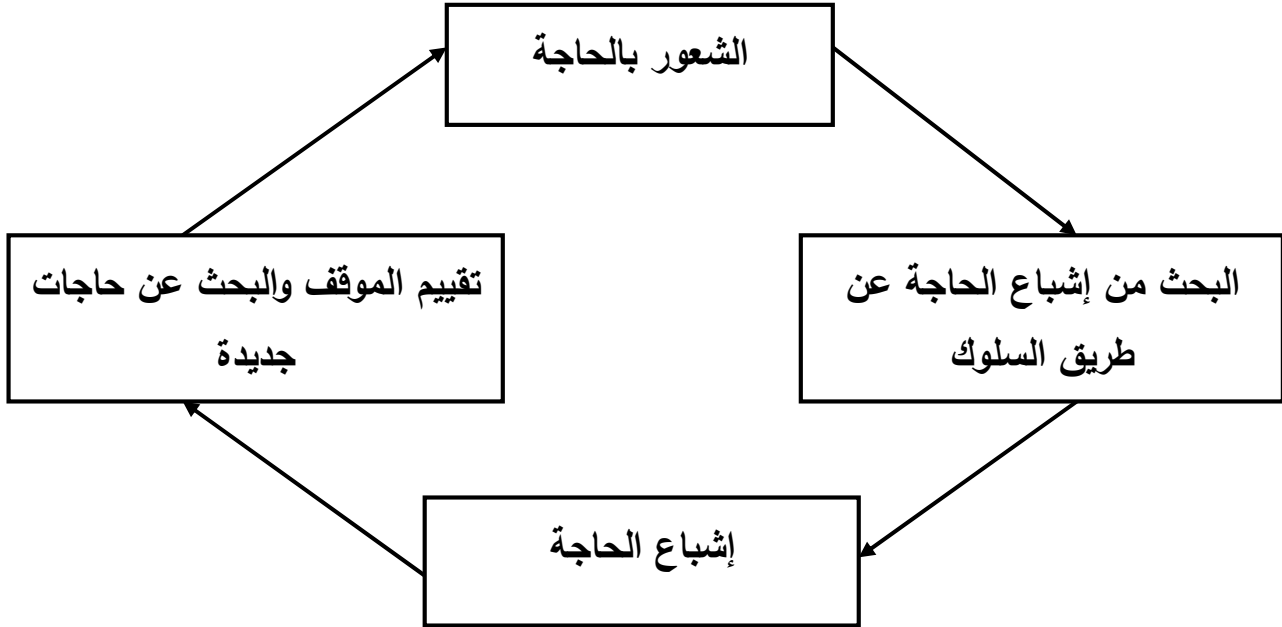
يمكن توضيح طبيعة التحفيز من خلال ما يلي: (عمر محمود غباين، 170 171).

يعرف الحفز بأنه قوة أو شعور خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من اجل تخفيف

تحديدا فقد وصف الحفز بأنه متغير وسيط يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة ويؤثر على سلوك ال على هذا الأساس فان الحفز متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو الشعور به ولكننا يمكننا استنتاجه من السلوك فمن طريقة ملاحظته سلوك الفرد أثناء حياته بعمل ما يمكن الاستنتاج فيها إذ كان محفز أم لا وذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل.

ينتج أكثر من الآخر نستنتج بان هذا العامل محفز وهذا الاستنتاج تم بطريقة غير مباشرة ويتفق العلماء السلوكيين أن كل أنواع السلوك قابلة للحفز وان كان هناك أسباب معينة تؤدي بالفرد إلى قيامه بعمل معين أو سلوكه بطريقة معينة وهذا يعني أن السلوك الإنساني مهم لتحقيق أهداف معينة وهي الرغبة في إشباع حاجات معينة ويمكن وصف العلاقة بين السلوك والحاجات كما في الشكل الموالي بحيث يبين بان نقطة البداية في التحفيز عند الفرد.

(01): عملية التحفيز عند الأفراد.



المصدر: عمر محمود غباين، 2009، 170.

بحيث يبين هذا الشكل بن نقطة البداية في تحفيز الأفراد تبدأ بالشعور بالحاجة وهذا الشعور يعطي الإشارة إلى بداية البحث عن طريقة الإشباع للحاجة وهذا البحث قد ينتهي بإشباعها، وتكتمل دورة الحفز بتقييم الموقف والبحث عن حاجات أخرى والعمل على إشباعها إن الحاجات غير المشبعة تؤدي إلى الضغط والتوتر للفرد وهذا يدفعه إلى البحث عن السلوك الملا لإشباع هذه الحاجة وتجدر الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة القول بن كل سلوك يقوم به الفرد ينتهي كما أنه ليس بالضرورة أن يكون هناك إشباع كلي وتام للحاجات فقد يكون هناك أو شبه كلي وهذا يدفع الفرد للبحث عن حاجات أخرى وإشباعها.

#### 4- نظريات التحفيز:

يعتبر موضوع التحفيز محل اهتمام الكثير من الباحثين، فكل باحث ومفكر له تياره الخاص ونظرته الخاصة للتحفيز، وهذا انطلاقاً منذ بداية تنظيم العمل في الحياة الاقتصادية وخاصة مع تطور وظهور الحاجات والرغبات البشرية وعليه تعددت النظريات وتنوعت ونذكر منها:

1- **النظرية الكلاسيكية:** من أهم مؤسسيها "فريدريك تايلور" سنة 1991 وأطلق عليها مصطلح الإدارة العلمية، قام من خلالها بدراسة وتصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل وتزيد من إنتاجيته وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية: **(نور الدين حاروش**

(119)

- إن مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة وليست مشكلة العامل.
- للعمال انطباع زائف في أنهم إذا أدوا العمل بسرعة فستستغني الإدارة عنهم ويصبحون عاطلين، وبالتالي فإن إطالة مدة العمل يعني ضمان عمل لمدة أطول.
- من مسؤولية الإدارة توفير الأفراد المناسبين للعمل المعين، وتدريبهم على أكثر الوسائل كفاءة لأداء عملهم.
- للعمال ميل طبيعي للعمل بأقل من طاقتهم.
- يجب ربط أداء العاملين مباشرة بنظام الأجور أو بحافز فوري أو نظام الأجر بالقطعة.
- أي أن تايلور اعتقد أن كفاءة الموظفين سترتفع إذا ما تم تحفيزهم عن طريق نظام الأجر بالقطعة وتصميم العمل بصورة تتيح الاستفادة من الطريقة الوحيدة المثلى.

بناء على ما سبق نلاحظ أن هذه النظرية أهملت الجانب الإنساني في العملية الإدارية، فتنظر للعامل كأنه آلة وعنصر من عناصر الإنتاج الأخرى مثل المال، الأرض، اليد العاملة وتجاهها أيضاً أن الفرد كائن حي لديه أحاسيس ومشاعر.

2- **نظرية العلاقات الإنسانية:** صاحبها "إلتون مايو" ظهرت كرد فعل للنظرة الكلاسيكية واهتمت وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل داخل المؤسسة وتضيف هذه النظرة بأن للعامل حاجات جسمية ونفسية واجتماعية زيادة عن الحاجات المادية وعليه تؤكد أن العامل يسعى إلى إشباع حاجات أخرى مختلفة عن الحاجات التي تستهدف الأجر وهذا من خلال التجربة المدروسة باكتشاف أثر ظروف العمل المادية كالإضاءة والتهوية، وفترات الراحة

والرطوبة والنظافة والضوضاء في مصنع "شركة جنرال إلكتروك"، فهناك مجموعة من الافتراضات الأساسية المتعلقة بالعنصر البشري وكيفية تحفيزه ويمكن حصرها فيما يلي:

- أن الأجر وملحقاته لا تمثل وحدها الحافز الذي يشجع العامل على زيادة إنتاجه.
- توجد عوامل معنوية مثل: رغبة العامل في الاستقرار والأمن الوظيفي وإحساسه بأهمية الانتماء للمنظمة التي يعمل فيها، وأن العامل لا يتصرف بمعزل عن باقي أفراد الجم .

وعليه فإن هذه النظرية اعتبرت الإنسان كائنا اجتماعيا وتلاعب العلاقات مع الآخرين دورا هاما في سلوكه واتجاهاته، ونلاحظ أيضا الأهمية الحيوية للجانب الإنساني التي أظهرتها هذه النظرية، فالفرد آمال وطموحات وأهداف.

### 3- نظرية الحاجات الإنسانية (نظرية سلم الاحتياجات):

هذه النظرية تعتبر من النظريات المهمة في التحفيز وأهم ما جاءت به ما يلي: ( )

**2007 210-211**

تعرف هذه النظرية باسم "نظرية ماسلو للحاجات" والتي طورها في الأربعينات من القرن الماضي، معتبرا أن الإنسان في كل سلوكياته إنما يسعى إلى حاجات تنحصر في خمس مجموعات، وتظل الحاجة غير المشبعة في السلوك، وبالتالي ينتهي دورها في التحفيز، كما أن حاجات الفرد مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم أو هرم، تحتل الحاجات الفيزيولوجية قاعدته، وتليها إلى الأعلى باقي الحاجات الأخرى، كما يوضحها ا :

(2): سلم (هرم) الحاجات عند ماسلو.



المصدر: عمر محمود غباين، مرجع سبق ذكره، ص173.

ويمكن شرح هذه الحاجات كما يلي:

- **الحاجة الأساسية أو الجسمية الفيزيولوجية:** وهي تلك المرتبطة بضرورات البقاء على قيد الحياة كالمأوى والأكل والملبس والهواء والنوم...ولعل الوسيلة التي تحافظ بها الأساسية لمواردها البشرية هي النقود، سواء في شكل رواتب أو مكافآت.
- : كالرغبة في الحماية من الأخطار وإيجاد مناخ أمن اقتصادي ملائم.
- **الحاجات الاجتماعية:** وتأتي بعد إشباع الحاجات السابقة، حيث تظهر الحاجة إلى الآخرين إلى جماعات العمل غير الرسمية الإيجابية.
- **حاجات التقدير والاحترام الشخصي:** كالثقة والاعتناء بالنفس، وشعور الفرد بأنه مفيد وكذلك حاجة الفرد باعتراف الآخرين له.
- **حاجات تقدير أو إثبات الذات:** وهي رغبة الفرد المتنامية في التمييز، ورغبته في أن يصبح أكثر على فعل أي شيء يستطيعه.

ترتبط هذه النظرية (الحاجات) بالرضا الوظيفي باعتبار أن الرضا عن الأجر يرتبط بصورة غير مباشرة بالحاجة إلى الأمن والاستقرار، كما ترتبط حاجات الاحترام والانتماء من خلال الرضا كما نجد أيضا التقدير يرتبط بالعلاقات على

#### 4- نظرية $y$ $x$ "دوغلاس ماك غريغور" (Douglas Mc Gregor):

قام هذا المفكر بإجراء دراسات علمية عن سلوك العمال في منظمات الإنتاج، وتبين من نتائج تلك الأبحاث أن التحفيز في المنظمات سلبي وأن المسؤولين يفرضون أسلوب الإكراه في العمل بطرق خفية.

#### - نظرية "x":

واتضح من خلال أبحاثه ما يلي: (42)

- أن العامل أو الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل إذا كان ذلك ممكنا.
  - أن العامل خامل ولا يرغب في تحمل المسؤولية.
  - فرد يفضل أن يعمل بجانب شخص يقوده ويوضح له ماذا يعمل.
  - أن العامل أناني ولا يأخذ بعين الاعتبار احتياجات المنظمة.
  - أن هناك مقاومة للتغيير والتحسين في المنظمة.
  - أنه لا بد من فرض رقابة شديدة ومتابعة كل إنسان في العمل لكي يعمل.
  - أن الأجر والمزايا المادية هي أهم حوافز العمل.
- وانطلاقا من هذه الحقائق والتصورات اتجهت مختلف الإدارات إلى تغيير سياستها واعتمدت على أساليب التهديد والإشراف المحكم مادام العمال يميلون إلى الكسل ويتجنبون صرف طاقاتهم في إنتاج ما يخدم منظماتهم وفي الوقت نفسه قامت المنظمات بانتهاج سياسات جديدة تتمثل في تحفيزهم للعمال وكسب رضائهم عن طريق توفير ظروف العمل المناسبة وبعبارة أخرى فإن المنظمات تبنت شعارا جديدا هو: "كن صارما وعادلا".

- نظرية "y": قام "دوغلاس ماك جريغور" بإعادة النظر في استنتاجاته عن سلوك العمال، وقدم نظرية أخرى معادلة أسماها نظرية "y" وهي تعتبر تصحيح للسابقة حيث أظهرت دراساته المعدلة

مايلي: (43)

- أن العمل شيء طبيعي.
- أن الناس ليسوا كسالى بالوراثة وأنهم أصبحوا كسالى نتيجة لنقص التجربة.
- الناس يتمتعون بضمائر حية وأنهم يحرصون على تحقيق الأهداف المنشودة.
- أن الأفراد يتمتعون بقدرات كبيرة وعندهم استعداد لتحمل المسؤولية.
- أن المشكل يكمن في تجاهل المنظمات التي لا تقوم بتدريب العمال، وإذا قامت المنظمات بتدريب وتأهيل العمال، فإنهم سيقومون بأعمال مميزة.
- وحسب هذه المعلومات والحقائق التي استقاها من أرض الواقع، فإن للعامل متعددة وهو يسعى باستمرار أي عنده حافز للحصول على ما يحتاجه.

### 5- نظرية العاملين "فريدريك هيرزبرغ" (F. Herzberg):

توصل هيرزبرغ إلى حقيقة مفادها أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان هو ناتج من عدم توفر بيئة العمل المناسبة، كما أن شعور الفرد بالرضا عن عمله يعود أساس إلى العمل في حد ذاته، وبناءا عليه فقد وجد هيرزبرغ أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تتدرج تحت مجموعتين من

العوامل وهما: ( 213-214)

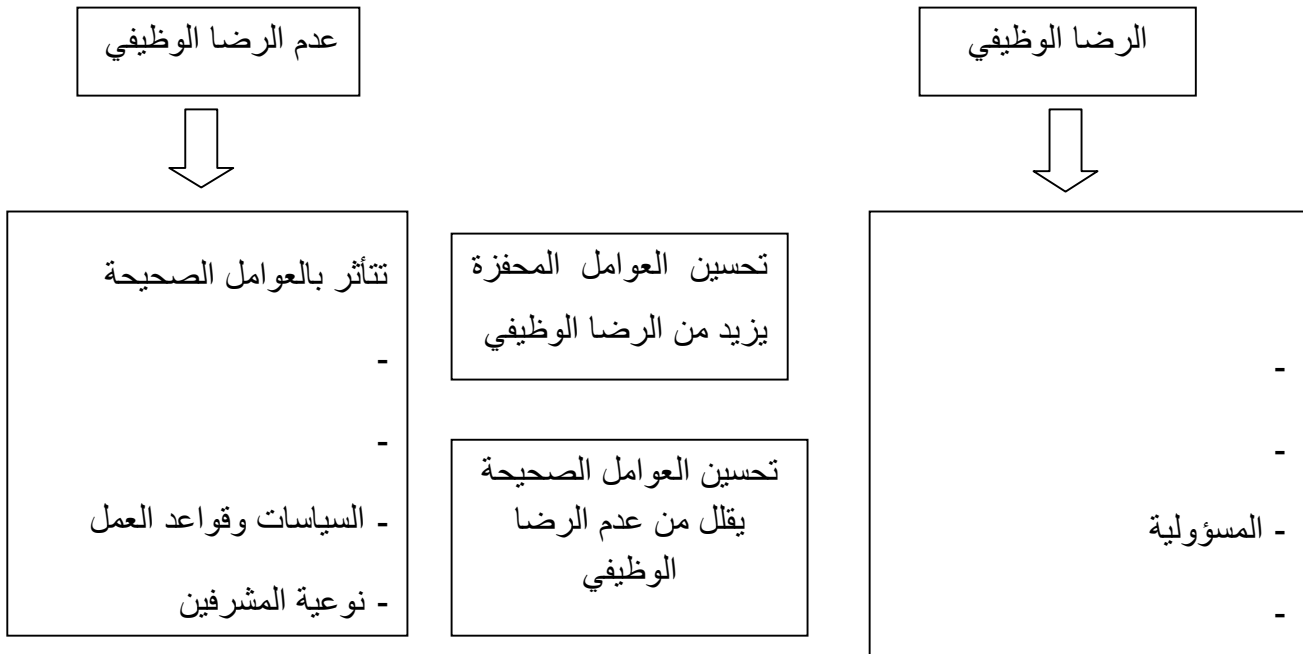
- **مجموعة العوامل الوقائية:** وتدعى أحيانا بالعوامل اللاإشباعية، لأن عدم وجودها يؤدي إلى حالة عدم الرضا بينما وجودها وتوافرها لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد، ويحددها في المجالات التالية مثل سياسات المنظمة وإدارتها، نمط الإشراف، العلاقات بين الأفراد، ظروف العمل المادية، الراتب والمركز الاجتماعي والأمن الوظيفي.

- ويطلق عليها أيضا اسم العوامل الإشباعية وهي تلك المرتبطة بالعمل وتعمل في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضا والحفز لدى الموارد البشرية، وتتمثل في الك الشخصية لقيمة عمله نتيجة لإتقان العمل، طبيعة الوظيفة ومحتواها، المسؤولية، فرص التقدم والتنمية، نمو الشخصية وتطورها.

## التحفيز

وخلاصة القول أن العوامل الوقائية عند هيرزبرغ وهي التي تتعلق أساس بالظروف والعوامل المحيطة بالعمل درجة عالية من عدم الرضا عندما لا تكون موجودة لكنها لا تؤدي إلى التحفيز لدى وجودها، بينما العوامل الحافزة والمتعلقة بمحتوى العمل أي بماهية العمل وإنجاز الفرد لذلك العمل والاعتراف الذي يحصل عليه من خلال تأديته لذلك العمل فإنها عند توافرها تؤدي إلى التحفيز والرضا ولكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند غيابها. ويمكن أن نوضح ونعرض هذه النظرية وفق الشكل الموالي:

### (3): مبادئ نظرية هيرزبرغ (العاملين).



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره،

.464

**6- نظرية الحاجات الأساسية "دافيد ماك ليلاند":**

وتسمى أيضا بنظرية الإنجاز حيث يرى صاحب هذه النظرية أن فهم التحفيز يتوقف على معرفة

ثلاث حاجات أساسية وهي: ( 2008 318-319 )

- حيث أن الأفراد الراغبين بشدة في السلطة، يميلون لممارسة التأثير والرقابة والقوة، فهم يطمحون للمناصب القيادية.

- الأشخاص الذين تتوفر لديهم هذه الحاجة يرغبون في النجاح ويخافون من الفشل وهم غالبا يحبون التحدي.

- الأفراد الذين تتوفر لديهم هذه الحاجة يشعرون بالسرور عند شعورهم بحب الآخرين لهم.

**7- نظرية التوقع " (V. Vroom) :**

تقوم هذه النظرية على افتراض على أن سلوك الفرد وأدائه تحكمه عملية مفاضلة بين بدائل القيام بفعل ينعكس بسلوك أو عدم القيام بالفعل، حيث أن دافعية الفرد محكومة بالمنافع (العوائد) التي يتوقع الحصول عليها من الأداء ويعتمد تطبيق النظرية على تحقيق الشروط الآتية: ( شار يزيد

الوليد، 2008 166 )

- أن يتوفر لدى الفرد اهتمام بالمحفزات المالية، وهذا ما يمكن أن يتحقق لدى الأفراد.
  - اعتقاد الفرد بوجود ارتباط قوي بين الأداء والمردود، أي أن الأداء العالي يصاحبه مردود عالي.
  - اعتقاد الفرد بأن هناك احتمال قوي وكبير بأن الجهود التي يبذلها تقود إلى أداء ناجح.
- والملاحظ من محتوى النظرية بأنها الأكثر تركيزا على الحوافز المالية وأثرها في الأداء حيث تحقق الشروط الوارد ذكرها يعني بأن الحوافز المالية مسؤولة مباشرة عن الأداء وعليه اعتمادا فإن النظرية توجه المنظمات إلى اعتماد الحوافز المالية كوسائل لتحسين الأداء وأن عملية التحفيز لا يمكنها النجاح إذ لم تركز على الجانب المالي في المحفزات.

**8- نظرية المساواة أو العدالة "ستايسي آدمز" (Stacy Adms):**

إن أهم افتراضات وما جاءت به النظرية هي كما يلي: (خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكر

(264

تفترض هذه النظرية بأن الفرد يحاول أن يحقق حالة توازن بين ما يقدمه للمنظمة من جهد ووقت وما يحصل عليه من مردود مالي أو مزايا ومنافع معنوية ويتحقق هذا التوازن حسب رأي النظرية عندما يشعر الفرد بأن مردودياته المالية والمعنوية تعادل مردودات العاملين الذين يتعامل معهم، وعند شعوره بالتمايز عنهم فإنه سيعيش حالة توتر تدفعه إلى تغيير إنتاجيته داخل المنظمة لهذا تعتمد النظرية المقارنة بين طرفي معادلة تتحقق فيها المساواة على النحو التالي:

**الفرد/جهوده = عوائد الآخرين/جهودهم** وعند تحقق المساواة يعتبر الفرد مد

أن توجه جهودها التحفيزية نحو تحقيق المساواة أعلاه سواء بالمحفزات المالية أو غيرها من

### 9- نظرية " (Alderfer):

تعد هذه النظرية تطورا لنظرية "ماسلو" في ثلاث مجموعات بدلا من خمس وهذه المجموعات هي:

- حيث تعبر حاجات الوجود عن الحاجات الفيزيولوجية في نظرية ماسلو، وتعكس حاجات الانتماء  
الحاجة إلى التقدير، أما الحاجة إلى النمو فهي تقابل الحاجة الذات الذي عبر عنه ماسلو.  
إن استخدام هذه النظرية في تشخيص الدوافع وإيجاد الوسائل لتقليل الدافعية المنخفضة والضعيفة  
لا بد أن يهتم من خلال محاولة المديرين الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي الحاجات الفعلية للأفراد؟

- ما هي الحاجات المشبعة؟

- كيف تم إشباعها؟

- أي من الحاجات غير المشبعة في المسد

- هل هناك حاجات عليا مازالت غير مدركة أو واضحة؟

- كيف يمكن إشباع الحاجات غير المشبعة؟

## 10- نظرية الهدف "أدوين لوك" (Edwin Look):

في هذه النظرية وجود علاقة بين الأهداف المقصودة لأداء المهام للموظف مع سلوكه في العمل وفيما يلي شرح لهذه النظرية: ( الدين حاروش (136)

إن وجود الأهداف هو أمر مهم لأنها تمثل طموحات الأداء وبالتالي فهي تنشط وتوجه سلوك الأفراد لتحقيق هذه الطموحات كما أنها في واقع الأمر تحدد مسارات السلوك النهائية المعنية دون غيرها، فالأهداف ما هي إلا الطموحات أو النوايا التي يسعى الفرد لتحقيقها، إن الأهداف و ما هي إلا محصلة لقيم ومعتقدات الفرد من ناحية ورغباته وعواطفه من ناحية أخرى والتأثير الدافعي للأهداف يزيد عندما:

- تكون الأهداف محددة.
- تكون الأهداف مقبولة.
- الأهداف ذات نفع وفائدة للفرد.
- تكون الأهداف قابلة للقياس.

## 11- نظرية التعزيز "سكينر" (Skinner):

يشترط صاحب هذه النظرية (Skinner) لاستخدامها في مجال التحفيز ما يأتي: (خالد عبد الرحيم

الهيتمي، مرجع سبق ذكره، ص 262)

- تحديد السلوك المرغوب بدقة.
- تحديد المكافآت أو الحوافز التي تدعم السلوك المرغوب.
- اختيار الطريق أو الأسلوب الأفضل للتعزيز.
- عدم معاقبة الموظف أمام زملائه.
- العامل بالنواحي التي ينجح فيها.

## 12- نظرية التدعيم:

تقوم هذه النظرية على مبدأي التعلم وقانون الأثر، حيث أن الفرد يتعلم أن قيامه أو عدم قيامه بالسلوك هو وسيلة لحصوله أو عدم حصوله على التحفيز، وعلى أساس ذلك فإن الفرد قد يكرر نفس السلوك إذا كان قد استفاد من مدعم إيجابي مثل علاوات أو ترقيات، كما تجنب تكرار هذا

إذا كان قد مر بخبرة سيئة نتيجة حصوله على مدعم سلبي، وفي هذا الصدد نجد نظرية التدعيم تقدم أساليب قوية لتحليل العوامل التي تتحكم وتسيطر وتوجه سلوك الموارد البشرية في المنظمة. (

### (219)

وخلاصة القول أن هذه النظريات تختلف باختلاف الباحثين، فمنهم من يركز على التحفيز المادي كوسيلة مناسبة لتحفيز الأفراد، ومنه من يعتمد على التحفيز الإيجابي والسلبي لتحفيز الأفراد وكذلك جميع هذه النظريات تتضمن شروطاً قد تتحقق في مجموعة عاملين في منظمة معينة، بينما قد منظمة أخرى وتواجه ظروف معينة ومختلفة فكل منظمة سياق وظروف خاصة بها وأفراد يمتازون بالتعقيد والتغيير وسلوكات وتصرفات معقدة، لذا يجب على كل إدارة أو منظمة تحديد ودراسة دقيقة لسلوك وتصرفات ودوافع الأفراد ومن ثم القيام بتحفيزها.

### 5- أهداف التحفيز:

تسعى المنظمة من خلال عاملها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج مما يضمن بقائها ونموها واستمراريتها.

تسعى المنظمة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- أهداف المنظمة بأهداف العاملين تسعى لتحقيق أهدافها من خلال أداء عمالها وهذا من خلال الحوافز التي تقدمها لهم.
- تكييف وتكييف العمال داخل المنظمة.
- تكييف المنظمة والعاملين بها مع التطورات والمتغيرات البيئية.
- تحقيق المرونة والاستجابة السريعة للظروف الخارجية.
- تنمية روح التعاون وروح الفريق في العمل الجماعي وبالتالي تحقيق الولاء والانتماء للمنظمة.
- تحقيق الرضا الوظيفي والأمن والاستقرار الداخلي.
- الاهتمام بالعاملين وضمان احترامهم والثقة فيهم من خلال إشباع حاجاتهم وبالتالي تحقيق أهداف .
- تحسين علاقات العمل وظروف وشروط العمل وبالتالي الحصول على تعاون جميع الأفراد ومساهماتهم في تحقيق والأهداف.

- المحافظة على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز

- ر في العنصر البشري من خلال جعله متطور عبر الزمن لاستغلال قدراته وإبداعاته.

### 6- أنواع الحوافز والعوامل المؤثرة عليها:

بما أن التحفيز يحقق عدة فوائد وأعراض ومكاسب وبالتالي عدة أنواع وكذلك هناك عوامل مؤثرة عليه.

:

هناك عدة أنواع لتحفيز و عدة تصنيفات وسوف اعتمد في تصنيفي هذا على معايير وهذه حسب كل نوع ولا يمكن اخذ معيار واحد للتصنيف لان هذه المعايير من منظمة إلى أخرى وكذلك باختلاف

### 1- تقسيم الحوافز حسب طبيعتها:

وفق لهذا المعيار نجد الحوافز المادية الحوافز والحوافز المعنوية ويمكن إبرازها وتوضيحها فيما يلي: (فيصل حسونة، 2008 85 88).

- الحوافز المادية: تعتبر من أكثر الحوافز استعمالا وشيوعا وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد ومن أمثلة هذه الحوافز نذكر:

- المكافآت والزيادة الدورية.

-

- تأقلم الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر بالإنتاج.

أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من منظمة لأخرى وتتمثل في المكافآت المادية ويعتبر

قدي المادي من أهم طرق الحوافز أيامنا هذه.

- كون النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريبا وهي حقيقة واقعية وقابلة للتداول بعكس الوسائل

ن النقود تنسق مع مفهوم الناس في الظروف

الراهنة من العمل كمنشأ يقدمه العمال، وغيرهم لـ النقود وهذه الوسائل تهيئ بالتالي أن

يشبعوا حاجاتهم الفطرية خارج نطاق عملهم ويرجع اعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل إلى نه

عن طريق المال تشبع ضرورات الحياة من مأكّل وملبس ومسكن، كما نه ضروري للصحة والتعليم

وبالإضافة إلى أن توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي يعتمد على الميل إلى حد كبير ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل ويوزع هذا الأجر على الأنساق بطرق ولكل طريقة من هذه الطرق أثره في حفزه ودفعه على العمل و هذه الطرق.

- **الأجر باليومية:** لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للعمال الماهرة لبذل جهد أعلى لشعورهم وإدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة غيرهم من العمال غير الأكفاء إلا انه على الرغم من ذلك فان هذه الطريقة باليومية أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالشهر تعطي الفرصة للعامل ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بغض النظر عن الوقت وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في انجاز عمله حتى يزيد أجره.

- : يرتبط اجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية وبطبيعة الحال ترتبط الإنتاج بالمعرفة وبالصحة والحيوية وهذه الطريقة تلقى بعبء الإنتاج على العمال أنفسهم فإذا زاد فهو في مصلحتهم وإذ قل انخفض أجرهم.

- : خبرة العامل كثيرة كلما كان أجره عاليا ويمكن أن يكون المعيار لذلك مدة السنوات التي قضاها في العمل.

- **الأجر حسب احتياجات الفرد:** أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته ومع زيادة أفراد أسرته وإذ كانت الأنواع السابقة تمثل أكثر الحوافز المادية انتشارا إلا أن هناك أ :

- العلاقات الاستثنائية.

- الأجر التشجيعية.

- لكثير من الحاجات الأساسية كالخدمات الغذائية والصحية والتعليمية والسكنية.

- **الحوافز المعنوية:** على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم وتعتبر الحوافز المعنوية (غير المادية) مكملة ومرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها لتحقيق مستوى أفضل من الأداء ومن أمثلة هذه الحوافز مايلي:

- حوافز الاجتماعية المعنوية.
- التقدم الوظيفي.
- 
- العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية.
- 
- 
- وهناك أمثلة أخرى يمكن إضافتها ضمن التحفيز المعنوي كما يلي: (موسي خليل، 2005

### (179)

- الترقية والترفيح و الوظيفية.
- الأمان والاستقرار الوظيفي.
- تطبيق الإدارة بالأهداف.
- يمقراطية الوظيفة من خلال هامش حرية إبداء الرأي والاستماع الجيد للعاملين.
- تحسين الاتصال الفعال وتطوير أساليبه ونماذجه.
- تحسين وتطوير العلاقات الوظيفية غير الرسمية وكسبها واستثمارها ايجابيا.
- تشجيع التدريب وإعادة والتأهيل.
- عدالة توزيع المسؤوليات وتوازها مع الصلاحيات المعطاة لها.
- عدالة الوظيفة والرواتب المقابلة داخليا وخارجيا.
- بناء ثقافة تدفع العامل لانتفاء الوظيفي للمنظمة.
- 2- تقسيم الحوافز حسب أثرها: طبقا لهذا المعيار هناك الحوافز الايجابية والحوافز السلبية.
- الحوافز الايجابية:

تمثل الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو انجاز عمل معين تستهدفه المنظمة وتتمثل في الحوافز المادية والمعنوية المختلفة، فالحوافز الايجابية تشجيع الأفراد العاملين على أحداث السلوك المرغوب فيه من طرف المنظمة التي تحدد السلوك الايجابي والحافز المادي أو المعنوي المستعمل لتحقيقه. (حضير كاضم حمود ياسين كاسب الخرش 2007 186).

- وهي اشد الدوافع الايجابية وأكثر تحديا لإدارة المنظمات لارتباطها بتحسين المستوى المعيشي والحياتي الأساسي واهم تلك الحوافز نذكر منها: (موسى خليل مرجع سبق ذكره، ص178).
  - الرواتب والأجور وغيرها من التعويضات المادية التي يحطها الأفراد كمشاركة في الأرباح.
  - المكافآت النقدية (زيادة ساعات العمل المدفوعة، عمولة على حجم المبيعات
  - التقديرات الاجتماعية والصحية (طب، منح، تعليم، سكن).
  - منح تدريب وعطل سنوية
  - تقديرات المحافظة والتنمية البشرية (مكاتب لائقة، تدفئة، مستوصف، تكييف، إنارة مناسبة، نظافة،
- ).

- **الحوافز السلبية:** وهي حوافز ردعية تجنبنا للأخطاء وتكرارها وبالتالي خوفا من العقوبة ونتائجها وتعتبر هذه الحوافز هادفة وتوجيهية أكثر منها عدائية حباطية وفيما يأتي سوف أقدم أهم هذه الحوافز: (المرجع نفسه، ص179).

- التنبيه الشفهي أو الخطي.

- الإنذار الشفهي أو الخطي.

- حسم الراتب أو التعويضات أو كليا.

- وقف الترقيّة أو الترفيع أو المناقلات أو تجميدها مؤقتا.

- إنزال الرتبة أو سحب الصلاحيات جزئيا أو كليا.

- وقف المكافآت النقدية مؤقتا.

- الانصراف أو التسريح المؤقت أو النهائي.

### 3- تقسيم الحوافز من حيث المصدر:

وتصنف حسب هذا المعيار إلى حوافز داخلية وأخرى خارجية.

- **الحوافز الداخلية:** هي الحوافز المرتبطة نفسها مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية الشخصية في العمل وتوفير المعلومات المتعلقة بمقدار ونوعية العمل من مصدر موثوق به. (

2006 40 41).

- الحوافز الخارجية: فلا ترتبط بالعمل نفسه بل ترتبط بمصادر أخرى في المنظمة وتشمل في:
  - ز المادية في الأجر الشهري أو الرتب.
  - الحوافز الإضافية مثل الإجازة المدفوعة، علاوة، التأمين الصحي، علاوات الوجبات الغذائية والمكافآت النقدية.

- \* تقدير زملاء العمل والمنظمة (الاحترام من قبل الزملاء في المنظمة).
- \* الترقيات في الوظيفة (مثل الارتقاء في المناصب والتعيين في وظائف جديدة).

#### 4- تقسيم الحوافز من حيث المستخدمين منها:

وتقسم الحوافز حسب هذا المعيار إلى حوافز فردية جماعية.

- الحوافز الفردية: هي حوافز موجهة لكل فرد على حدة، فهي مرتبطة بالأداء الفردي وقد تدفع الأفراد للتنافس من أجل الحصول عليها. (رواية حسن، ص309).

- الحوافز الجماعية: وهي حوافز تهدف إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين بحيث يحرص كل واحد منهم على أن يتعارض عمله مع زملائه لأن ذلك يحدث ضرر بالأهداف الرئيسية للعمل ويدخل هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة

نك أو كلية في جامعة ما ضمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقص أحيانا فيمكن للإدارة ومن أجل تحقيق التنافس الفردي الايجابي روح الفريق في أن واحد أن تستعمل الأسلوبين .  
(محمد قاسم القريوتي 2004 302).

#### 5- تقسيم الحوافز من حيث موقعها:

وفق هذا المعيار نجد انه تدرج ضمنه الحوافز المباشرة والحوافز غير المباشرة وسوف نوضحها ونقدمها فيما يأتي: (نور الدين حاروش، 2011 145).

- هي التي يشعر بها الفرد بشكل ملموس ونجد فيها الحوافز المالية مثل المكانات والمنح والحوافز النفسية كالعلاج المجاني بالمنظمة، وتقديم الخدمات الاجتماعية وكذا الحوافز المعنوية مثل الميداليات، لوحات الشرف.

- **غير المباشرة:** هي الحوافز التي لا تمس العامل بصفة مباشرة ومن الأمثلة على ذلك لدينا: ظروف العمل الملائمة، العلاقات التي تربط العاملين بعضهم البعض وبالآخرين خصوصا المسؤولين التكوين... الخ.

(01): تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعاً.

جماعية	فردية		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التأمينات ضد المرض والعجز والوفاة والشيخوخة</li> <li>- الوجبات الغذائية</li> <li>- توفير النقل</li> <li>- العلاج المجاني للعاملين وعائلاتهم</li> <li>- مكافآت ومنح دراسية تكوينية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المكافأة التشجيعية</li> <li>- المكافآت في طريق الاقتراحات</li> </ul>	إيجابية	حوافز مادية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحرمان من الامتيازات التي تمنح</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- منها</li> <li>- تأخير الترقية</li> <li>- تخفيف الدرجة</li> </ul>	سلبية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- علاقة طيبة بين الزملاء والرؤساء</li> <li>- نشاطات اجتماعية ورياضية</li> <li>- توفير وسائل الأمن</li> <li>- الاهتمام بالشعائر الدينية للعاملين</li> <li>- قيادة عالية ذات كفاءة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حوافز تقديرية</li> <li>- شهادات الامتياز</li> <li>- الثناء المدح، التشجيع والشكر</li> <li>- الإجازات الاستثنائية</li> <li>- الترقية</li> </ul>	إيجابية	حوافز معنوية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحرمان من النشاطات الاجتماعية أو الرياضية</li> <li>- التهديد بالعقاب وتوجيه الإنذار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توجيه الإنذار والتوبيخ</li> <li>- التأديب والتهديد</li> <li>- نشر أسماء المهمين في القائمة</li> </ul>	سلبية	

وبناء على ما سبق من أنواع الحوافز يمكن أن نستنتج ونستخلص ما يلي:

- توجد عوامل عديدة يمكن أن تحفز العاملين لبذل المزيد من الجهد خصوصا إذ كانوا راضين عن عملهم.

- الحوافز متعددة ومتنوعة فالحوافز المادية أصبحت ضرورة حتمية على المنظمة ولكن دون إهمال وتجاهل الحوافز المعنوية والاجتماعية فالحوافز المادية من أهم مثيرات الدافعية لدى العمال كونها تساهم في تلبية حاجاتهم الاقتصادية والنفسية غير المشبعة لديهم وعليه تضمن هذه الحوافز استمرار بذل العامل لمجهود اكبر وتحسين مستوى أدائه وتتم الأرباح ملكية العاملين لأسهم الشركة وغيرها.

- بينما الحوافز المعنوية فهي ترتبط بشكل مباشر بالحاجات الاجتماعية والذاتية للإنسان فهي تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى لتحقيقها ونذكر منها التكوين والتدريب، الترقية، ظروف العمل، الأمن والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي، تقدير جهود الآخرين إشراك العاملين في الإدارة.

- الحوافز متداخلة مع بعضها فيكون الحافز معنويا وماديا وفي الوقت نفسه ايجابيا مثل الترقية.

- ( فز المالية) ليست هي الدافع الوحيد للعمل فقد أكدت العديد من الدراسات أن كثيرا من الناس سيتمرون في العمل حتى ولو كان الراتب غير مناسب وذلك لتحقيق أهداف أخرى مثل: إشباع حاجاتهم إلى النجاح والطموح والتقدير وتحقيق الذات.

**-7 :**

هناك ثلاثة عوامل تؤثر بشكل مباشر على الحوافز لدى الموظف الاختلاف في الحاجات والمواقف الفردية والممارسات داخل المنظمة بالإضافة إلى خصائص الوظيفة وسوف نقوم باستعراض كل عامل من هذه العوامل على حدا كما يلي: (

**2005 144 145).**

**1- الاختلافات الفردية:**

إن الأفراد يختلفون فيما بينهم من حيث الحاجات والرغبات والقيم والمواقف والاهتمام الذي دفعهم لهذه الوظيفة وسبب هذه الاختلافات في الصفات ما بين فرد وآخر تختلف أيضا الحوافز، فيما يحفز شخص ليس بالضرورة أن يكون هو نفسه ما يحفز شخصا آخر فبعض الأفراد يحفزهم ويدفعهم

المنصب الوظيفي وآخرون يحفزهم المرتب وآخرون ربما يحفزهم خطاب شكر وتقدير أو منح الموظف فرصة أو إرساله إلى دورات تدريبية ومن هذا نجد أن الاختلافات في الصفات بين العاملين في المنظمة تؤثر بشكل مباشر على نوع الحافز الذي يدفع العامل عن غيره.

**2- صفات الوظيفة:** وهي تمثل المهارات اللازمة ودرجة إمكانية هذا الموظف على أن يقدم مهام هذه الوظيفة على أكمل وجه وأهمية صفات كل وظيفة تختلف إلى أخرى وبالتالي فإن كل صفة من هذه الصفات لها طريقة لتحفيزها.

### **3- الممارسات والتطبيقات للقوانين داخل المنظمة:**

هذه الممارسات والتطبيقات هي اللوائح والقوانين التنظيمية والسياسات والأنشطة الإدارية المختلفة وقانون المكافآت بدل النقل كلما تشجع وتجعل الموظف يقوم بعمله خير قيام وينعكس على إنتاجيته من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

### **8- كيفية التحفيز:**

إن عملية التحفيز معقدة، فليس من السهل تحفيز الأفراد دون معرفة ودراسة سلوكيات وتصرفات وأداء ودوافع العاملين ويمكن إعطاء هذه الكيفيات والنقاط لتحفيزهم كما يلي: (

**(219).**

1- إزالة معوقات التحفيز والتي تضع حداً من عزيمة العاملين ونذكر على سبيل المثال ملئ جو سياسات الأحكام المسبقة على الغير، عدم الثقة وضع توقعات غير واحة من أداء الموظفين، كثرة القواعد والالتزامات، المنافسة الداخلية بين العاملين.

2- تشجيع تحمل المسؤولية وفرص القيادة من المنظمة.

3- تشجيع التفاعل بين الموظفين وتكوين فرق العمل بينهم.

4- إظهار الإعجاب بأعمال الموظفين.

5- تحفيز الرغبات الطبيعية الموجودة في العاملين لتقديم أقصى مستوى الأداء والإنتاجية لديهم ومن بين هذه الرغبات مثل الرغبة في النشاط، الملكية، الانجاز، الاعتراف به، الرغبة في أن يكون لعمله معنى.

- 6- أجور تنافسية حيث من الصعب إيجاد الأفراد الأكفاء والمهريين على كافة المستويات الإدارية وتكلفة تدريبهم.
- 7- الإصغاء الفعال خصوصا في حالة معاناة العمال من مشاكل يجب مناقشة هذه الأمور بشكل معقول وعقلاني والاستماع بعناية لكل.
- 8- تقديم الأجور العادلة.
- 9- تقدير الأعمال المتميزة إذ يتحلى عملا متميزا وبارزا يجب أن يعلم بان مساهمته تؤخذ وتقدر
- 10- تقديم الحوافز العادلة والموضوعية.
- 9- أسباب التحفيز:**

يتمثل دور التحفيز في تحريك الطاقات والقدرات لدى الفرد العامل، فالفرد في المنظمة يعم اجر أو عائد أو راتب ولكن الأهم هو مستوى الأداء الفرد لعمله فهنا يأتي دور عملية التحفيز لكي تحرك عوامل الفرد الداخلية التي تقوم إلى الشعور بان الانجاز الأعلى تقابله مكافأة أفضل مادية كانت أو معنوية، فالمنظمة تقوم بالتحفيز من اجل ما يلي: (زيد عبوي، 2012 162 163).

- 1- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة الإنتاج ومبيعات وأرباح.
- 2- إشباع حاجات ومتطلبات العاملين بشتى أنواعها وخصوصا حاجات التقدير والاحترام والشعور
- 3- أشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- 4- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح
- 5- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
- 6- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.
- 10- :**

حتى تتمكن من إعداد برنامج سليم للحوافز هناك خطوات لا بد من إتباعها حتى يتحقق الغ تصميم نظام الحوافز وذلك من خلال دراسة واقع المنظمة بجمع البيانات عن: ( 2005 45 46).

- 1- يجب التعرف على عدد العمال وفئاتهم وتكلفة أجورهم وكذلك مهاراتهم التدريب الذي لوا عليه وأخيرا تطور العمالة خلال عدة سنوات سابقة ومعدلات دوران العمال كما يجب معرفة نوع العمل هل هو عمل يدوي ا والي او تجميعي بالإضافة إلى وصف طبيعة .
- 2- التسويق: يجب معرفة أسعار البيع وكمية المبيعات ومناطق البيع وكمية العمولات ومصاريف الإعلان والتخزين.
- 3- الظروف والإمكانيات المتاحة: يجب التعرف على الطاقة الإنتاجية العاطلة والمباني غير .
- 4- القيام بحصر القرارات المنظمة للعمل وجداول الحضور والانصراف وجداول الغياب على اختلاف أنواعه وكذلك الإجازات المرضية.
- 5- ليف: دراستها وتحليلها وانعكاساتها على مجمل نشاطات المنظمة لاستخلاص نتائج معينة :
- مدى علاقة الحوافز بالمشاكل القائمة أو المتوقعة وعلاقتها بإمكانية التطور، تحديد أنواع الد الملائمة بعد دراسة رغبات الأفراد ، وضع مشروع الحوافز ويمثل نوع الحوافز لكل فئة وطريقة حساب الحوافز وطريقة صرفها والمدة المقررة لصرف هذه الحوافز.
- 6- تحديد التقييم الإجمالي للحوافز: وذلك عن طريق وضع ميزانية تقديرية للحوافز موزعة على بطريقة مناسبة.
- 7- متابعة نظام الحوافز وتقويته: حتى يتم التأكد من أن نظام الحوافز الموضوع السليم يجب أن تتابع النظام على أساس مدى تحقيقه لأهداف الإنتاج وتأثيره على خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية أن تتم عملية تقييم النظام من وقت لآخر باستخدام بعض النسب والمؤشرات للتأكد من صلاحيته وفعاليته.

## 11- معايير منح الحوافز في المؤسسة:

هناك عدة معايير تمنح على أساسها الأجور والحوافز بصفة عامة ومن أهم هذه الأسس نلخصها فيما يلي:

- **معيار الأداء:** يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوحد عند البعض وهو ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أي وفر في الوقت أو التكاليف أو وفر في أي مورد آخر، ويعتبر الأداء فوق العادي (أو التميز في الأداء) للعمل أهم المعايير التي تمنح على أساسها الحوافز. (فيصل حسونة، ص99)

- **معيار الجهد المبذول في العمل:** يصعب في بعض الأعمال قياس الناتج النهائي لما يقوم به العامل وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية مما يجعل بعض المؤسسات تلجأ إلى تحديد الأجور حسب الجهد الذي يبذله العامل مثلا أو بساعات العمل، صعوبة ... (محمد قاسم القريوتي، 2010 277)

- **معيار الاتجاهات السلوكية:** تقوم المؤسسة بمنح حوافز معينة للأفراد الذين يتبعون سلوك إيجابي وهذا وفق معايير معينة.

( : تكرم المؤسسة الأفراد على التزامهم في دوافعهم وتمنحهم الحوافز المناسبة لذلك تقوم باختيار الأفراد ذوي السلوكيات المثالية في العمل وتعمل على اختيارهم كقدوة سلوكية أو مثلا تسميهم "الموظفين المثاليين" ويتم اختيار الأفراد الأكثر التزاما بأوقات الدوام والأكثر ا في العمل وغيرها من مؤشرات الموظف أو العامل المثالي.

(ب) **الموظف الأكثر شعبية:** تقوم المؤسسة بإجراء استقصاء لآراء موظفيها كل مدة زمنية معينة، عادة ما تكون شهر والذي يكون أكثر شعبية نظرا لسلوكه الإيجابي، وعلاقته الودية مع الزملاء تمنح له الحوافز اللازمة.

(ج) **التميز في خدمة الزبائن:** وذلك في حال كانت مؤسسات خدماتية فتمنح المؤسسة الحوافز للموظف الذي تكون الزبائن راضية عن خدماته. (وسيلة حمادي، 2004 208)

- **معيار الأقدمية:** ويعني هذا أن يختلف الراتب باختلاف عدد السنوات التي خدمها في المؤسسة، وهذا المعيار يشير إلى الولاء والانتماء وهو معيار شائع ولا توجد مؤسسة لا تعمل به.

- معيار صعوبة العمل: تتحدد الأجور وفقا لهذا المعيار حسب ظروف العمل والوقت الذي يقتضيه الموظف في العمل، والأدوات المستعملة وطبيعة البيئة التي يعمل فيها حيث تتناسب الأجور

- معيار المهارة: بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه في شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو إجازات أو دورات تدريبية وكما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز الفاعلين. (محمد قاسم القريوتي، م

(228)

- معيار درجة المسؤولية: تتحدد الأجور والحوافز طبقا لهذا المعيار حسب درجة المسؤولية التي يتحملها العامل والتي تتطلب منه اتخاذ قرارات حاسمة فكلما زادت المسؤولية تزيد قيمة الأجر

-12

توجد شروط أساسية لا بد للإدارات في أخذها بعين الاعتبار إن أرادت الاستفادة من الحوافز في إنجاز العمل بالشكل الذي تريده وترعبه وقبل أن تفرض لهذه الشروط نقوم أولا باستعراض المشكلات التي تواجه عملية تحفيز العاملين باعتبار أن القضاء على هذه المشكلات والصعوبات يمثل مدخلا جاح الحوافز في تحقيق أهدافها وهذه الصعوبات بعضها فني وبعضها مادي ومعظمها

أساسي وهي كما يلي:

- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز، وذلك بالنسبة للأفراد والمستفيدين عن الحوافز وكذلك أعضاء الإدارة من المديرين والمشرفين المسؤولين عن تطبيقها.

- تطبيق نظام واحد أو نمطين في عدد كبير من المنظمات بـ

التي تميز كل منظمة عن غيرها في حيث طبيعة النشاط والهيكل التنظيمي وتركيب القوى العاملة

- غياب الدراسات والمبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم والعوامل التنظيمية والفنية والمادية للمنظمة والظروف البيئية المحيطة، الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وذلك على مستوى المنظمة أو المجموعات المتشابهة في الأجهزة.

- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناء عليها، حيث نجد أن أعداد كبيرة من الفاعلين يحصلون على حوافز واحدة متشابهة بالرغم من وجود فروق في مهارات هؤلاء العاملين ومستويات أدائهم الأمر الذي يترتب عليه إحباط المجددين.
- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز أو ميلها للتعميم وأهم من ذلك اختلاف تفسير الجهات المعنية لها.

- تكاليف الحوافز دون أن يقابل ذلك تحسن ملموس في الإنتاج أو الخدمات المقدمة للجمهور.
  - قصور المتابعة والرقابة على الحوافز وذلك من حيث فعاليتها والأثر الذي تتركه على الأفراد والعائد المحقق منها والثغرات التي توجد فيها والنواحي التي تتطلب تعديلا وعلاجا وغياب
- (شاويش، 2005 63)

- ومنه فإن دراسة المشكلات والصعوبات السابقة التي تواجه الإدارة عند وضع أو تطبيق نظام الحوافز داخل منظماتهم سوف يساعد على ضمان نجاح الحوافز في القيام بدورها على أكمل وجه وبما يخدم كل من العاملين والمنظمات في نفس الوقت، إلا أنه لا بد من مراعاة الشروط الآتية إذا أرادت الإدارة الاستفادة من الحوافز في نجاح العمل وهذه الشروط هي: (زوليف، 2000 62)
- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهداف كلا من العاملين والمنظمة.
  - ن هناك صلة وثيقة بين الحافز والهدف لأن الحوافز هي التي تحرك دوافع الإنسان وتدفعه لتحقيق رغباته.

- أن يتم استخدام الحوافز من قبل المنظمة في الوقت الملائم وقيام الحوافز المادية.
  - أن تحرص المنظمة على استمرارية الحوافز لكي يكون الفرد الطمأنينة على استمراره
- .
- أن تحقق المنظمة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.
  - أن يدرك الأفراد السياسية التي تنظم الحوافز وإن هذه السياسة تتصف بالعدالة والمساواة والكفاءة.
  - بات وأهداف

- الفاعلين المتنوعة والمتعددة أيضا ومن أهم أساليب التحفيز الآتي:
- توفير البيئة الحافزة ذاتيا.

- الاعتراف بمساهمات الآخرين وتقديرهم.
- الربط الفوري بين الانجاز والمكافأة.
- منح الثقة والشعور بالمسؤولية.
- العناية بالعاملين وأخذ آرائهم.
- التوجيه.
- الترقية عند الترقيّة أو العلاوات.
- المدح والإصغاء، الشكر، منح درجة التميز.

:

يكتسي التحفيز أهمية كبيرة وبالغة في المنظمة، فمن الواجب على المسؤولين والإداريين إعطائه عناية فائقة وأخذ بعين الاعتبار في كل سياساتهم وبرامجهم واستراتيجياتهم فأهميته بالنسبة للفرد تتمثل في تحريك الطاقات والقدرات الكامنة والرضا عن عمله مما يجعله مستقرا في وظيفته وبذله أقصى الجهود الممكنة

بينما على مستوى الجماعة يقوم بتنمية روح الفريق في العمل الجماعي والتعاون والتماسك والانسجام والابتعاد عن الصراعات والنزاعات في حين على مستوى المنظمة فيقوم على زيادة وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية ومواكبة التطورات البيئية وتخفيض التكاليف لأمثل للموارد المتاحة وتحقيق الفوز والتميز والنتائج التي تقاس على أساسها نجاحات الأعمال وتطورها فعند ممارسة الإدارة التحفيز فعليها أن تدرك بان للأفراد حاجات مختلفة فما هو مهم لشخص قد يكون غير مهما لشخص آخر وما هو مدعم لشخص لا يعتبر مدعما بالنسبة للآخر وعليه فالتحفيز يختلف من منظمة للأخرى ومن فرد لآخر وعليه يجب معرفة كل الاختلافات الفردية في إدارة ومنح التحفيز والمكافآت وان تكون الشفافية والموضوعية والعدالة في إعطاء الحوافز وعليه فعملية التحفيز لا بد لها من العدل والإنصاف وبعد أن يتم اختيار الحافز المناسب ينبغي على الإدارة أو المسؤولين إجراء المراجعة الدورية لذلك الحافز مثل التأكيد عن عدالة الحافز ارتكاز الحافز على أسس مقبولة ليس هناك شخصان متماثلان تماما كما أن الشخص الواحد قد يتغير من وقت لآخر والتحفيز أن يشعر العاملين بالعدالة التنظيمية خصوصا عن نظام ال يكون هناك توازن بين الجهد المبذول والحافز المقابل له حتى يملا نفوس العاملين بالرضا عن العمل ومن ثم تفاعلهم في أدائهم وإبعاد أسباب ومظاهر القلق والتوتر.

### تمهيد:

تساهم	تحفيز العاملين ودفعهم لزيادة	وتحسين نوعيته،	اهتمام
ومساعدته ومساندته	معها،	وظموحاته ورغباته،	
تأثير إيجابي	وهذا يحفزه	وفاعلية المهام	
عاقه، لهذا	أهمية	عملية التحفيز	الوظيفي ببعضها البعض.
الميادين له	أهمية	الاهتمام به	الوظيفي وهناك له
الداخلية	الخارجية	البيئة المادية المحيطة، فهو	الأساسية
يوفر	الوظيفي والبيئة	عمله	وجه
فعالية	واهتمامات كل منظمة مهما	نوعها،	يسعى
عامليه،	بيئة	ومتغيرة	
والمهارات البشرية الرفيعة	هذه البيئة،	عرفها	
الحياة الوظيفية والعملية	فأهم	يميز	حاليا هو
فريق، فالفريق	عمله يكون لديهم	الفريق	
طيبا	نفسية	المعنوية وتزيد	انتمائهُ
		بيئة	.

## 1- ماهية الوظيفي :

الاهتمام الوظيفي وهو الاتجاهات  
الظواهر اهتماما كبيرا الباحثين السلوكيين  
غريغور حيث مايو، نجاحها فاعلية  
أدائهم لأعمالهم، دورها رضائهم حماسهم  
يؤكد أهمية حياة وتحسين نوعيته فاهتمام تساهم  
تحفيز الموظفين ودفعهم لزيادة وفعاليتها المهمات وتعاملها معه  
وطموحاته، وفعاليته عاتقه،  
هذا مفهوم الوظيفي وأهميته، وعوامله، أنواعه ومظاهره.

## 2- مفهوم الوظيفي وأهميته:

المفاهيم الوظيفي ارتباطه  
يصعب تفسيرها، نها تغيير وهذا وعليه مفهوم  
الوظيفي والأوجه فهو يختلف نظرتة وموقفه.

## 3- مفهوم الوظيفي:

يعتبر الوظيفي المفاهيم يتم تعريفها الباحثين والمهتمين هذا  
أنه إبداع تعريف له، فهناك تعريفات كثيرة الوظيفي  
وكثيرا يختلط مفهوم الوظيفي بمفهوم المعنوية، ولهذا علينا  
هذا مفهوما المعنوية مفهوم الوظيفي.

## المعنوية Morale:

يكرس وقته وجهده تحقيق أهداف نها  
الجهد لتأييد سياسات وتحقيق أهدافها، ويقصد المعنوية  
الاقتصادية يساعد زيادة وإجاداته، يعريه  
مزيد الإجهاد إنه يهيء ويجعله  
الخارجية . نعيم إبراهيم الظاهر. ( 104 )  
للمعمل

- يعرف "نهما" تشير
- ( العاملين ) (358 2008)
- ويرى المعنية بين
- تحقيق الأهداف. ( نفسه، ) .
- الوظيفي فهناك تعريفات ومفاهيم يمكن توضيحها وإبرازها فيما يلي: (
- سعيد بن سالم ميلكان المشيخي 2011-2012 (29-28)
- يعرف الوظيفي أنه " به تلبية احتياجات
- يحققه .»
- ويعرف أنه " تفصيل لعملهم تفضيلهم له، ويعبر بين
- عمله جهة، يحصل عليه جهة " .
- يعرف بأنه " نتيجة ويحقق هذا
- طريق طبيعة طبيعة نفسه،
- الآخرين. "
- يعرف بأنه " وظيفته، يؤثر
- ويكون راضيا عمله
- : ذاته، والترقيات، وسياسة " .
- ويد أيضا أنه " يتكون الاتجاهات الوظيفة،
- يعتقد أنه يحصل عليه عمله، وأنه إيجابيا
- إيجابية
- عالية. "
- ويعرف أيضا " المادية والمعنوية ويعتبر
- هو الإيجابي يعمل عمله، وهو هذا
- بالارتياح وولائه وانتمائه يعمل بها كثير
- جدلية بين وتقدمها " .

- يعرف العاملين بأنه " العاملين أعمالهم، وأنه ينتج إدراكهم تقدمه الوظيفة لهم، ينبغي يحصلوا عليه وظائفهم أعمالهم، وعليه فإنه بين الإدراكين العاملين، أنه للاتجاهات

" ( نجيب شاويش، 110).

-يقصد الوظيفي الشخصية قبوله  
الوظيفية المحيطة ببيئة  
هذه تظهر سلوكه ويتفاوت  
اتجاهاتهم النفسية سلوكهم ويمكن  
تراكمها انعكاسها  
الاستياء قوية ظهور هذا الاستياء  
زيادة غيابه زيادة تأخيرها، هذه السلبية طويلة  
هذا قيامه  
التعاريف استعراضها بأنه هناك العديد  
استخدامها للتعبير النفسية يشعر بها عمله، فهناك  
المعنوية وهنا يجب التأكيد مفهوم المعنوية باعتبارها يربط  
ويدفعها عملها وجه.  
بينما مفهوم الوظيفي يتعلق فهو يصل فيها عمله  
طموحه الوظيفي ورغبته وتحقيق أهدافه وتحقيق أهداف ذاته،  
وهناك أيضا وغيرها، ويمكن هذه  
تفاصيل تها إلا أنها تشير  
الوجدانية يشعر بها عمله يعبر

التعاريف هناك تحديد تعريف لمفهوم الوظيفي  
لارتباطه حياة يصعب له نفسه،

- التعبير عنه كثير الأحيان،  
تحديد لديه.
- يصعب
- هناك تأثير بين والبيئة ينشط فيها ( تأثير ) هوبك " Hoppock يرى الوظيفي هو الاهتمامات النفسية والبيئية،  
ومفاهيم يمكن : " وظيفتي. " الوظيفي: تعاريف
- 1 - الوظيفي هو بالارتياح وهذا نتيجة لتحقيق حاجاته المادية والمعنوية القيام  
إنتاجية إنتاجية الغياب، ميله يمكن
- تغيير
- 2 - الوظيفي هو يبيدها عمله التنظيم، وينشأ بين تقدمه له الوظيفة يجب عليها تقدمه له، بينهما الوظيفي لديه، الوظيفي يمكن تحديده Herzberg هذا يرى هيزربرغ عليه الوظيفة والمسؤولية، فيمكن تحديده بيئة سياسة المادية الوظيفة
- 3 - هو والارتياح والبيئة البيئية الداخلية والخارجية المحيطة
- 4 - هو حصيلة الوظيفي، وبارتياح وفاعلية وهذا نتيجة وظيفي، يمكن القيام وضيق. الأخير يتم التأكيد الوظيفي ظاهرة لها هذه المتغيرات خفية باطنية والاتجاهات والميولات

( ) ووجهات الباحثين نه الوظيفي:

- غير تجاهل العاملين رضاهم الوظيفي
- الشخصية يجب يتم
- الوظيفي
- هو نفسه وبيئة له.

#### 4-أهمية الوظيفي:

يعتبر ركيزة ولهذا يعد الاهتمام الوظيفي للعاملين كونه أهم ومردوديتها ويمكن أهمية الوظيفي فيما يلي:

( فليه، يد، 2005 259 – 260 )

1 - زيادة الإنتاجية وتقليل وتخفيض الغياب معنويات العاملين الحياة

2 - هناك الاهتمام الوظيفي وهي الوظيفي يؤدي العاملين :

- الوظيفي يؤدي غياب العاملين المهنية

- يكون فراغه عائلته، الحياة

- العاملين عملهم يكونون

- هناك وثيقة بين الوظيفي والإنتاجية هناك عالية

الوظيفي لزيادة

- الوظيفي أهمية كبيرة طريقة دراسته واتجاهاته

العملية الإدارية، ويتم

تهم

علاجها وتفاديها، ويتم أيضا

وزيادة الإنتاجية.

ويعد الوظيفي بين يرضى عنه حاليا يرضيه أيضا والمهتمين بالتطوير ينبغي تحقيق المهمة تحقيق العاملين المستويات الإدارية وهذا بقائها ونموها واستمرارها. والوظيفي

## 5- الوظيفي :

يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين أساسية وارتياحهم ته و سياسات وغيرها تحقيق والمرؤوسين، والترقية

## 1-5 الوظيفي :

هناك الوظيفي أهم منها ( فليه )

1 - يعتبر: الدنيا، يسبب يمنح الاستياء هذا هو

يمثل هاما يتوفر للعاملين فيه يوفّر لهم الاحتياجات الأساسية للعيش.

2- : طبيعة وتكوين المهام يؤديها عمله هاما التأثير عمله، الاهتمام يعتبر حديثا

نسبيا، فالمتغيرات المسؤولية يحتويها وطبيعة يوفرها، يتيح أيضا تقدير الآخرين المتغيرات وأهم هذه المتغيرات هي:

تكرارها	مهام	: يمكن	أنه	عالية،
- السيطرة الذاتية	السيطرة الذاتية	:	السيطرة الذاتية	تتيحها
أدائه	ويمكن	هنا أنه	الحرية	اختيار واختيار
يؤدي به	يتناسب	قدراته ونمطه	الشواهد	زيادة الحرية هذا
تتيح له تكيف	لقدراته :	لقدراته يمثل	تأدية	تحقيق
-	وتحققه	يزيد	يقل	طموحه يثير لديه
-	الترقية :	الترقية	هو	تقديره بذاته.
3 -	الترقية،	الترقية لديه	هو	هو
ويمكن	الترقية الفعلية	توقعه	توقعه	توقعه
لها،	ترقية يتوقعها له	هذه الترقية	هذه الترقية	هذه الترقية
غير	. حيث إنه	يكون المدير	مرؤوسيه.	توقعه للترقية كبيرا يحدث له استياء
4 -	: حيث إنه	يكون المدير	مرؤوسيه ومشاعرهم فإنه	توقعه للترقية كبيرا يحدث له استياء
يكسب ولائهم له ورضاهم	عملهم، ويجب	صغيرا هنا وهو	تأثير المدير	يعتمد عليها
عملهم يتوقف	سيطرته	يعتمد عليها	يعتمد عليها	يعتمد عليها
مرؤوسيه ويتوقف	الشخصية للمرؤوسين أنفسهم،	المرؤوسين يفضلون الاستقلالية	ويتمتعون	عالية،
سيطرته تزيد	تأثير المدير	مرؤوسيه رضاهم	فالمدير يفوض	يفوضون
وحرريات	المرؤوسين يفضلون الاستقلالية	ويتمتعون	عالية،	يفوضون
احتياجاته	رضاهم	المدير يفوض	الحرريات	يفوضون
المسؤولية	فهو يخلق	مرؤوسيه ويشير	استيائهم	استيائهم

**5 -** : يمثل هذه  
 له، زملائه يحقق بينه وبينهم  
 عمله زملائه يخلق  
 لديه يعيق إشباعه لحاجاته وصوله لأهدافه لاستيائه عمله،  
 وهذا  
 كبيرا،  
 يكون أيضا كبيرا  
 قوية، هذه ضعيفة  
 عليه يكون ضعيفا.  
 حرية

**6 -** : يمكننا : أنه  
 وتزيد هذا يزيد به  
 والحرية استخدامه ينخفض به  
 الإجهاد، الإجهاد  
 الطبيعي الإجهاد  
 الاستياء .  
 المادية  
 بيئة

**7 -** : المادية :  
 متغيرات  
 والتهووية، تأديته المهنة  
 بأدائه  
**6- الوظيفي:**

يقرره  
 الوظيفي أنه يوجد  
 ينعكس فيما  
 فهناك منها مساهمة  
 وهذا نوضحه فيما يأتي:

- المساهمة الوظيفي:  
يمكن هناك  
( 2009 96 – 97 )  
ينطوي : ذهني : هذا  
العاملين، يساهم زيادة الوظيفي العاملين،  
العاملين الذين يميلون ينطوي عليها  
الوظيفي.
- : هناك طردية بين  
مستويات عالية  
يرغبون  
رضاهم يتأثر يشعرون  
مسؤوليات يحصلون عليه هذه
- الترقيات : تساهم الترقيات  
الترقية القيم  
مادية معنوية اجتماعية، ويلاحظ  
العاملين تساهم زيادة  
يفضل الأقدمية  
الوظيفي.
- الآخرين: ليس يساهم الآخرين  
الوظيفي حيث هؤلاء متعاونين  
الوظيفي
- الوظيفي:

يمثل ويشير العديد المعنوية نهائية بين عديد بعضها  
بين المتغيرات الآتية ومنها:

( 359 )

- 
- 
- الترقية .
- الإشرافية والرقابية والتغذية العكسية .
- 
- وهيكـل التحفيز .
- وهناك يضيف ذاتية : أنفسهم
- تنظيمية : عنه، أساليب
- بيئية : منها الديمغرافي، تقدير .

### الوظيفي:

وظيفته حيث بعضها يتعلق بذاتية نفسه وبعضها  
يتعلق بالتنظيم الباحثين تحديد هذه بين هذه  
شخصية تنظيمية تنظيمية سنوضحها فيما يلي (هبة)

2008 13 - 16

- 1 - شخصية : وهي ومهارات العاملين أنفسهم، يمكن قياسها  
ومعرفتها طريق تحليل المميزة العاملين التعليم،  
الوظيفي وغيرها .
- غيرها :
- العاملين الإدارية والمهنية  
اليدوية .

- بوجه عملهم
- الذين لديهم
- تبيين: ارتباطه إيجابية بين الوظيفي، هم
- يكون يكون
- يقابلها يشبعها
- الوظيفي يصبح واقعية
- ويتحقق هذا الإيجابي يجب
- يقابل إضافية زيادة
- زيادة القيمة يحضى به والتقدير والتقدير الآخرين الوظيفية.
- طبيعة وطبيعة مهامه حيث الوظيفي.
- التعليم: بين يكون
- وهي إداريا، وهذا يجده عمله،

- الوظيفي: للوظيفة يشغلها فلها تأثير الوظيفي،
- الإدارية يكون رضاهم العاملين
- وهناك الدافعية تأثير وهذه
- يلاحظ أنه الشخصية واستخدامها لتحسين
- الوظيفي ته اختيار للوظيفة.

## 2- تنظيمية:

- وهي بالتنظيم ذاته، يسود هذا التنظيم وظيفية بالوظيفة
- هذه سبيل

- **الوظيفة :** مهارات  
وتتيح الوظيفة الاجتماعية ويمثل يتضمنه  
مسؤولية وصلاحية المهام أهمية حيث يشعر بأهميته يمنح  
صلاحيات عمله، يرتفع .
- **حيث يعد :** وسيلة  
الكثير طردية بين  
رضاهم صحيح، ويتضمن  
المعيشة سياسات التحفيزية فيما يعرف وضحا  
نظرية يقارن قياسا بمدخلاته) مهاراته، قابليته،  
خبراته، تعليمه(.. العاملين معه قياسا ته يستلمه  
يستلمه غيره يشعره النتيجة الاستياء  
تصنيف تأثيره تأثيرا  
الوظيفي،
- **القيادة :**  
هنا يعتمد ووجهة واهتمامه  
المرؤوسين وحمائته لهم.
- **الوظيفي :حيث**  
لتخطيط الوظيفي تساهم تحقيق الوظيفي، العليا  
( ) أهمية العليا، الوظيفة يشغلها  
التأهيل للعاملين.
- **ويتضمن :** بين  
والناحية العلمية والفكرية .
- **المادية :** المادية كالتهوية  
ليبيئة .

3 - نظمية (بيئية):

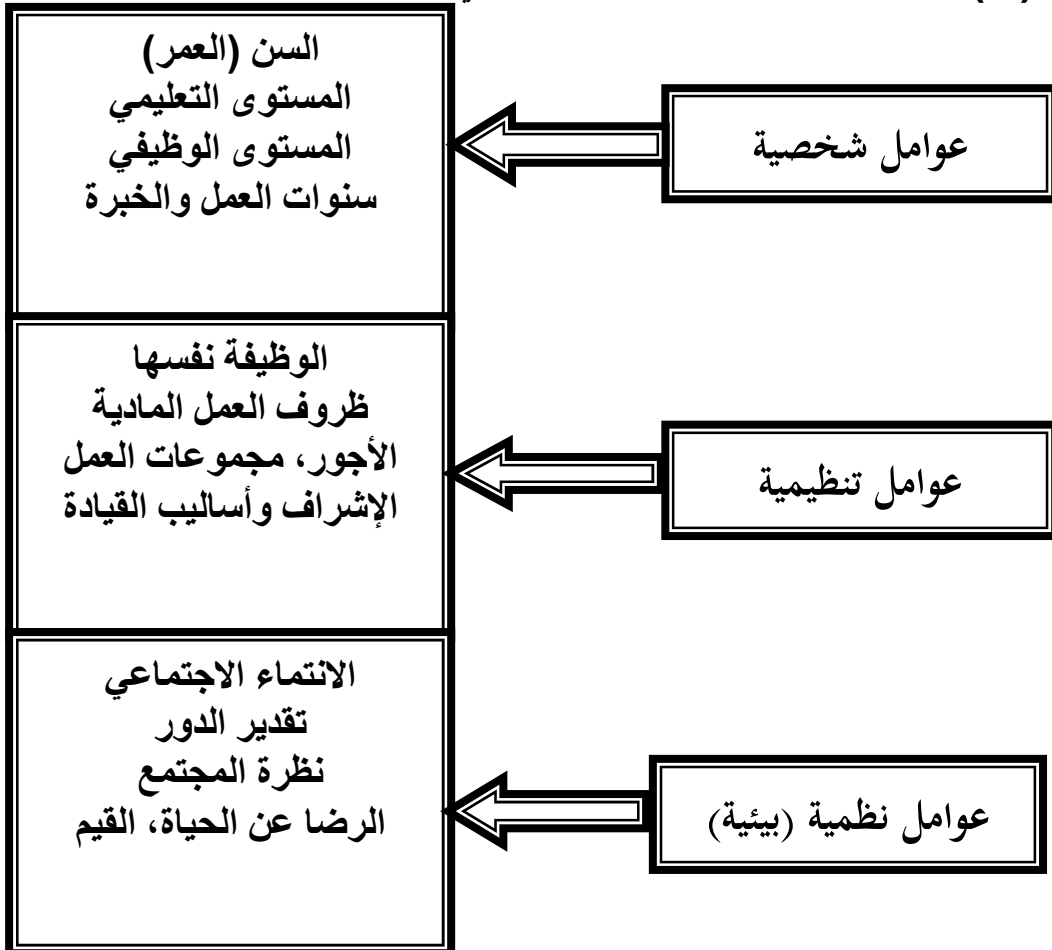
وهي وعمله هذه :  
رضائه وظيفته

- التكييف :  
الوظيفي لها معه البيئي وظيفته.  
وظيفته واندماجه فيها  
تكيفهم واندماجهم  
نشأته لهما

- تقديره :  
يقدمه  
الحياة :يميل  
حياته يكونوا عملهم،  
يسود هذا بمنظماته ونظمه  
وتكامله وظيفته.

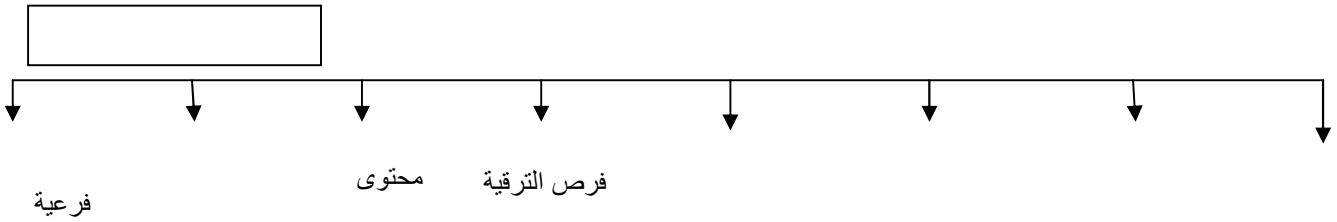
حياته وغير الراضين :  
لعملهم الأخير  
حياته العائلية والزوجية والاجتماعية، نه  
ينقلون هذه  
هذه

( 4 ) : الوظيفي.



الوظيفي يمكن  
 فرعية يلي: ( فليه،  
 (261 متغير يمثل  
 يمكننا  
 عمله، به نستطيع نشير  
 يشعر بها عمله  
 تعبير عن النهائي  
 يشغله، ويمكننا تصوير بين  
 يتصف بها الفرعية  
 نسميه

(5): وعوامله الفرعية.



المصدر: فاروق عبده فليه وآخرون، ص 261

يتضح  
 عمله، فرصته  
 رئيسه،  
 يعمل فيها،  
 هذا . ويمكننا  
 يحصل عليها عمله  
 تحديدًا مسترشدين  
 الفرعية  
 احتواها  
 + + = + +  
 + + + +  
 ويلاحظ  
 يحصل عليها  
 يمثل  
 يشغلها،  
 بالوظيفة  
 هذه الوظيفة، ويزداد  
 فيقدر  
 هذه الوظيفة  
 ارتباطه به .  
 له  
 يزيد

7- ومظاهر الوظيفي:

الوظيفي هو بالارتياح بيئة موجه الوظيفي  
الحياة الوظيفية فإنه يمكن تقسيم الوظيفي  
ومعايير.

- الوظيفي:

الوظيفي والأوجه وعليه لتصنيفه وهذا للمعايير الآتية :  
(زاهر ديري، التنظيمي، المسيرة والتوزيع، 2011 45)

1- الوظيفي شموليته : هذا المعيار التالية:

- الوظيفي :ويتعلق ( الذاتية ) والتقدير،  
والتعبير .

- الوظيفي :ويتعلق الخارجية (البيئية) محيط  
المدير، طبيعة .

- الوظيفي :وهو الوظيفي الداخلية والخارجية .

2- الوظيفي زمنه : هذا المعيار تضمنه التالية:

- الوظيفي :ويشعر به عملية الوظيفي،  
يبذله جهد يتناسب هدف المهام.

- الوظيفي :يشعر به الوظيفي

يحقق الهدف فيشعر حينها الوظيفي. وهناك يصنف الوظيفي قسمين  
نوعين وهما:

- :يمثل جميع وهنا يكون

عمله، ليس هذا

ذكرها، هذا يتوقف طبيعة نفسه، فهو يعتبر جميع

مهمة يستطيع يحدد معه.

- :يمثل  
وهنا يكون  
الاستياء به كافية  
يؤدي أعماله.

### ثانيا -مظاهر الوظيفي:

هناك مظاهر عديدة الوظيفي، هذه المظاهر اختلافها وتعددتها نه إيجابي  
ومعدلاته، يرضى يجعله ويتم  
توضيح هذه المظاهر فيما يلي:(فايزة بهنسي 2011 41 43)

#### 1 - زيادة :

فهنالك الكمية وبموجبها يتم تحديد كمية معينة  
يجب زمنية تـ بين كمية  
وهناك نوعية معين  
وهناك كمية ونوعية وهذا هو مزيج النوعين السابقين  
بموجبه يصل معين زمنية معين  
هناك

يرى يؤدي زيادة وهناك يرى يؤدي  
يرى هو نتيجة  
نتيجة القيام معين.

هنا يمكن الزيادة العاملين هي مظهر هام مظاهر  
الوظيفي، يرضى عمله يؤثر بالإيجاب لديه.  
2 - زيادة :تشير بين والإنتاجية

ليست عالية، تشير  
يؤدي يمكن أنه  
العاملين الغياب  
الغياب ليس إجباريا يوجد  
معينا، لديه هذا إيجابية يمثل

عنه يكرر

يكون لديه

يتبعه حصوله

إيجابي وهو كونه سعيدا

غير سعيد غير

تتبعه

سلبية.

3 -

الحياة: يعتبر

الحياة،

هناك

الحياة،

التجريبية تشير

طردية بين المتغيرين،

متغير

يمكن

الحياة.

ولبيان طبيعة

بين

الحياة، يمكن

تبادلية بين

المتغيرين،

يؤثر

الحياة

يتأثر به أيضا، وينبغي

التمييز بين

الحياة وبين

يكون

يكون

الحياة،

هناك

تأثير

بين المتغيرين،

تأثير

الحياة

يتعادل

تأثير

الحياة

يمكن

بين

والإنتاجية

له تأثير

الغياب والتفاهم

العاملين

الاجتماعية

ينعكس

إنتاجية

يساعد

للحياة.

لهذه المظاهر هناك مظاهر

بمظاهر

الوظيفي

منها: (فايزة

بهنسي،

44-45) .

-التغيب

:ويقصد به

به

يترتب

عليه

يؤثر

الإنتاجية

وهناك

كثيرة

تغيب

عمله

قدراته الجسمية

مهارات

بيئة

ويؤثر التغيب  
هناك بين  
فالتغيب يمثل مظهرا  
عنه وتغيب

يؤثر  
وإنتاجيته.  
المهني :  
المهني يعد المظاهر

المهني يعرضه  
إليه، يؤثر  
يؤثر  
أدائه لمهامه

المهنية :  
الهامة تعيق  
حيث تها  
تعتله

كثيرة  
وذلك  
يؤدي  
كثيرة

المهنية ته  
عمله، واستهتار  
تأديته لعمله  
التزامه

يكون مرجعه  
8- قياس الوظيفي:  
الوظيفي يمثل

وأحاسيس غير  
مقاييس الوظيفي  
يعتبر عملية ليست سهلة،

حيث أدواته وتقنياته  
الشخصية والاتجاهات وغيرها  
ومقاييس لقياس الوظيفي، حيث هذه

والشمولية.  
قياس الوظيفي  
مقاييس الوظيفي

ويفيد عملية السياسات  
تنمية الوظيفي للعاملين، وعليه  
تطوير

الوظيفي هدفا جوهريا  
السلوكية، المديرين فهم يهتمون بقياسه  
التنظيمية، وهناك لقياس الوظيفي منها : (هبة

## 1- قياس الاتجاهات النفسية للعاملين أعمالهم:

ولمعرفة يتم الاتجاهات التالية:

التصنيف	ويشمل	معين	الموظفين،
بين	:	وهذا	المهم يسمى
تسجيل	التجميعية، حيث يتم	"	الأساسية
- حيث يمكن	العاملين	" هل	"
يطرح	بطريقة	:"	"
راضي تماما	راضي	متوسط الرضا	غير راضي
5	4	3	2
غير راضي بالمرة			1

- الوظيفي: يتم قياس الوظيفي هذه لسميث وزملائه، حيث

فرعية الوظيفي، وهذه المقاييس الفرعية الرئيس

والترقية هذه الاستبيانات المقاييس

وهي أشهر لقياس الوظيفي.

- مقياس مينيسوتا (MSQ) : وهو مقياس

المقياس الترقية، ويعتبر

العاملين المقاييس الوصفية أهمية) هي

البشرية يتم تحويلها قيم مالية.

## 2 - الهامة:

يتم قياس العاملين لديهم

## 3 - بيانات الاتجاهات:

يرتبط الوظيفي للعاملين بالتغيب يرتبط البشرية

ويعد تحليل ظواهر بتبيان يحملها وبتحليل

هذه يمكن العاملين.

4 - طريقة قياس التنظيمي:

وهي الهامة التنظيمي  
فهم دافعية العاملين ( التنظيمي )  
المستويات لانتماه  
بالمستويات  
لانتماه  
فيه.

5 - بيانات :

عمومية والمعيقة ويقصد  
القضايا التغيير هو  
البيئية الدافعية

6-

الموظفين هذه الطريقة الحقيقية  
رضاهم عدمه، ته كلها وظيفته،  
لسلوكيات أنه سيلحق به وهي فعالية  
يخفي صغيرا.

7 - :

حيث يطالب منه إكمالها، ويفترض  
به سيعكس عمله، :  
طبيعة يكتب أنه

8 - :

حيث هذه العمل، الترقية، اتجاهات  
حرية التعبير، :  
طبيعة هذه المقاييس :  
كيف الوظيفي بين  
بين

بين	السلوكيات والظواهر السلوكية	كالتغيب
كوسيلة تستعملها	الوظيفي	للعاملين
آثار عوامله عليهم، تحسين	لديهم، باختيار الطريقة	بيعة
مزايا وعيوب طريقة.		
استعراضه	ومقاييس	بأنه هناك
مقاييس	الوظيفي، المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية.	
للمقاييس الموضوعية نه تقيس	السلوكية	الغياب
قياس موضوعية	خلاله يمكن	

المقاييس الذاتية :	طريق	موجهة	مشاعرهم واتجاهاتهم
ته وهذه المقاييس	تشخيص	عدمه	
طريقة	العاملين، الشخصية،		
واستبيانات	أشهرها مينيسوتا	الوظيفي	

**9- كيفية**

**الوظيفي**

له:

تسطرها	هذه	يؤدي	بين	البشرية والأهداف الاقتصادية
تحقيق الأهداف	يؤدي	بينما	يؤدي	لأهداف معينة
معينة.		كلاهما يعملان بغية		
<b>-كيفية</b>	<b>الوظيفي:</b>			

يعمل	يصلوا	أهداف معينة، وينشطون	وظائفهم لاعتقادهم	سيحقق لهم
الأهداف	بلوغهم إياها سيجعلهم	هم عليه، وحين	يحدث نتيجة	كنتيجة
الكيفية	به	تسبقه	حدوثه	
هي يلي :	سعيد	ميلكان المشيخي،	37 .	

- : يريد يسعى إشباعها، ويعد هذا
- الدافعية : الدافعية التوجه
- خلالها.
- : الدافعية وبوجه عمله، منه هذا وسيلة
- : يؤدي
- : عمله يجعله راضيا
- الوسيلة يتسنى خلاله حاجاته.
- ثانيا - :
- الوظيفي، حيث هناك تستهدف التأثير للعاملين
- يحافظ رضائهم ويدفعهم تحقيق أهداف
- أهم هذه يلي: (الصيرفي، 276 - 281)
- 1 - صيانة :
- تطوير قابليتهم
- بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية
- العاملين مهارات تستهدف
- سياسات
- 2 - تحسين بيئة :ويشتمل التالية:
- تهيئة نظيف حيث والتهوية
- والإرهاق طريق
- التقليدية
- العاملين وتحديد
- تقليل طريق عنها
- التقليل الوظيفي.



- أجهزة الكترونية بحيث يقع أدائه
- الثانية: وهي المهنية يصاب بها ا
- الصناعيين والعاملين أنواعها
- المديرين الكتابية.
- هذا ويمكن الوقاية هذه العاملين الوقاية
- المديرين وزيادة الروتينية
- تدريب العاملين: والتدريب هنا هي:
- : ويختص بزيادة مهارة هناك بين
- تعرضه
- : ويختص بتدريب كيفية حماية نفسه عمله واستخدامه
- الوقاية
- : ويختص بتوعية كيفية السليم تعرضهم زملائهم
- : ويختص المهنية للعاملين وكيفية تلافيها .
- المهن:
- حيث يتم هنا تنظيم بيانات تفصيلية به والمتضررين فيها
- حيالها، به تقييم والحماية
- : وهنا ينبغي البشرية بعملية تطبيق تعليمات
- سليم عنها.

## 5 - الرعاية الصحية:

وهنا يلاحظ التشريعات القانونية الكثير

خلاله بتقديم طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعاملين

الإنسانية	الصناعية	المريض وهنا
ينبغي	هذه	الصناعية
يلاحظ	الصناعية	إنتاجية
	تتباين بتباين وطبيعة	وظيفي إنتاجية
	طبية يتميز أفرادها	

## 6 - ذاتيا:

وهي

يتم تشكيلها

الهرم التنظيمي وهم

تقديم

هذه

تحديد

منها

لها وهي  
طبيعة عملها  
وتقليل

عملها

الفنية وليس لها

الإدارية،

وليس

هذه

تساهم

زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية

## 7 -

حيث يمكن

ينضم إليها

وظيفته ومنصبه

يقصد

جميع المستويات التنظيمية

العمليات وتحسينها

لها

معين.

عملها يقتصر

يمكن

الأهداف

تحقيقها

بين هذه الأهداف هي:

-تطوير شخصية العاملين المنتسبين .

-تحسين المعنوية للعاملين .

-تشجيع الإبداعية العاملين .

- العاملين بأهمية

-تطبيق الجديدة

ته

تقييم	صحيح	القيام تحسين	: يقصد	- 8
به وأهمها:	سير	الحديثة تتميز		
				- غياب
				- زيادة
		زيادته .		-
		الزمنية لتنفيذ العمليات.		-
		تحديثها .		- الاهتمام
		زيادته .		- عملية
		لآرائهم .		- بالعاملين
				- العاملين
		بالجزئيات والتفصيلات.		-
المعنوية للعاملين				ولمواجهة الظواهر
يعرف	الإنتاجية،	ينعكس		
وتحقيق مستويات عالية	والعاملين	بتحسين وتطوير		

	تحسينه:	الوظيفي	-10
هناك	تشجيع الإنتاجية	الوظيفي	يظهر
وتقليل		يقود	الإيجابيات
		يحققها، فالاتجاهات الإيجابية	ظاهرة التغير ويميل
		بوجه	رضاهم الوظيفي،
عديدة	بديلة لعملمهم،	إيجاد	ته
الوظيفي وعلاقته بالتحفيز			
	وعاملين	فهناك عاملين	
		لتحسينه.	يقود

- الوظيفي:

يعتبر الوظيفي اهتمام الكثير الباحثين أنواعها فهم يركزون ويهتمون الوظيفي لأنه يؤثر الوظيفي ويمكن هذه فيما يأتي: (هبة 18- 19) .

- 1

الوظيفي):

هل الوظيفي يؤدي وهل يحتفظ الوظيفي وظيفي ويرتبط بين الوظيفي وهناك يتخيلون أنفسهم يعملون شعورهم تسير سيكون هناك زيادة راضين سيرغب الكثير منهم جهة سيبقون عملهم. التنشيط تأثير الاختيار التسريح الوظيفة. بين الوظيفي أيضا يقضيها

- 2 تأثير: التغيب:

هناك إرتكازية بين والتغيب، يكون عاليا يتجه الغياب هناك يكون يصبح الغياب

متغيرات وسيطية بينهما يؤدي تؤدي تغيب .  
 بأهمية وظائفهم، ينبغي التذكير بأنه الوظيفي الغياب، الوظيفي  
 حين ليس

### 3- الوظيفي:

هذه السلبية يؤدي سلبية  
 (472 2008 سيد يلي):  
 - الوظيفة  
 - يؤثر فاعلية  
 - يسهم  
 - لهذه السلبية هناك الوظيفي.

### 4- الوظيفي:

يرتبط الوظيفي الكثير لها آثارها السلبية ويمكن هذه  
 ويمكن تحديد هذه (فايزة):  
 بهنسي، ( 56

يتم هذه يلي:  
 - يؤثر الوظيفي بينى عليه  
 - وهناك يتحقق وهي:  
 - التشريعية  
 - السياسات التنظيمية

هذا ويجب	يتناسب	طبيعة مؤهلات	يسند إليهم
قيامهم	طبيعة مؤهلاته	وطبيعته	يوفران
	حيث عملهم مرهون	تنتهي	هذه
الوظيفي لديه.	غير	ضعيف	قليل
	يؤدي		
- :يعد	وأكثرها تأثيرا	الوظيفي	
والدافعية	الاحتياجات والتدعيم وتحقيق		
جميعها	يأتي	يتقاضاه	
الهامة	الوظيفي		
يحصل عليه	يفي	انتمائيه	وهو
		واحتياجات أسرته.	
- :			
بين	هذا	هو	الشخصية
وسياستها يرتبط	هو	طبيعة	تحقيق أهداف
		رؤسائها	طبيعة
- :			
أهم	الوظيفي	هذه	
يزيد	ويقوي انتمائه إليها ويسعى لتحقيق		
منه	يؤثر	الوظيفي ويقل	
يعمل به ويصبح معيق	إنجازها.		
<b>ثانيا - الوظيفي:</b>			
	الوظيفي لديه	التالية:	
-	العاملين	جهدهم	ته .
-	والارتياح		.

- تحقيق كبيرة
- غياب
- وتقليل
- تحقيق الحياة
- بين العاملين
- أخلاقيات المهنة
- وتكييف
- بين العاملين
- تحقيق أهداف وأهداف الربحية والإنتاجية
- تخفيف بين
- تقليل والغيابات
- المهارات البشرية فيها السياسات والاستراتيجيات
- وتقليل التكاليف
- المهنية
- تفجير العاملين
- تحقيق بين والمسؤولية
- تمكين وتسلمهم بالتحديات
- تحقيق وتأسيس
- تقليص (الاجتماعية) الغير، المحسوبة
- تحسين الوظيفي:

هناك لتحسين ويمكن تحقيق الوظيفي

### 23 .

- التالية :هبة
- الموظفين يمر حياته المهنية، التعيين
- والتدريب، التقارير لقياس كفاية أدائه مرؤوسيه،
- لقياس وتقدير وكفايته

- الموظفين، التشجيعية والترقيات والتقاعدية
- أيضا يجعل مسليا، كثير الروتينية منها تثير ويخلق
- :حينما يعتقد نه يحصلون غير
- شأنه يخلق لديهم والمزايا الإضافية يستشعر معه
- تكاليف اهتماماته : هناك
- نه يقومون اهتماماته عملهم .
- يثير يكون عمله
- العاملين لهم عملهم، الوظيفي يتحسن كثيرا.
- هذا، هناك والسياسات لزيادة الوظيفي.
- والسياسات لزيادة الوظيفي :
- هناك العديد والسياسات يمكن إتباعها لزيادة الوظيفي ومنها :
- (بسيوني البرادعيمصر 2004 59 - 60)**
- زيادة والمميزات الخارجية .
- الوظيفة وجعلها تشويقا طريق والتنوع المهمات.
- تدريب الموظفين مهارات جديدة .
- تحسين وبيئة .
- السياسات والمعايير الموظفين.
- للموظفين للتطوير الترقيات.
- زيادة بين والموظفين.
- للتحفيز .

وأهم العاملين الماهام لهم وتحفيزهم وتشجيعهم وتفجير لديهم. اختيار المديرين الذين لديهم كله يجب

## 11- التحفيز المتغيرات :

والأوجه، يتضمن اتجاهات المهمة بين التحفيز الوظيفي، والأخير هو مفهوم المادية وتصميم الوظيفة، وليس جميع هذه الاتجاهات إيجابية غير إيجابية، هذا توضيح المتغيرات لديها بالتحفيز سبيل بين الدافعية الوظيفي وبالإننتاجية.

- : تأثير

الوظيفي للعاملين التحفيز له يساهم تحقيق الوظيفي.

- : يمكن بأنه وتأثير بين التحفيز

الوظيفي، بعملية التحفيز تحققها، ويمكن

توضيح هذه يلي:

- هناك بين التحفيز الوظيفي الوسيلة

وعليه

بين المادية والمعنوية يؤدي زيادة الوظيفي للعاملين،

كبير الوظيفي

- التحفيز له تأثير نفسه يؤدي تحقيق حاجاته الضرورية والنفسية

والاجتماعية بتحسين أحواله المعيشية والحياة

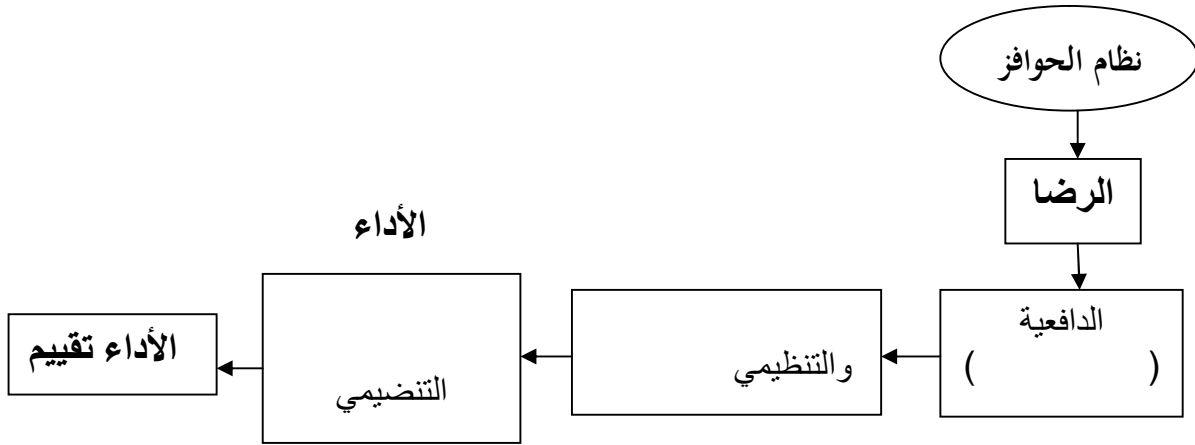
- التحفيز يحقق كنتيجة التالية:

- قدراته تحقيق

يتوافق الأهداف .

- أهمية وقيمة له، وإدراكه التنظيمية  
التوزيع هناك تقدمه
- يتم إشباعها وهذه فيها  
لديه هناك لهذه
- وأعلى فالتحفيز أنواعه ومتغيراته له تأثير الوظيفي وهذا :  
يحس ويشعر ويدرك التحفيز التحفيز يتم
- ومعايير وموضوعية ومنطقية، فهنا التحفيز يؤدي الوظيفي.  
يشعر ويرى التحفيز يتم ومعايير وموضوعية هناك
- التحفيز وهذا يؤدي الأخرى يمكن أنه له مزيج  
سأهم دافعيته حثه حيث يعد  
قيمة لعدالتها.
- ثانيا - :**
- يعتقد الكثيرون تأثير ويتضح  
تخفيض والغياب والمساهمة  
دورها وأهميتها جديدة ويوضح  
بين .

(6) : بين



المصدر: زاهر عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 150

ويمكن هذا توضيح بين يلي: ( يزيد الوليد،

150-151).

يجب يتم	بين	هذا	جهة	جهة
الترقية	الترقية	عمله	متميز	العدد
بينها،	يمكن	فإنه يجب	التوزيع، ويمكن	دورها :
داخليا وخارجيا	ويتجلى			
- الماهرة	به			
- لمهام الوظيفة،	العديد			
- الغياب	مواعيد			
- بالعاملين المهاريين.				

- بين الدافعية

الرئيسي الدافعية هو التقليدي " هي بين هذه المتغيرات؟ هي بالدافعية؟، هي كبير إظهار العديد يفود ويمكن التفصيل لتوضيح بين الدافعية يلي : ( ) 2006 130 131 .

كونه هذا

" Porter et Lawler " وتفسير بين الجهد مهمة -الجهد الدافعية هي نتيجة لجاذبية - المهمة هي بين الخارجية والترقيات فالزيادة يقضيه تقدير الآخرين نفسه .

يشعر

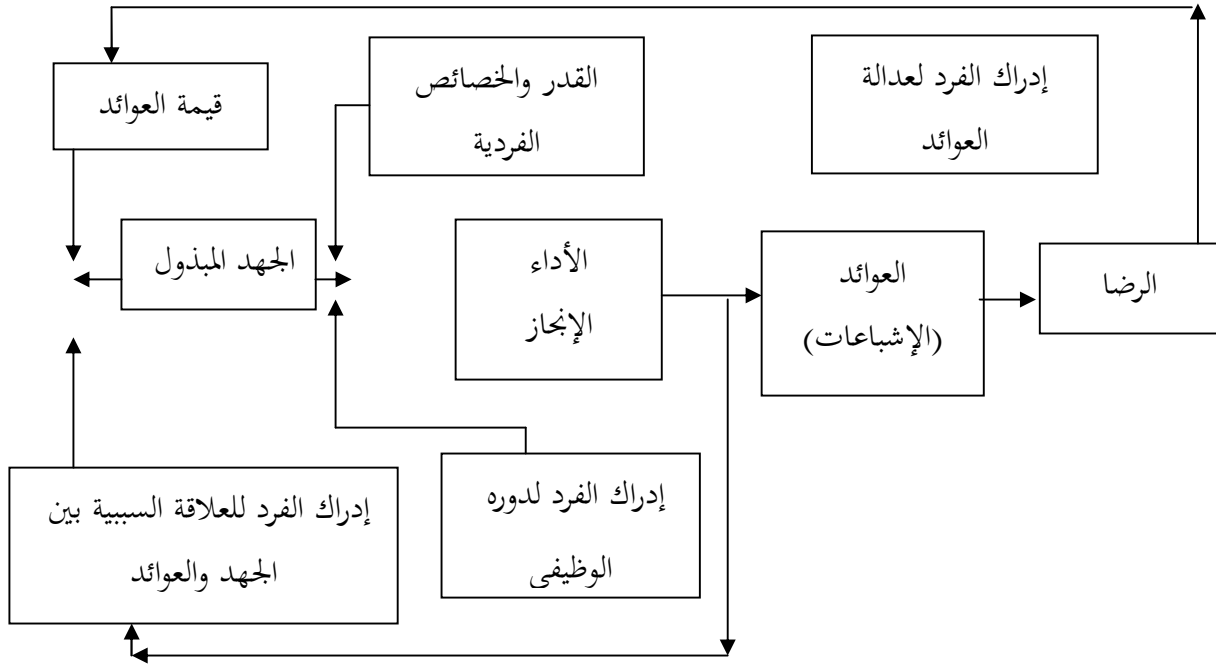
-وأهم

ويمكن توضيح ( الدافعية )

لدافعية هو رضائهم أنه تزيد يحصل عليها وظيفته يزايد جهد أداءه فزيادة دافعية هو أدائه تحققه معينة يتحقق فيها يؤثر يتحدد قيمة تقييم لقيمة هذه

يحصل عليه وتقديره هذه يحصل عليها فهي  
 يحققه ( ) . الصيرفي، ( 271 )  
 بين يوضحه :

(7) : بين



المصدر : محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 272

يلاحظ تعبير الجهد ليعبر الدافعية وهذه الدافعية  
 قيمة تحققها، هذا هنا

مهمة هذا هي : ( ) الصيرفي، (272)  
 - الجهد - هو نتيجة لجاذبية ناحية ولكيفية بين الجهد  
 - المهمة بين  
 - يجب

- الوظيفي وبالإنتاجية. الاهتمام التحفيز بين الوظيفي بين الإنتاجية، يشير السعيد تمتين علاقاته الاجتماعية فيها، السعيد هو السعيد هو .
- الوظيفي : البديهي يفترض ينتج يؤدي عمله بين الوظيفي غير .
- ويمكن توضيح الوظيفي يلي: الوظيفي يرتبط فهذه الأخيرة تشير هو يقيم المعينة،
- غير أنه يحتمل سيحظى ضعيف يحقق
- الزيادات الأخرى يكون راضيا ليس تحقيق تحسين أدائه،
- السليمة ته مسؤلية المدير مساعدته
- يبتغيها، وهنا (خليل 2007 247) .
- جهة يزداد المرؤوسين أدائهم
- والعلنية بينما ينخفض رضاهم بعين
- الراضين ته غير الراضين ته
- الأخيرة ( إليها )
- نفسه، ( 248 )

ثانيا - الوظيفي بالإنتاجية:

هذه يطرح وهو: هل يؤدي لزيادة إنتاجية؟ هل طردية  
بين تزايد وتزايد الإنتاجية؟  
للهولة ليس بهذ السهولة .  
التالية يمكن هذا وهي يلي: ( سيد  
(471 - 472) .

1 - يزيد تزيد الإنتاجية: وهذا يعود التالية:

هذه بزيادة التحفيز الإنتاجية تزيد.

2 - ينخفض الوظيفي الإنتاجية تزيد : أهم هذه يلي:  
- يقظة ضمير .

- هذه الوظيفة هي الوظيفة الوحيدة أمامه خيارات .

3 - يزيد الوظيفي وتزيد الإنتاجية : يؤدي الوظيفي زيادة  
لها، أهدافه أهداف .

4 - ينخفض الإنتاجية : يؤدي دافعية

ويزيد التدريب القيادة.

لهذه بين والإنتاجية  
وسيطرة

يكون غير أساليب لكنه

عمله صحيح.

وعليه بين الإنتاجية وغير وهذا  
هذه : هذه يلي :"  
يؤدي

وهو

الوظيفي

بين

."

:

عمله يعد	الوظيفي قضية لها أهميتها حياة	ويرتبط	لتوافقه
مجتمعه	ويعكس	الوظيفي مهم	تحقيق
لتأثيراته	الغياب	والإنتاجية	وعليه
	الوظيفي لموظفيها،	تنتهج ميكانيزمات	تحقيق وتحسين
يسوده	توفير	توفير وتحسين	للأهداف
بالعاملين ويرفع	يعزز	رضاهم الوظيفي وأيضا	روحهم المعنوية ويزيد
المزيد	العاملين يدفعهم	الوظيفي المساهمة	الجهد وتحسين
	تحقيق أهداف	فإنه يتولد لديه	وينشأ الوظيفي
تقدمه	يجب عليها	بين تقدمه له الوظيفة	بينهما
	الوظيفي يرجع	الوظيفي لديه،	منها يرتبط
	له،		
	يؤثر	وغيرها وعليه	الغياب،
	تكاليف تتحملها	المردودية،	

### تمهيد:

في هذا الفصل المنهجية التي يتبعها لجمع البيانات لجمع البيانات قصد اختيار فرضيات هذه الدراسة ونستهله بتقديم المنهج المتبع في هذه الدراسة الحالية تطبيقها، ويليه ذكر مجتمع الدراسة وكذا العينة المستجوبة وكيفية اختيارها ومختلف خصائصها في جمع البيانات وهذا من حيث بناءها حذفها وثباتها، وكيفية تطبيقها في ميدان الدراسة، وفي الأخير الإشارة إلى أساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

## 1- منهج البحث:

إلى منهج قائم في ذاته، والذي يعتبر كخطوة مهمة يقوم بها أي باحث دقة وتنظيم ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة الحالية "التحفيز وعلاقته بالرضا الوظيفي". قام الباحث باستخدام المنهج التحليلي لارتباطه بالمجالات الإنسانية ووصفها كما هي في الواقع من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، فهذا المنهج يعتمد البيانات عينة كبيرة من بويبها وتحليلها وتفسيرها " المنهج الوصفي أنه " التحليل والتفسير لوصف ظاهرة محددة وتطويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات معينة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. ( 2006 170 )

## 2- الدراسة الاستطلاعية:

الاستطلاعية تمهيدية الأساسية حيث تهدف الأولية حول ، وتهيئة الأرضية ولهذا بعدة زيارات إلى المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرو منزلية وذلك للتعرف على مختلف مصالحتها... لهذا هذه المرحلة في هذه المؤسسة وعلاقتها الوظيفي لدى العمال.

فيها

وخصائص محيط العمل...ولهذا انتقلنا إلى المرحلة الثانية الاستطلاعية

الاستبيان

الميدانية وقد واجهتنا خلال قيامها بهذه الدراسة بينها تخوف العمال من أن

الاستبيان غير التي لهم في الاستثمار

أفراد العينة لا يفهمون اللغة العربية أن نشرح لهم الأسئلة ولهذا

الداخلية.

3- ميدان الدراسة:

1- تعريف المؤسسة:

المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM)، شركة ذات أسهم قدر رأس مالها 1989 400 000 000 دج، ليصل 2001 2 957 500 000 دج وهي ملك 100% لشركة توظيف الأموال تحت تسمية HOMELLEC.

2- تاريخ المؤسسة:

1974، وهي وحدة تابعة لـ " SONELEC " "ENIEM"  
الوطنية والتركيب الكهربائي، حيث تم إنشاؤها 19/83  
تاريخ 1983/01/02 الاقتصادية  
ذاتيا 8 1989 SPA EPE ENIEM ويعني :

ENIEM: المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

EPE: المؤسسة الوطنية الاقتصادية.

SPA: مؤسسة ذات أسهم.

إلا أنه أعيد هيكلتها للمرة الثانية، وجزأت إلى عدة وحدات إنتاجية مستقلة وهي على النحو التالي:

- وحدة التبريد.

-

- وحدة المكيفات الهوائية.

- وحدة الخدمات التقنية.

- الوحدة التجارية.

- وحدة إنتاج مواد التنظيف.

وكل هذه الوحدات تابعة للإدارة المركزية (الإدارية الصناعية) الوحدة التجارية، فهي تابعة للمديرية العامة.

-3

:

بالمنطقة الصناعية "عيسات إيدير" بواد عيسي، على بعد 10 مدينة تيزي وزو،  
5.5 هكتار ويشرف عليها إداريا: الإدارة العامة في وسط مدينة تيزي  
الحافلات ويعمل بها 2022 .

-4 المهام الرئيسي :

1- وحدة التبريد: مهامها إنتاج وتطوير منتوجات التبريد الكهرومنزلية :

- :

- مجمدات أفقية ذات نموذج صغير.

- مجمدات أفقية ذات نموذج كبير.

- 520 لتر بحفنية.

- 520 لتر بدون حفنية.

- الصغير (R1):

هناك (04) من هذا المنتج:

:350 S.

:360 D. بابين

:220 F.

- تنظيم الإنتاج:

03 وهي كالتالي:

- إنتاج الثلجات ذات النموذج الصغير: 110000 ثلاجة سنويا بالاعتماد

فرقتي الألمانية لسنة 1977 BOSH.

- المجمدات الأفقية: 60000 ثلاجة سنويا

وتصميم LEMTIC اللبنانية 1993.

- إنتاج المجمدات الكبيرة: 390000 ثلاجة سنويا بالاعتماد TOSHIBA

والتصميم اليابانية سنة 1987.

2- ( ) : والكهرباء وهناك نمودجين

:

- 6400 4 نيران.

- 8200 5 نيران.

، وتم تصميم النموذج من طرف الإيطالية سنويا 150000

: 1991، وتحتوي على الورشات التالية: TECHNOGAZ :

- الورشة الميكانيكية.

- وتنظيم المظهر الخارجي.

- ورشة التركيب.

- مخبر التجريب.

3- وحدة المكيفات الهوائية: مهمتها في إنتاج وتطوير منتجات التكييف الهوائي

ومنتوجات أخرى مثل: آلات الغسيل، الدافئ بالغاز الطبيعي.

تنتج هذه الوحدة 60000 مكيف سنويا، بالاعتماد على فرقتي عمل، تم تصميم

الشركة الفرنسية AVIWEL 1977، تحتوي هذه الوحدة على الورشات التالية:

- .

- ورشة التركيب.

- .

- ورشة تركيب مدفئة الغاز.

4- وحدة تقويم الخدمات التقنية: وتتكفل بتسيير الإمكانيات التقنية العامة.

- الورشة المركزية: بتصنيع القطع الميكانيكية

- مخبر القياس: ومهمته

- :

نعني بمجموعة الدراسة جميع مفردات الظاهرة التي يقوم بدراستها الباحث وفي واقع الأمر

إن دراسة المجتمع الاصلى كله يتطلب وقتا طويلا وجهدا شاقا وتكاليف مادية مرتفعة ويكفي ان يختار الباحث عينة ممثلة للمجتمع الاصلى للدراسة بحيث تحقق أهداف البحث وتساعد على انجاز مهمته ( 2015 237).

- عينة الدراسة:

عينة الحالية من 100 عامل تم اختيارهم بطريقة عشوائية من بين المجموع لعمال فرع التهوية المنتسبين إلى المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ( . . . ) (ENIEM) والمقدر عددهم 2000 عامل، حيث قام الباحث بتوزيع أداة ستيبان المادية والمعنوية لدى فرع التهوية ( . . . ) عيسي ولاية تيزي وزو.

وبعد عملية جمع الاستبيانات تمكن 100 يتقلص العدد فيما بعد 31 09 عاملين على جميع البنود الواردة في الاستبيان لصعوبة فهم المقصود منها.

5- خصائص عينة البحث:

- توزيع العينة حسب الجنس:

(02): توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس.

النسبة المئوية		
%98.8	90	
%1.1	1	
%100	91	

من خلال الجدول أن عدد الذكور يفوق الإناث، حيث بلغ 90 %98.9 في حين بلغ عدد الإناث 01 %1.1.

- توزيع العينة حسب السن:

(03): توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية		
%26.4	24	30
%36.3	33	40 31
%30.8	28	50 41
%6.6	6	50
%100	91	

هذا الجدول العينة الذين تتراوح أعمارهم بين (31-40) سنة هم الأكثر

عددا حيث بلغ 33 36.3%، ثم تليها (41-50) سنة التي يبلغ عددها 28

30.8%، ثم تليها فئة العمر أقل من 30 سنة حيث بلغت 24 26.4% تليها

50 سنة التي بلغ عددها 6 6.6%.

- توزيع العينة حسب الحالة العائلية:

(04): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

النسبة المئوية		الحالة العائلية
%44.0	40	
%53.8	49	
%2.2	2	
%100	91	

يتبين من خلال هذا الجدول أن أفراد العينة متزوجين حيث بلغ عدد المتزوجين 49

53.8% في حين بلغ العزاب 40 44.0%، ثم تليها فئة المطلقين 2

3.07%.

- توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

(05): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	المستوى التعليمي
18.7%	17
41.8%	88
36.3%	33
3.3%	03
100%	91

نلاحظ من خلال هذا الجدول أغلبية أفراد العينة ذوي مستوى تعليمي متوسط حيث بلغ المتوسطين 38 و 41.8% وهي أعلى نسبة، في حين نجد فئة المستوى التعليمي الثانوي 33 و 36.3%، في حين نجد فئة المستوى 17 و 18.7%، في حين نجد فئة المستوى 3 و 33% وهي أقل نسبة.

- توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية:

(06): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية.

النسبة المئوية %	الأقدمية في العمل
46.2%	10 42
38.5%	10 20 35
15.4%	21 30 14
100%	91

تبين من خلال هذا الجدول أن أغلبية أفراد العينة هم ذوي خبرة أقل من 10 سنوات، حيث بلغ عددهم 42 و 46.2%، ثم تليها فئة أفراد العينة الذين تتراوح أقدميتهم بين (10 20) سنة، حيث بلغ عددهم 35 و 38.5%، ثم تليها فئة (21 إلى 30) سنة بأقل نسبة حيث بلغ عددهم 14 بنسبة 15.4%.

في بحثنا هذا على الا تبيان الذي يعتبر من أكثر أدوات جمع البيانات البحوث التربوية والنفسية نظرا لقلّة تكلفته وسهولة استخدامه ومعالجة البيانات المتحصل عليها. ولقد اشتمل هذا الاستبيان المخصص للبحث على ثلاثة جزاء وهي كالتالي:

: ويشمل على البيانات الشخصية المتعلقة بالمستجوبين من حيث الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي والأقدمية في العمل.

: ويشمل على مجموعة من الأسئلة حول الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لعمال

(ENIEM) بتيزي وزو ويتكون من 24 .

الحوافز المادية تتكون من (1 2 5 6 12 13 16 17 19 20 22).

الحوافز المعنوية تتكون من (3 4 7 8 9 10 11 14 15 18 21 23 24).

وفيما يخص التنقيط تم طريقة التدرج التجميعي للباحث "ليكارت" (LIKERT) حيث يتكون هذا السلم من خمسة إجابات محتملة تتراوح بين أبدا، نادرا، أحيانا، يوضح درجات مقياس "ليكارت".

(07): درجات قياس ليكارت.

		أحيانا			
5	4	3	2	1	

: ويحتوي هذا الجزء على مقياس عن العمل وتم تصميمه

(Kendall, Hulin, Smith) (1969) بالولايات المتحدة الأمريكية وهو مقتبس عن طيب

محي الدين المقدم عبد الحفيظ (1997) وارتكز على الوحدات التالية:

- :
- :
- المحور الثالث: الرضا عن الترقية.
- :
- :

ويعتبر هذا المقياس الأكثر لفحص درجة ارتياح العمال في عملهم وذلك من خلال إجاباتهم عن أسئلة البنود وهي تلخيص انطباعات يتم الإجابة عنها "نعم"، "لا"، "لا أستطيع أن أصفه بذلك" ويتم التنقيط على الشكل التالي:

- (2)

- (1) للإجابة الحيادية.

ويتم المقياس بجمع كل النقاط التي أجاب عليها العامل الاقتراحات المتعلقة بكل محور والذي بدوره يحتوي على خمسة محاور .20

وتبعا لهذا النظام يتم التعرف على مستوى الرضا المهني على النحو التالي:

- 19 0

- 31 20

- 40 32 . (Paul Muchinsky, 1983, p328)

-7 الاستبيان:

- الاستبيان الخاص بالحوافز:

- الصدق الظاهري: قمنا بقياس الصدق الظاهري للاستبيان

بتوزيعه على مجموعة من مختصين في الميدان، وهم أساتذة في قسم علم النفس قدر عددهم خمسة (05)

وبعد إطلاعهم على الاستبيان، قمنا باسترجاعه وإعادة النظر في بعض الأسئلة الغامضة لاستيعابها ، كما قمنا بضبط وتقنين بعض بنود الاستبيان التي يراها الأساتذة غير مضبوطة وغير مقننة.

- التكوين :

تم القيام بحساب حذف التكوين الفرضي عن طريق حساب معامل (Pearson) بين كل بند ودرجة المحور الذي ينتمي له وعلاقة البنود بالدرجة الكلية للاستبيان وسيتم حذف أي بند يكون ارتباطه بالدرجة الكلية للاستبيان ر الذي ينتمي له غير دال إحصائيا، وقد التحليل

(08)

لكل بند ودرجة المحور الذي ينتمي إليه

:( 08)

بالدرجة الكلية للاستبيان الخاص بالحوافز المادية والمعنوية.

كلية				الكلية			
0.54**	0.60**	3	الحوافز المعنوية	0.67**	0.68**	1	الحوافز المادية
0.38**	0.81**	4		0.14*	0.12*	2	
0.42**	0.54**	7		0.21*	0.33**	3	
0.58**	0.55**	8		0.72**	0.67**	6	
0.65**	0.56**	9		0.66**	0.65**	12	
0.17**	0.31**	10		0.83	0.18	13	
0.64**	0.73**	11		0.42**	0.30**	16	
0.58**	0.53**	14		0.27**	0.35**	17	
0.77**	0.78**	15		0.37**	0.43**	19	
0.72**	0.54**	18		0.79**	0.76**	20	
0.37**	0.37**	21		0.71**	0.63**	22	
0.64**	0.71**	23					
0.16**	0.23**	24					

(\*) (0.05)

(\*\*) (0.01).

يت ( 8 ) وجود علاقة قوية ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) (0.01) بين كل بنود الاستبيان ودرجة المحاور التي ينتمي إليها ومن بين كل البنود والدرجة الكلية للاستبيان وبهذا يمكن القول أن استبيان الحوافز يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

- بات الاستبيان الخاص بالحوافز:

الاستبيان أن يعطي هذا الأخير نفس النتيجة ولو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من ولقد قمنا بالتحقيق من ثبات الاستبيان من خلال طريقة (ألفا

( والناتج المتوصل إليها مدونة في الجدول رقم ( 8).

**(09):** قيمة معامل كرونباخ لاستبيان الحوافز.

0.57	محور الحوافز المادية
0.71	محور الحوافز المعنوية
0.80	محور بنود الاستبيان

يتبين من خلال الجدول رقم ( 9) أن قيمة معامل

عالية

الاستبيان

أن قيمة كرونباخ لجميع بنود الاستبيان كانت عالية (0.80) وهذا يدل

الاستبيان مما يجعلنا على تامة على صحته

واختيار فرضياته.

وصلاحيته لتحليل النتائج

- مقياس الرضا الوظيفي:

(KANDAL Hullin Smith)

مقياس الرضا الوظيفي الذي تم تصميمه

الدين عبد الحفيظ (1997)

(1969) بالولايات المتحدة الأمريكية

بتكيفه على البيئة الجزائرية وأكد على تمتع هذا المقياس

-8- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

الاستبيان وفرزها، قمنا بتفريغها ثم تحليلها ومعالجتها عن طريق

الأدوات الإحصائية التالية:

الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)

- التكرارات، النسبة المئوية.

- اختبار فريدمان للرتب.

- معامل الارتباط بيرسون.



-1

- لفرضية الأولى:

- (ENIEM) مالها الحوافز المادية والمعنوية.

هذه الفرضية استخدمنا اختبار فريدمان للرتب.

يظهر تطبيق اختبار فريدمان على البنود ترتيب هذه الأخيرة ومتوسطاتها الحسابية حيث جاء

المرتبة الأولى بند (توفير بدلات العمل) الذي ينتمي إلى محور الحوافز المادية بمتوسط رتب

(20.88) وفي المرتبة الثانية بند تلقي تعويض على ساعات العمل الإضافية الذي ينتمي إلى محور

الحوافز المادية بمتوسط (18.98) ثم يليه في المرتبة الثالثة بند توفير أجهزة الوقاية

الفردية والجماعية المتعلق بمحور الحوافز المعنوية (17.47) ثم يأتي في

المرتبة الرابعة بند (زيادة في الأجر) الذي ينتمي إلى محور الحوافز المادية بمتوسط رتب قدره

(17.31) وبعده يأتي بند تقديم عبارات الثناء والشكر الشفوية) المتعلق بمحور الحوافز المعنوية

(15.95) ويأتي في المرتبة السادسة بند (تغطية مصاريف

العلاج خارج المؤسسة) الذي ينتمي إلى محور الحوافز المادية بمتوسط رتب قدره (15.56) ويليه

(شكاوي العمال بعين الاعتبار والذي يتعلق بمحور الحوافز المعنوية

(15.08) ثم يأتي بند (المشاركة في اتخاذ القرارات) المتعلق بمحور الحوافز

المعنوية (14.38) )

( المتعلق بمحور الحوافز المعنوية في المرتبة العاشرة بند (الاهتمام بتحسين الضمان

الاجتماعي) المتعلق بمحور الحوافز المعنوية بمتوسط رتب قدره (13.14).

(10): نتائج اختبار فريدمان للرتب.

	رتبة الحوافز المادية والمعنوية
20.88	1- توفير بدلات العمل
18.98	2- تلقي تعويض على ساعات العمل الإضافية
17.47	3- توفير أجهزة الوقاية الفردية والجماعية
17.47	4- زيادة في الأجر
17.31	5- تقديم عبارات الثناء والشكر الشفوي
15.56	6- تغطية مصاريف العلاج وخارج المؤسسة
15.08	7- أخذ اقتراحات وشكاوي العمال بعين الاعتبار
14.38	8-
14.01	9-
13.14	10- الاهتمام بتحسين الـ
12.93	11- شهادات التقدير
12.84	12- الحصول على ترقيات استثنائية
11.96	13- تغطية مصاريف الإجازات السنوية (التقاعد)
11.90	14- المشاركة في دورات تدريبية
11.49	15- تحسين ظروف العمل
11.32	16- تحسين وتحديث وسائل العمل
11.05	17- وجود مكافآت تشجيعية
8.43	18- توفير النقل والمواصلات
7.93	19- التكريم في الأعياد الوطنية

7.91	منظمة (العمره وخيمات صيفية)	-20
7.49	توفير النقل والمواصلات	-21
7.48	حافلات تكريم في الأعياد والمناسبات الوطنية	-22
7.35	شكر وتقدير مكتوبة	-23
7.14	منح الميداليات	-24

فريدمان يتبع توزيع (  $\chi^2$  ) 862.88 وهو إحصاء

(  $x = 0.01$  ) حيث قدرت الدلالة الإحصائية (  $p < 0.01, p = 0.00$  ) ويعني هذا أن الترتيب

(09) وهو ترتيب موضوعي ودال عليه فإن مؤسسة الصناعات الكهرومنزلية

المادية والمعنوية وأغلبية البنود تنتمي إلى محور الحوافز المادية (1 2 4 (ENIEM)

(6) وقد جاءت في المراتب الأولى ثم تليها البنود التي تنتمي إلى محور الحوافز المعنوية (3 5 7

8 9 10).

(11):<sup>2</sup>

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	$\chi^2$
0.00	0.01	862.88

(x) .0.01

الرضا الوظيفي.

ENIEM

- التذكير بالفرضية الثانية: يتمتع

هذه الفرضية بتطبيق مقياس الرضا الوظيفي الذي يعتمد 3 مستويات وهي 0

40 32

31 20

19

بينت أن أغلبية العينة لديهم حيث بلغ عددهم 76 الذين تحصلوا على مستوى رضا مرتفع حيث قدر عددهم 9 ثم يليه 83.5% وفي الأخير يليه عدد الأفراد الذين تحصلوا على مستوى الرضا الوظيفي قدر عددهم 9.9% ومن هنا يتضح لنا مستوى الرضا الوظيفي 6.6%، ومن هنا يتضح لنا مستوى الرضا الوظيفي 6 الكهرومنزلية (ENIEM) بتيزي وزو متوسط (11) يوضح نتائج اختبار الرضا الوظيفي.

(12): يوضح نتائج اختبار الرضا الوظيفي.

النسبة المئوية		مستويات
6.6%	6	19 0
83.5%	76	31 20
9.9%	9	40 32
100%	91	

- الفرضية الثالثة:

هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين التحفيز والرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة (ENIEM). فيها وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دالة إحصائية بين التحفيز والرضا الوظيفي. ولاختبار هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط "بيرسون" (Pearson) الذي يسمح على نوع وطبيعة التي تربط بين متغيري هذه الدراسة (التحفيز والرضا الوظيفي) أنظر (12).

### 13: علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي.

متغيري	العينة	(Pearson)	الإحصائية	
التحفيز	91	0.43**	0.01	0.00
الرضا الوظيفي				

وقد تبين المبينة (13) أن قيمة (Pearson) (a= 0.01) لأن الدلالة الإحصائية (p) (a= 0.01)

قيمة (r) (0.43) وهي دالة لأن (p= 0.00) : (a= 0.01) p < مما يدل  
ارتباطية إيجابية بين متغيري التحفيز والرضا الوظيفي فإن هذه النتائج

### 2- مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها

#### - الفرضية الأولى:

لقد بينت نتائج الدراسة الحالية أن مؤسسة الصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتيزي وزو توفر الحوافز المادية والمعنوية لعمالها فقد ظهر من خلال النتائج الحالية أن المؤسسة ENIEM اهتمام زائد للحوافز المادية مقارنة بالحوافز المعنوية بحيث جاءت الحوافز المادية في المرتبة الأولى في تأثيرها وتفاعلها على مؤسسة ENIEM من خلال زيادة في الإنتاج ورضا العاملين وهذا ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الحوافز والرضا الوظيفي وقد تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة " " " 1966 " الدراسة في مصنع الألومنيوم بالإسكندرية بمدينة الرياض توصلت إن العاملين اتجهوا إلى اختيار معظم الحوافز المادية باعتبارها أكثر الحوافز انتشار وأهمية في تأثيرها على فعالية الأداء و الرضا الوظيفي إضافة إلى دراسة " " 1988 التي توصلت إلي أن المكافآت المادية تؤثر في انجاز

العمل تأثير وضحا تدفع العامل للاجتهاد مما يزيد من الإنتاجية وان الحوافز المعنوية تساعد على تحسين الأداء و دراسة "كيل بيرون" KILBOURNE 2010 حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن الحوافز المادية قد أسهمت في تحسين جودة الأداء ودراسة "جين بديان" 2007 هدفت إلى استقصاء اثر الحوافز المادية في جودة الحياة المهنية أم وتوصلت أنها أسلوبا فعالا ومثاليا في تحفيز العاملين ومن جهة أخرى لم تتفق مع نتائج هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة التي بينت أن الحوافز المادية لوحدها ليس لها تأثير على الرضا الوظيفي للعاملين حيث تتوافق مع دراسة التي قام بها "التون مايو" ilton mayo حيث درس مسألة الحوافز من خلال مفهوم العلاقات الإنسانية ووجد بأنها تلعب دورا هاما وكبيراً في تحفيز العمال حيث أكد على أن شعور العمال بالارتياح والأمان في تحفيز العمال لا يكفي بالإمكانات المادية لكن العلاقات الإنسانية الجيدة بين العامل و المسؤول وبين الزملاء تحفيز الشعور بالارتياح في العمل وتحقيق الرضا الوظيفي وأيضا نجد دراسة " "شيرشيم" التي تؤكد على أن العمال يقومون بأعمالهم على أحسن وجه ويكونون راضين عن عملهم عندما يشعرون بالمشاركة الكاملة من طرف المسؤولين معنوياً للعمال ومشاركتهم في اتخاذ قراراتهم تساعد العمال في القيام بأعمالهم على أكمل وجه وهذا ما سوف يؤدي الى تحقيق الرضا الوظيفي للعمال .

#### - الفرضية الثانية:-

يتمتع عمال مؤسسة ENIEM بتيزي وزو بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي. لقد بينت نتائج الدراسة الحالية ان مؤسسة الصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتزي وزو يتمتعون بمستوى متوسط من الرضا الوظيفي بنسبة 83.5% وعليه جاءت مخالفة لتوقعتنا السابقة وقد يعود هذا أن العمال غير راضون على الأجور التي تقدم لهم إذ أنها لا يمكن أن يتناسب مع متطلبا المعيشة أو أن الترقيات تتم على أساس العلاقات الشخصية حيث انه لا يتسنى للعامل النمو والتقدم الوظيفي أو عدم وجود مساندة عند الطلب أو عدم وجود روح التعاون والتفاهم بين العمال أو ظروف عملهم الفيزيائية مثل الإضاءة . الحرارة . التهوية . والضوضاء حيث تؤثر هذه الظروف تقبل العامل ببيئة العمل و بالتالي على رضاه عن العمل وهذا ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة حيث اتفقت نتائجها مع الدراسة الحالية دراسة " " " " 1984 " أن موظفي القطاع الخاص والعام في السعودية يتمتعون بمستوى متوسط من الرضا ويرتكز هذا عدم

تقبل أسلوب الإدارة و الراتب الشهري و العلاقات مع المشرفين إضافة إلى دراسة "العدلي 1984" التي توصلت إلى أن اغلب الموظفين في السعودية غير راضين عن الراتب الذي يتقاضونه مقارنة بالجهد المبذول وساعات العمل اليومية ودراسة " " " " 2007" مستوى الرضا الوظيفي لا باس به نحو طبيعة الوظيفة والاستقرار الوظيفي والعلاقات مع الإدارة "كوشيك " 2012 التي كشفت عن نتائج الدراسة أن طبيعة العمل من أكثر العوامل تأثير على الرضا الوظيفي دراسة " " " " 2013 أفراد العينة كانوا راضين قليلا من طبيعة العمل وغير راضين عن الراتب والإشراف وفرص النمو المهني.

كما تختلف نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة الشيخ سلامة سنة 1928 فيها أن أغلبية العاملين راضون في مهنتهم الأمر الذي يوحى بإمكانية اختلاف مستويات الرضا من بلد لآخر و ليس هذا وحسب بل حتى وجود اختلاف في العوامل المؤثرة على مستوى الرضا المهني المتعلقة بالخلفيات السائدة في المجتمع كالمستوى الثقافي المستوى المعيشي والاقتصادي والمكانة الاجتماعية ببلد ما.

#### - الفرضية الثالثة:

هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين التحفيز والرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة ENIEM .  
لقد بينت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين متغيري الحوافز والرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة ENIEM بتمييزي وزو وقد جاءت هذه النتائج متوقعة كما كانت سابقا فاقل تطبيق بين الحوافز المادية والمعنوية و الرضا الوظيفي مما يدل على انه كلما زاد تطبيق الحوافز المادية والمعنوية كلما زاد رضا العاملين وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد الوهاب 1986 والتي بينت أن مجموعة العوامل الوظيفية الحيوية المتمثلة في درجة أهمية الوظيفة والراتب وفرص الترقية وفرص سماع الاقتراحات يحقق الرضا الوظيفي كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة الغنام 1996 التي بينت أن درجة الرضا الوظيفي بين العاملين تأثرت سلبا من جراء عدم توفر الحوافز الكافية فيما يتعلق بالراتب والترقية و المكانة الاجتماعية والشعور بأهمية ودراسة ياغي 1982 التي بينت أن رضا الموظفين يتفاوت من عمل إلى آخر من حيث أهمية الوظيفة ، جماعة العمل، فرص التعبير عن النفس، الترقية، طبيعة العمل، نوعية الحوافز.

---

حاولنا في بحثنا هذا معرفة الحوافز التي تقدمها مؤسسة الصناعات الكهرومنزلية وزو لعمالها ومعرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال وكذا الكشف عن العلاقة الموجودة بين التحفيز والرضا الوظيفي وبعد التطرق جوانب الموضوع من الناحية النظرية قمنا سة المناسبة وتطبيقها على عينة 91 و بعد جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً عن طريق (spss 20) وبعد عرضها وتحليلها ومناقشتها ثم التواصل النتائج التالية :

- مؤسسة الصناعات الكهرومنزلية ENIEM توفر لعمالها كل من الحوافز المادية والمعنوية ومنه يمكن القول الفرضية
- عمال مؤسسة الصناعات الكهرومنزلية ENIEM يتمتعون بمستوى رضا 83.5% ما يسمح لنا القول الفرضية الثانية لم تتحقق
- وجود علاقة ايجابية ارتباطية بين التحفيز والرضا الوظيفي لدي عمال ENIEM وهي نتيجة متوقعة كما كنا سابقا ومنه فان الفرضية الثالثة تحققت .

:

- مراجع باللغة العربية

;

- 1- أساسيات الحديثة العلمية والتوزيع، والتوزيع، السعودية، 2005.
- 2- سيد البشرية رؤية إستراتيجية الهندسية، 2008 2.
- 3- يزيد الوليد، الحديثة البشرية الراية والتوزيع، 1.
- 4 - بشير الحديثة نظريات ومفاهيم اليازوري العلمية والتوزيع، 2008 .
- 5- بسيوني مهارات تخطيط البشرية إيتراك والتوزيع، 2004 .
- 6- زيد القيادة ودورها العملية الإدارية البداية 2012 2.
- 7- زاهر ديري، التنظيمي المسيرة والتوزيع، 2011 .
- زاهر الرحيم مفاهيم جديدة البشرية الراية والتوزيع، 2011 1.
- 9- وسيلة، البشرية ديوان الجامعية، 1
- 10- طاهر الاتجاهات الحديثة البشرية اليازوري العلمية والتوزيع، 2004.
- 11- طاهر تنمية البشرية والتوزيع، 2008 .
- 12- التنظيمي مفاهيم والتوزيع، 2003 3.

- 13- وتنمية البشرية الاتجاهات الحديثة  
النيل العربية، 1 2007.
- 14- خليل، - - الجامعية  
والتوزيع، 2005 1.
- 15- الصيرفي، الإنسانية قنديل والتوزيع،  
1
- 16- القريوتي، النظريات والعمليات  
والتوزيع، 2003.
- 17- البشرية تحقيق الميزة التنافسية  
الجامعية، 2008 .
- 18- نجيب شاويش، البشرية  
والتوزيع، 3 2005.
- 19- الدين البشرية والتوزيع،  
1 2011.
- 20- منير، تسيير البشرية ديوان الجامعية،  
2010 .
- 21- نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية البشرية، الحديث والتوزيع،  
1 2009.
- 22- التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة،  
والتوزيع، 2009 .
- 23- البشرية  
والتوزيع، 3 2007.
- 24- تسيير البشرية، الهدى والتوزيع،  
2011 .

- 25- تنمية البشرية، والتوزيع،  
2007.
- 26- نظريات الحديثة 21  
1 2006.
- 27- غباين القيادة والتوزيع،  
2009.
- 28-فايزة الوظيفي للعاملين،  
لدى 2001 1 والتوزيع،
- 29- فليه، يد، التنظيمي، التعليمية،  
المسيرة والتوزيع 2005 .
- 30- فيصل البشرية، والتوزيع، 1  
2007.
- 31- مهدي طاهر  
والتوزيع، 2007 1.
- 32-راوية البشرية رؤية مستقبلية،  
الإسكندرية كلية 2005.
- 33- الرحيم الهيتي، البشرية، والتوزيع،  
2 2007.
- 34-خليل المسيرة والتوزيع،  
5 .
- 35-خضير ياسين البشرية المسيرة  
والتوزيع، 2009.

- ثانيا : .
- 1- سعيد ميلكان المشيخي، الوظيفي الإداريين العاملين  
المديرية للتربية والتعليم  
كلية التربية الإنسانية، نيل ماجستير،  
تعليمية 2011 .
- 2- المادية والمعنوية وأثرها  
نيل شهادة الماجستير  
المعنوية والتنظيم،  
قسنطينة، كلية الإنسانية الاجتماعية، التربوية،  
2005.
- 3- هبة الوظيفي  
نيل شهادة الماجستير، الإسلامية فلسطين، كلية  
2008 .
- 4- ليلي الترقية لتحسين العاملين  
شهادة الماجستير، نيل  
2009 .
- المراجع بالغة الأجنبية :

36- Claude louche, psychologie sociale des organisations

Sans édition, sans année

36- Roussel(p), rémunération, motivation et satisfaction

au travail, édition Economica, paris,1996

37-perriti (g-m), Ressources Humaines et gestion de

Personnel, édition viber,paris,1999



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة مولود معمري - تيزي وزو -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا  
تخصص علم النفس العمل وتنظيم

أخي العامل، أختي العاملة.

في إطار قيامنا بدراسة لنيل شهادة الماستر (2) في مجال علم النفس العمل وتنظيم نضع بين أيديكم هذا الإستبيان المخصص لإنجاز دراستنا العلمية، ولذا نرجو منكم التكرم بقراءة كل عبارة بعناية ثم وضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة لها وعدم ترك أي عبارات بدون إجابة، علما بأنه ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة، بل عليكم فقط أن تجيبوا عما تشعرون وتتصرفون... وإجاباتكم ستبقى محفوظة في غاية السرية ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية، ولكم جزيل الشكر مسبقا على مساهمتكم في إثراء هذا الموضوع.

أولا: البيانات الشخصية.

\* الجنس: ذكر أنثى

\* السن: سنة

\* المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

\* الأقدمية المهنية: سنة

\* الحالة الإجتماعية: أعزب/ عزباء متزوج/متزوجة مطلق/مطلقة

أرمل/أرملة

ثانياً: إقرأ العبارات التالية ثم ضع العلامة (X) أمام الخانة المناسبة لها.

رقم	هل تمنحك المؤسسة التي تعمل فيها الإمتيازات التالية	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1	وجود مكافآت تشجيعية					
2	توفير السكن الوظيفي					
3	تقديم عبارات أثناء والشكر الشفوية					
4	رسائل شكر وتقدير مكتوبة					
5	توفير النقل والمواصلات					
6	تحسين ظروف العمل					
7	منح شهادات التقدير والإعتراف					
8	منح الميداليات					
9	الحصول على ترقيات إستثنائية					
10	إقامة حفلات تكريم في الأعياد والمناسبات الوطنية					
11	المشاركة في إتخاذ القرارات					
12	تغطية نفقات ومصاريف الإجازات السنوية (التقاعد)					
13	الحصول على ساعات العمل الإضافية					
14	المشاركة في دورات تدريبية					

					المشاركة في وضع الإقتراحات والحلول	15
					زيادة في الأجر	16
					توفير بدلات العمل	17
					توفير أجهزة الوقاية الفردية والجماعية	18
					تغطية مصاريف العلاج خارج المؤسسة	19
					الإهتمام بتحسين الضمان الإجتماعي	20
					إقامة نوادي رياضية وترفيهية	21
					تحسين وتحديث وسائل العمل	22
					أخذ إقتراحات وشكاوي العمال بعين الإعتبار	23
					إقامة رحلات منظمة (العمرة ، مخيمات صيفية)	24

### ثالثاً: إختبار الرضا الوظيفي

التعليمة: فكر في منصب عملك الحالي وضع علامة (X) في خانة "نعم" إذ كان

الإقتراح يصف منصب عملك أو خانة "لا" إذ كان لا يصفه وفي الخانة الثالثة إذ كنت لا تستطيع أن تصفه بذلك.

الإجابات	نعم	لا	لا أستطيع أن أصفه بذلك؟
المعطيات			
1-العمل			
- روتيني			
- جيد			
- في المستوى			
- مرضي			
2-الأجر			
- سيء			
- مرتفع			
- أقل مما أستحق			
- يسمح بالحصول على الكماليات			
3-الترفيه			
- عمل بدون أفاق			
- الترفيه حسب القدرة			
- الترقية غير منتظمة			
- حظ وافر للترقية			

			4- زملاء العمل
			- كثير الكلام
			- طموح
			- كسول
			- نزيه
			5- الإشراف
			- حديث
			- غير مرغوب فيه
			- يأخذ برأبي
			- حاضر عند الحاجة