



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الموضوع:

أثر التحفيز على الرضا الوظيفي في المؤسسة

دراسة حالة: مؤسسة نفطال مركز الوقود (CBR1308) - تقرت -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

تحت إشراف الأستاذ(ة):

كدودة عادل

من إعداد الطالبات:

❖ بلكلحل إكرام

❖ بن حامد هيام

❖ بن خدوجة أم الخير

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/05 أمام اللجنة المكونة من:

الاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
عابي خليفة	أستاذ محاضراً	جامعة الشهيد حمه لخضر	رئيساً
كدودة عادل	أستاذ محاضراً	جامعة الشهيد حمه لخضر	مشرفاً
عباسي بوبكر	أستاذ محاضراً	جامعة الشهيد حمه لخضر	مناقشاً

الموسم الجامعي: 2023/2022



إهداء-01-

الحمد لله الذي هداني إلى الطريق الرشـد وأنار دربي بنور العلم وجعلني أجوب بحر العلم طول العمر.

قال الله تعالى: {وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا}.

الى من منحني الحب والأمان و التي أوصى بها الرحمان "أمي العزيزة" شفاك الله وأطال الله في عمرك.

إلى الدرع الواقي والكنز الباقي الذي جعل العلم منبع اشتياقي أقدم وسام الاشتياق "أبي الغالي" بارك الله في عمرك وحفظك الرحمان ورعاك.

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي أخواتي، إخوتي، كما لا أنسى الحالات والأحوال العمت والأعمام .

إلى من صاغوا علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تثير لنا مسيرة العلم والنجاح أستاذي الفاضل "كدودة عادل".

إلى من جعلهم الله أخواتي بالله... أصدقائي وصديقاتي ومن عرفته في مسيرتي الدراسية.

إلى كل من وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي

هيام

رَبِّدَاء-02-

قال رسول الله (ص) "من صنع إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تجدوا
ماتكافئوه فإدع له حتى تروا أنكم كافتموه"

إلى من يعجز اللسان عن إيفاء حقهما... إلى من علماني أن العمل كفاح والعلم سلاح

والدائي الكريمين أطال الله في عمرهما وحفظهما من من كل مكروه ورزقهما

الفردوس الأعلى.

وإلى من قال فيهم عز وجل (سنشدد عضك بأخيك)

إخوتي من كبيرهم إلى صغيرهم وأبناءهم

كما لا أنسى العائلة الكريمة فردا فردا وكل بإسمه

إلى من ساق دربنا في هذا العمل أستاذي الفاضل - كدودة عادل -

إلى من كانوا أنيساتي طول مشواري الدراسي

شكرا لكم و ألف شكر دمتم شيئا جميلا في حياتي.

إكرام

إهداء-03-

إلى النور الذي يضيء عتمتي عندما تطفئني الأيام والظروف...

إلى غيمة تظلني وتسقيني دون رغبة بردي لجمالها...

إلى الأيدي التي تمد لي العون عندما أتعثر،

وتدفعني لمقاومة كل هذه الأشياء التي تستدعي السقوط...

إلى عائلتي...

إهداء خاص لأختي الكبرى التي تعادل ألف نجمة تلمع في السماء، أولا وثانيا وثالثا

وأخيرا دمت لي شيئا جميلا لا ينتهي ولا يغيب....

أم الخير



الحمد لله ذي الجلال والإكرام والصلاة والسلام على خير الأنام وامتثالاً لقول النبي
صلى الله عليه وسلم

""من لا يشكر الناس لا يشكره الله""

نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير والعرفان الجميل للذي حض لنا من وقته
واهتمامه وحسن توجيهه وصبره وتشجيعه الأستاذ الفاضل الجدير بالذكر

""كودعة عادل""

كما لا يفوتنا أن نتوجه بجزيل الشكر والتقدير

لأساتذة لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة

هذا البحث وتقييمه.

نشكر كل من ساهم في إتمام هذا البحث

المتواضع.

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التحفيز على الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة نفطال مركز الوقود 1308 بتقوت، وذلك بإعتمادنا على معيار حسب طبيعة الحوافز في تقسيمها، والمتمثلة في الحوافز المادية والحوافز المعنوية لمعرفة أثرهما على الرضا الوظيفي. وللإجابة على الإشكالية " إلى أي مدى يؤثر التحفيز على الرضا الوظيفي في مؤسسة نفطال مركز الوقود 1308 تقوت؟" تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعطيات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إستخدام البرنامج الإحصائي Spss.v25 فتم التوصل إلى:

-هناك أثر للحوافز المادية على الرضا الوظيفي .

-هناك أثر للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية:

التحفيز، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الرضا الوظيفي.

Abstract:

The study aimed to find out the effect of motivation on job satisfaction among the workers of the Oil Corporation, fuel Center 1308 in Touggourt, by relying on a criterion according to the nature of the incentives in dividing them, which are material incentives and moral incentives, to know their impact on job satisfaction. In order to answer the problem, to what extent does motivation affect job satisfaction in the Oil Corporation, Fuel Center 1308 Touggourt? The descriptive analytical approach was relied upon to collect data, and to achieve the objectives of the study, the statistical program Spss.v25 was used, and it was concluded that:

- ✓ that material incentives affect job satisfaction.
- ✓ Moreover, moral incentives impact job satisfaction.

Key words:

Motivation material incentives, moral incentives, job satisfaction

فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
-I	البسملة
-II	إهداء
-III	شكر وعرفان
-IV	فهرس المحتويات
-V	قائمة الجداول
-VI	قائمة الأشكال
-VII	قائمة الملاحق
أ - ط	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للحوافز ونظام الحوافز	
12	تمهيد الفصل الأول
13	المبحث الأول: المفاهيم المتعلقة بالحوافز
13	➤ المطلب الأول: تعريف الحوافز والفرق بينها وبين الدافع
15	➤ المطلب الثاني: أهمية الحوافز
17	➤ المطلب الثالث: أنواع الحوافز
23	المبحث الثاني: محددات الحوافز
23	➤ المطلب الأول: أحدث الأساليب المستخدمة في الحوافز وأسس تقديمها

27	➤ المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الحوافز
28	➤ المطلب الثالث: مقومات ومعيقات الحوافز
30	المبحث الثالث: نظام الحوافز الفعال
30	➤ المطلب الأول: خصائص نظام الحوافز الفعال والخطوات المتبعة قبل وضعه
33	➤ المطلب الثاني: متطلبات نظام الحوافز الفعال
36	➤ المطلب الثالث: شروط نجاح نظام الحوافز وأسباب فشله
39	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للرضا الوظيفي	
41	تمهيد الفصل الثاني
42	المبحث الأول: ماهية وخصائص الرضا الوظيفي
42	➤ المطلب الأول: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي
44	➤ المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي
45	➤ المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي
47	المبحث الثاني: أبعاد، مؤشرات وطرق قياس الرضا الوظيفي
47	➤ المطلب الأول: أبعاد الرضا الوظيفي
49	➤ المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي
51	➤ المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي
54	المبحث الثالث: النظريات والبرامج الداعمة للرضا الوظيفي

54	➤ المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي
62	➤ المطلب الثاني: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي
65	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: مساهمة التحفيز والرضا الوظيفي في مؤسسة نפטال مركز الوقود 1308 - تقرت -	
67	تمهيد الفصل الثالث
68	المبحث الأول: تعريف مؤسسة نפטال تقرت
68	➤ المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة نפטال
70	➤ المطلب الثاني: تقديم المقاطعة التجارية لتوزيع المواد البترولية - حاسي مسعود-
71	➤ المطلب الثالث: تقديم مؤسسة نפטال مركز الوقود 1308- تقرت -
77	المبحث الثاني: خصائص عينة البحث وتحليل محاور الإستبانة
77	➤ المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
78	➤ المطلب الثاني: خصائص عينة البحث
83	➤ المطلب الثالث: تحليل محاور الإستبانة
87	المبحث الثالث: تحليل النتائج وإختبار الفرضيات
89	➤ المطلب الأول: تحليل النتائج
94	➤ المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
100	خلاصة الفصل الثالث

102	خاتمة
107	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01.	نقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	ح
02.	سعة التخزين بالمؤسسة	72
03.	مجتمع الدراسة	77
04.	عينة الدراسة	78
05.	توزيع العينة حسب الجنس	78
06.	توزيع العينة حسب العمر	79
07.	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	80
08.	توزيع العينة حسب الوظيفة	80
09.	توزيع العينة حسب الأقدمية	81
10.	توزيع العينة حسب الراتب	82
11.	توزيع العينة حسب الحالة العائلية	82
12.	توزيع العينة حسب عدد الأطفال	83

84	تقسيم أبعاد الإستبيان	.13
85	قيمة معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	.14
86	مقاييس ليكارت الخماسي	.15
88	تقديرات المتوسط الحسابي	.16
89	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابات العينة على محور الحوافز المادية	.17
91	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابات العينة على محور الحوافز المعنوية	.18
93	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابات العينة على محور الرضا الوظيفي	.19
94	ترميز المحاور	.20
95	الإرتباط الخطي للحوافز (المادية والمعنوية) والرضا الوظيفي	.21
95	تباين خط الانحدار للحوافز (المادية والمعنوية) والرضا الوظيفي	.22
96	معاملات خط الانحدار للحوافز (المادية والمعنوية) والرضا الوظيفي	.23
96	الارتباط الخطي للحوافز المادية	.24
97	تباين خط الانحدار للحوافز المادية والرضا الوظيفي	.25
97	معاملات خط الانحدار للحوافز المادية والرضا الوظيفي	.26
98	الارتباط الخطي للحوافز المعنوية والرضا الوظيفي	.27

98	تباين خط الانحدار للحوافز المعنوية والرضا الوظيفي	.28
99	معاملات خط الانحدار للحوافز المعنوية والرضا الوظيفي	.29

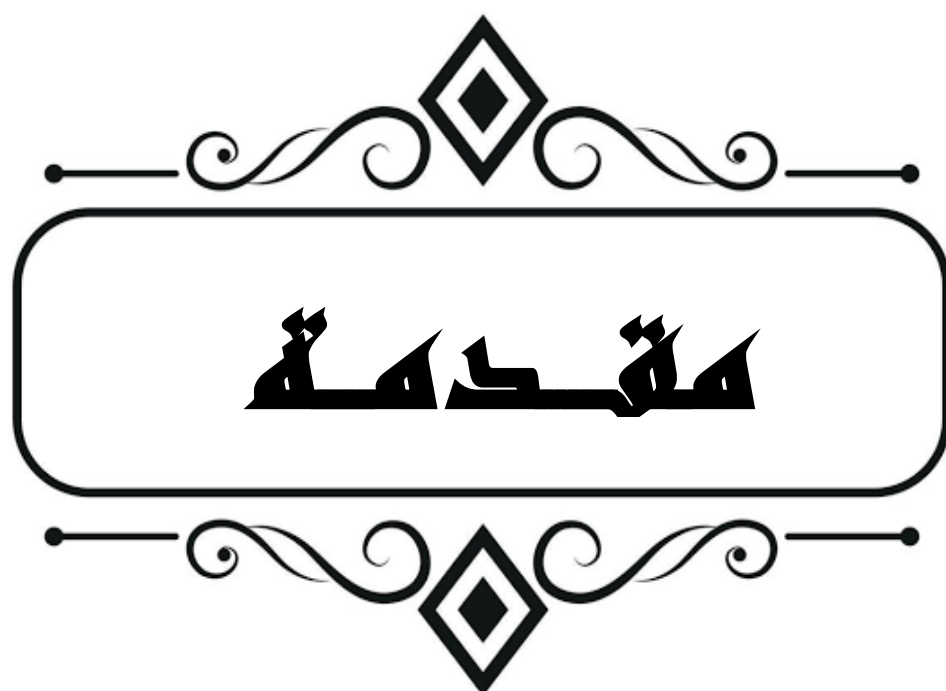
قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ط	نموذج الدراسة	.01
14	مفهوم التحفيز	.02
22	أنواع الحوافز	.03
34	قواعد نظام الحوافز الفعال	.04
36	مراحل تصميم نظام الحوافز	.05
56	نموذج ماسلو لتوزيع الحاجات	.06
59	نظرية العاملين لهيرزبيرغ	.07
61	نظرية التوقع	.08
74	الهيكل التنظيمي لمركز الوقود 1308 - تقرت -	.09

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
.01	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان
.02	إستمارة الإستبيان
.03	بطاقة معلومات المؤسسة
.04	الهيكل التنظيمي للمؤسسة
.05	معامل الثبات لبعء الحوافز المادية
.06	معامل الثبات لبعء الحوافز المعنوية
.07	معامل الثبات للرضا الوظيفي
.08	معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي
.09	توزيع العينة حسب الجنس
.10	توزيع العينة حسب العمر
.11	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي
.12	توزيع العينة حسب الوظيفة
.13	توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل
.14	توزيع العينة حسب قيمة الراتب
.15	توزيع العينة حسب الحالة العائلية
.16	توزيع العينة حسب عدد الأطفال
.17	الارتباط الخطي لبعء الحوافز المادية
.18	تحليل الإنحدار
.19	معادلة الإنحدار
.20	الارتباط الخطي لبعء الحوافز المعنوية
.21	تحليل الإنحدار
.22	معادلة الإنحدار

الإرتباط الخطي للحوافز	.23
تحليل الإنحدار	.24
معادلة الإنحدار	.25



إن نجاح أي منظمة أو فشلها يرتبط بمدى تحكمها واستغلالها الأمثل لمواردها المتاحة، ولعل من أبرز هذه الموارد هي الموارد البشرية لأنها تعتبر المصدر الأساسي للنجاح والتميز إذا تمت إدارتها واستغلالها أحسن استغلال. والعكس إذا ساء توجيهها وإدارتها تصبح مصدر فشل وإفلاس. فالعنصر البشري يعتبر من أهم عناصر الإنتاج في منظمات الأعمال، بل هو السبب الرئيسي في وجودها وبقائها، والأكثر من ذلك بل هو الوسيلة التي تصل من خلالها إلى أهدافها.

وتظهر الأهمية القصوى للعنصر البشري من خلال نوع الاختصاصات التي أسندت من تحليل العمل، الاختيار، التدريب، التعيين، التحفيز ... ويعد هذا الأخير من الموضوعات المهمة التي تتحدد أهميتها باستمرار، والتي يندفع الفرد في سلوكه لأداء الأنشطة المطلوبة منه، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتحفيز الفرد للعمل. ويتحقق ذلك في المؤسسة من خلال إشباع حاجات ورغبات الأفراد والتعامل معهم لضمان توجيه جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة وبما لا يتعارض مع رغباتهم ودوافعهم. حيث يرى الباحثون أن توفير تحفيزات جيدة يؤمن إشباع حاجات الأفراد سواء يتعلق الأمر بالعمل المادي أو بالنواحي الإنسانية أو باهتمامات الأفراد في العمل، سوف يساهم بلا شك في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد داخل المؤسسة.

تسعى المنظمة لتحقيق الرضا الوظيفي لعاملها لأن ذلك مرهون بإنتاجيتها وربحياتها وضمان بقائها واستمرارها. ولتحقيق الرضا يتطلب تلبية عدة حاجات منها الاجتماعية، المادية، النفسية وغيرها، إذا فالحرك الأساسي لدافعي الأفراد للعمل هو درجة رضاهم عن العمل، يعني بقدر ما تزيد العوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته، بقدر ما يزداد حماسه لبذل جهد إضافي في العمل، ومما لا شك دافعية الفرد للعمل هو نتاج لشعوره بالسعادة والرضا عن العمل. إذا يمكننا القول بأن الرضا الوظيفي هو عبارة عن حالة من الوصول إلى الانتعاش المادي والمعنوي للفرد العامل، نتيجة تأثره بعدة عوامل اجتماعية، اقتصادية وغيرها والتي لا تخرج من ضمن إطار تطبيق الحوافز المادية والمعنوية، كونها مرتبطة ارتباطا وطيدا بالرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة.

إشكالية الدراسة:

لدراسة هذا الموضوع والإحاطة بكل جوانبه وإبراز العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي نطرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يؤثر التحفيز على الرضا الوظيفي في مؤسسة نفطال مركز الوقود (1308) - تقرت؟
وتندرج ضمن الإشكالية المطروحة التساؤلات الفرعية التالية:

- أ. ما هو تعريف التحفيز؟ وماهي أهميته في المؤسسة؟ وماهي أهم أنواعه بمختلف معايير؟
- ب. ماهو مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته؟ وماهي مؤشرات وكيفية قياسه؟
- ت. ما نوع العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة مؤسسة نفطال مركز الوقود (1308) - تقرت؟

فرضيات الدراسة:

وللإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

➤ **الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتحفيز على الرضا الوظيفي في مؤسسة نفطال مركز الوقود 1308 - تقرت -

وينشق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- أ. **الفرضية الفرعية الأولى:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للحوافز المادية على الرضا الوظيفي في مؤسسة نفطال مركز الوقود 1308 - تقرت -
- ب. **الفرضية الفرعية الثانية:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي في مؤسسة نفطال مركز الوقود 1308 - تقرت -

مبررات اختيار موضوع البحث:

كان من وراء اختيار هذا الموضوع عدة أسباب مبررات نذكر من بينها:

➤ التحولات الاقتصادية التي تشهدها المؤسسات الجزائرية، ولنجاحها في تحقيق أهدافها لا بد من تامين والاهتمام بالعنصر البشري باعتباره مورد استراتيجي للمؤسسة.

- الرغبة في التعرف على أثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- نظرا لأهمية الحوافز في الحياة المهنية.
- التعرف على كيفية تحقيق الرضا الوظيفي والاستفادة منه مستقبلا.

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في:

- محاولة فهم وتحليل العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي.
- التعرف على الأنواع المختلفة للحوافز.
- التعرف على طرق قياس الرضا الوظيفي.
- التأكد من فاعلية الحوافز في مساهمته على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- معرفة أهم أنواع الرضا الوظيفي في المؤسسة.

أهمية البحث:

تتجلى أهمية موضوع البحث في النقاط الآتية:

- الكشف عن وجود علاقة بين الحوافز و الرضا الوظيفي في المؤسسة.
- تسليط الضوء على نوع الحوافز التي يفضلها العنصر البشري في المؤسسة.
- لفت انتباه المسؤولين بضرورة وضع حوافز فعالة لتساهم في تحقيق رضا العمال والرفع من أدائهم.

حدود البحث:

من أجل حصر إشكالية البحث، وبلوغ الأهداف المرجوة من الدراسة، حددنا أبعاد هذه الدراسة في ما يلي:

1. الحدود البشرية: عمال مؤسسة نفطال مركز الوقود 1308 - تقرت - مكونة من 69 عاملا.
2. الحدود المكانية: مؤسسة نفطال مركز الوقود 1308 - تقرت -
3. الحدود الزمانية: تمت الدراسة في الفترة الممتدة من 2023/03/20 إلى 2023/04/24

منهج البحث:

للإجابة على الأسئلة المطروحة واختبار الفرضيات ونظرا لطبيعة الموضوع اتبعنا:

➤ **المنهج الوصفي التحليلي:** تم إستخدامه في الفصل النظري من خلال المسح المكتبي بتجميع المعلومات الخاصة بالدراسة من الكتب، المذكرات والمجلات. أما في الفصل التطبيقي تم استخدامهم من أجل توضيح العلاقة وكذا مقارنة بالجزء النظري وذلك عن طريق المقابلة المباشرة مع رئيس قسم الإدارة والتسيير، وأيضا بإستخدام العينات الذي يركز على الإستبيان من أجل الحصول على البيانات والمعلومات المرتبطة بالموضوع، وأيضا تم الإستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS.v25 لإختبار الفرضيات.

الدراسات السابقة:

أولا: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة فارس لبزة(2021):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي لعمال مديرية شركة توزيع الكهرباء والغاز-الوادي- في السنة الجامعية (2021/2020) بالفترة الزمنية الممتدة من شهر مارس إلى غاية شهر جوان 2021. اعتمدت هذه الدراسة على مسح شامل لموظفي مديرية شركة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، حيث شملت هذه الدراسة موظفي الاستقبال والإدارة ومكلفي الزبائن والمقدر عددهم بـ 81 عامل. ولتقييم عملية هذا التحفيز من خلال مدى رضا الأفراد عن هذا التحفيز تم الاعتماد على المنهج الوصفي لأنه يتلائم مع طبيعة المشكلة المدروسة ومتابعتها ميدانيا. وبالإستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات والمتمثلة في وثائق الشركة والاستبانة، تم الخروج بجملة من النتائج من أهمها ما يلي:

- يأتي الرضا الوظيفي عند إشباع الحاجات والرغبات.
- الاستثمار في العنصر البشري من خلال جعله متطور عبر الزمن لاستغلال قدراته وإبداعاته.
- الحوافز المعنوية مرتبطة بشكل مباشر بالحاجات الاجتماعية والذاتية للفرد.
- الحوافز المادية ضرورة حتمية على المنظمة فهي تثير الدوافع كونها تساهم في تلبية الحاجات الاقتصادية.

2. دراسة خليدة سردو ونعيمة بوهراوة (2020):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز على الرضا الوظيفي ومدى مساهمة الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي، ومدى توفيق المديرية في توفير هذه في كلا نوعيها لتحقيق الدور الفعال لرضا الوظيفي لموظفيها. حيث تم إجراء دراسة ميدانية على عينة المتكونة من عمال مديرية بريد الجزائر لولاية عين الدفلى. وتمثلت مدة التربص في ثلاثة أشهر ابتداء من 2019/12/25 إلى غاية 2020/03/25. ومن أجل الإحاطة بجميع جوانب الدراسة وتحليل أبعادها والإجابة على التساؤلات المطروحة والوصول للأهداف المنشودة تم انتهاج المنهج الوصفي في الجانب النظري والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي مع أداة من أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبانة. ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة تم الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS. حيث تم التوصل إلى مجموعة هامة من النتائج نذكر من بينها:

- أن الحوافز المادية لا تؤثر على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- أن الحوافز المعنوية لا تؤثر على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والحوافز داخل المؤسسة محل الدراسة.

3. دراسة باجة حميد (2014):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، حيث أجريت دراسة ميدانية على شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبويرة، مع اختيار عينة عشوائية متكونة من 80 عاملا من فئة العمال الذي يقدر عددهم الإجمالي بـ 200 عامل موزعين على مختلف إدارات الشركة. وتم الاعتماد في عملية جمع البيانات المتعلقة بالتحفيز والرضا الوظيفي على مجموعة من الأدوات المتمثلة في وثائق الشركة، الاستبيان، والمقابلة. من أجل الوصول إلى هدف البحث وللإجابة على الأسئلة المطروحة تم الاستعانة بالمنهج الوصفي. حيث تم التوصل في الأخير على جملة من النتائج نذكر أهمها:

- التحفيز يثير الدوافع ويحرك الطاقات والقدرات الكامنة ويولد الرغبة والحماس في العمل.
- الرضا يأتي من خلال إشباع الحاجات والرغبات.
- التحفيز يحافظ على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز.
- درجة المكافأة المالية للعاملين وفق الاستحقاق نسبية.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة (Madouche yacine 2022) :

هدفت هذه الدراسة إلى أثر الحوافز وكيفية ارتباطها بتحفيز الموظفين، مما يؤثر على الاقتصاديات الناشئة. أجريت الدراسة في المستشفيات القطاعين العام والخاص في شاندونغ، شرق الصين، ثم جمع البيانات في شكل استبيانات بعد ذلك من قبل 171 طبيبا، 149 ممرضا ومن أهم النتائج المتوصل إليها مايلي:

- أنه هناك علاقة بين المتغيرات المختلفة.
- بعض المتغيرات لها تأثير أكبر على متغيرات أخرى مثل القيادة التحويلية والتي لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي ودورة الأعمال.
- هذا التأثير أقل من تأثير القيادة التحويلية من حيث كيف يؤثر الأداء الوظيفي.

2. دراسة (Albulen Mehmeti 2021) :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التحفيز على أداء الموظف ومعرفة تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظف بالمؤسسة، حيث أجريت دراسة ميدانية في المؤسسات العامة والخاصة في جمهورية كوسوفو، وتم أخذ عينة من الموظفين بلغ عددهم 460 شخصا وفقا لصيغة Slovin. وتم الاعتماد في هذه الدراسة على جملة من الأدوات المتمثلة في وثائق المؤسسة والإستبيان، ومن أجل الوصول إلى هدف الدراسة وكذا الإجابة على الإشكالية المطروحة تمت الإستعانة بالمنهج الكمي.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

- هناك تأثيرات إيجابية للتحفيز والرضا الوظيفي على أداء العاملين.
- زيادة تحفيز العاملين بالقطاعين العام والخاص يسهل للمنظمة تحقيق أهدافها وغاياتها.
- مراعاة المنظمة لجميع الجوانب لزيادة مستوى أداء ورضا الموظفين في مكان العمل يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها وعائداتها.

3. دراسة (Huamhon tat and AbdulGhani ،Anamtha Raj A. Arokiasamy : kanesan bin Abdullah 2013)

عاجلت هذه الدراسة العلاقة بين التعويض والتحفيز والترويج مع الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس إذ تمت دراسة ميدانية في ثلاث كليات خاصة في ماليزيا. حيث تم إختيار عينة عشوائية بلغ عددها 75 من المستجيبين، وتم الإعتماد فيها على مجموعة من الأدوات كالإستبيان. وللوصول الى هدف الدراسة والإجابة على الإشكالية التي تم طرحها إستخدم التحليل الوصفي لوصف الوضع الديموغرافي للمستجوبين وأسفرت هذه الدراسة بالنتائج التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين التعويض والتحفيز والترويج مع الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في الكليات محل الدراسة.
- وجب للمنظمة النظر في المتغيرات من أجل تعزيز الرضا بين الموظفين لتعزيز المواطن التنظيمية.
- الحوافز والمكافآت هي أكثر العوامل تفضيلا لدى الموظف.

ثالثا: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

سنقوم في العنصر بالمقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي تم تناولها سواءا العربية منها أو الأجنبية، وأيضا معرفة أوجه التشابه ونقاط الاختلاف بينها.

أوجه التشابه: تتباين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في طريقة الإستقصاء وكذا أدوات جمع البيانات.

نقاط الاختلاف: ممثلة في الجدول التالي:

الجدول (01): نقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

نقاط الاختلاف	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث المكان	تمت هذه الدراسة في ولاية تشرت	تمت في العديد من المناطق العربية منها والأجنبية.
من حيث الزمان	أجريت سنة 2023	أجريت سنة 2013-2014-2020-2021-2022
من حيث العينة	تناولت هذه الدراسة 69 موظف.	تناولت عينات مختلفة من الموظفين والعاملين.
من حيث القطاع	كانت في القطاع العام.	تنوعت بين القطاعين العام والخاص.
من حيث الهدف	هدفت هذه الدراسة إلى تحديد علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي.	هدفت إلى إبراز العلاقة بين مختلف المتغيرات لها علاقة بمتغيرات الدراسة الحالية (الآداء، الدوافع، الترويج).

المصدر: من إعداد الطالبات إعماداً على ما سبق.

هيكل البحث:

وللإجابة على الإشكالية وكذا التحقق من صحة الفرضيات تم الاعتماد على الطريقة الكلاسيكية وذلك بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول:

الفصل الأول: والذي تطرقنا فيه للأدبيات النظرية للحوافز ونظام الحوافز، حيث يقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، في المبحث الأول تم التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بالحوافز، والمبحث الثاني إلى محددات الحوافز أما المبحث الثالث فيتعلق بنظام الحوافز الفعال.

الفصل الثاني: والذي تم التطرق فيه للدراسة النظرية للرضا الوظيفي، حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وتم عرض في المبحث الأول إلى ماهية وخصائص الرضا الوظيفي، أما المبحث الثاني تم التعرف على أبعاد، مؤشرات وطرق قياس الرضا الوظيفي، والمبحث الثالث إلى النظريات والبرامج الداعمة للرضا الوظيفي.

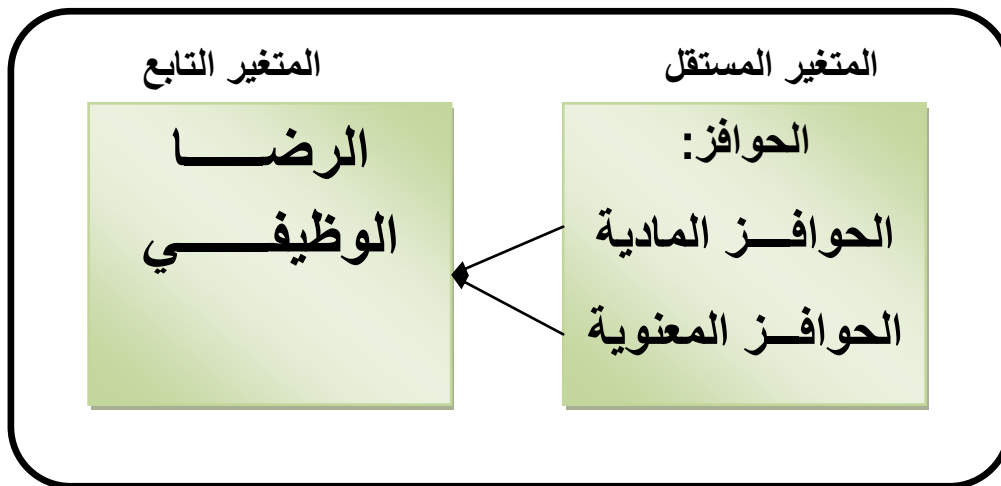
الفصل الثالث: فقد خصص للدراسة الميدانية لموضوعنا أثر التحفيز على الرضا الوظيفي في مؤسسة نفطال مركز الوقود 1308 - تقرت -، محاولة منا لإسقاط الجانب النظري على المؤسسة. بحيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث المبحث الأول تم التطرق فيه إلى تعريف مؤسسة نفطال تقرت، أما في المبحث الثاني تم التطرق إلى خصائص عينة البحث، تحليل محاور الإستبانة، وفي المبحث الثالث إلى تحليل النتائج وإختبار الفرضيات. وأخيرا الخروج إلى قبول أو رفض فرضيات الدراسة وحل الإشكالية وصولا للخاتمة.

نموذج الدراسة:

المتغير المستقل: الحوافز (المادية، المعنوية): ينظر إليها كمؤثرات خارجية تساهم في التأثير على سلوك الأفراد.

المتغير التابع: الرضا الوظيفي: يمكن إطلاق عليها مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضيا عن عمله.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبات.



الفصل الأول:

الأدبيات النظرية للحوافز ونظام الحوافز



تمهيد الفصل الأول:

يتميز موضوع التحفيز بالأهمية البالغة لدى العديد من المفكرين والباحثين في شتى المجالات سواء الاقتصادية، النفسية أو الاجتماعية. فالتحفيز يعتبر ممارسة من أجل التأثير على العاملين والموظفين داخل المنظمة وذلك عن طريق تحريك قواهم الداخلية والرغبات والحاجات لإشباعها وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما لديهم للحصول على أعلى مستوى من الأداء والإنجاز في المنظمة وزيادة الإنتاجية وكذا تحقيق الأهداف المرجوة.

فتعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً في سلوك الأفراد والتي تعتمد المؤسسات من أجل التأثير إيجابياً على أدائهم وتحقيق أهدافها. فتحفيز العاملين يثير دوافعهم ويحرك طاقاتهم وقدراتهم الكامنة ويولد لديهم الرغبة والحماس في العمل، لهذا قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: المفاهيم المتعلقة بالحوافز

المبحث الثاني: محددات الحوافز

المبحث الثالث: نظام الحوافز الفعال

المبحث الأول: المفاهيم المتعلقة بالحوافز

إن تحديد شكل الحوافز يعتبر جوهر اختلاف، لذلك أصبح لزاماً على المنظمات في الوقت الراهن أن تدرك بأن تحفيز العمال هو أمر مهم لصالح العمل من أجل ضمان إلتزام عمال المنظمة بتحقيق أهدافها. ومن جهة أخرى فإن تفادي أو تجاهل وجود نظام الحوافز يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر ذات التأثير السلبي سواء على الأداء الوظيفي أو الأداء السلوكي، لذلك سنستعرض في المبحث لما يلي: تعريف الحوافز، أهمية الحوافز وأنواع الحوافز.

المطلب الأول: تعريف الحوافز والفرق بينها وبين الدافع

1- تعريف الحوافز:

إن الحوافز عموماً ينظر إليها كمؤثرات خارجية تساهم في التأثير على سلوك الأفراد، كما تلعب الحوافز دوراً هاماً في تحريك دوافع الأفراد وجعلهم أكثر استعداداً للقيام بالأعمال المطلوبة، ومن أجل التعرف أكثر على الحوافز سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم التعاريف للحوافز وذلك نظراً لاختلاف الباحثون من أجل صياغة مفهوم شامل وموحد والفرق بين الحوافز والدوافع، وعليه فيما يلي عرض لأهم التعريفات:

تعريف (1): هي تلك العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة آدائه، ومن ثم ولاءه للمؤسسة وبالتالي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية.¹

تعريف (2): الحوافز ترتبط بمحاجات الفرد الغير مشبعة فكلما كانت الحاجة لدى الفرد مشبعة كلما قل تأثير الحافز والعكس صحيح، ولا شك بأن أولويات الحاجات تختلف من فرد لآخر باختلاف طبيعة وبيئة الفرد والمؤثرات المحيطة.²

تعريف (3): كما تعرف الحوافز بأنها كل ما يتعلق باستخدام الوسائل الممكنة لحث الموظفين على العمل الجيد.³

¹ ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، أثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير إدارة أعمال، الأكاديمية العربية، الدنمارك، 2012، ص20.

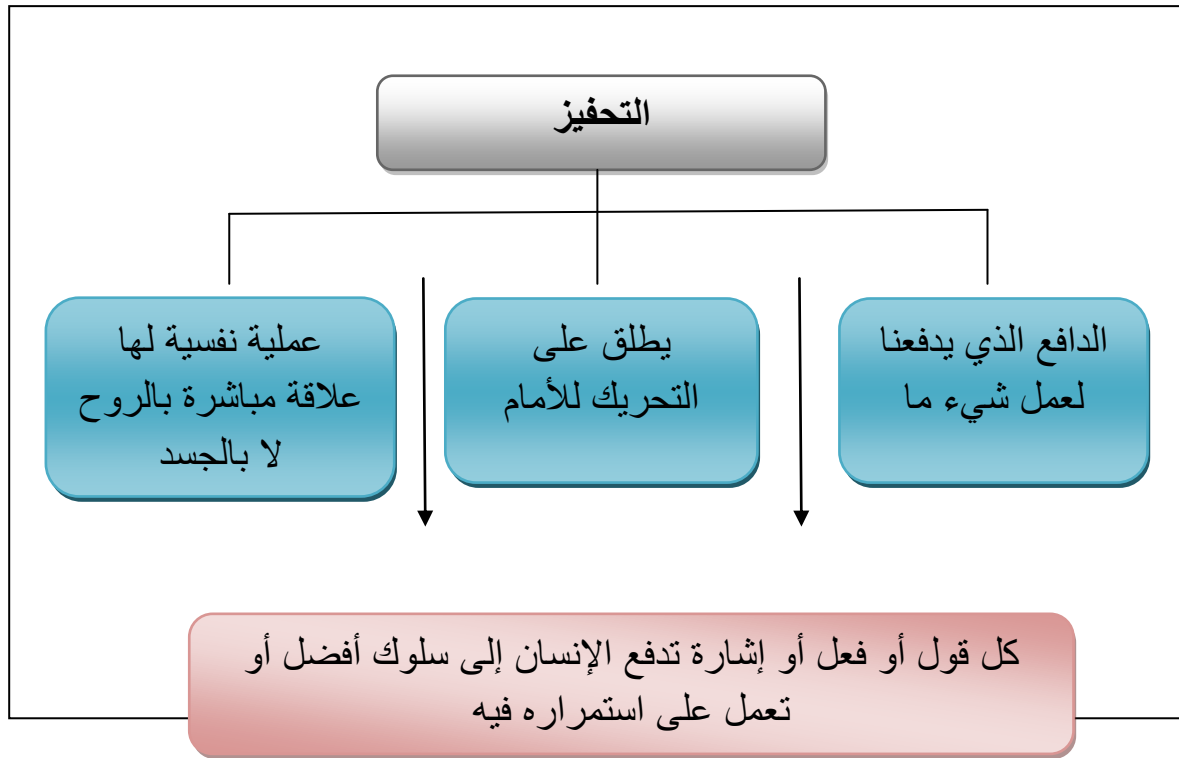
² محمد بن عبد الله آل ناجي، الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية، ط7، مطابع الحميض، الرياض، 2016، ص255.

³ وفيق النخلة، القيادة الإدارية وفن التحفيز، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص70-71.

تعريف (4): مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين والتي تشبع الحاجة اليهم وتوجه سلوكياتهم.¹

تعريف (5): تمثل الحوافز مجموع العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من أداء لعمل معين، كما تعرف بأنها كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تمكن من توجيه سلوكه واستشارة رغبته نحو القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن فعل معين وذلك بغرض إشباع حاجته أو تجنب ضرر حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة.²

الشكل رقم (02): مفهوم التحفيز



المصدر: محمد حسين قطناني، مهارات وفن التحفيز سلسلة تطوير المهارات الحياتية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص31.

¹ صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، لبنان، 1970، ص420.

² بليخاري سامي، دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عابدة وقلمة - مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، العدد 07، 2018، ص155.

ومنه فالملاحظ هنا بأن مختلف التعاريف التي قدمها العلماء والباحثون تصب في منحى واحد ومتقاربة حسب دلالتها فتشير الى أن الحوافز هي عبارة على تلك العوامل الخارجية والمؤثرات التي تحددها الإدارة بهدف التأثير على سلوك وآداء العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم داخل المنظمة.

التعريف الإجرائي: وحسب ما سبق ترى الباحثة أن الحوافز هي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه أنشطة محدودة بالشكل والأسلوب الذي يشجع حاجاته وتوقعاته ويحقق أهدافه.

2- الفرق بين التحفيز والدافع

التحفيز عبارة عن تحريك للأمام. وهو عبارة عن ما يدفع الإنسان إلى تحقيق سلوك أفضل إما عن طريق قول أو فعل أو إشارة بشرط أن يكون هذا التحرك بقدر الحافز.

أما الدافع عبارة عن إثارة سلوك إنساني وهو حالة داخلية أو قوى داخلية تنبع من داخل الفرد وتحدث نوعاً من عدم التوازن والقلق التي تحرك فيه اتخاذ سلوك تجاه هدف محدد، وبالإضافة إلى القوى الداخلية قد توجد قوى خارجية. لذلك التحفيز ينمي الدافعية ويقود إليها، إلا أن التحفيز يأتي من الخارج فإن وجدت الدافعية من الداخل التقيا في المعنى، وإن عدمت صار التحفيز هو الحث من الآخرين على أن يقوم الفرد بالسلوك المطلوب.¹

المطلب الثاني: أهمية الحوافز

إن للحوافز أهمية بالغة على مختلف المستويات لما تسعى له المنظمة من تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المرجوة وذلك عن طريق تحفيز الأفراد والجماعات بشكل فعال وذو كفاءة، وتأتي هذه الأهمية في:²

¹ وفيق النخلة، مرجع سبق ذكره، ص 70.71.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 298-300.

1. أهمية الحوافز على المستوى الفردي:

- أ. الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته: وذلك للتقدير طالما أن العمل السيء سريعا ما ينال صاحبه الجزء الرادع من التأييد والتوبيخ والخصم والفصل أحيانا. يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستقرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.
- ب. أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير تجاهها، واستجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم، إشباعا سيئا لغرائزهم في حب الاستطلاع.
- ت. الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

2. أهمية الحوافز على مستوى الجماعات:

- أ. إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة ويجب على الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدى.
- ب. تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.
- ت. تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تشجع الحوافز الجماعية ذو المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

3. أهمية الحوافز على مستوى المنظمة:

- أ. التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجيتها والحفاظ على مكانتها، هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة.
- ب. التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب وتقييم الأداء والأجور، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.

ت. تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثالث: أنواع الحوافز

تتميز أنواع الحوافز بصفة عامة من منظمة إلى أخرى، بحيث تكون متنوعة ومتداخلة فيما بينها. لذلك اجتهد الكثير من العلماء والمفكرين من أجل وضع تصنيف محدد للحوافز، فمنهم من صنفها حسب أثرها على الفرد والمنظمة، ومنهم صنفها وفق طبيعتها أو موضوعها أو الأطراف المستفيدين وغيرهم من التصنيفات، وفيما يلي عرض لهذه الأخيرة:

1. تقسيم الحوافز حسب طبيعتها:¹

أ. الحوافز المادية: وتعرف بأنها ذات الطابع المالي أو النقدي أو الإقتصادي التي يحصل عليه الفرد من مزايا وحقوق وهي التي تحفز الفرد على الإنتاجية وتنمية وتطوير ذاته من أجل إشباع حاجاته المادية وتتمثل في:

❖ الأجر الأساسي (الأجر اليومي/الأجر الشهري):

وهو النظير الذي يتقاضاه الموظف أو العامل مقابل ما قام به من عمل إما يوميا أو شهريا حسب ماهو متفق عليه في عقد العمل وذلك من أجل زيادة إنتاجيته داخل المنظمة.

❖ العمولات:

وتتمثل في النسبة التي يتحصل عليها العامل أو الموظف من الربح عن مجمل مبيعاته حسب ما هو متفق عليه في عقد العمل.

❖ الأجر حسب إحتياجات الفرد:

وهي الزيادة في أجر العامل كلما زادت حاجاته مع زيادة عدد أفراد أسرته.

❖ المكافآت:

¹ إبراهيم الفقي، قوة التحفيز كيف تحفز الآخرين وتحصل على مآلديهم، دار ثمرات للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص 11.

وتتمثل في مبلغ معين يتم صرفه من طرف المسؤولين على موظف أو أكثر مقابل الإنجازات التي ساهموا بإحداثها في المؤسسة.

ب. الحوافز المعنوية:

هي الوسائل الخارجة عن نطاق الإطار المادي (المال)، وكل ما من شأنه تقوية الروح المعنوية لدى العامل أو الموظف داخل عمله وتنمية آمالهم الإنسانية. وتندرج ضمنها:¹

- ❖ المشاركة في إتخاذ القرارات.
- ❖ الترقية الوظيفية.
- ❖ التدريب المهني.
- ❖ عبارات الشكر والعرفان بالمجهود المبذول.
- ❖ تسليم الأوسمة والدروع.

2. تقسيم الحوافز حسب أثرها:²

أ- حوافز سلبية:

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه، ومن أمثلة السلوك السلبي التكاثر والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية، وهي تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب فيه وتتمثل في:

- ❖ الحرمان من العلاوة أو الترقية.
- ❖ الخصم من الأجر.
- ❖ العقاب أو التهديد.
- ❖ الإنذار الشفهي.
- ❖ الإبعاد الجغرافي.

¹ سعادوي نعيمة، نظام التحفيز لرفي الفرد والمنظمة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 29، مجلد 1، لم تذكر السنة، ص 244.

² خنفر طلحة، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علم إجتماع عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية الإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2019، ص 19.

ب- حوافز إيجابية:

وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك.

والهدف الرئيسي من هذه الحوافز هو تشجيع الأفراد والعاملين وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه وخير مثال على هذا النوع من الحوافز هو:

- عدالة الأجور الأساسية.
- منح الأكفاء علاوات استثنائية.
- ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله.

والحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع والتجديد لدى العاملين لأنها تتلاءم ورغباتهم بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير.

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

- أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقفة على معدل الأداء الكمي ومستواه النوعي، فكلما كان الإنتاج عاليا وجيدا يزداد تبعاً لذلك حجم الحافز.
- أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجة معينة يشعر العامل بضرورة إشباعها، فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات والرغبة لدى العاملين فإنه يفقد قدرته التحفيزية وتكون الفائدة شبه منعدمة.

3. تقسيم الحوافز من حيث الأطراف المستفيدين: ¹

أ. حوافز فردية:

وهي تتمثل في كافة الحوافز المادية أو المعنوية والإيجابية أو السلبية الموجهة لموظف معين دون غيره وذلك لتصرف أو سلوك معين كالإنذار والمكافأة والحسم وغير ذلك، وتختص هذه الحوافز بالجهود الفردي للأفراد أي لا تشمل الجماعات مثلاً إن تمنح مكافأة مالية لأفضل موظف أو بتوجيه خطاب شكر لكل فرد حقق قدراً عالياً من الإنتاج أو الأداء وهذا النوع من الحوافز يخلق جواً من التنافس داخل أفراد المجموعة مما يدفعهم للمزيد من الأداء الجيد، ومن أمثلتها نذكر:

- الترقية.
- المكافآت.
- العلاوات التشجيعية.

وفي رؤية أخرى الحوافز الفردية هي التي توجه إلى فرد واحد تشجعه وتغريه لزيادة أدائه وإنتاجه ومن أمثلتها:

- تخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج.
- تخصيص جائزة لأفضل موظف في المنظمة.
- إعطاء هدية لأفضل موظف في القسم.

إذن الحوافز الفردية قد تكون إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية، فيأخذ العامل مكافأة تشجيعية نظير عمله المختار، ويحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب شكر أو اشتراك في اتخاذ القرارات أو حل المشاكل، وتوجه الحوافز الفردية لإشباع مجموعة من الحاجات عند الفرد سواء كانت نفسية أو اجتماعية أو مادية.

¹ سهير مريومة، أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2016.2016، ص07.

ب. حوافز جماعية

وهي الحوافز التي تركز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها المزايا العينية، الرعاية الصحية والاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد في وحدة إدارية أو في قسم واحد لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة والإنتاجية، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية. فقد تصرف المكافأة التشجيعية لفريق من العاملين مقابل قيامهم جميعا بعمل مشترك، وهنا توزع المكافأة عليهم بنسب معينة طبقا لدرجة مساهمة كل منهم في تحقيق الهدف. والحوافز الجماعية قد تحقق أهدافا مهمة منها:

- إشباع حاجة الانتماء والولاء.
- زيادة التعاون بين الأفراد.
- إثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة.

وتعمل الحوافز الجماعية على تشجيع وتنمية روح التعاون والعمل بروح الفريق، إذ يحرص كل مرؤوس على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه بل يتكامل معه ويعرض أمثلة على الحوافز الجماعية مثل تخصيص جائزة لأحسن إدارة في المؤسسة أو أحسن فرع.

4. تقسم الحوافز من حيث ارتباطها إلى:¹

أ. حوافز داخلية:

وهي الحوافز التي ترتبط بالعمل ذاته، وتشمل الإحساس بمسؤولية الفرد تجاه جزء معين ذي مغزى من العمل، وتتيح هذه الحوافز للفرد:

- الاستقلالية في العمل.
- استخدام مهارات متنوعة.
- القيام بأداء عمل مهم.
- الحصول على معلومات مرتدة من العمل ذاته.

ب. حوافز خارجية:

هي التي تقدمها إدارة المنظمة وتقع خارج نطاق العمل ذاته ومنها:

¹ إبراهيم الفقي، قوة التحفيز كيف تحفز الآخرين وتحصل على أفضل مآلديهم، مرجع سبق ذكره، ص 43.

• الأجر النقدي.

• الإجازات.

• التأمين.

• الوجبات المجانية.

• العلاج.

• الخصومات الممنوحة على منتجات الشركة أو المؤسسة.

وغالبا ما يكون تأثيرها أقل من تأثير الحوافز الداخلية وتوجد ثلاثة أنماط رئيسية للحوافز الخارجية المتاحة

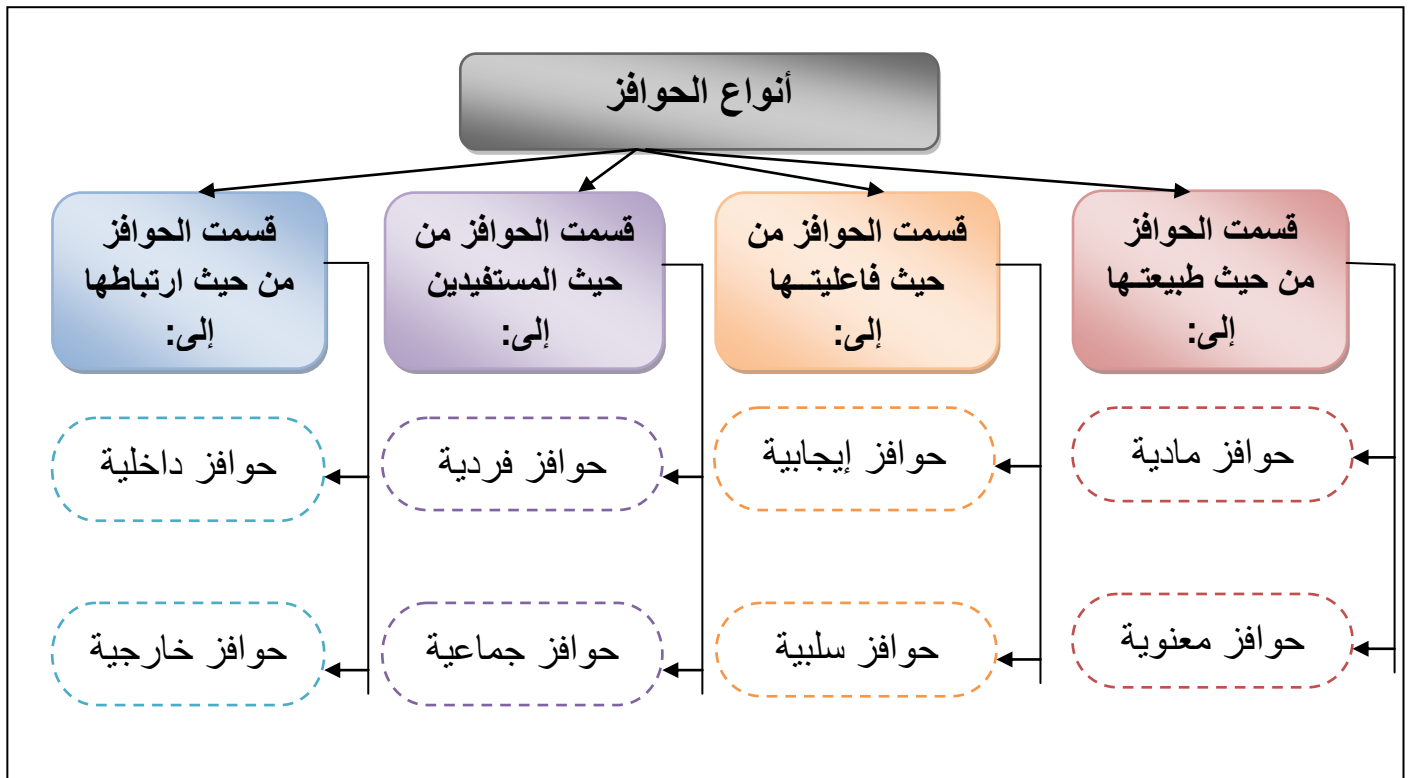
أمام إدارة المنظمة هي:

• الأجر والمكافآت المالية الأخرى.

• الترقية.

• التقدير والثناء من جانب المشرفين والزملاء

الشكل رقم (03): أنواع الحوافز



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على ما سبق.

المبحث الثاني: محددات الحوافز

يعتبر موضوع الحوافز محل إهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، لما حظي تحفيز العاملين من طرف المنظمات بأهمية كبيرة وبذلك ظهرت مجموعة المتطلبات التي ساهمت في تفسير الحوافز، وبذلك سنقوم في المبحث بعرض أحدث الأساليب المستخدمة في الحوافز و أسس تقديمها، العوامل المؤثرة في الحوافز ، مقومات ومعيقات الحوافز

المطلب الأول: أحدث الأساليب المستخدمة في الحوافز وأسس تقديمها

تسعى المنظمات إلى إنجاح تحفيز العاملين بشكل جيد ومحكم الفعالية لذلك تصبو إلى إستحداث الأساليب المعمول بها وكذا على أي أساس يتم تقديم هذه الحوافز للعاملين، وهذا ما نستعرضه في المطلب أحدث الأساليب المستخدمة في الحوافز وأسس تقديم هذه الحوافز.

1. أحدث الأساليب المستخدمة في الحوافز

هناك العديد من الأساليب الجديدة المتبعة بهدف زيادة دافعية الفرد وحفزه على العمل. ويمكن تقسيم هذه الأساليب الى أربعة مجموعات:

أ/ الأساليب المتعلقة بتصميم العمل: وتتمثل في مايلي¹

➤ **التدوير الوظيفي:** حيث يقترح هذا الأسلوب زيادة تنوع المهام والوجبات التي يؤديها الموظف، وذلك من خلال تنقل الموظف من عمل إلى آخر سواء في نفس الدائرة أو ومن دائرة أخرى، في نفس الفرع أو من فرع آخر' والهدف من هذا الأسلوب تخفيض حالات الشعور بالضجر والروتين، إلا انه لا يحقق الهدف منه في حالات كثيرة وخاصة إذا كان التنقل ضمن مجموعة من نفس الأعمال الروتينية' حيث يستمر الموظف في معاناته إذ لم يجر التغيير في جوهر مهام العمل.

➤ **توسيع العمل:** تتم هذه العملية من خلال إضافة بعض الوجبات أو المهام الوظيفية إلى وظيفة معينة، ويسمى هذا الأسلوب بالتوسيع الأفقي فالتغيير الأساسي هو أن العامل أصبح مسؤولاً عن أداء مهام

¹ لكل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، دار المثقف للنشر والتوزيع ، لم يذكر إسم البلد، 2018، ص30.

أكثر من ذي قبل حيث أن الإضافة تمت في أعمال من نفس المستوى والأهمية للوظيفة الحالية، ولذلك فمن المتوقع أن يستمر شعور الموظف بالإرهاق والملل والضجر مما لا يوفر له مناخا مشجعا على الابتكار والإبداع.

➤ **إثراء العمل:** ويركز هذا الأسلوب على إثراء العمل من خلال تصميم الوظيفة لكي تتضمن إضافة واجبات أخرى من مستوى أعلى بحيث تتطلب معرفة أكثر ومهارات أدق، حيث يمكن مثلا إضافة مهام تتعلق بالتخطيط والتقييم كان يؤديها المشرف الإداري إلى وظيفة أخرى اقل من مستوى الإداري، أي أن التوسع في هذه الحالة يكون عموديا وليس أفقيا، وهذا المدخل من المفترض أن يوفر مناخ عمل أفضل للموظف يحفزه على الأداء الأفضل.

ب/ الأساليب المتعلقة باندماج وتمكين العاملين: وتتمثل في النقاط التالية¹

➤ **اندماج العاملين:** إن من الضروري توفير المناخ المناسب للعاملين بحيث يكون لديهم تأثيرا في عملية اتخاذ القرار، فاندماج العاملين ليس هدفا بحد ذاته بل هو أداة لترسيخ مساهمة العاملين في كافة الأمور الإدارية بالمنظمة.

تكمن مهمة إدارة المنظمة في هذا المجال بتشجيع العاملين على ممارسة دور أكثر فعالية في الأعمال التي يقومون بها ويعتبر اندماج العاملين بهذا المعنى أحد أساليب الحفز لهؤلاء العاملين، بحيث يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية حيث يدركون مدى أهميتهم في المنظمة ومدى احترام الإدارة لآرائهم.

وحتى تتمكن الإدارة من تفعيل سياسة الاندماج لابد لها أن تعامل الموظف باحترام وأن تستمع إلى رأيه وتزيل معوقات الاتصالات بين المدراء والمرؤوسين، بالإضافة إلى الاعتماد بالإدارة الإشرافية بشكل أكبر في اتخاذ القرارات.

➤ **تمكين العاملين:** يعد مفهوم التمكين من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعمق مفهوم منح الرؤوس حرية أكبر في أداء العمل وتزيد من طاقات الفرد وقدراته حتى يستطيع القيام بهذه المهام وبوعي أكبر وثقة أعلى.

¹ أحمد الحلبي، أثر التحفيز القيادي على مستوى أداء الفرد بالمنظمات، دار الكتاب الجديد، القاهرة، 2018، ص122.

والمقصود بتمكين الموظف هو رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير ظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها كما أن التمكين يتضمن عملية اتخاذ القرار بدون الرجوع إلى المستويات الإدارية الأعلى، فهو يعني أكثر من مجرد التفويض، فالموظف يشعر بالمسؤولية ليس فقط من الأعمال التي يؤديها، بل يشعر بالمسؤولية كذلك عن كل ما يتعلق بوظيفته، مما يجعل المنظمة تحقق أهدافها بشكل أفضل.

ج/ الأساليب المتعلقة بتصميم العمل الجماعي:

حيث ازداد استخدام فرق العمل في منظمات الأعمال في العالم، وذلك بسبب فعالية هذه الفرق على مختلف أشكالها، في تحقيق الأهداف التي وظفت لأجلها، ومن بين أساليب تصميم فرق العمل على أساس العمل الجماعي نجد:¹

- **فرق حل المشكلات:** قد تتشكل فرق بهدف حل مشكلات معينة تتعلق بوظائف المنظمة، وبالتالي فهذه الفرق تركز على حل المشكلات ولا يتعلق عملها بالنظم والسياسات والإجراءات.
- **الفرق الوظيفية المتعددة:** تتألف الفرق الوظيفية المتعددة من عدة أعضاء من دوائر وظيفية مختلفة كالحاسبة والمهندسة... الخ، حيث يكون الهدف من هذا الفريق التوجه نحو موضوع معين. فقد يتم إعداد فريق عمل مكون من ممثلين عن الإنتاج والمحاسبة والتسويق والموازنة وذلك لأجل النظر في تسعير منتج جديد.
- **الفرق الافتراضية:** مجموعة من الأعضاء موجودين في مناطق جغرافية متعددة ولديهم ثقافات مختلفة يعقدون اجتماعاتهم وجلساتهم من خلال وسائل التكنولوجيا التفاعلية كالبريد الإلكتروني ومؤتمرات الفيديو والبت الشبكي.
- **فرق العمل المسيرة ذاتيا:** حيث يتم تشكيلها لتقوم بتسيير أمورها بنفسها وخاصة في أقسام خدمة العملاء والتفاعل مع الجمهور، وتجتمع هذه الفرق على أساس يومي حيث تتخذ القرارات وتنفذها باستقلالية تامة عن إدارة الدوائر أو الأقسام الموجودة فيها.

¹ العاني هيثم، الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت، دار كنوز المعرفة والنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 101.

د/الأساليب الحديثة الأخرى:

هناك العديد من أساليب الحفز الأخرى المستخدمة في المنظمات منها:

➤ **العمل الأسبوعي لأربعة أيام:** حيث يسمح هذا الأسلوب للعامل بالدوام، مجموع ساعات العمل الأسبوعية (عادة 40 ساعة بالأسبوع وفقاً لقانون العمل في الدول) خلال أربعة أيام بدلا من خمسة أيام في الأسبوع. وهذا الأسلوب يمنح العامل مجالا لقضاء بعض حاجاته خلال الفترة التي يعمل فيها أو لقضاء وقت أطول في التسلية أو غير ذلك.

➤ **ساعات العمل المرنة:** يعطي الموظف حرية اختيار ساعات العمل التي تتناسب مع ظروفه، أي أنه له الحرية الكاملة في الحضور إلى الدوام وقتما يشاء والانتهاؤه منه كذلك في الوقت الذي يناسبه، بشرط إكمال عدد الساعات المطلوبة منه في المنظمة، وضرورة وجوده في العمل في ساعات محددة هي الوقت العام الجوهري تمثل في الأغلب ساعات الذروة بالنسبة للعمل.

➤ **عبء العمل المنخفض:** قد يمنح المدراء ذوي الأداء العالي والذين حققوا نتائج جيدة، تخفيضا في عبء العمل بحيث يعملوا عدد ساعات أقل لفترة معينة، وذلك لكي يستفيدوا من الوقت في مجالات خاصة بهم مثل إكمال تعليمهم العالي.

2. أسس تقديم الحوافز

حتى تكون الحوافز ذات جودة وفعالية لا بد من توفر مجموعة من الأسس تعتمد عليها الإدارة في منح هذه الحوافز، ويمكن عرض هذه الأسس كما يلي:¹

- أ- **الأداء:** يعتبر التميز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز وقد يكون الوحيد في بعض المؤسسات، ويمكن أن نلاحظ هذا التميز في كمية المنتج أو وقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها.
- ب- **المجهود:** تلجأ المؤسسة لهذا الأسلوب عندما يصعب قياس نتائج العمل كما هو الحال في وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، لذلك تأخذ المؤسسة في الحسبان المجهود.
- ت- **الأقدمية:** ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء للمؤسسة لذلك يجب مكافأته.

¹ منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 84.

ث- المهارة: بعض المنظمات تحفز الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص، براءات، أو أدوات تكوينية. ويمكن إستعمال هذا المعيار من أجل إمتلاك المزيد من الكفاءات والمهارات الإدارية والفنية للفرد.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الحوافز

إن وضع الحوافز في أي منظمة من المنظمات الحكومية يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل التخطيط للحوافز أثناءه وهي:¹

1. الأسلوب الإشرافي:

إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للعاملين معه وتوجيههم يؤثر تأثيرا كبيرا في عملية التحفيز، فالقيادة المحفزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير بسلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وإرتياح وليس بخوف من العقاب والمفهوم الإداري لذلك يجب أن تكون القيادة ديمقراطية.

2. ظروف العمل:

للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية لأفضل للعمل مثل تحسين الإضاءة والتهوية وكذا النظافة داخل مقر العمل وايضا توفير المرافق العامة المختلفة التي يجب أن تعمل الإدارة على تحسينها فذلك يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية لدى العاملين. فكلما كانت ظروف العمل مريحة كان ذلك حافزا للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والإرتباط به.

3. الجوانب التنظيمية:

يعني ذلك إبعاد الجانب التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور والمراكز الوظيفية والهيكل التنظيمي للمنظمة، وتدور الحوافز التنظيمية للعمل في إطار إشباع حاجات الفرد والتي تتضمن بجانب ما يتيح الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الإجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة الذي تعكسه سياسات العمل وإجراءاته.

¹ جرجيس عمير عباس، الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي -دراسة استطلاعية لعينة من الأطباء في مستشفى مدينة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العدد 97، المجلد 32، 2010، ص 232.

المطلب الثالث: مقومات ومعيقات الحوافز

إن عملية تحفيز العاملين تبنى على مجموعة المقومات التي تساعد على زيادة إنتاجية المنظمة، ولا بد من توفر مجموعة من المقومات وإجتناوب المعيقات وهذا ما سنقوم بعرضه في هذا المطلب.

1. مقومات الحوافز

في ضوء ما تقدم فإن الإدارة الفعالة هي التي تدرس، وتفهم العاملين بتقسيماتهم المختلفة مثل (طبيعة أعمالهم، مدة خدمتهم، ومستوى أجورهم، وحالاتهم الاجتماعية)، بحيث تقدم مزيجاً من الحوافز الذي يتيح أقصى إشباع ممكن للأفراد بهذه التقسيمات.

لذا فإن اختيار الفرد لسلوك معين، يتوقف على درجة توقعه أن هذا السلوك سيعود عليه بنتائج معينة، وكلما وجد الفرد أن الحافز أكثر دفعا له على إتباع السلوك المؤدي للحافز. ومن هذا المنطلق فإن نجاح نظام الحوافز يتطلب توافر عدة مقومات أساسية تسهم في رضا العاملين من أعمالهم، وزيادة إنتاجيتهم وولائهم للمنظمة، وتحسين الأداء لديهم، وتمثل هذه المقومات كالاتي:¹

- دراسة الإدارة للعاملين (شخصياتهم ومشكلاتهم الاجتماعية والعملية).
- اختيار مزيج من الحوافز المناسبة والفاعلة.
- تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين وإقناعهم بمزاياه.
- التقييم المستمر للنظام، بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعاملين.

2. معوقات الحوافز

هناك معوقات عديدة تحد من تحفيز الموظفين للمزيد من العمل والإنتاجية نذكر منها:²

- القصور في تقييم العاملين الجيدين وإسهاماتهم المميزة.
- طول المسافة بين أهداف المؤسسة بعيدة المدى وقصيرة المدى.

¹ لخضر ابن أحمد، أثر التحفيز وعلاقته بالرضا الوظيفي، المجلة الجزائرية للتسيير، العدد الخامس، جانفي - جوان، 2016، ص 22.

² محمد بن عبد الله آل ناجي، مرجع سبق ذكره، ص 264.

- قلة الوقت والمصادر التي يحتاجها إنجاز العمل.
- كثرة الإجراءات الشكلية التي ليس منها فائدة والتي يمكن اختصارها أو تجاوزها.
- تعارض وتقاطع الأوامر الصادرة من مصادر مختلفة.
- إثارة سوء التفاهم بين العاملين والإدارة.
- الخوف من قيادة المؤسسة.
- عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة.
- قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء.
- غلق قنوات الاتصال بين المديرين والعاملين.
- كثرة التغيير في القيادات وخاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه.

المبحث الثالث: نظام الحوافز الفعال

إن لنظام الحوافز دوراً أساسياً في توفير بيئة العمل الملائمة داخل المنظمة وهذا يتحقق من خلال تحفيز الأفراد من أجل تقديم خدمات أكثر فعالية للمنظمة، ولضمان تحفيزهم وإلتزامهم إتجاه تحقيق أهداف المنظمة، وفي المقابل إذا وجد نظام الحوافز بشكل قانوني وفعال يكفل حقوق وإمميزات العاملين. لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى خصائص نظام الحوافز الفعال والخطوات المتبعة لوضعه، متطلبات نظام الحوافز الفعال وشروط نجاح نظام الحوافز وأسباب فشله

المطلب الأول: خصائص نظام الحوافز الفعال والخطوات المتبعة قبل وضعه

من أجل أكثر فعالية لنظام الحوافز لابد من توفر مجموعة الخصائص التي تؤطره، ولإنجاحه في المنظمة نستعرض الخطوات قبل وضعه. لذلك سنتطرق في المطلب إلى خصائص نظام الحوافز الفعال وأيضاً للخطوات المتبعة قبل وضع نظام الحوافز.

1- خصائص نظام الحوافز الفعال

يمتاز نظام الحوافز الفعال بخصائص وسمات ومن بين هذه الخصائص نذكر منها:¹

- أ- **القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
- ب- **إمكانية التطبيق:** ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.
- ت- **الوضوح والبساطة:** لابد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه، والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.
- ث- **التحفيز:** يجب أن يتسم بإثارة الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتدقيق الأداء المنشود.

¹ عزبون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة، رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2017، ص 80.

- ج- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم، وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.
- ح- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.
- خ- القبول: يتسم النظام الفعال بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.
- د- الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلتها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنوية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز
- ذ- المرونة: يجب أن يتسم بالاستقرار والانتظام، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذ استدعى الأمر ذلك.
- ر- الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة على شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها ويتم ذلك بمقارنة النتائج قبل وبعد النظام.
- ز- التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.

2- الخطوات المتبعة قبل وضع نظام الحوافز

قبل وضع نظام الحوافز وتصميمه هناك خطوات يجب اتباعها في ذلك، وحتى يتمكن من إعداد برنامج سليم للحوافز هناك خطوات لا بد من إتباعها حتى يتحقق الغرض من تصميم نظام الحوافز وذلك من خلال دراسة واقع المنظمة بجمع البيانات عن:¹

¹ لباز عبد القادر، الحوافز وعلاقتها بتحقيق الرضا الوظيفي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد الأول، جامعة الوادي، سبتمبر، 2013، ص 18.

- أ- الإنتاج: يجب التعرف على عدد العمال وفئاتهم وتكلفة أجورهم وكذلك مهاراتهم وأنواع التدريب الذي حصلوا عليه، وأخيراً تطور العمالة خلال عدة سنوات سابقة ومعدلات دوران العمال، كما يجب معرفة نوع العمل هل هو عمل يدوي أو آلي أو تجميعي، بالإضافة إلى وصف طبيعة العمل.
- ب- التسويق: يجب معرفة أسعار البيع وكمية المبيعات ومناطق البيع وكمية العمولات ومصاريف الإعلان والتخزين.
- ت- الظروف والإمكانات المتاحة: يجب التعرف على الطاقة الإنتاجية العاطلة والمباني غير المستعملة والعمالة، وكذلك ظروف الأماكن والمعدلات.
- ث- نظم العمل: القيام بمحصر وتجميع القرارات المنظمة للعمل وجداول الحضور والانصراف وجداول الغياب على اختلاف أنواعه وكذلك الإجازات المرضية.
- ج- التكاليف: دراستها وتحليلها وانعكاساتها على مجمل نشاطات المنظمة، استخلاص نتائج معينة من دراسة الموقف مثل: الوقوف على المشاكل القائمة في المنظمة، إعداد كشف بالمشاكل المتوقعة، مدى علاقة الحوافز بالمشاكل القائمة أول المتوقعة وعلاقتها بإمكانية التطور، تحديد أنواع الحوافز الملائمة بعد دراسة رغبات الأفراد، وضع مشروع الحوافز ويمثل نوع الحوافز لكل فئة وطريقة حساب الحوافز طريقة صرفها والمدة المقررة لصرف هذه الحوافز.
- ح- تحديد الرقم الإجمالي للحوافز: وذلك عن طريق وضع ميزانية تقديرية للحوافز موزعة على أقسام الإنتاج والخدمات بطريقة مناسبة.
- خ- أساس وطريقة الدفع: يفضل بعض الكتاب أن تتم المحاسبة على أساس دفع مبالغ شهرية تحت الحساب ثم تتم تسوية في نهاية الربع الأخير من السنة إلا أن هذه الطريقة من شأنها أن تضعف من قيمة الحافز وقوته.
- د- متابعة نظام الحوافز وتقويته: حتى يتم التأكد من أن نظام الحوافز الموضوع سليماً يجب أن تتابع النظام على أساس مدى تحقيقه لأهداف الإنتاج وتأثيره على خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية، أن تتم عميلة تقويم النظام من وقت لآخر، باستخدام بعض النسب والمؤشرات للتأكد من صلاحيته وفعاليتها.

المطلب الثاني: متطلبات نظام الحوافز الفعال

يتبع المديرون جملة من المتطلبات الهامة لبناء نظام الحوافز التي تساعد على تشغيل وإدارة النظام بشكل فعال، وتمثل هذه المتطلبات في قواعد نظام الحوافز ومراحل التصميم.

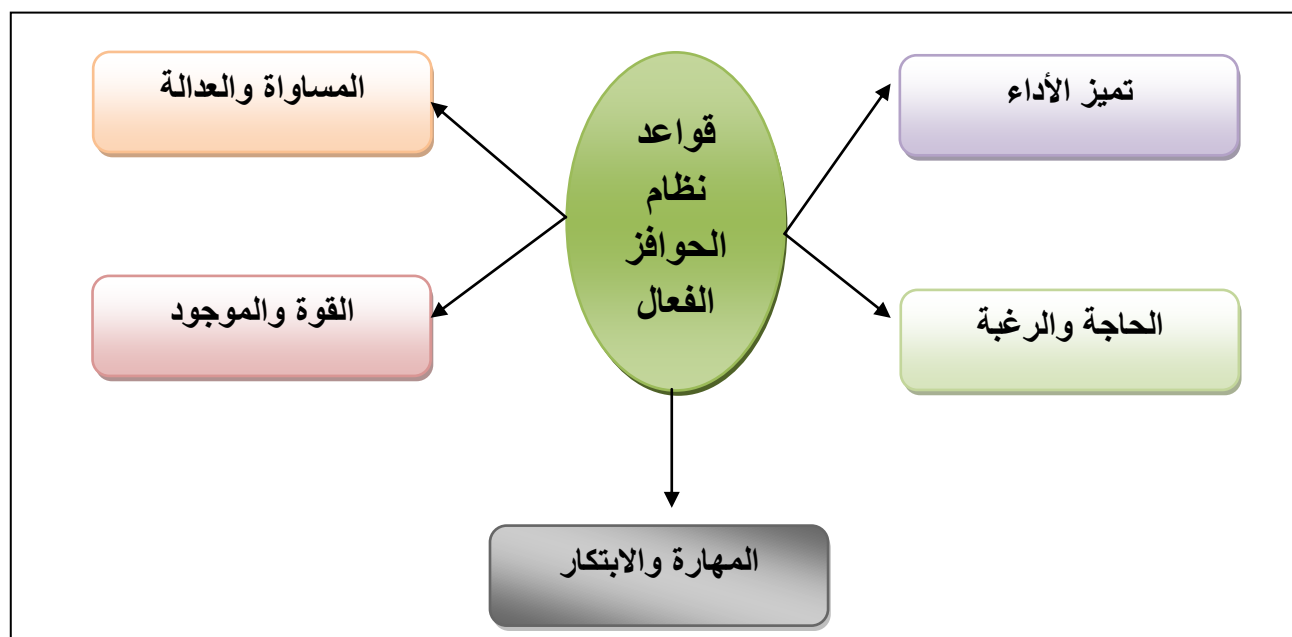
1- قواعد نظام الحوافز الفعال

يمكن أن يبنى نظام الحوافز على عدد من القواعد والمتمثلة في:¹

- أ- **وضوح الهدف والغاية:** يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير وكذا البعيد، بحيث تسعى جميع الأطراف إلى تحقيقه.
- ب- **المساواة والعدالة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة ومن ثم فلكل فرد الحق أن يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز ما دام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة، ويتمثل اتفاق المساهمين على تقسيم أرباح الشركة بالتساوي بينهم حسب عدد الأسهم صورة لهذه القاعدة حيث يحصل كل منهم على حصة متساوية من الأرباح.
- ت- **تميز الأداء:** يعد تميز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنع الحوافز إذ يجب أن تزيد كمية الأداء وجودته أو تنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته... حتى يتم حساب الحوافز.
- ث- **القوة والموجود:** يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول.
- ج- **الحاجة والرغبة:** يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم ورغبتهم وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم، في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية العليا.
- ح- **المهارة والابتكار:** تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكاراً وحلولاً ابتكارية لمشكلات العمل والإدارة.

¹ سعداوي نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 240-241.

الشكل رقم (04): قواعد نظام الحوافز الفعال



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على ما سبق.

2- مراحل تصميم نظام الحوافز

إن عملية تصميم نظام الحوافز تمر بعدة مراحل وذلك عند تصميمها لأول مرة أو عند تعديلها حسب النظام المعمول به، فيقوم إما المستشار الخارجي، مدير الموارد البشرية أو لجنة المديرين بعملية التصميم مع مراعات شروط النظام الجيد للحوافز. وهذه المراحل تتمثل فيما يلي:¹

أ- تحديد هدف النظام:

إن لكل مؤسسة مجموعة أهداف تسعى لتحقيقها، فوجب على مصمم نظام الحوافز مراعاة ودراسة هدف المؤسسة وصياغتها على شكل هدف للنظام مثل تعظيم الأرباح، رفع المبيعات، التشجيع على الأفكار الجديدة، تخفيض التكاليف وتحسين جودة المنتوجات. لهذا فإن نظام الحوافز الشامل يتضمن أنظمة فرعية بداخله فجزء منه لرجال البيع وآخر لرجال الإدارة وآخر للأعمال المكتبية وأعمال الصيانة...إلخ.

¹ بلخادم نادية، بغاش سميرة، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، -مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في التسويق-، كلية العلوم التجارية والإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن خلدون، تيارت، 2017ص23.

ب- دراسة الأداء:

ففي هذه المرحلة يتم تحديد وتوصيف الأداء المطلوب وكذا تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي وللقيام بذلك يتطلب مايلي:

- ✓ وجود تصميم سليم للوظائف.
- ✓ وجود عدد سليم للعاملين.
- ✓ وجود طرق عمل سليمة.
- ✓ وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.
- ✓ كمية العمل.
- ✓ جودة العمل.
- ✓ التدريب والترتيب.

ت- تحديد ميزانية الحوافز والمكافآت:

لكل نظام حوافز مبلغ متاح لمديرها من أجل إنفاقه على هذا النظام. وينص المبلغ الموجود في الميزانية على البنود التالية:¹

- قيمة الحوافز والمكافآت هي الغلبة العظمى للحوافز.
- التكاليف الإدارية وتشمل تكاليف تصميم النظام وتعديله وأيضا الاحتفاظ بسجلاته وإجتماعاته وتدريب المديرين.

- تكاليف الترويج وتشمل تكاليف النشرات والكتيبات التعريفية بنظام الحوافز والملصقات الدعائية.

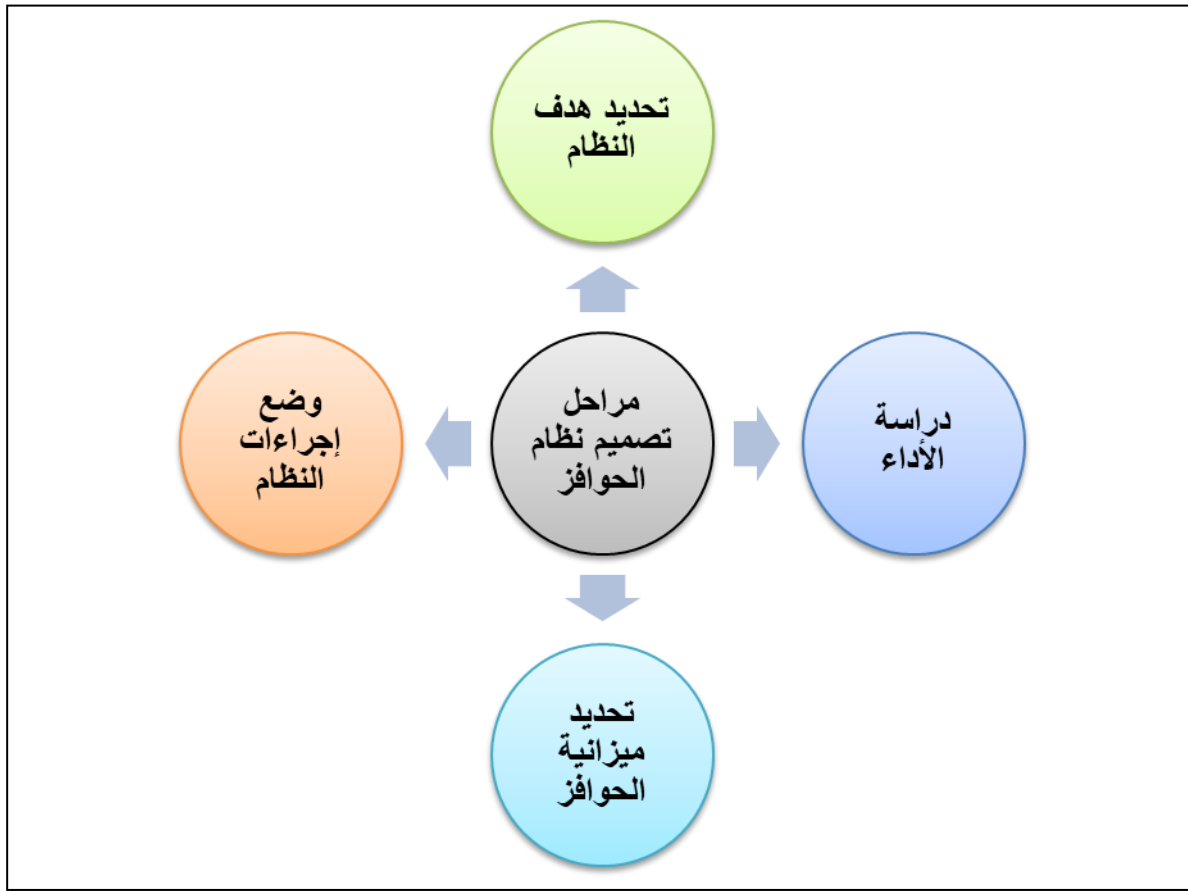
ث- وضع إجراءات النظام:

ويتم ترجمة النظام إلى إجراءات متسلسلة وهي:

- تحديد الأدوار: لابد من تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك العاملين المشرف عليهم ورفع التقارير للجهات المعنية.
- الإجتماعات: ويتم عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز وأخرى خاصة بمدير الحوافز.

¹ خلاص وسام، نظام الحوافز وعلاقته بمستويات أداء العاملين بالمؤسسات العمومية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2021، ص31.

- توقيت تقديم الحوافز: وهو الموعد الذي يتم فيه منح الحوافز مثل الشهر أو السنة أو المناسبات كالأعياد وغيرها.
 - نوع الحافز: وتتحدد نوعية الحافز حسب نوع كل أداء.
 - النماذج: وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي وإقتراح نماذج وطرق تقديم الحوافز.
- الشكل رقم (05): مراحل تصميم نظام الحوافز



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على ما سبق.

المطلب الثالث: شروط نجاح نظام الحوافز وأسباب فشله

إن نجاح نظام الحوافز يحتاج إلى عملية نظامية متكاملة، لذلك بعد تصميم النظام يأتي دور التطبيق في واقع المنظمة لذلك يتم الوقوف والحكم على نجاح هذا النظام أو فشله من خلال ما تم تحقيقه من الأهداف المسطرة، بناء على ذلك سنتطرق في هذا المطلب إلى شروط نجاح نظام الحوافز وأسباب فشله.

1. شروط نجاح نظام الحوافز

إن نجاح تنفيذ نظام الحوافز في المنظمات مرتبط بعدة شروط، وتتمثل هذه الأخيرة فيما يلي:¹

- أ. البساطة: وجب أن يكون نظام الحوافز مختصراً، واضحاً، ومفهوماً في بنوده وصياغته وحساباته.
- ب. التحديد: أي شرح السلوك والأداء الذي يتم تحفيزه.
- ت. إمكانية التحقيق: يجب أن يكون احتمال الوصول إلى التصرفات والسلوكيات التي سيتم تحفيزها ظاهراً وارداً.
- ث. إمكانية القياس: بمعنى يمكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء والتصرفات في شكل مادي لسهولة عملية القياس.
- ج. التفاوت: أي يكون التحفيز بمقدار الأداء الذي أنتجه العامل.
- ح. العدالة: يجب أن تتناسب الحوافز مع أداء كل عامل وعد تحقيق هذه العدالة يؤدي بالعامل بعدم الرضا الوظيفي.
- خ. الكفاية: أي تكون الحوافز زيادة عن الأجر من أجل تلبية الاحتياجات.
- د. المشاركة: إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من اقتناعهم والمحافظة عليه.
- ذ. التعميم: يجب أن يشمل نظام الحوافز في وضعه الكامل كل العاملين بالمؤسسة.
- ر. العلنية: أي يتم إعلانه في المنظمة لكي يزيد من ثقافة العاملين بها.

2. أسباب فشل نظام الحوافز

هناك عدة أسباب تجعل المؤسسة تفشل في النظام التحفيزي الموجود داخل المؤسسة من بين هذه الأسباب نذكر منها:²

¹ محمد بن سعد أبو حميد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، المملكة العربية السعودية جدة، العدد 21، 2020، ص 638-639.

² شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 309.

- أ- **عدم وجود أهداف ومعايير للأداء:** ويرجع ذلك إلى تحليل العمل والتوصل إلى الأنشطة والمهام المكونة للعمل والتي يتم ترجمتها بعد ذلك إلى معايير الأداء.
- ب- **حقوق العاملين من رفع المعايير في المستقبل:** ويرجع هذا الخوف إلى ظن العاملين من أن الإدارة يمكن أن ترفع معايير الأداء على خلفية أن العاملين قادرين على تحقيقها فإذا كانت هذه المعايير مبنية على دراسة لوصف الوظيفة وإتفاق العاملين وأنها تتسم بأنها مفهومة شئ من التحدي فيجب على الإدارة أن لا ترفعها.
- ت- **صعوبة قياس معايير الأداء:** وترجع الصعوبة على عدم إمكانية التعبير عن معايير الأداء في شكل كمي واضح أو أن تسجيله صعب أو لعدم توافر الأشخاص التي تقوم بقياسه وتسجيله.
- ث- **عدم سيطرة العاملين على تحقيق المعايير:** ويرجع ذلك إما إلى عدم واقعية المعايير المطلوبة وأنها غير مفهومة أو لعدم تدريب العاملين على أداء الأنشطة والمهام الخاصة بالعملاء لعدم قيام المؤسسة بتوفير الموارد المطلوبة لتحقيق العمل.
- ج- **الصراع والمنافسة:** إن التنافس بين الأفراد على إبراز الأفضل قد يؤدي إلى الشعور بأن الآخرين يهددون مصالحهم في إمكانية التوصل إلى المعايير الخاصة بالأداء وهو ما يؤدي إلى وجود صراع بين العاملين.
- ح- **فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين:** تحدث مواجهة بين العاملين والمسؤولين عن تحقيق المعدلات والمعايير والذين يظنون أن الإدارة قد تقوم برفع المعايير وتغييرها.

خلاصة الفصل الأول:

يعتبر التحفيز من الأساليب المهمة التي تضعها المؤسسة من أجل تحريك الطاقات والقدرات الكامنة هذا على المستوى الفردي، أما على مستوى الجماعة فيقوم بتنمية روح الفريق في العمل الجماعي والتعاون والإبتعاد عن الصراعات وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى إليها المنظمات.

فالأهمية القصوى التي تسعى إليها المنظمة من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المرجوة وهي تحفيز الأفراد والجماعات بشكل فعال وذو كفاءة، وهذا التحفيز يكون عن طريق عدة أنواع منها المادية والمعنوية أو الفردية والجماعية أو الداخلية والخارجية أو الإيجابية منها والسلبية والعديد من الأنواع الأخرى.

فضمان فعالية وجود هذا التحفيز يتم من خلال مجموعة من الأسس المقدمة والمتمثلة في الأداء، الجهد، الأقدمية والمهارة. فعند إجراء عملية التحفيز لدى العاملين تتأثر العملية بمجموعة العوامل فمن ناحية هناك المقومات التي تساعد على إنجاحها كدراسة الإدارة للعاملين، إختيار مزيج الحوافز المناسب، التقييم المستمر لهذه الحوافز. أما من الناحية الموازية هناك المعوقات التي تعترض عملية التحفيز فنجد ضمنها القصور في تقييم العاملين الجيدين ومدى إسهاماتهم، الخوف من القيادة. عدم وضوح أهداف المؤسسة، غلق قنوات الإتصال بين المديرين والعاملين والكثير من المعوقات.

أما لنظام الحوافز الدور الفعال في توفير البيئة الملائمة للعمل وذلك لخصائصه الجدة فعالة كقابلية القياس وإمكانية التطبيق والوضوح والبساطة وغيرهم من الخصائص، وذلك من أجل إعداد البرنامج بشكل صحيح في طريقة التصميم وذلك بجمع البيانات المتعلقة بنظام الحوافز.



الفصل الثاني:

الأدبيات النظرية للرضا الوظيفي



تمهيد الفصل الثاني:

يعتبر الفرد هو العنصر الإنساني المسيطر على كافة العناصر في العملية الإنسانية بتفاعله مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، لذلك تسعى جميع المنظمات في وقتنا الحاضر إلى الاهتمام بالفرد وذلك من خلال معرفة مدى احتياجاته ومتطلباته، ومنه الوصول إلى رضاه مما يجعله يرفع من مستويات أدائه لأعماله والعكس في حالة عدم رضاه. يعتبر الرضا الوظيفي أهم ظاهرة من الظواهر التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والعلماء في الإدارة والاجتماع وعلم النفس والعلوم الأخرى، فظهرت الكثير من الدراسات والبحوث للإجابة على الأسئلة المتعلقة بمدى رضا الموظف عن عمله أو عدم رضاه. حيث بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي منذ أول مرة في المجال الصناعي وهو من الاتجاهات الخاصة بالعمل، من خلال أن المنظمات تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدى فاعلية الأفراد في أدائهم لأعمالهم والتي تتوقف بدورها على درجة رضاهم ومستوى حماسهم للعمل. الأمر الذي يؤكد أهمية العنصر البشري في حياة واستمرار المنظمات مع ضرورة الاهتمام به.

ومن أجل التعمق أكثر على هذا الموضوع سنقوم بالتعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بالرضا الوظيفي وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية وخصائص الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: أبعاد، مؤشرات وطرق قياس الرضا الوظيفي

المبحث الثالث: النظريات والبرامج الداعمة للرضا الوظيفي

المبحث الأول: ماهية وخصائص الرضا الوظيفي

سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالرضا الوظيفي المتمثلة في المفهوم، الأهمية وكذا بعض الخصائص المهمة للرضا الوظيفي بالإضافة لأهم أنواعه.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي

على الرغم من وجود العديد من الاتجاهات التي حاولت تحديد مفهوم الرضا الوظيفي، وباعتبار العنصر البشري الركيزة الأساسية في المنظمة، يعتبر الاهتمام به من أهم المواضيع التي تسعى المنظمة لبلوغها، لهذا سنحاول التطرق إلى كل ما سبق في النقاط الموالية.

1. مفهوم الرضا الوظيفي

لتعريف الرضا الوظيفي اتجاهات عديدة مما جعل الاتفاق على تعريف موحد أمرا في غاية الصعوبة، لاختلاف النظرة له التي ترجع إلى منطلقات كل باحث حين تعرض للرضا الوظيفي، إضافة إلى اختلاف الظروف والبيئة والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يركز أحيانا على المشاعر والأحاسيس الشخصية وأحيانا أخرى على الموقف البيئي للعمل، وأحيانا لطبيعة العمل نفسه، لذلك تنوعت التعريفات المتعلقة بالرضا الوظيفي وتعددت حسب أهداف الدراسات والأدوات المستخدمة فيها. فقد ظهر مفهوم الرضا الوظيفي كمصطلح محدد على يد Hoppock 1935 إذ عرفه بأنه: مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضيا عن عمله.¹

يعرف أيضا: بأنه موقف أو اتجاه يعكس مدى سعادة وسرور الفرد بعمله/وظيفته، أي أنه الموقف العام للعامل تجاه وظيفته.²

¹ نورة محمد البليهد، مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 03، العدد 10، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، تشرين الأول، 2014، ص 150.

² منصور محمد إسماعيل العريفي، السلوك التنظيمي، ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2013، ص 99.

أما العديلي: يصف الرضا الوظيفي بأنه الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه (محتوى الوظيفة) وبيئة العمل والمؤثرات الأخرى ذات العلاقة على حد سواء.¹

تعريف سترونج: فقد عرف الرضا الوظيفي بأنه حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له ومقبلا عليه في بدء يومه دون أية غضاضة.

يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمد من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله.²

التعريف الاجرائي: وحسب ما سبق ترى الطالبات أن الرضا الوظيفي هو درجة اشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، ويتحقق هذا الاشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل و طبيعة العمل نفسه.

2. أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي تمت فيها الدراسات والبحوث في مجال علم النفس الإداري وحتى عام 1976م. كان عدد هذه البحوث يفوق الثلاثة آلاف بحث، ويرجع هذا الاهتمام إلى الاعتقاد بأن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

وقد تطرق الحنيطي(2007) إلى توضيح أهمية الرضا الوظيفي حيث وضع عددا من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي وهي على النحو التالي:³

- أ- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المنظمات المختلفة.
- ب- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية

¹ ضرار عبد الحميد التوم العتيبي، دراسة وتحليل العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد 09، جامعة الأزهر، يناير، 2012، ص 135.

² خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص 38.

³ عدودة زين الدين، علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي مذكرة نيل شهادة الماستر الموارد بشرية - دراسة حالة ملينة الأوراس بباتنة -، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 04-05.

- ت- إن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته وذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- ث- إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- ج- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي

على إثر التعاريف والمفاهيم المتناولة سابقا يمكن تحديد جملة من الخصائص التي يتميز بها الرضا الوظيفي عن باقي المفاهيم الأخرى، ويمكن تحديدها فيما يلي:¹

- أ- **تعدد مفاهيم طرق القياس:** أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.
- ب- **النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فان ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم الرضا لشخص أخ، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة.
- ت- **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

¹ عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيو لينك للنشر والتدريب، القاهرة، 2015، ص 14-16.

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

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

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

المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي

بما أن الرضا الوظيفي هو الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل، وبما أنه أيضاً هناك اختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية فإنه يمكننا تقسيم الرضا الوظيفي إلى عدة أقسام كالتالي:¹

1) أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته:

أ- الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب الذاتية للموظف مثل الاعتراف والتقدير، القبول، الشعور بالتمكن والانجاز والتعبير عن الذات.

ب- الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية البيئية للموظف في محيط العمل مثل المدير، زملاء العمل، وطبيعة ونمط العمل.

2) أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:

أ- الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر بالموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقفاً أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

¹ لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، مرجع سبق ذكره، ص 65-66.

ب- الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.

3) وهناك من يصنف أنواع الرضا الوظيفي إلى رضا كلي ورضا جزئي:

أ- الرضا الكلي: يمثل رضا العامل عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون العامل قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها أعلاه، لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة. بالتالي فالعامل وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

ب- الرضا الجزئي: يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل. وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لازال الاستياء موجودا لكنه لازال يؤدي عمله.

المبحث الثاني: أبعاد، مؤشرات وطرق قياس الرضا الوظيفي

في هذا المبحث سيتم ذكر أبعاد الرضا الوظيفي وأهم مؤشرات منها التي تعد مؤشرات سلبية تؤدي إلى عدم الرضا ومؤشرات إيجابية التي تحقق لي الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى الإلمام بأهم الطرق التي تعطي مؤشر أو دلالة على وجود رضا وظيفي تجاه العمل.

المطلب الأول: أبعاد الرضا الوظيفي

أكدت دراسة فولكينز 1976 أنه ليس هناك عامل معين يمكن أن يكون له تأثير على الروح المعنوية بمفرده، وإنما هناك متغيرات كثيرة تؤثر على الروح المعنوية، أهمها الجوانب المتعلقة بالمكافآت المالية، ويؤكد الباحثون على مجموعة من العوامل والتي تجتمع معا لتحقيق الرضا الوظيفي وهي:¹

1. الأجر:

يتجه بعض الكتاب إلى أن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا وان توفيره لا يسبب الرضا أو السعادة إنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الأفراد، وقد أتى هذا الرأي بكثير من الاعتراضات حيث أن الدراسات التي أجريت أكدت وجود علاقات طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس، والأجر إن كان وسيلة لإشباع الحاجات الفسيولوجية فهو وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتيح للفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين والبعض يرى في الأجر رمزا للتفوق والنجاح.

2. محتوى العمل:

إن هذا العنصر هو المحدد الوحيد للسعادة في العمل دون بقية العناصر الأخرى. وفيما يلي أهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي:

أ. درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل، ويمكن أن نفترض هنا أنه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زاد رضاه عن العمل.

¹ منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص 43-45.

ب. درجة تنوع مهام العمل: يمكن القول بأنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل كلما زاد رضاه عن العمل والعكس بالعكس.

ت. استخدام الفرد لقدراته: يمكن القول بأنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستخدم قدراته كلما زاد رضاه عن العمل.

ث. خبرات النجاح والفشل: رغم أن نتائج الدراسات تشير إلى عدم وجود علاقة مباشرة بين مستوى الأداء ودرجة الرضا عن العمل إلا أن هذين المتغيرين يمكن أن توجد بينهما علاقة إدخال متغيرات مستوى الطموح وتقدير الفرد لذاته وتقديره لقدراته بالعمل، فتحقيق الفرد لمستوى أداء أقل من مستوى طموحه يشير لديه الإحساس بالفشل، أما تحقيقه لمستوى أداء أعلى من طموحه أو يعادله، فإن ذلك يشير لديه الإحساس بالنجاح والرغبة في تحقيق المزيد من التميز.

3. فرص الترقية:

تشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا الوظيفي، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح كلما قل رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل.

4. نمط الإشراف:

تشير نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل، فالدراسات التي أجريت في هذا النطاق تشير إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه وذلك بمساندته لهم واهتمامه الشخصي بهم وتفهمه لأفكارهم وسعة صدره عند حدوث أي أخطاء من جانبهم، فإن كل ذلك سيساعد على اكتسابه لولائهم وجعلهم أكثر حرصا على العمل وتحقيقا لأعلى النتائج.

5. جماعة العمل:

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة به مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له، فكلما كان تفاعل الفرد مع الآخرين في العمل يحقق منافع متبادلة بينه وبينهم، كلما كانت جماعة العمل مصدر لرضا الفرد عن العمل، وكلما كان تفاعل الفرد مع الآخرين يؤثر عليه سلبا بأن يشعر مثالا بنوع من

التوتر والقلق كلما ارتبط عمله بهم، كلما كانت جماعة العمل سببا لاستياء الفرد وعقبة في تحقيق أهدافه في العمل.

6. ساعات العمل:

يمكن القول بأنه " بالقدر الذي يتوفر فيه للفرد حرية استخدام وقت الراحة، بالقدر الذي يزيد رضاه عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض فيه ساعات العمل مع وقت الراحة وتقييد فيه حرية الفرد في استخدامه لهذا الوقت، بالقدر الذي ينخفض فيه رضا الفرد عن العمل".

7. ظروف العمل المادية:

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل، ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة، الرطوبة، الضوضاء، النظافة، ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل، وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل اهتمام الباحثين في السنين الأولى من هذا القرب وقيامهم بمجموعة من الدراسات

التي ركزوا من خلالها على أثر العوامل المادية على الأداء الإنتاجي للأفراد، وتشير نتائج هذه الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله وبالتالي درجة رضاه عن العمل، فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية.

8. عدالة العائد:

تتجه عدد من النظريات الحديثة في الرضا عن العمل إلى افتراض أن الفرد لا يحاول الحصول على أكبر قدر من العائد دون قيد أو شرط، وإنما يحاول أن يحصل على العوائد العادلة، ووراء هذا الافتراض مسلمة بأن هناك قيمة أو اعتبار يدفع الناس إلى السعي لتحقيق العدالة في توزيع العائد.

المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي

هناك العديد من المؤشرات التي تدل على حالة الرضا أو عدم الرضا عن العمل تتجسد في عدة جوانب، وهذه المؤشرات يمكن ذكر أهمها في ما يلي:

1. مظاهر الرضا الوظيفي

تتمثل مظاهر الرضا الوظيفي في عدة جوانب يمكن ذكر أبرزها في ما يلي:¹

- الاندماج مع الزملاء في العمل.
- التعاون بين الموظف وزملائه في العمل.
- نمو العلاقات الشخصية الوظيفية إيجابياً.
- الشعور بالانتماء الوظيفي وكذا الولاء لمجموعة العمل.
- ارتفاع الإنتاجية وجودتها للموظف وفريق العمل.
- مبادرة الموظف السريعة لخدمة المنظمة.
- النشاط والاستعداد الدائم للتدريب والتغيير.
- الشعور بالواقعية والتفاؤل الدائم.
- الإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي.
- الصحة البدنية والنفسية السليمة للموظف.
- تعلم الواجبات الوظيفية الجديدة بسرعة.
- زيادة الولاء التنظيمي للمنظمة.
- تقليل ظاهري التغيب ودوران العمل.
- زيادة الاستقرار التنظيمي.
- زيادة الفوائد الاقتصادية جراء تقليل التكاليف المتعلقة بالغياب.

2. مظاهر عدم الرضا الوظيفي

إن عدم الرضا الوظيفي يمثل عجز الفرد عن التكيف السليم مع ظروف عمله المادية أو الاجتماعية معا. وهناك مظاهر متعددة لعدم الرضا نذكر منها:²

✓ قلة الإنتاج من حيث الكم والكيف.

¹ مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 72-73.

² المرجع السابق، ص 73-74.

- ✓ الإكثار من الحوادث ومن الأخطاء الفنية.
- ✓ إساءة استخدام الآلات والأدوات والمواد الخام.
- ✓ كثرة التغيب والتمارض بعذر أو بدون عذر والانتقال من عمل لآخر.
- ✓ اللامبالاة والتكاسل والشعور بالاكنتاب.
- ✓ كثرة الشكاوي والاحتجاجات والإضرابات.
- ✓ سوء التكيف والإحباط.
- ✓ الضجر والملل والشعور بالروتين.
- ✓ العلاقة السيئة مع الإدارة والملاء.
- ✓ عدم الشعور بالانتماء للمنظمة.
- ✓ تشويه صورة المنظمة في المجتمع.

المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي

نعني بقياس الرضا الوظيفي إعطاء دلالة أو مؤشر على وجود مستوى معين مقبول من الرضا عن العمل ويفيد في عملية رسم السياسات بغرض تنمية الرضا الوظيفي للعاملين، وعليه فقد كان تطوير قياس الرضا الوظيفي هدفا جوهريا لبحوث العلوم السلوكية، أما المديرون فهم يهتمون بقياسه باعتباره مؤشرا للكفاءة التنظيمية، وهناك عدة طرق تستعمل لقياس الرضا الوظيفي ونذكر منها:¹

1) قياس الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم: ولمعرفتها يتم استخدام الاتجاهات التالية:

أ- التصنيف الأحادي الشامل: ويشمل إعطاء استجابات لسؤال معين من قبل الموظفين، والاستجابات تتراوح بين خمسة درجات تبدأ: راضي تماما إلى عدم الرضا بشدة، وهذا الأسلوب المهم يسمى بنظام تسجيل النقاط التجميعية، حيث يتم سؤال الموظف عن مشاعره تجاه العوامل الأساسية في العمل. حيث يمكن سؤال العاملين سؤالا معدلا كالآتي: هل أنت راض عن العمل؟، وتكون الإجابة بنعم أو لا. وقد يطرح السؤال بطريقة أخرى كالآتي:

¹ باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة- دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط البويرة- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محمد أولحاج، البويرة، 2014، ص 64-66.

ما مدى رضاؤك عن العمل؟ وتكون الإجابة غير راضي بالمرة (1) غير راضي (2) متوسط الرضا (3) راضي (4) راضي تماما (5).

ب- أداة مؤشر الوصف الوظيفي: يتم قياس الرضا الوظيفي واستعمال هذه الأداة لسميث وزملائه، حيث تتكون من خمس خانوات فرعية خاصة بالرضا الوظيفي، وهذه المقاييس الفرعية تخص كلا من الرئيس والعمل والرواتب والترقية وعلاقة الزملاء في العمل، وقد تعد هذه من الاستبيانات ذات المقاييس المقننة وهي من أشهر المداخل لقياس الرضا الوظيفي.

ت- مقياس مينيسوتا Minnesota: وهو مقياس شائع الاستخدام حيث يعبر الفرد في هذا المقياس عن مدى رضاه عن بعض النواحي المتعلقة بالعمل مثل الأجر وفرص الترقية، ويعتبر رضا العاملين واحدا من أكثر المقاييس الوصفية أهمية (هي الفوائد أو الأضرار المرتبطة مباشرة ببرنامج الموارد البشرية والتي لم يتم تحويلها إلى قيم مالية).

2) أسلوب الأحداث الهامة: يتم قياس الرضا عن العمل بسال العاملين عن الأحداث البارزة المتعلقة بالعمل التي خلقت لديهم الإحساس بالرضا أو عدم الرضا عن العمل.

3) بيانات مسح الاتجاهات: يرتبط الرضا الوظيفي للعاملين بالتغيب ومعدل الدوران اللذان يرتبطان ببعض برامج الموارد البشرية، وبعد ضمن تحليل ظواهر العمل المتعلقة بتبيان المشاعر التي يحملها الموظف تجاه العمل، وتحليل مثل هذه المؤشرات يمكن الحكم إلى حد ما على درجة رضا العاملين.

4) طريقة قياس الالتزام التنظيمي: وهي من الطرق الهامة التي تساعد على فهم دافعية العاملين وغالبا ما ترتبط المستويات المرتفعة للالتزام التنظيمي بالمستويات المرتفعة للإنتاجية والأداء (ونعني بالالتزام التنظيمي مدى الولاء تجاه المنظمة ككل واحترام الفرد لانتمائه للمنظمة واعتنازه بالعمل فيه).

5) بيانات مسح المناخ: تعد أكثر عمومية وتركز على مجموعة من القضايا المتصلة بمكان العمل والعوامل البيئية الدافعية والمعيقة ويقصد بمسح المناخ هو الكشف عن التغير في مناخ العمل مثل الاختلاف في الاتصالات والانفتاح والثقة.

6) إتباع أسلوب المقابلة: بسؤال العمال مباشرة عن مدى رضاهم أو عدمه، كذلك استخدام الملاحظة المباشرة لسلوكيات الموظفين إلا أن هذه الطريقة لا تأتي بفائدتها كلها بالصورة المطلوبة، إذ أنه من الوارد أن

يخفي الموظف مشاعره الحقيقية تجاه وظيفته، خاصة إذا تبين له أن ذلك سيلحق به أذى وهي أكثر فعالية في معرفة الرضا عن العمل وخاصة إذا كان حجم المنظمة صغيراً.

(7) تكلمة الجمل: حيث تقدم جملة ناقصة للمبحوث ويطلب منه إكمالها، ويفترض في مثل تلك الحالة أن طبيعة المضمون الذي تستكمل به الجملة سيعكس رضاه عن عمله مثل: إن عملي..... (قد يكتب العامل انه ممل أو ممتع أو مسلي).

(8) استخدام قائمة الأسئلة: حيث أن هذه القائمة تحتوي على أسئلة عن عوامل مثل طبيعة أو نوع العمل، ساعات العمل، ظروف العمل، الترقية، اتجاهات الإدارة، حرية التعبير، الأجر، الإشراف وزملاء العمل وغيرها. وبصفة عامة فإن هذه المقاييس والطرق تهدف إلى:

- معرفة كيف تختلف مؤشرات ومحددات الرضا الوظيفي بين جماعات أو أقسام العمل المختلفة في المنظمة ومن ثم التوصل لمتوسط عام للرضا بين المجموعات على مستوى المنظمة.
- محاولة الربط بين مستوى الرضا وبعض السلوكيات والظواهر السلوكية في المنظمة كالتغيب وترك العمل. وتعد الطرق السالفة الذكر كوسيلة تستعملها الإدارة لمعرفة عناصر الرضا الوظيفي المناسب للعاملين ومعرفة آثار عوامله عليهم، من أجل تحسين حالة الرضا لديهم وذلك باختيار الطريقة المناسبة لطبيعة المنظمة مع مراعاة مزايا وعيوب كل طريقة. ومن خلال ما تم عرضه من طرق ومقاييس للرضا الوظيفي يمكن القول بأنه هناك نوعان من مقاييس الرضا الوظيفي، المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية. فالمقاييس الموضوعية فإنها تقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية مثل الغياب وترك الخدمة وباستخدام وحدات قياس موضوعية لمعرفة السلوك ومن خلاله يمكن التعرف على المشكلات الخاصة برضا الأفراد. أما المقاييس الذاتية مرتبطة بالذات تتم عن طريق أسئلة موجهة للأفراد عن مشاعرهم واتجاهاتهم تجاه جوانب العمل حاجاتهم، وهذه المقاييس أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا أو من عدمه وتستعمل طريقة الملاحظة المباشرة لسلوك العاملين، المقابلات الشخصية، قوائم الاستقصاء من خلال استقصاءات واستبيانات أعدت بدقة ومن أشهرها مينيستوتا للرضا الوظيفي المذكور سابقاً.

المبحث الثالث: النظريات والبرامج الداعمة للرضا الوظيفي

سنحاول في هذا المبحث التطرق لأهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، وكذا أهم البرامج الداعمة والمساندة للرضا الوظيفي.

المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي

قبل البدء بعرض نظريات الرضا الوظيفي يجب أن نفرق هنا بين مفهومي الرضا الوظيفي وبين دافعية العمل، والفرق بين المفهومين يقع في علاقة كل منهما بالسلوك، فالدافع هو السبب المباشر للسلوك، أما الرضا فليس سببا له. فالمكافأة يمكن أن تشبع حاجات عند الفرد لكنها لا تستثير دافعية بالضرورة إلا إذا كان سلوكه ضروريا للحصول على المكافأة، وأهمية الدافع في السلوك كانت هي المبدأ الذي استندت عليه نظرية الدوافع والرضا الوظيفي، وفي ما يلي عدد من النظريات التي حاولت تفسير أو شرح الرضا الوظيفي، بعضها ليس نظريات للرضا الوظيفي فحسب، وإنما يمكن أن تعتبر نظريات الدوافع أيضا. إلا أن لهذه النظريات تطبيقاتا في مجال الرضا الوظيفي، ويمكن استخدامها لتفسيره وهي:

1. نظرية الإدارة العلمية

قد كان فريدريك تايلر من أوائل المهتمين بدراسة السلوك الإنساني في العمل، إذ قام منذ مطلع هذا القرن بوضع نظريته الإدارة العلمية، التي كان الهدف منها تحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة أنشطة العمل، حيث بني هو وأتباعه تقرير الأجور الأساسية والإضافية على نوع العمل المطلوب ومستويات أدائه، والزيادة التي يمكن أن يحققها العامل، فإذا زادت الإنتاجية أمكن لكل من الإدارة والعاملين أن يجنوا الفوائد فيحصل الطرف الأول على مزيد من الأرباح، ويحصل الطرف الآخر على مزيد من الأجور، وبني تايلور نظريته الدوافع مع الإدارة على أساس مادي بحت، وكان الافتراض الذي اعتمدت عليه هذه النظرية هو أن العاملين يقدرّون الحوافز المادية أكثر من غيرها، وهم مستعدون للعمل بجد للحصول على المكافآت المالية إذ إنهم يعطون المال أهمية أكثر من المكافآت الأخرى، إذ ترى هذه النظرية أنه كلما ازداد أجر العامل ازداد الرضا وتحسن الأداء.¹

¹ عبد المحسن بن صالح الحيدر، إبراهيم عمر بن طالب، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض بحث ميداني، الإدارة العامة للطباعة والنشر، السعودية، 2005، ص 57-58.

2. نظرية العلاقات الإنسانية

في العشرينات من القرن الماضي، ظهرت حركة جديدة تسمى حركة العلاقات الإنسانية التي تركز على أهمية تحسين العلاقات في بيئة العمل، مثل تحسين الاتصال بين الموظفين والمشرفين عليهم وإتاحة مجال أكبر للتداول وإبداء الآراء. إذ إن هذه النظرية مبنية على دراسة ظهرت في نتائجها زيادة بمقدار 30 بالمائة في الإنتاجية بعد تطبيق التغييرات المذكورة، إلا أن هذه النظرية انتقدت لأنها ركزت على طريقة واحدة فقط كطريقة مثلى للتحفيز. ولقد ظهرت هذه الدراسة كرد فعل للمدرسة التقليدية، وبخاصة بعد فشل الأخيرة في تحقيق التطلعات المنشودة التي تستهدف الرقي بمستوى الأداء والإنتاج. ومن منطلق أن مدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت كرد فعل لسابقتها فقد تبنت استراتيجيات تتصف بأنها على النقيض من استراتيجيات المدرسة التقليدية، فإذا كانت المدرسة التقليدية تنظر إلى الإنسان على أنه آلة. فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تولي أهمية بالغة للجوانب النفسية والاجتماعية من منطلق أن للفرد قيما ومعتقدات وعواطف واتجاهات لها أثر كبير في الكفاية الإنتاجية. حيث قام إلتون مايو مؤسس حركة العلاقات الإنسانية هو ومجموعة من الباحثين من جامعة هارفرد بإجراء سلسلة من التجارب على مصنع التابع لشركة كهرباء. وسميت هذه التجارب بتجارب هوثون، والتي

تشكل الأساس لحركة العلاقات الإنسانية، وتوصل مايو إلى أن الرضا الوظيفي والعلاقات بين العاملين والتشكيلات الاجتماعية غير الرسمية تؤثر بشدة على الإنتاجية الإجمالية للعمال، وأن السبب في زيادة الإنتاجية ليست التغييرات في بيئة العمل، وإنما في طريقة إدارة العاملين، فكلما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين زادت إنتاجيتهم.¹

3. نظرية سلم الاحتياجات لماسلو

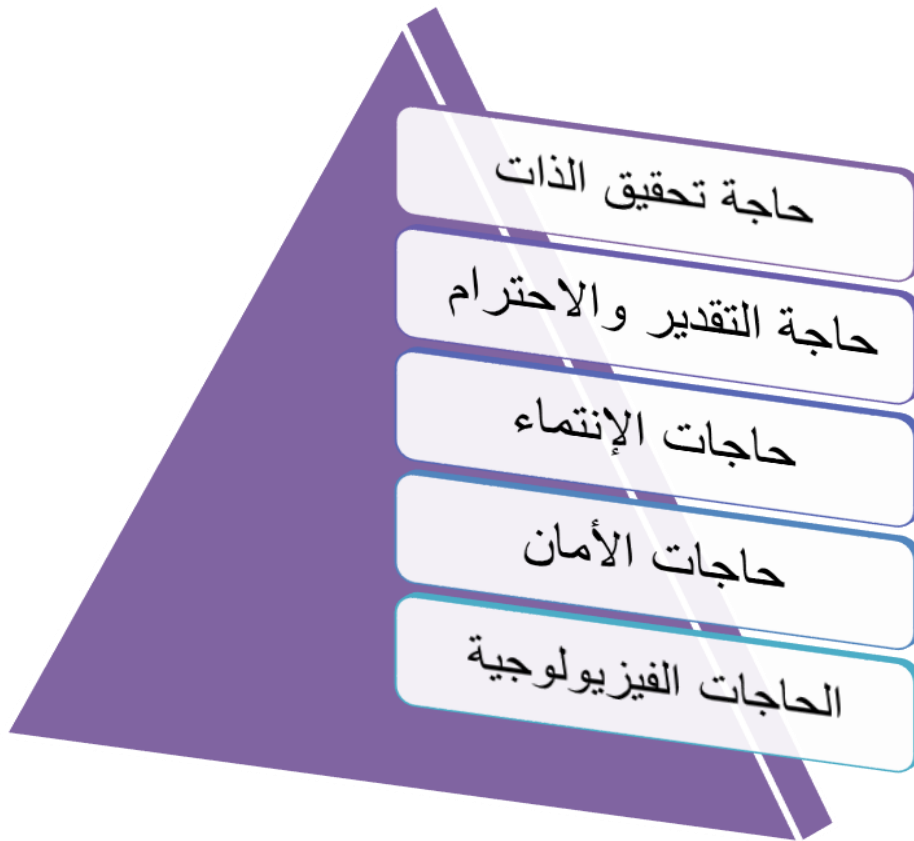
تعد نظرية إبراهيم ماسلو من أكثر نظريات الدافعية شيوعا، وتقوم على افتراض أن السلوك الإنساني يتأثر عندما يحاول الأفراد إشباع احتياجاتهم غير المشبعة، وتقوم نظريته على مبدئين أساسيين:²

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 290-291.

² عبد المحسن بن صالح الحيدر، إبراهيم عمر بن طالب، المرجع السابق، ص 58-60.

أ- أن احتياجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم بحسب أولويتها للفرد، حيث إنه كلما تم إشباع احتياج من هذه الاحتياجات انتقل الفرد إلى الاحتياج غير المشبع الذي يليه في التنظيم الهرمي لسلم الاحتياجات كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): نموذج ماسلو لتوزيع الحاجات



المصدر: كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1996، ص 143.

ب- أن الاحتياجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد، أما الاحتياجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد، ومن ثم ينتهي دورها في عملية الحف، وقد صنف الحاجات الإنسانية في خمس فئات حسب أولويتها من الأسفل كما يلي:

✓ الاحتياجات الفيزيولوجية: وهي الاحتياجات الأساسية لحياة الإنسان والتي ترتبط بالتكوين البيولوجي والفيزيولوجي للفرد، كالأكل والماء والهواء والجنس، وتل هذه الحاجات على حفظ بقاء الفرد واستمراره في

الحياة وهي في رأس ماسلو أقوى الدوافع لدى الفرد والتي لا تعمل الاحتياجات الأخرى إلا بعد إشباعها، إذ من غير المعقول أن يفكر الشخص بتحقيق ذاته أو بالحب أو بالأمن ولا يجد لقمة العيش أو الماء ليشرب.

✓ الاحتياجات الأمنية: وتمثل هذه الاحتياجات في محاولة تأمين حياة الفرد وحمايتها من أية أخطار قد تهدد بها، وفي توفير بيئة آمنة وعمل مستقر يتوفر فيه الأمن الوظيفي والأجر الكافي للفرد، وكذلك الحصول على أنواع التأمين المختلفة كالتأمين الصحي والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وغيرها. واعتمادا على هرمية ماسلو للاحتياجات فإن هذه الاحتياجات لا تبدأ بالظهور إلا بعد إشباع الاحتياجات الفيزيولوجية بشكل جيد، عندها يبدأ الفرد يفكر بالحاجات الأعلى.

✓ الاحتياج إلى الحب والانتماء: وتمثل هذه الاحتياجات في الرغبة في التعاطف والترابط والصداقة وإقامة العلاقات مع الآخرين وهي الحاجات الاجتماعية، وعدم إشباع هذه الحاجات تنتج شخصا منعزلا متوترا.

✓ الاحتياج إلى الاحترام والتقدير: وتمثل هذه الاحتياجات في رغبة الفرد في اعتراف الآخرين بجهده وأهميته، وفي تكوين صورة إيجابية عن نفسه، وأن تكون له مكانة اجتماعية مرموقة، وإشباع احتياج الاحترام يقود إلى الإحساس بالثقة بالنفس والقوة والأهمية، ويمكن إشباع احتياج التقدير عن طريق الترقية والألقاب البراقة وكتب الشكر.

✓ احتياج تحقيق الذات: ويظهر احتياج تحقيق الذات بشكل كبير حسب هرمية ماسلو بعد إشباع الاحتياجات الأخرى، وتظهر في رغبة الفرد في تحقيق ما يتلاءم مع قدراته وطاقاته من إنجازات تسعده شخصيا، كالموسيقى الذي يحقق ذاته من خلال الموسيقى أو الفنان الذي يحقق ذاته من خلال لوحاته. ووفقا لهذه النظرية فإن الاحتياج الذي يدفع الفرد للعمل هو الاحتياج غير المشبع، وإن الاحتياجات تتسلسل بناء على هذا التقسيم، فالاحتياجات الفيزيولوجية هي التي تقود الدوافع للعمل، حتى إذا أشبعت أو قاربت على الإشباع يظهر الاحتياج إلى الأمن فتعود الدوافع للعمل، وهكذا حتى يتم إشباع احتياج تحقيق الذات.

4. نظرية العاملين لهيرزبيرغ

لم يقدم أحد أكثر مما قدم هيرزبيرغ للتأكيد على أهمية العمل بقوة دافعة كامنة، فهو يرى أن الناس يمكن تحفيزهم عن طريق العمل ذاته ، ذلك أن إنجاز المهام والأهداف التنظيمية سيؤدي إلى إشباع احتياجات العاملين ، وان محتوى العمل له أثر على زيادة الدافعية، ويعتمد على درجة التحدي التي يوفرها العمل. لقد طور هيرزبيرغ نظريته بناء على الأبحاث التي أجراها على مجموعة من المديرين من المهندسين والمحاسبين محاولاً فهم شعورهم حول الأعمال التي يؤدونها، ودرجة رضاهم والعوامل الدافعة لذلك، وهي مشابهة بشكل كبير لنظرية ماسلو، وبنيت عليها إلى حد كبير، وقد بينت هذه النظرية أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل هي التي تؤدي إلى القناعة والرضا بالعمل، وساوت بين عوامل الرضا والدوافع . وتقوم هذه النظرية على بعدين من العوامل هما:¹

أ- بعد الدافعية: ويشمل

- الإنجاز: ويقصد به الإنجاز الناجح للعمل، أو نتائج العمل.
- التقدير بالإنجاز: يقصد به المدح والثناء من قبل الآخرين على الإنجاز.
- العمل نفسه: يقصد بذلك المهام التي يقوم بها الفرد، ومستواها كمصدر للشعور الطيب نحو العمل.
- المسؤولية: أي مسؤولية الفرد عن مجموعة من المهام والواجبات.
- التقدم الوظيفي: أي فرص التقدم إلى مركز أعلى.
- فرص النمو والظهور في المؤسسة.

ب- بعد العوامل الصحية: ويؤدي عدم وجود أو توفر هذه العوامل إلى حالات عدم الرضا بينما لا يؤدي وجودها إلى حفز الأفراد، وإنما يمنع حالات عدم الرضا ومن هذه العوامل:

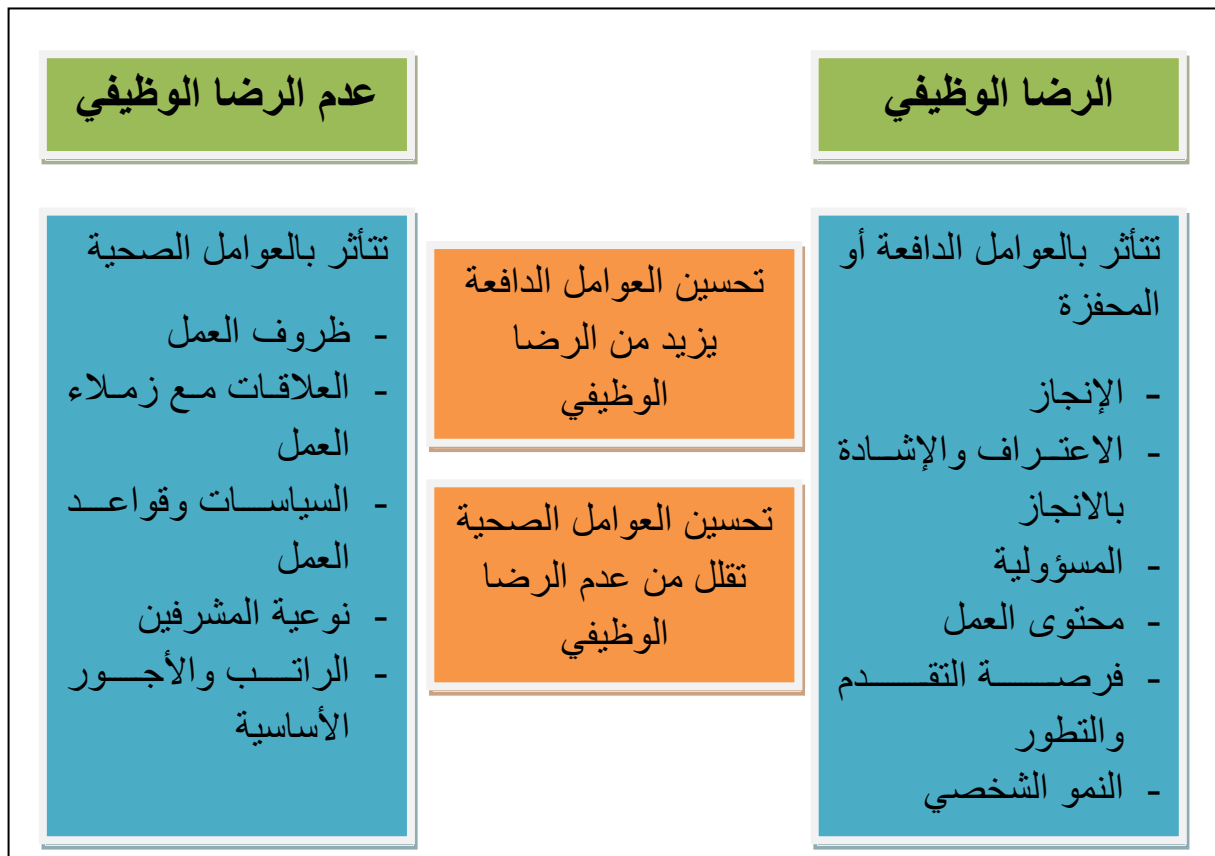
- سياسة المؤسسة وإدارتها: ويقصد بها سياسة المؤسسة، وإدارة الأفراد، والهيكل التنظيمي، الاتصالات، والسلطة.

- الإشراف: ويقصد به الرغبة في تفويض المسؤولية.
- العلاقة الداخلية بين الزملاء: ويقصد بها العلاقات مع الزملاء والمساعدين والمشرفين والتفاعلات الاجتماعية والعلمية.

¹ عبد المحسن بن صالح الحيدر، إبراهيم عمر بن طالب، مرجع سبق ذكره، ص 61-63.

- المركز: ويقصد به نظرة الآخرين للمركز الوظيفي.
- الأمن الوظيفي: ويقصد به الاستقرار والتثبيت في الخدمة.
- ظروف العمل الإيجابية: وتعني الظروف البيئية والمادية للعمل.
- الراتب والبدلات.
- الحياة الشخصية: ويقصد بها تأثير جوانب العمل مثل ساعات العمل، التنقل، الإقامة. على الحياة الشخصية للعامل. وفقا لنظرية العاملين فإن العوامل الدافعة تدفع الفرد وتقوده إلى العمل، بينما العوامل الصحية تحمي وتصون العامل فقط، ولا تقوده إلى العمل، ويؤكد هيرزبيرغ في نظريته على أن عدم توافر العوامل الصحية يؤدي إلى ظهور علامات عدم الرضا عن العمل، مما يؤدي إلى نتائج سلبية تجاه العمل، كالتغيب والتخريب.

الشكل رقم (07): نظرية العاملين لهيرزبيرغ



المصدر: صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط02، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص

5. نظرية (X) و (Y) لدوغلاس مايكريجور

جاءت هذه النظرية لتعبر عن وجهتي نظر مختلفتين نموذج نظرية (X) ونموذج نظرية (Y) حيث:¹

أ- تقوم نظرية (X) على الافتراضات الآتية:

- ✓ إن الناس لا يحبون العمل ويتجنبونه في المنظمة قدر الإمكان، وتنفيذ العملية الإنتاجية بأقل من طاقاتهم الحقيقية في الأداء.
- ✓ نظرا لكراهية العاملين للعمل، فانه يجب أن يتم إجبارهم على أدائه، وينبغي إخضاعهم للرقابة والتوجيه والتهديد المستمر بالعقاب.
- ✓ إن معظم الناس يرغبون في أن يكونوا موجهين، ولا يتحملون المسؤولية وقليلي الطموح ويهتمون بالأمن والاستقرار.

ب- أما نظرية (Y) فتقوم على الافتراضات الآتية:

- ✓ إن متوسط الأفراد العاملين في المنظمة لا يكرهون العمل، بل يرغبون فيه أما الكراهية للعمل فتتجم عن عوامل خارجية تسببها ظروف العمل ذاتها في المنظمة، لذا إن لسبل الإدارة في التعامل مع الأفراد دور أساسي في توجيههم لحب العمل والإبداع فيه.
- ✓ لا تشل الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب العنصر الأهم في التأثير في السلوك الإنساني، بل إن الرقابة الذاتية للفرد هي أكثر تأثيرا في هذا المجال.
- ✓ إن متوسط الأفراد يتمتع بطاقات وقدرات عالية من شأنها أن تحقق التطوير والإبداع، وعليه فالفشل في تحقيق بعض أهداف المنظمة لا يعني قصورا في القدرة الذاتية للأفراد بل إلى مدى تحقيق استثمارها باستمرار وبالشكل المطلوب.

¹ عبد الله بن عوض الشهري، الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص54-56.

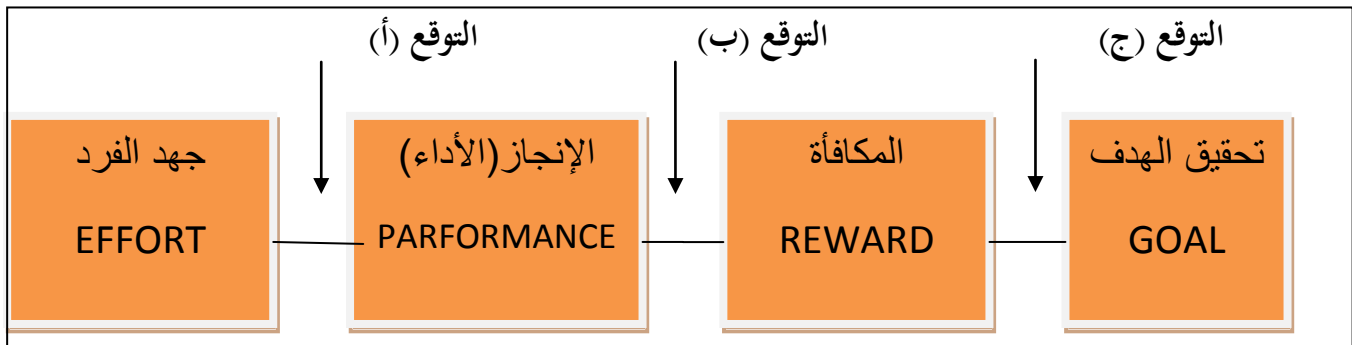
6. نظرية التوقع

إن هذه النظرية تقوم على فكرة الدافعية كنموذج تم تطويره عن طريق فروم « Vroom » وتشير هذه النظرية إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستتبعه نتائج معينة، كما يعتمد أيضا على رغبة الفرد في تلك النتائج، فالدافعية هي نتائج لرغبة الإنسان في شيء ما. وتقوم هذه النظرية على:¹

- أ- التكافؤ: وقيس شعور الأفراد تجاه العائد الشخصي.
- ب- العائد: ويكون العائد إيجابيا أو سلبيا ويعطى للفرد حسب العائد سواء سلبيا لا يكرر العمل أو إيجابيا ويرغب الفرد في إنجازه.

وبناء على هذه النظرية رضا الفرد لا يتحقق نتيجة الوصول إلى هدف بقدر ما يتجه إدراك الفرد للجهد الذي بذل في سبيل تحقيق هذا الهدف، والدافعية تعني قوة الدافع نحو عمل ما وقوة الرغبة تعني شدة رغبة إنسان في شيء ما والتوقع يعني احتمال حصول ذلك الإنسان على الشيء من خلال عمل معين. والشكل التالي يوضح نظرية التوقع:

الشكل رقم (08): نظرية التوقع



المصدر: بن زوة أحلام، ممارسة مديري المدارس الابتدائية لأساليب إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم - دراسة ميدانية ببعض إبتدائيات أم البواقي - مذكرة نيل شهادة الماستر في الإدارة والتسيير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2018، ص 65.

¹ فائزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2011، ص 53-54.

المطلب الثاني: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي

تعتبر مجموعة من البرامج تهدف إلى المحافظة على مستوى الرضا الوظيفي وارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسة وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ومن هذه البرامج نذكر منها:¹

1. برامج صيانة القوى العاملة: تتمثل في مجموعة البرامج التي تستهدف إلى تطوير قابلية العاملين لأغراض الابتكار ومن أهمها: التدريب وتنمية المهارات الإبداعية، برامج سياسة الأجور والحوافز.

2. برامج تحسين بيئة وظروف العمل: وتشمل ما يلي

- أ. تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإنارة التهوية الحرارة...إلخ.
- ب. معالجة حالات التعب والإرهاق وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل والاعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة وتحديد النشاط، فمثلا يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى استخدام ساعات العمل المرنة.
- ت. تقليل الضوضاء بعزل مصادرها عن طرق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات المزعجة وتزويد الجدران بالمواد الغازية.

3. برامج التقليل من رتابة الأعمال: وهذه البرامج تهدف إلى التخفيض من معدل الملل أو الروتين الناجم عن أداء الواجبات المتكررة وذلك عن طريق:

- أ. برامج إثراء العمل: ويقصد به إعادة تصميم الأعمال والمهام التي يقوم بها العامل، حيث يتغلب على روح الملل التي تصاحب الأعمال البسيطة المتكررة.
- ب. برامج التوسيع الوظيفي: ويقصد به زيادة عدد المهام التي يقوم بها الفرد أفقيا وعلى نفس المستوى من السلطة والمسؤولية.

4. برامج الرفاهية الاجتماعية: وتعني زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنواحي والأسواق والحضانة، وكذا بناء سكنات العاملين مما يساعد ذلك في زيادة الأداء، حيث يجب أن تكون الحوافز تشمل عدد كبير من العاملين وأن تكون مستمرة.

¹ حليلة غزالي ومبركة عبون، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بأدرار - مذكرة الماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية جامعة أحمد دراية أدرار، 2020، ص30-33.

5. **برامج الأمن والسلامة المهنية:** وهذه البرامج خاصة بالمنظمات الصناعية ذات الأعمال الخطرة

والمعرضة للكثير من الحوادث ويتم تصميم هذه البرامج وفقا لعدة خطوات وهي:

أ. تجزئة العمل: أي دراسة وتحليل كل عمل على حدة منذ بدايته حتى نهايته بكامل جزئياته وذلك بهدف التعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزء وخطورة أداء كل منهما.

ب. تحديد مصدر الخطر: بناء على نتائج الخطوة، يمكننا معرفة وتحديد مصادر الخطر والتي إما أن تكون:

- بيئة العمل المادية وظروفها.
- بيئة العمل النفسية والاجتماعية.
- الفرد نفسه كضعف مستوى خبرته وضعف تدريبه.

ت. تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها: وهنا يتم التطرق إلى الحوادث والإصابات الفسيولوجية التي يتعرض لها العمال الصناعيين، كالجروح والحروق... حيث يمكن الوقاية من هذه الحوادث بعدة وسائل كتوفير الإضاءة، التهوية، وضع أجهزة الإنذار في أماكن الخطر... وهناك أيضا أمراض مهنية ناتجة عن الأعمال التي يمارسونها كعمال المخابر، وكما توجد أمراض مصاحبة لأعمال المديرين والتي يمكن الوقاية منها باستعمال الكمادات والألبسة الواقية... وغيرها.

ث. تدريب العاملين: ويشمل ما يلي:

- زيادة مهارة الفرد في العمل لتجنب إصابات العمل.
- تدريب الفرد على كيفية حماية نفسه من أخطار عمله واستخدامه لوسائل الوقاية والأمن.
- توعية الأفراد على كيفية وحسن التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم في إصابات العمل.

- شرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية للعاملين.

ج. سجلات حوادث وإصابات وأمراض المهن: تنظيم سجلات تحتوي على بيانات تفصيلية عن كل حادثة وأسبابها وذلك لتقييم إجراءات الأمن.

ح. المتابعة والتفتيش: على إدارة الموارد البشرية المتابعة والمراقبة المستمرة للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها.

6. **برامج الرعاية الصحية:** يلاحظ أن التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض التزام صحي على المنظمة تلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعامل المريض، فالمنظمات الصناعية التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل وإنتاجية أعلى.

7. **برامج فرق العمل المدارة ذاتيا:** وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال في قاعدة الهرم التنظيمي وهم المسؤولون عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة. وتسعى هذه الجماعات إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتصنع الحلول المناسبة لها وهي تركز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس لها علاقة بالجوانب الإدارية.

8. **برامج حلقات الجودة:** وهي فرق عمل تتشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة حيث يمكن لأي عضو في المنظمة أن ينضم إليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري، وتسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلول لها فعملها لا يقتصر على عمل معين.

خلاصة الفصل الثاني:

يعتبر الرضا الوظيفي بأنه الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة للعامل تجاه وظيفته، فالرضا الوظيفي هو الطريقة التي من خلالها يعبر الموظف عن مدى شعوره بالانتماء للمنظمة، ومدى رضاه عن عمله والمساهمة في تحقيق الأهداف المسطرة.

للرضا الوظيفي أهمية بالغة تجاه الفرد والمجتمع، لذلك تسعى المنظمات جاهدة لتحقيق الرضا لموظفيها من خلال محاولة إشباع حاجاته ورغباته وجعله أكثر رضا عن عمله، حيث أن الرضا يتميز بالعديد من الخصائص التي من شأنها تميزه عن غيره من المفاهيم والأخرى وكذا له أنواع وتصنيفات يختلف تواجدها من شخص لآخر.

إن تحقيق الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب من بينها مجموعة العوامل التي تساعد على الرفع من الروح المعنوية للفرد داخل العمل وخاصة المكافآت المالية كالأجور والرواتب وأخرى معنوية مثل محتوى العمل، فرص الترقية، نمط الإشراف، وكذا بعض العوامل المادية مثل ظروف العمل التي من شأنها أن تؤثر على الفرد ودرجة تقبله لبيئة العمل.

تتمثل مظاهر الرضا أو عدم الرضا في العديد من المظاهر منها من تعدد مؤشرات إيجابية كالاندماج مع الزملاء في العمل، الإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي إلخ، مثل هذه المظاهر من شأنها أن تؤدي إلى الرفع من مستوى أداء المؤسسة ونشاطها، وأخرى سلبية تشكل مشكلات بالنسبة للمؤسسة من خلال انخفاض إنتاجها وتدهور أدائها مثل كثرة الشكاوي، التغيب واللامبالاة التخريب...

اهتم الباحثون بتفسير الرضا الوظيفي منذ القدم، حيث تم وضع مجموعة من النظريات نذكر من بينها نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلر وكان الهدف من هذه النظرية تحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة أنشطة العمل، وكذا نظرية العلاقات الإنسانية التي تهتم بتحسين العلاقات في بيئة العمل وعقب ذلك نظريات عديدة حاولت تفسير الرضا الوظيفي للموظفين.



الفصل الثالث:

مساهمة الحوافز والرضا الوظيفي في
مؤسسة نفطال مركز الوقود - تقرت -



تمهيد الفصل الثالث:

بعد عرض الجانب النظري للمفاهيم الخاصة بكل من التحفيز والرضا الوظيفي، قمنا بتدعيم دراستنا النظرية بالدراسة الميدانية للتأكد من صحة المعطيات النظرية وتطبيقها على مؤسسة نפטال مركز الوقود 1308 تقرت، ومعرفة مدى اهتمام المؤسسة بالتحفيز لموظفيها وتأثيره على الرضا الوظيفي باستخدام مجموعة من الأدوات لتحقيق ذلك. لذلك اتبعنا الخطة التالية للوصول إلى أدق النتائج بحيث يحتوي الجانب التطبيقي على:

المبحث الأول: تعريف مؤسسة نפטال تقرت

المبحث الثاني: خصائص عينة البحث، تحليل محاور الإستبانة

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تعريف مؤسسة نفطال تقرت

سيتم التطرق في هذا المبحث لبعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بمؤسسة نفطال وكذا المقاطعة التجارية لتوزيع المواد البترولية حاسي مسعود، بالإضافة إلى مركز الوقود 1308 تقرت محل الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة نفطال

سنتطرق في هذا المطلب إلى تقديم مؤسسة نفطال وذكر بعض من أهدافها ومهامها.

1. تقديم مؤسسة نفطال

تعتبر نفطال مؤسسة صادرة من سونطراك، حيث نشأت NAFTAL و ERDP بفضل المرسوم الرئيسي 101/80 الصادر في 06 أفريل 1981، ودخلت مجال التشغيل في 1982/01/01، واختصت في صناعة وتحويل وتصنيع المواد البترولية تحت علامة NAFTAL، وفي سنة 1987 تم فصل مجال التحويل عن التوزيع وهذا من أجل أن تكون:

NAFTAC: مؤسسة مختصة في تصفية البترول.

NAFTAL: مؤسسة مختصة في تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها.

حيث أن كلمة NAFTAL مقسمة إلى جزئين:

NAFT: مصطلح عالمي يقصد به النفط.

AL: الحرفين الأولين من كلمة ALgerie .

وبداية من 18 أفريل 1998 غيرت مؤسسة نفطال نظامها لتصبح شركة مساهمة SPA برأسمال 6.65 مليار دينار جزائري مقسمة إلى 665 سهم بقيمة 10 ملايين دينار جزائري للسهم تابعة بنسبة 100% لشركة سونطراك، لرفع رأسمالها إلى غاية 12.65 مليار دينار جزائري وهذا من أجل تدعيم إمكانيات المؤسسة وإيجاد مكانة في السوق العالمي.

ومن أجل كل هذه المشاريع قام السيد المدير العام للشركة "أكلي رميتي" في 11 سبتمبر 2002 في فندق الشيراظون بعقد اجتماع بحضور وزير الطاقة والمناجم الرئيسي المدير العام لشركة سونطراك السيد "شكيب خليل" بالإضافة إلى تقسيم آخر الذي كان في 2006/01/01 حيث قسمت مؤسسة نفطال إلى مقاطعات تجارية خاصة بتوزيع الوقود، وأخرى خاصة بتوزيع الغاز والزيوت، حيث أن دورها الأساسي هو توزيع وتسويق المواد البترولية على التراب الوطني حيث تتدخل في المجالات التالية:

ملئ GPL، صياغة الزيت، تخزين، توزيع وتسويق الوقود والغاز والبترول المميع، زيوت التشحيم، الزيت، والمواد البترولية، نقل المواد البترولية.

أما الطاقات البشرية تقدر بـ 29.885 عامل موزعة على كامل التراب الوطني، حيث تعتبر نفطال أكبر موزع للمواد البترولية في الجزائر وتتحكم في 51% من الطاقة وتمويل السوق بحوالي 8 ملايين طن سنويا متمثلة في وقود، غاز، زيت، عجالات.

2. أهداف ومهام مؤسسة نفطال

مهمة شركة نفطال تتركز على تسويق المواد والمنتجات البترولية من خلال المنظمة، وتسيير شبكة التوزيع على معظم التراب الوطني، وتتركز الأهداف الأساسية لشركة نفطال على ما يلي:

- تنظيم وتطوير النشاط التسويقي و التوزيعي للمواد البترولية وتحويلها.
- تخزين ونقل جميع المواد والمنتجات البترولية وتسويقها على معظم التراب الوطني.
- السهر على تطبيق واحترام جميع المعايير الإستراتيجية لحماية المنشأة الصناعية.
- تعريف وتطوير السياسة المنتهجة على أساس مراقبة وتخزين ووضع الكفاءات العامة للأنظمة المنتهجة للمعلومات.
- تطوير ووضع كفاءات عملية للعمليات الموجهة للاستعمال والاختيار الأحسن للموارد البشرية والوسائل والخدمات.

المطلب الثاني: تقديم المقاطعة التجارية لتوزيع المواد البترولية - حاسي مسعود-

سنـتـطـرق في هذا المطلب إلى تقديم المقاطعة التجارية لتوزيع المواد البترولية-حاسي مسعود- والتعرف على أهم أهدافها ومهامها.

1. التعريف بالمقاطعة التجارية لتوزيع المواد البترولية- حاسي مسعود-

تعتبر من أهم وأبرز فروع شركة نـفـطـال حيث تقوم بتوزيع وتسويق المواد البترولية في السوق الوطنية من وقود، زيوت وعجلات، كما تعتبر مقاطعة حاسي مسعود من أكبر المقاطعات حيث تغطي أربع ولايات هم "ورقلة، تمراست، إليزي، الوادي" وتقوم بتوزيع المواد البترولية على كل الصحراء الجزائرية على مسافة تفوق 19000 كلم.

2. أهداف ومهام المقاطعة

يمكن شرح أهداف ومهام المقاطعة في النقاط التالية:

- مراقبة الأنشطة العملية للمخازن.
- تأسيس وتوزيع "تسويق" المواد على مستوى المقاطعة.
- تأسيس وتسيير المخزون من المواد في المراكز والمخازن في المقاطعة.
- التطبيق الشامل والصارم للإرشادات والنصائح الأمنية.
- تأسيس واستغلال وصيانة المعدات في المراكز.
- تطوير وتحديث الشبكة "مجموعة مراكز الخدمات".
- تسيير الخزينة والعمل بالمحاسبة العامة داخل المقاطعة.
- السير على النظام المعطى لها من طرف الوحدة المركزية.
- تسيير وتنظيم وترقية وتطوير نشاط توزيع الوقود، الزيوت، المواد الخاصة والعجلات.
- تأمين خدمات ما بعد البيع للزبائن.
- تأمين واحترام القوانين السارية المفعول في جميع الميادين "التقنية والنقل".
- التخزين، الأمن، التسويق، المحيط، المالية والمحاسبة، التأمين، قانون وعلاقات العمل.

- مسك المحاسبة العامة للمقاطعة.
- الالتزام بتطبيق جميع السياسات والقواعد والإجراءات الخاصة بالوحدة في مجالات التسيير، الصيانة، التطوير، وأمن الموارد البشرية والمادية.
- إعداد الميزانية والمخطط المالي للمقاطعة وإرساله بانتظام إلى الهياكل التابعة للوحدة.
- تنفيذ المخططات والميزانيات وأهداف أخرى محددة من طرف الوحدة والمؤسسة والاقتراح أو الأخذ بالإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات.
- الاهتمام الشديد بمحاسبة التدفقات المالية والمادية ومتابعة ديون المؤسسة لدى الغير.
- تطوير وترقية صورة وعلامة مواد المؤسسة في السوق.
- تقديم مساعدات في حالة حاجة المقاطعات الأخرى في جميع ميادين الأنشطة.

المطلب الثالث: تقديم مؤسسة نفطال مركز الوقود 1308 - تقرت -

مؤسسة نفطال مركز الوقود - تقرت - هي إحدى فروع المؤسسة الكبرى بالجزائر تحت رقم 1308 مختصة في التخزين وكذا التوزيع للوقود في المنطقة الجهوية.

1. التعريف بمركز الوقود 1308 - تقرت -

أ- تعريف الوحدة: عنوان المركز المنطقة الصناعية تقرت، حيث ينتمي مركز تخزين وتوزيع المؤكسدات الأرضية 308 CD في تقرت إلى شركة NAFTAL فرع الوقود، تم تأسيسها ودخلت الخدمة في عام 1956 وتم تجديدها في عام 1971 ومرة أخرى في عام 1978 وتقع على أرض بمساحة 32600 متر مربع وسعة تخزين 1620 متر مكعب من المنتجات البترولية. نشاط المركز هو تخزين وتوزيع منتجات الوقود المختلفة في بلدي تقرت والوادي. يشتمل مركز الهيدروكربون بشكل عام على الأجزاء التالية: خزانات التخزين وحوض تخزينها، مضخات وأنايب، تنصيب المغادرين للمنتجات وخاصة نقاط التحميل والتفريغ للشاحنات - الخزانات. يهدف مركز الوقود 1308 إلى استلام وتخزين وتوزيع " Gasoil - Essence super - Essence sans plomb .

ب- الإمكانات المادية:

سعة التخزين:

الجدول رقم (02): سعة التخزين بالمؤسسة

الدرج/الخزان	السعة	الرقم	المراقبة
باك	500	01	قيد الإصلاح
باك	200	01	جاهز للتشغيل(مازوت)
باك	200	01	قيد الإصلاح
خزان	100	03	جاهز للتشغيل(مازوت)
خزان	100	01	جاهز للتشغيل(بنزين ممتاز)
خزان	80	02	جاهز للتشغيل(بنزين ممتاز)
خزان	80	01	جاهز للتشغيل(بنزين خالي من الرصاص)
خزان	80	02	مثقوب

المصدر: من وثائق المؤسسة سنة 2022/2023

القدرة التشغيلية: تساوي 840 متر مكعب موضحة كالتالي:

- Gasoil : 500 متر مكعب.
- Essence super : 260 متر مكعب.
- Essence sans plomb : 80 متر مكعب.

غرفة مضخات شبكة الحريق:

- 01 مضخة كهربائية 84 متر مكعب/ساعة.
- 01 مضخة موتور 120 متر مكعب /ساعة.
- 01 مضخة موتور 80 متر مكعب/ساعة.
- 01 مضخة نفاذة (02 مضخة كهربائية 10 متر مكعب/ساعة).
- مخزون المياه: خزان ماء 200 متر مكعب.

التركيبات الثابتة:

- محطة الشحن: 02 أعمدة مع أربع ممرات ، لكن عمود واحد فقط في الخدمة و 03 أذرع شحن.
- محطة التفريغ: 03 محطات تفريغ ذات 07 أفواه منها 01 محطة غير عاملة.
- غرفة مضخات الوقود: إجمالي 07 مضخات كهربائية معدل تدفق 60 متر مكعب/ساعة. موزعة

كالتالي:

- 02 Essence
- 01 Super
- 04 Gasoil (02 enpanne)
- محطة استهلاك الوقود الداخلية: 08 متر مكعب.

شبكة غير متداخلة:

- 02 أنابيب مراقبة المياه.
- 02 أنابيب مراقبة الرغوة.
- 02 وحدات رغوة.
- 01 صنبور إطفاء.
- 08 مخارج المياه، 05 مخارج الرغوة.
- 01 منحدر تدفق المياه على الخزان.

مصادر توريد المنتج:

- مركز B123 عنابة.
- مركز B106 بجاية.
- مركز 1067 بجاية.
- مركز 1217 سكيكدة.
- مركز 1307 حاسي مسعود.

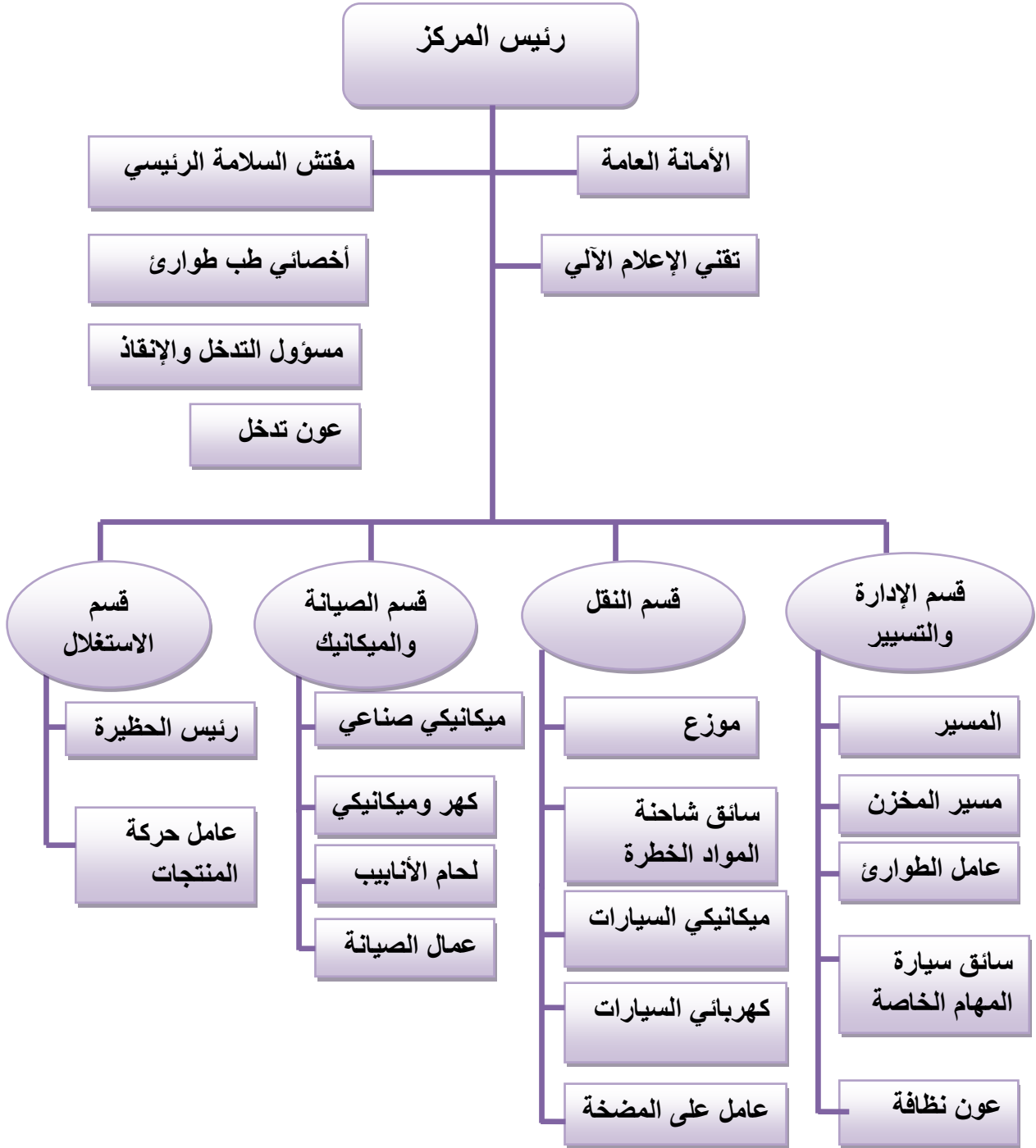
ت- الإمكانات البشرية: يضم المركز 69 عامل من بينهم:

- 05 إطار.

• 64 تنفيذ.

2. الهيكل التنظيمي لمركز الوقود 1308 - تقرت -

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لمركز الوقود 1308 - تقرت -



المصدر: من وثائق المؤسسة المقدمة سنة 2011 (الملحق رقم 04)

➤ **رئيس المركز:** وهو المكلف بإدارة تدفقات المنتج التي تدخل إلى المستودع وتغادره، بالإضافة إلى الموارد المادية والبشرية الموضوعة تحت مسؤوليته. من المهام الموكلة إليه (ضمان الإدارة السليمة لمخزون الوقود، ضمان حسن سير عمليات الإمداد والتزود بالوقود، ضمان الامتثال لإجراءات الإدارة والتعليمات المتعلقة بالعملية، المشاركة في وضع الخطط والميزانيات لتوريد ونقل المنتج، التأكد من مطابقة المنتجات المخزنة في المرافق، المشاركة في التحقق من انحرافات التشغيل والمسارات في مجلس الإدارة، التأكد من تطبيق برامج الصيانة الوقائية والعلاجية، مراقبة وجدولة قوانين النقل الصادرة عن شركات النقل الخارجية).

➤ **مفتش السلامة الرئيسي:** الغرض من الوظيفة هو التحقق من الحفاظ على الأمن الصناعي على مستوى المستودع، من مهامه (ضمان توافر وسائل الحماية الفردية والجماعية، فحص المعدات والتركيبات الثابتة للمستودع، الحفاظ على سجلات السلامة المتوفرة لها محدثة، مساعدة ومراقبة التدخلات التي تتم على التركيبات والمعدات الثابتة على مستوى المستودع وتطبيق تعليمات السلامة، إعداد تدريبات السلامة، المشاركة في تمارين السلامة الدورية بالتعاون مع الحماية المدنية، إنشاء وإصدار تصاريح العمل في حالة غياب أول مسئول عن السلامة، التأكد من تطبيق تعليمات السلامة والوقاية).

➤ **قسم الاستغلال:** مكلف بإدارة حركات المنتجات الواردة والصادرة وضمان مستوى المخزون الأمثل لجميع المنتجات، من المهام الرئيسية الموكلة إليه (ضمان الامتثال لإجراءات الإدارة والتعليمات المتعلقة بالعملية لتنفيذ برامج التزويد والتزود بالوقود، التأكد من تنفيذ عمليات القياس قبل وبعد كل عملية استلام وشحن، ضمان تنفيذ عمليات التطهير، الإشراف على عمليات نقل المنتج بين الخزانات، التأكد من أن السجلات التنظيمية المتعلقة بنشاط التشغيل يتم تحديثها باستمرار، ضمان الامتثال لتعليمات الصحة والسلامة والبيئة).

➤ **قسم الصيانة والميكانيك:** يتم فيه التأكد من المنشآت الثابتة التابعة للمركز الخاص بها من مهامه (المشاركة في تطوير برامج الصيانة للمنشآت الثابتة، تنفيذ جدول الصيانة الوقائية الذي وضعته المنطقة والتأكد من تنفيذه، إعداد وطلب وفحص أعمال الصيانة، تحديث الملفات التاريخية للمعدات والتركيبات الثابتة للمركز، القيام بأية مهمة أخرى تدخل في اختصاصها وفي مجال عملها).

➤ **قسم النقل:** مكلف بتنفيذ برامج النقل والتأكد من أن العربات المقطورة في حالة عمل جيدة. من مهامه (مراقبة تنفيذ برامج التزود والتزويد بالوقود، مراقبة تنفيذ خطط الصيانة الوقائية والعلاجية للأسطول

المرفق في المستودع، التأكد من نظافة الأسطول، تحليل أداء السائقين والأسطول الملحق بالمستودع، إعداد تقارير دورية عن نشاطها، ضمان الامتثال لتعليمات السلامة أثناء عمليات الصيانة، ضمان الامتثال لتعليمات الصحة والسلامة والبيئة من قبل موظفي التشغيل).

➤ **قسم الإدارة والتسيير:** مكلف بالتأكد من حسن تسيير العمليات الإدارية والمحاسبية من مهامه (ضمان التنظيم الإداري لموظفي المركز من تسجيل الوقت سجلات الحضور وغيورها، التأكد من أن المخزون يتم الإبلاغ عنه بشكل صحيح، التأكد من أن السجلات التنظيمية المتعلقة بنشاطها يتم تحديثها باستمرار، ضمان الحصول على جميع وثائق المصدر الواردة والصادرة، التأكد من الاحتفاظ بأوراق المخزون، ضمان أرشفة جميع وثائق المصدر الواردة والصادرة، التأكد من تدوين بيانات حركة المخزون اليومية).

المبحث الثاني: خصائص عينة البحث وتحليل محاور الإستبانة

سنقوم في هذا المبحث بعرض خصائص أفراد عينة الدراسة من خلال التعرف على مجتمع الدراسة في مؤسسة نفضال مركز الوقود 1308 - تقرت-، وكذا تحليل محاور الاستبيان الموزع على عينة الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سيتم عرض مجتمع الدراسة في مؤسسة نفضال مركز الوقود 1308 - تقرت - محل الدراسة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

1. مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع العاملين في مؤسسة نفضال مركز الوقود 1308 - تقرت - والموضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم(03): مجتمع الدراسة

الوظيفة الجنس	تنفيذ	تأهيل	إطارات	إطارات سامية	العدد الإجمالي
ذكر	63	/	05	/	68
أنثى	01	/	/	/	01
المجموع	64	/	/	/	69

المصدر: من إعداد الطالبات وفقا لوثائق المؤسسة المقدمة سنة 2023(الملحق رقم03).

2. عينة الدراسة

قمنا باختيار عينة عشوائية قدرها 60 عاملا، ثم تم توزيع 60 إستبانة على العاملين بالمؤسسة من اصل 69 عاملا وهو مجموع عدد العمال محل الدراسة، وتم استرجاع 51 استبيان أي ما يعادل نسبة 85%، وبلغ

عدد الاستبيانات التي لم تسترجع ب 09 استبيان أي بنسبة 15%، أما فيما يخص عدد الاستبيانات الغير صالحة للتحليل فبلغ عددها استبيان واحد أي ما يعادل نسبة 1.66%، والجدول أدناه يوضح ذلك:

الجدول رقم(04): عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	الموزع	المسترجع	غير المسترجع	غير الصالحة للتحليل	النهائي
العدد	60	51	09	01	50
النسبة	100%	85%	15%	1.66%	83.33%

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على الاستبيان.

المطلب الثاني: خصائص عينة البحث

فيما يلي سنتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

1- توزيع العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (05): توزيع العينة حسب الجنس

فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	49	98%
أنثى	01	02%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v25

من خلال النتائج الموضحة في الجدول(05) أعلاه، تبين :

في متغير الجنس أن غالبية أفراد عينة الدراسة فئة ذكورية بنسبة(98%)، بالمقابل نجد نسبة الإناث(02%) وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يحتاج إلى الذكور أكثر.

2- توزيع العينة حسب العمر:

الجدول رقم (06): توزيع العينة حسب العمر

فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	01	%02
من 30 إلى 40 سنة	16	%32
من 40 إلى 50 سنة	23	%46
أكثر من 50 سنة	10	%20
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v25

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (06) أعلاه، تبين:

في متغير العمر فنجد أن أغلب أفراد عينة الدراسة أعمارهم تتراوح من 40 إلى 50 سنة بنسبة (46%)، ثم تليها فئة من 30 إلى 40 سنة بنسبة (32%)، وبعدها فئة من أكثر من 50 سنة بنسبة (20%)، وأقلهم فئة هي أقل من 30 سنة بنسبة (01%) وهذا ما لاحظناه أن أغلب أفراد عينة الدراسة من فئة الكهول.

3- توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (07): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	01	%02
متوسط	15	%30
ثانوي	19	%38
جامعي	14	%28
دراسات عليا	01	%02
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v25

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (07) أعلاه، تبين:

في متغير المستوى التعليمي فنجد أغلبية أفراد عينة الدراسة مستواهم ثانوي بنسبة (38%) ثم يأتي المستوى المتوسط بنسبة (30%)، وبعدها المستوى الجامعي بنسبة (28%)، ويأتي المستوى الابتدائي وذو الدراسات العليا بنفس النسبة (01%) مما يجعلنا نشير إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى علمي جيد مما يزيد من مصداقية النتائج لمعرفتهم بمتغيري الدراسة.

4- توزيع العينة حسب الوظيفة:

الجدول رقم (08): توزيع العينة حسب الوظيفة

فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
تنفيذ	45	%90
إطارات	05	%10
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v25

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (08) أعلاه، تبين:

في متغير الوظيفة فنجد أغلب وظيفة أفراد عينة الدراسة تنفذ بنسبة (90%)، ثم تليها الإطارات بنسبة (05%).

5- توزيع العينة حسب الأقدمية

الجدول رقم (09): توزيع العينة حسب الأقدمية

فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	01	02%
من 5 إلى 10 سنوات	12	24%
من 11 إلى 15 سنة	13	26%
أكثر من 15 سنة	24	48%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v25

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (09) أعلاه، تبين:

في متغير الأقدمية في العمل أن أغلبية أفراد عينة الدراسة أقدميتهم في العمل أكثر من 50 سنة بنسبة (48%)، ثم فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة (26%)، و تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة (24%)، والفئة الأخيرة لأقل من 5 سنوات خبرة في العمل بنسبة (02%) وهذا ما يبين أن أفراد عينة الدراسة هم من فئة الكهول ذوي الخبرة والأقدمية.

6- توزيع العينة حسب الراتب:

الجدول رقم(10): توزيع العينة حسب الراتب

فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 50 ألف دينار جزائري	09	18%
من 50 إلى 100 ألف دينار جزائري	36	72%
أكثر من 100 ألف دينار جزائري	05	10%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v25

من خلال النتائج الموضحة في الجدول(10) أعلاه، تبين:

في متغير قيمة الراتب أغلبية أفراد عينة الدراسة رواتبهم من 50 إلى 100 ألف دينار جزائري بنسبة (72%)، ثم أصحاب الرواتب لأقل من 50 ألف دينار جزائري بنسبة (18%)، ثم تليهم فئة أكثر من 100 ألف دينار جزائري بنسبة (10%).

7- توزيع العينة حسب الحالة العائلية:

الجدول رقم(11): توزيع العينة حسب الحالة العائلية

فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	08	16%
متزوج	42	84%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v25

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (11) أعلاه، تبين:

في متغير الحالة العائلية أن أغلب أفراد عينة الدراسة حالتهم العائلية متزوج بنسبة (84%)، ثم فئة حالة أعزب بنسبة (16%).

8- توزيع العينة حسب عدد الأطفال:

الجدول رقم (12): توزيع العينة حسب عدد الأطفال

فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
0 ولد	12	24%
بين 01 و 03 أولاد	15	30%
أكثر من 03 أولاد	23	46%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v25

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (12) أعلاه، تبين:

في متغير عدد الأطفال أن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم أكثر من 03 أولاد بنسبة (46%)، ثم تليها فئة ما بين 01-03 أولاد بنسبة (30%)، ثم فئة بدون أولاد بنسبة (20%).

المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبانة

إن نجاح أي بحث مرتبط ومتوقف على الاستخدام الأمثل للأدوات والتقنيات المنهجية التي تستعمل في البحث، والتي بها يكون البحث موضوعي علمي دقيق. حيث يتم اللجوء إلى هذه الأدوات قصد جمع البيانات والمعلومات بغرض الوصول إلى أهداف وحقائق تساهم في حل مشكلة البحث، وقد تم استخدام الاستبيان من أجل الإحاطة بجوانب الموضوع بمختلف أبعاده ومن ثم تحليل محاوره من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة، بحيث تم استخدام الإحصاء الوصفي وهذا باستخراج المتوسط الحسابي، وكذا الانحراف المعياري على مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة 05، موافق 04، محايد 03، غير موافق 02، غير موافق بشدة 01) لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحاور: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، والرضا الوظيفي.

1. أدوات الدراسة

أ- الاستبيان: حيث يعتبر من أهم أدوات البحث في العلوم الاجتماعية وأكثرها شيوعاً واستخداماً لما يمتاز به عن غيره من الأدوات الأخرى، من خلال الإجابة بدقة عن الأسئلة المطروحة، وهذا من شأنه أن يختصر الجهد والوقت والتكلفة وسهولة معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة. حيث قمنا بإعداد الاستبيان بناءً على المعطيات الأدبية والدراسات السابقة لنفس موضوع الدراسة، وقسمت محاور الإستبانة على النحو التالي:

❖ **الجزء الأول:** يتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية في العمل، قيمة الراتب، الحالة العائلية، عدد الأولاد). حيث تم وضع أسئلة مغلقة وهذا بهدف الحصول على إجابات واضحة وحددة يسهل تبويبها وجمعها في جداول إحصائية من أجل تحليلها، وأخرى مفتوحة من أجل إعطاء الحرية للمستجوب بدون تقييد.

❖ **الجزء الثاني:** ويتضمن المتغير المستقل وهو التحفيز ببعديه (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية)، وشملت هذه الأبعاد (14) عبارة.

❖ **الجزء الثالث:** ويتضمن المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي وشمل (08) عبارات.

الجدول رقم (13): تقسيم أبعاد الاستبيان

البعاد	رقم العبارة
الحوافز المادية	(07-01)
الحوافز المعنوية	(14-08)
الرضا الوظيفي	(08-01)

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على الاستبيان

ب- **المقابلة الشخصية:** وذلك من خلال المقابلة المباشرة مع رئيس قسم الإدارة والتسيير حيث تم إجراء مقابلة شفوية وشرح موضوع الدراسة بغرض إعطاء توضيحات ومعلومات تساعدنا في دراستنا، وشرح وتوضيح الهدف من الاستبيان وإزالة أي غموض.

ت- وثائق المؤسسة: حيث تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت لنا بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمختلف أقسامها، وبعض المعلومات حول طبيعة نشاط المؤسسة ووظائفها.

ث- الملاحظة: تم ذلك من خلال الزيارات الميدانية المستمرة للمؤسسة محل الدراسة، وسماح مسؤوليها لنا بالتنقل والاستفسار وأخذ ملاحظات مهمة حول طريقة تقديم الخدمات ومدى اهتمام الإدارة بتصرفات الموظفين وهذا أدى إلى مساعدتنا في تفسير النتائج والتعليق عليها.

2. صدق وثبات أداة الدراسة

أ- الصدق:

وللتأكد من مدى صدق وصلاحيّة استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، تم بناء الأسئلة وعرضها على المحكمين والذي بلغ عددهم 03 محكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ب- الثبات:

ولقد اعتمدنا في ثبات استمارتنا على معادلة ألفا كرونباخ، والذي يأخذ قيمة تتراوح بين (0 و 1) فإذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للواحد، وعلى العكس إذا كانت قيمة المعامل تساوي الصفر فإنه لا يوجد ثبات تام في البيانات، أي زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة المصدقية.¹

الجدول رقم (14): قيمة معامل الثبات "ألفا كرونباخ"

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
محور بعد الحوافز المادية	07	0.710
محور بعد الحوافز المعنوية	07	0.841
محور بعد الرضا الوظيفي	08	0.871
تأثير التحفيز على الرضا الوظيفي	30	0.875

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات Spss.v25 (الملاحق رقم 5، 6، 7، 8)

¹ علي صلاح عبد المحسن، الاحصاء التربوي، ماستر للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 26.

من خلال الجدول نلاحظ: أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الإجمالية للاستبيان تقدر بـ 0.875 ، فهي مرتفعة وهذا يدل إلى وجود اتساق داخلي في عبارات الاستبيان مما يدل على أن الاستبيان ذو ثبات عالي. ومنه فإن معامل الصدق هو جذر ألفا كرونباخ يعني $\sqrt{0.875} = 0.935$ أي صدق الاستبيان يساوي 0.935 ومنه نستنتج أن الاستبيان صادق.

3. الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال تطبيق أدوات الدراسة على عينة البحث، فقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss.v25)، وهذه الأساليب هي:

- ✓ النسب المئوية والتكرارات لمعرفة خصائص أفراد العينة.
- ✓ اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- ✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- ✓ معامل الانحدار لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- ✓ معامل الارتباط Spearman .
- ✓ اختبار ANOVA.

وبالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي : وذلك للمساعدة على اختيار الإجابة المناسبة. ومن ثم عرض الاستبيان على المشرف ومجموعة من الأساتذة لتحكيمه من أجل معرفة مدى ملائمته لجمع البيانات، ثم تعديله وحذف ما يجب حذفه، ثم توزيع الاستبيان بشكله النهائي على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك عن طريق المقابلة المباشرة مع الموظفين وشرح محاور الاستبيان و طريقة الإجابة على الأسئلة وتدوين الملاحظات المطروحة لمعالجتها.

الجدول رقم (15): مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

بعدما تم التعرف على مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وكذا تحليل محاور الإستبانة سنقوم في هذا المبحث باختبار الفرضيات وأيضاً عرض النتائج المتحصل عليها وتحليلها ومناقشتها بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات المقدمة سابقاً، وذلك عن طريق حساب المتوسط الحسابي بالاعتماد على تقدير المتوسط الحسابي باستخدام المدى من خلال طرح أعلى درجة / أقل درجة يعني $5-1=4$ ، ثم المدى / عدد الفئات يعني $5/4=0.8$ ، وتبعاً لذلك نقوم بزيادة 0.8 للحد الأدنى في كل مرة حتى نتحصل على أعلى حد للخلية.

الجدول رقم (16): تقديرات المتوسط الحسابي

مستوى الإجابة	مجال المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	]1.8 - 1]
منخفضة	]2.6 - 1.8]
متوسطة	]3.4 - 2.6]
مرتفعة	]4.2 - 3.4]
مرتفعة بشدة	[5 - 4.2]

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مقياس ليكرت.

المطلب الأول: تحليل النتائج

سيتم في هذا المطلب تحليل نتائج إجابات أفراد العينة لمحاوَر الإستبانة (الحوافز المادي، الحوافز المعنوية، الرضا الوظيفي).

1. عرض استجابات العينة على محور الحوافز المادية:

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابات العينة على محور الحوافز

المادية

الرقم	عبارات الحوافز المادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
01	تمنح المؤسسة أجر يتناسب مع المؤهلات ويكفي حاجياتك	2.90	1.061	متوسطة
02	تعطي المؤسسة مكافآت تشجيعية مقابل زيادة الأرباح السنوية أو الزيادة في الإنتاج.	3.04	1.087	متوسطة
03	توفر المؤسسة وجبات غذائية والمواصلات	3.30	1.015	متوسطة
04	تتعاهد المؤسسة مع مؤسسات صحية للعلاج ومخابر التحاليل.	4.04	0.570	مرتفعة
05	تقدم المؤسسة مساعدات مالية في المناسبات والأعياد.	2.98	1.237	متوسطة
06	يتم الخصم من الراتب أو المردودية في حالة الغياب أو التأخير .	3.86	0.756	مرتفعة
07	حرمان العامل لسوء التصرف من الامتيازات المالية الجماعية.	3.60	0.990	مرتفعة
المجموع		3.38	0.959	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات Spss.v25

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن أعلى درجة للمتوسط الحسابي كانت في العبارة (تتعاقد المؤسسة مع مؤسسات صحية للعلاج ومخابر التحاليل) إذ بلغت قيمته (4.04)، وانحراف معياري قدره (0.570). أما أدنى درجة متوسطها الحسابي يساوي (2.90) للعبارة (تمنح المؤسسة أجر يتناسب مع المؤهلات ويكفي حاجيات)، وانحراف معياري قدره (1.061). وبالنظر للنتائج الكلية للجدول نستنتج أن المحور الخاص بالحوافز المادية بلغت قيمة متوسطه الحسابي (3.38) وانحراف معياري قدره (0.959)، وتندرج هذه القيمة ضمن الفئة التقديرية للمتوسط الحسابي [2.8 - 3.4] والتي تمثل درجة متوسطة مما يعني أن المؤسسة مهتمة بصحة العامل وأيضاً متشددة مع العمال من ناحية الغياب أو الخطأ.

2. عرض استجابات العينة على محور الحوافز المعنوية

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة على محور الحوافز المعنوية

الرقم	عبارات الحوافز المعنوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
08	تمنح المؤسسة شهادات شكر وتقدير للعمال المجتهدين.	2.90	1.216	متوسطة
09	تقوم المؤسسة بنشر أسماء العمال المتميزين في لوحات الشرف.	2.54	1.164	منخفضة
10	تهتم المؤسسة بشكر العمال على أدائهم الجيد.	3.08	1.192	متوسطة
11	تحدد المؤسسة العامل بالعقاب والتحويل للتحقيق في حال عدم احترام القوانين	3.76	0.941	مرتفعة
12	توجه الإدارة التوبيخ والإنذار الكتابي للعمال بسبب التهاون في العمل.	3.82	0.941	مرتفعة
13	تقوم الإدارة بنشر أسماء العاملين المتهاونين في العمل في قوائم خاصة.	2.52	1.074	منخفضة
14	حرمان العمال من الخدمات الاجتماعية والرياضية لسوء التصرف.	2.74	1.192	متوسطة
المجموع		3.05	1.102	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات Spss.v25

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى درجة للمتوسط الحسابي كانت في العبارة (توجه الإدارة التوبيخ والإنذار الكتابي للعمال بسبب التهاون في العمل) بنسبة (3.82) وانحراف معياري قدره (0.941)، أما أدنى درجة متوسط حسابي كانت بنسبة (2.52) في العبارة

(تقوم الإدارة بنشر أسماء العاملين المتهاونين في العمل في قوائم خاصة) وبقيمة انحراف معياري تساوي (1.074). وبالنظر للنتائج الكلية للجدول نلاحظ أن المحور الخاص بالحوافز المعنوية بلغت قيمة متوسطه الحسابي (3.05) وانحراف معياري قيمته (1.102)، وتندرج هذه القيمة ضمن الفئة التقديرية للمتوسط الحسابي [2.8 – 3.4] والتي تمثل درجة متوسطة مما يعني أن المؤسسة تهتم بالعقوبة والتوبيخ أكثر من الشكر.

3. عرض استجابات العينة على محور الرضا الوظيفي

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة على محور الرضا الوظيفي

الرقم	عبارات الرضا الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
01	أشعر بالرضا عن الأجر الأساسي الذي أتقاضاه مقابل عملي.	3.12	1.081	متوسطة
02	تنوع مهام العمل وتكرارها تزيد من رضا في العمل.	2.84	1.095	متوسطة
03	المؤسسة توفر فرص للترقية تجعلك أكثر رضا عن عملك.	2.64	1.120	منخفضة
04	أشعر بالرضا عن أسلوب الإشراف والمعاملة من طرف الرؤساء والإدارة	3.18	1.119	متوسطة
05	تربطني علاقة جيدة بزملائي وبفريق العمل الجماعي.	3.90	0.814	مرتفعة
06	لدي الحرية الكاملة في استغلال أوقات الراحة في المؤسسة.	2.92	1.104	متوسطة
07	تتوفر ظروف عمل ملائمة وجيدة وتحافظ على سلامتك	3.10	1.129	متوسطة
08	تطبق المؤسسة مبدأ العدالة في توزيع العائدات بين العمال.	2.82	1.224	متوسطة
المجموع		3.065	1.085	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات Spss.v25

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى درجة للمتوسط الحسابي كانت في العبارة (تربطني علاقة جيدة بزملائي في العمل وبفريق العمل الجماعي) بقيمة (3.90) وانحراف معياري بقيمة (0.814)، أما أدنى درجة للمتوسط الحسابي بقيمة (2.64) في العبارة (المؤسسة توفر فرص للترقية تجعلك أكثر رضا عن عملك) وانحراف معياري قدره (1.120). وبالنظر للنتائج الكلية للجدول نلاحظ أن المحور الخاص بالرضا الوظيفي بلغت قيمة متوسطه الحسابي (3.065) وانحراف معياري قدره (1.085)، وتندرج هذه القيمة ضمن الفئة التقديرية للمتوسط الحسابي [2.8 – 3.4] والتي تمثل درجة متوسطة مما يعني أن رضا العمال متوسط.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

سنحاول في هذا المطلب اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المتحصل عليها.

1. اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة نفطال مركز الوقود 1308 - تقرت - ولإجابة على الفرضية المطروحة تم حساب الارتباط الخطي وتباين خط الانحدار للحوافز (المادية والمعنوية) وكذا معاملات خط الانحدار. حيث تم ترميز المحاور كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): ترميز المحاور

المحاور	الرمز
الحوافز المادية	MM1
الحوافز المعنوية	MM2
الرضا الوظيفي	MM3
الحوافز (المادية + المعنوية)	MM4

المصدر: من إعداد الطالبات

أ- الارتباط الخطي للحوافز (المادية والمعنوية) والرضا الوظيفي:

الجدول رقم (21): الارتباط الخطي بين الحوافز (المادية والمعنوية) والرضا الوظيفي

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة Sig	معامل الثبات
0.708	0.502	0.000	0.875

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.v25

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط $R=70.8\%$ ومعامل التحديد $R^2=50.2\%$ عند مستوى الدلالة 0.000 فالعلاقة هنا طردية، وبالتالي الارتباط بين MM3 و MM4 هو 70.8% أي أن الارتباط بينهم عالي، وأن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو 50.2%.

ب- تبين خط الانحدار للحوافز (المادية والمعنوية) والرضا الوظيفي:

الجدول رقم (22): تبين خط الانحدار للحوافز (المادية والمعنوية) والرضا الوظيفي

البيان	القيمة
مجموع مربعات الانحدار	15.424
مجموع مربعات البواقي	15.303
مجموع المربعات الكلية	30.726
درجة الحرية	1
اختبار تحليل التباين لخط الانحدار	48.379
مستوى الدلالة	0.000

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.v25

من خلال الجدول نلاحظ أن:

- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار $F=48.379$ التي توضح أن النموذج مقبول إحصائياً وهي أكبر من قيمة فيشر المجدولة.

- مستوى دلالة الاختبار Sig=0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05 وهذا يوجب قبول الفرضية H1 التي تنص على أن " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للحوافز (المادية والمعنوية) على الرضا الوظيفي".

ت- معاملات خط الانحدار للحوافز (المادية والمعنوية) والرضا الوظيفي:

الجدول رقم (23): معاملات خط الانحدار للحوافز (المادية والمعنوية) والرضا الوظيفي

B	مستوى الدلالة Sig	معامل الثبات
0.201	0.000	0.883

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.v25

من خلال الجدول تبين لنا أن العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي من خلال الميل الموجب هي علاقة طردية،

والصيغة الرياضية لخط الانحدار:

$$MM3=0.201+0.883MM4$$

بحيث: (MM3) للمتغير التابع الرضا الوظيفي و (MM4) للمتغير المستقل الحوافز.

2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية الأولى تنص على أن: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للحوافز المادية على الرضا الوظيفي. ولمعرفة ذلك تم حساب الارتباط الخطي وتباين خط الانحدار بالإضافة إلى معاملات خط الانحدار.

أ- الارتباط الخطي للحوافز المادية والرضا الوظيفي:

الجدول رقم (24): الارتباط الخطي للحوافز المادية

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة Sig	معامل الثبات
0.650	0.422	0.000	0.875

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.v25

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط R=65% ومعامل التحديد R²=42.2% عند مستوى دلالة 0.000 فالعلاقة هنا طردية، بمعنى أن الارتباط بين MM1 و MM3 هو 65% أي وجود ارتباط وثيق، وأن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو 42.2%.

ب- تبين خط الانحدار للحوافز المادية والرضا الوظيفي:

الجدول رقم (25): تبين خط الانحدار للحوافز المادية والرضا الوظيفي

البيان	القيمة
مجموع مربعات الانحدار	12.971
مجموع مربعات البواقي	17.756
مجموع المربعات الكلية	30.726
درجة الحرية	1
اختبار تحليل التباين لخط الانحدار	35.065
مستوى الدلالة	0.000

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.v25

نلاحظ من خلال الجدول أن:

- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار $F=35.065$ التي توضح أن النموذج مقبول إحصائياً وهي أكبر من قيمة فيشر المجدولة.

- مستوى دلالة الاختبار $Sig=0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05 وهذا يوجب قبول الفرضية $H1$ التي تنص على "يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للحوافز المادية على الرضا الوظيفي".

ت- معاملات خط الانحدار للحوافز المادية والرضا الوظيفي:

الجدول رقم (26): معاملات خط الانحدار للحوافز المادية والرضا الوظيفي

B	مستوى الدلالة Sig	معامل الثبات
0.84	0.000	0.867

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.v25

من خلال الجدول تبين لنا العلاقة أن بين الحوافز المادية على الرضا الوظيفي من خلال الميل الموجب هي

$$MM3=0.84+0.867MM1$$

علاقة طردية، والصيغة الرياضية لخط الانحدار:

بحيث: (MM3) للمتغير التابع الرضا الوظيفي و (MM1) للمتغير المستقل الحوافز المادية.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الفرعية الثانية تنص على أن: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي، ولمعرفة ذلك تم حساب الارتباط الخطي وتباين خط الانحدار بالإضافة إلى معاملات خط الانحدار.

أ- الارتباط الخطي للحوافز المعنوية والرضا الوظيفي:

الجدول رقم (27): الارتباط الخطي للحوافز المعنوية والرضا الوظيفي

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة Sig	معامل الثبات
0.648	0.420	0.000	0.875

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.v25

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط $R=64.8\%$ ومعامل التحديد $R^2=42\%$ عند مستوى دلالة 0.000 فالعلاقة هنا طردية، بمعنى أن الارتباط بين MM2 و MM3 هو 64.8%، وأن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو 42%.

ب- تباين خط الانحدار للحوافز المعنوية والرضا الوظيفي:

الجدول رقم (28): تباين خط الانحدار للحوافز المعنوية والرضا الوظيفي

البيان	القيمة
مجموع مربعات الانحدار	12.908
مجموع مربعات البواقي	17.819
مجموع المربعات الكلية	30.726
درجة الحرية	1
اختبار تحليل التباين لخط الانحدار	34.770
مستوى الدلالة	0.000

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.v25

من خلال الجدول نلاحظ أن:

- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار $F=34.770$ التي توضح أن النموذج مقبول إحصائياً وهي أكبر من قيمة فيشر الجدولة.
 - مستوى دلالة الاختبار $Sig=0.003$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05 وهذا يوجب قبول الفرضية $H1$ التي تنص على "يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي".
 - ت- معاملات خط الانحدار للحوافز المعنوية والرضا الوظيفي:
- الجدول رقم (29): معاملات خط الانحدار للحوافز المعنوية والرضا الوظيفي

B	مستوى الدلالة Sig	معامل الثبات
1.095	0.000	0.646

المصدر: من إعداد الطالبات للإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.v25

من خلال الجدول تبين لنا أن العلاقة بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي من خلال الميل الموجب هي

$$MM3=1.095+0.646MM2$$

علاقة طردية، و الصيغة الرياضية لخط الانحدار:

بحيث: (MM3) للمتغير التابع الرضا الوظيفي و (MM2) للمتغير المستقل الحوافز المعنوية .

خلاصة الفصل الثالث:

تم التطرق في هذا الفصل إلى واقع التحفيز بأبعاده المادية والمعنوية ودراسة علاقته بالرضا الوظيفي وذلك بعينة من مؤسسة نفطال مركز الوقود 1308 - تقرت -

وتم من خلالها تحليل الإستبانة باستعمال مختلف المؤشرات والأساليب الإحصائية والمتمثلة في (التكرارات - النسب المئوية - المتوسط الحسابي - الانحراف المعياري - الارتباط الخطي - الانحدار - ومعامل الثبات ألفا كرونباخ) وعليه وبعد تحليل الفرضيات المطروحة سابقا توصلنا إلى النتائج التالية:

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للحوافز على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0.05) ويعزز بقيمة ارتباطية قدرها (0.648) وعلاقة طردية لأن الإشارة موجبة، أما القوة التفسيرية فقد بلغت ($R^2=42\%$) وهي قوة تفسيرية متوسطة.

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للحوافز المادية على الرضا الوظيفي عن مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0.05) ويعزز بقيمة ارتباطية قدرها (0.650) وعلاقة طردية لأن الإشارة موجبة، أما القوة التفسيرية فقد بلغت ($R^2=42.2\%$) وهي قوة تفسيرية متوسطة.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للحوافز المادية على الرضا الوظيفي عن مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0.05) ويعزز بقيمة ارتباطية قدرها (0.708) وعلاقة طردية لأن الإشارة موجبة، أما القوة التفسيرية فقد بلغت ($R^2=50.2\%$) وهي قوة تفسيرية متوسطة.



إن الهدف الرئيسي من هذه المذكرة هو دراسة أثر التحفيز على الرضا الوظيفي والوصول إلى حل للإشكالية المطروحة سابقا:

"إلى أي مدى يؤثر التحفيز على الرضا الوظيفي في مؤسسة نفطال مركز الوقود (1308) - تقرت؟"

ولتحقيق هذا الهدف تم عرض الاطار النظري والمفاهيمي للموضوع قصد الوقوف على خلفيته النظرية وعرض الدراسات السابقة بشأنه والاستفادة منها في تحديد المتغيرات المؤثرة في اشكالية الدراسة بوضوح، ثم عرض الجانب التطبيقي والذي يعد تجسيدا للاطار النظري في مؤسسة نفطال مركز الوقود 1308 تقرت - وذلك باستخدام الاستبيان لغرض جمع البيانات والمعلومات، وعليه تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من 69 عاملا في المؤسسة، وباستخدام الأساليب الإحصائية في تحليل الاستبيان التي تمكنا من خلالها الاجابة على اشكالية الدراسة المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات المقدمة.

1) نتائج إختبار الفرضيات: ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى:

أ- إثبات صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتحفيز على الرضا الوظيفي في مؤسسة نفطال مركز الوقود 1308 تقرت-.

ب- إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة احصائية للحوافز المادية على الرضا الوظيفي.

ث- إثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة احصائية للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي.

2) تحليل وتفسير نتائج الدراسة: توصلنا من خلال هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج، تم

تقسيمها كالتالي:

أ- نتائج نظرية: وهي النتائج العامة التي توصلنا اليها من خلال الجانب النظري ويمكن حصرها فيما يلي:

- الحوافز عبارة على تلك العوامل الخارجية والمؤثرات التي تحددها الادارة بهدف التأثير على سلوك واداء العاملين لديها من أجل رفع كفاءاتهم داخل المنظمة.

- للحوافز اهمية بالغة في تحقيق أهداف المنظمة على مختلف المستويات.

- الحوافز متعددة ومتنوعة منها المادية والمعنوية.

- الحوافز المعنوية مرتبطة بشكل مباشر من الحاجات الاجتماعية والذاتية للفرد.

- الحوافز المادية ضرورة حتمية فهي تساهم بتغطية احتياجات الأفراد واثارة دوافعهم.

- الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الاشباع الذي يستمد من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية.

- كون الفرد راض عن عمله بطبعه يزيد عن انتمائه وولائهم في اداء وظائفهم.

- بلوغ الفرد مرحلة الاشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله ويجعله أكثر رضا عن العمل.

- هناك ترابط بين التحفيز الدافع والرضا الوظيفي.

- رضا الفرد يتم تحديده بناء على ما يحصل عليه من العوائد.

- كفاءة وعدالة الحوافز التي يحصل عليها الفرد تزيد من رضاه عن عمله وبالتالي زيادة الانتاجية داخل

المؤسسة.

ب- نتائج تطبيقية: بعد تحليل البيانات أظهرت الدراسة عدد من النتائج تتمثل فيما يلي:

- مطابقة نتائج الدراسة مع الفرضيات المطروحة سابقا.
- معرفة أثر التحفيز على الرضا الوظيفي في مؤسسة نفطال مركز الوقود 1308 تقرت.
- التوصل الى العلاقة بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي.
- التوصل الى العلاقة بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي.
- أثبتت الدراسة أنه توجد علاقة طردية بين الحوافز والرضا الوظيفي.
- أثبتت الدراسة أنه توجد علاقة طردية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي.
- أثبتت الدراسة أنه توجد علاقة طردية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي.

3) توصيات الدراسة: وبعد الدراسة الميدانية تعرضنا لبعض النقائص مجمل حلها في التالي:

- الاهتمام أكثر بتحفيز العاملين في المؤسسة.
- تفعيل نظام الحوافز لضمان فعالية أكثر في المؤسسة.
- زيادة البرامج التدريبية والتكوينية للعاملين في المؤسسة.
- استخدام أحدث التقنيات لمواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة.
- ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية لكسب رضا العامل.

4) آفاق الدراسة: تم النظر إلى الموضوع من زوايا مختلفة فتم طرح مواضيع مشابهة متمثلة في التالي:

- علاقة الرضا الوظيفي بزيادة الانتاجية في المؤسسة.
- أثر نظام الحوافز على اداء المورد البشري في المؤسسة.
- تأثير دوافع الأفراد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

- علاقة الرضا الوظيفي بالتنمية المستدامة.

وفي الأخير ما عسانا القول إلا: أن هذا اجتهاد بشري وجهد انساني يلزمه النقص ويحتاج للتصويب والتحسين، فالكمال لله تعالى ولقوله جل شأنه "... وفوق ذي كل علم عليم..." "فإن أصبنا فمن الله وحده وإن أخطأنا فمن أنفسنا ومن الشيطان، وحسبنا أننا اجتهدنا.



قائمة المصادر و المراجع



أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب

- 1) ابراهيم الفقي، قوة التحفيز كيف تحفز الآخرين وتحصل على مآلديهم، دار ثمرات للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011.
- 2) أحمد الحلبي، أثر التحفيز القيادي على مستوى أداء الفرد بالمنظمات، دار الكتاب الجديد، القاهرة، 2018.
- 3) خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.
- 4) شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 5) صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، لبنان، 1970.
- 6) العاني هيثم، الإدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت، دار كنوز المعرفة والنشر والتوزيع، عمان، 2020.
- 7) عبد الله بن عوض الشهري، الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
- 8) عبد المحسن بن صالح الحيدر، إبراهيم عمر بن طالب، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض بحث ميداني، الإدارة العامة للطباعة والنشر، السعودية، 2005.
- 9) علي صلاح عبد المحسن، الاحصاء التربوي، ماستر للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص26.
- 10) عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيو لينك للنشر والتدريب، القاهرة، 2015.

- 11) فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2011.
- 12) كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1996.
- 13) صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
- 14) لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، مفاهيم ونظريات، دار المثقف للنشر والتوزيع، لم يذكر إسم البلد، 2018 .
- 15) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 16) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 17) محمد بن عبد الله آل ناجي، الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية، ط7، مطابع الحميضي، الرياض، 2016.
- 18) محمد حسين قطناني، مهارات وفن التحفيز سلسلة تطوير المهارات الحياتية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 19) مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
- 20) منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015 .
- 21) منصور محمد إسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2013.
- 22) منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

(23) وفيق النخلة، القيادة الإدارية وفن التحفيز، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

الرسائل العلمية

(1) باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة- دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبويرة- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج ، البويرة، 2014.

(2) بلخادم نادية، بغاش سميرة، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، -مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في التسويق-، كلية العلوم التجارية والإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن خلدون، تيارت، 2017.

(3) بن زوة أحلام، ممارسة مديري المدارس الابتدائية لأساليب إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم - دراسة ميدانية ببعض إبتدائيات أم البواقي - مذكرة نيل شهادة الماستر في الإدارة والتسيير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي، 2018.

(4) حليلة غزالي ومبروكة عبون، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بأدرار- مذكرة الماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية جامعة أحمد دراية أدرار، 2020.

(5) خلاص وسام، نظام الحوافز وعلاقته بمستويات أداء العاملين بالمؤسسات العمومية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2021.

(6) خليدة سردو ونعيمة بوهراوة، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي - دراسة حالة في مؤسسة مديرية بريد الجزائر لولاية عين الدفلى - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي بونعامة ، خميس مليانة، 2020.

(7) خنفر طلحة، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علم إجتماع عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية الإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2019.

- 8) سهير مريومة، أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016.
- 9) عدودة زين الدين، علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي مذكرة نيل شهادة الماستر الماستر موارد بشرية - دراسة حالة ملبنة الأوراس بباتنة -، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 10) عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة، رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2017.
- 11) فارس لبزة، نظام الحوافز وعلاقته بالرضا الوظيفي - دراسة ميدانية بمديرية شركة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر ، الوادي، 2021.
- 12) ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، أثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير إدارة أعمال، الأكاديمية العربية ، الدنمارك، 2012.

المجلات

- 1) بلبخاري سامي، دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقالمة - مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، العدد 07، 2018.
- 2) جرجيس عمير عباس، الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي -دراسة استطلاعية لعينة من الأطباء في مستشفى مدينة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العدد 97، المجلد 32، 2010.
- 3) سعداوي نعيمة، نظام التحفيز لرفقي الفرد والمنظمة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 29، مجلد 1، لم تذكر السنة.

- 4) ضرار عبد الحميد التوم العتيبي، دراسة وتحليل العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد 09، جامعة الأزهر، يناير، 2012.
- 5) لباز عبد القادر، الحوافز وعلاقتها بتحقيق الرضا الوظيفي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 01، جامعة الوادي، سبتمبر، 2013.
- 6) لخضر ابن أحمد، أثر التحفيز وعلاقته بالرضا الوظيفي، المجلة الجزائرية للتسيير، العدد 05، جانفي - جوان، 2016.
- 7) محمد بن سعد أبو حميد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، المملكة العربية السعودية جدة، العدد 21، 2020.
- 8) نورة محمد البليهد، مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المجلد 03، العدد 10، تشرين الأول، 2014.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Albulen Mehmeti Impact Of Motivation And Job" Satisfaction On Employee Performance", 2021.
2. Arokiasamy, huamhon tat and AbdulGhani kanesan bin Abdullah ,The Effects of" Reward System and Motivation on job satisfaction, 2013.
3. Madouche yacine ,The I mpact of in cent ivrs on Job perf ormonce , Business cycle , and Population H earthen Energig Economies, 2022.



الملاحق

الملحق (01): قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الرقم	إسم الأستاذ(ة)	الدرجة العلمية	جهة العمل
01	مسغوني منى	دكتور	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
02	تي أحمد	دكتور	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
03	ضو نصر	دكتور	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

المصدر: من إعداد الطالبات حسب ماسبق.

الملحق (02): إستمارة الإستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة البحث العلمي

تحية طيبة وبعد:

نتوجه إليكم بالتحية والسلام، وفائق التقدير والاحترام، في إطار التحضير لإعداد مذكرة تدخل ضمن الحصول على شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال، والتي تحمل عنوان - أثر التحفيز على الرضا الوظيفي - دراسة حالة مؤسسة نفطال مركز الوقود CBR1308 - تقرت -، ونظرا لأهمية مؤسستكم ومشوار تجربتها قمنا باختياركم كعينة لدراستنا. ونضع بين أيديكم الإستبانة المرفقة، آملين حسن تجاوبكم وتعاونكم معنا، ووضع علامة (✓) بالمكان المناسب حسب وجهة نظركم الشخصية بكل شفافية ووضوح وصدق. حيث أن تقديم المعلومات بدقة وموضوعية سيؤدي بلا شك إلى تقييم أفضل لموضوع الدراسة، وبالتالي مساعدتنا في تحقيق أهداف الدراسة والخروج بالتوصيات المطلوبة. كما نحيطكم علما أن استخدام هذه الإجابة ستكون لأغراض البحث العلمي، مع السرية التامة، وسيتم تحويل هذه الإجابات إلى مؤشرات رقمية تستخدم في التحليل. راجين منكم السرعة والتعاون معنا. وتفضلوا بتقبل فائق التقدير والاحترام.

الطالبات:

الأستاذ:

كدودة عادل

• بلكلحل إكرام

• بن حامد هيام

• بن خدوجة أم الخير

الجزء الأول: البيانات الشخصية

تذكير: يرجى وضع العلامة (✓) في الخيار الذي تراه مناسباً

الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

العمر:

أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐
من 40-50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

المستوى التعليمي:

إبتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐
جامعي ☐ دراسات عليا ☐

الوظيفة:

الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐
من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

قيمة الراتب: أقل من 50 ألف دينار جزائري ☐ من 50 إلى 100 ألف دينار جزائري ☐
أكثر من 100 ألف دينار جزائري ☐

الحالة العائلية:

أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐

عدد الأطفال:

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: الحوافز

رقم العبرة	العبرة	الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الحوافز المادية							
01	تمنح المؤسسة أجر يتناسب مع مؤهلاتك ويكفي حاجياتك						
02	تعطي المؤسسة مكافآت تشجيعية مقابل زيادة الأرباح السنوية أو الزيادة في الإنتاج.						
03	توفر المؤسسة الوجبات الغذائية والمواصلات						
04	تتعاهد المؤسسة مع مؤسسات صحية للعلاج ومخابر التحليل.						
05	تقدم المؤسسة مساعدات مالية في المناسبات والاعياد.						
06	يتم الخصم من الراتب او المردودية في حالة الغياب أو التأخير.						
07	حرمان العامل لسوء التصرف من الامتيازات المالية الجماعية.						
الحوافز المعنوية							
01	تمنح المؤسسة شهادات شكر وتقدير للعمال المجتهدين.						
02	تقوم المؤسسة بنشر أسماء العمال المتميزين في						

الملاحق

					لوحات الشرف.	
					تتحم المؤسسة بشكر العمال على آدائهم الجيد.	03
					تحدد المؤسسة العامل بالعقاب والتحويل للتحقيق في حال عدم احترام القوانين	04
					توجه الإدارة التوبيخ والإنذار الكتابي للعمال بسبب التهاون في العمل.	05
					تقوم الإدارة بنشر أسماء العاملين المتهاونين في العمل في قوائم خاصة.	06
					حرمان العمال من الخدمات الإجتماعية والرياضية لسوء التصرف.	07

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

رقم العبارة	الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أشعر بالرضا عن الأجر الاساسي الذي أقتضاه مقابل عملي.					
02	تنوع مهام العمل وتكرارها تزيدك من الرضا في العمل.					
03	المؤسسة توفر فرص للترقية تجعلك أكثر رضا عن عملك.					
04	أشعر بالرضا عن أسلوب الإشراف والمعاملة من طرف الرؤساء والادارة					
05	تربطني علاقة جيدة بزملائي وبفريق العمل الجماعي.					

الملاحق

					لدي الحرية الكاملة في إستغلال أوقات الراحة في المؤسسة.	06
					تتوفر ظروف عمل ملائمة وجيدة وتحافظ على سلامتك	07
					تطبق المؤسسة مبدأ العدالة في توزيع العائدات بين العمال.	08

الملحق رقم (03): بطاقة معلومات المؤسسة

سنة 2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة العمل والتشغيل والمستعدين
المفتشية العامة للعمل
المفتشية الجهوية للعمل ووزارة
المفتشية الولائية للعمل ووزارة
مفتشية مفتشية العمل بقرعة

Code Ent:.....
Code Agent:.....

بطاقة مؤسسة

اسم المؤسسة :
Sigle:
عنوان المؤسسة :
مقر ☐ وحدة ☐ ورشة *** محاسب ☐
المؤسسة :
الهاتف :
الفاكس :
النقل :
القطاع القانوني :
عنوان المقر الاجتماعي :
هاتف المقر الاجتماعي :
رقم الضمان الاجتماعي :
الإعتماد :
إسم و لقب المسؤول :
تاريخ الازدياد :
عنوان السكن :

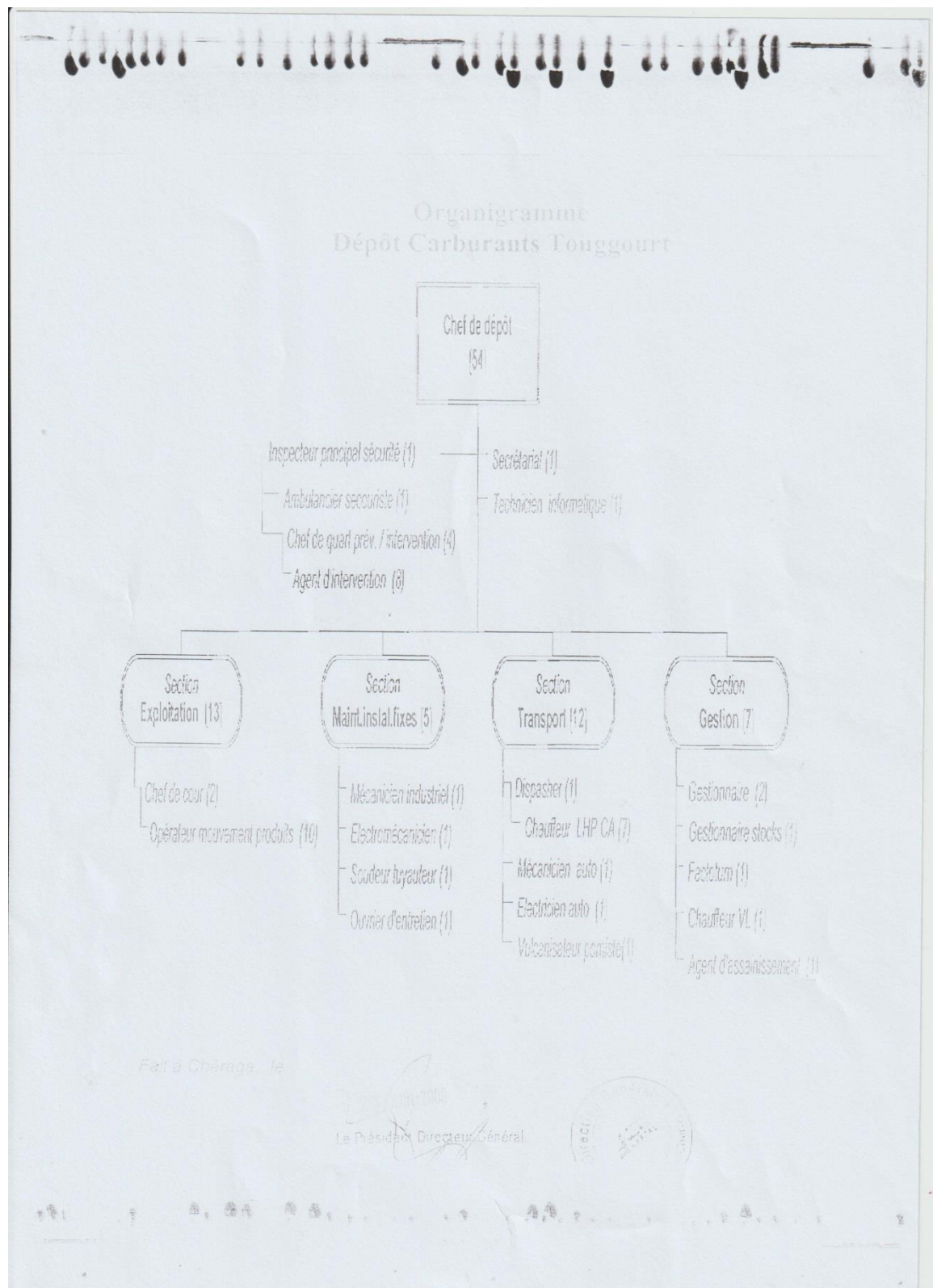
الجنس	تنفيذ		تأهيل		إطارات		إطارات سامية		عدد ع			من بينهم			DAIP		
	دائمين	مؤقتين	دائمين	مؤقتين	دائمين	مؤقتين	دائمين	مؤقتين	إجمالي	أجانب	موقوفين	متمهين	CIP	CFI	CID		
رجال	36	27	/	/	5	/	/	/	68	/	/	/					
نساء	1	/	/	/	/	/	/	/	1	/	/	/					
المجموع	37	27	/	/	5	/	/	/	69	/	/	/					

- القانون الداخلي :
- الاتفاقية الجماعية :
- الاتفاقيات الجماعية :
- تاريخ تنصيب لجنة المشاركة :
- التنظيمات النقابية المتواجدة :
- لجنة النظافة و الأمن :
- مصلحة النظافة و الأمن :
- لجنة ما بين المؤسسات للنظافة و الأمن :
- المكلف بالنظافة و لأمن :
- المكلف الدائم بالنظافة و لأمن :
- لمواد المستعملة :
- إتفاقية طب العمل :
- مصلحة مستقلة لطب العمل :

1	سجل إعداد مفتشية العمل	الرقم: 08	التاريخ: 2009/09/05
2	سجل المستخدمين (الموارد البشرية)	الرقم: 606	التاريخ: 2003/10/20
3	سجل الوقاية و الأمن وطب العمل	الرقم: 260	التاريخ: 2004/04/13
4	سجل العطلة السنوية	الرقم: 610	التاريخ: 2008/10/20
5	سجل حوادث العمل	الرقم: 02	التاريخ: 2009/09/05
6	سجل التفتيش التقني للمنشآت و التجهيزات الصناعية	الرقم: 605	التاريخ: 2008/10/20
7	سجل المستخدمين الأجانب	الرقم: 607	التاريخ: 2008/10/20
8	دفتر الأجير	الرقم: 35	التاريخ: 2016/02/10

التاريخ: 2021/01/01

الملحق رقم (04): الهيكل التنظيمي للمؤسسة سنة 2011



الملحق رقم (05): معامل الثبات لبعد الحوافز المادية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.710	7

الملحق رقم (06): معامل الثبات لبعد الحوافز المعنوية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.841	7

الملحق رقم (07): معامل الثبات لبعد الرضا الوظيفي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.871	8

الملحق رقم (08): معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.875	30

الملحق رقم (09): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	49	98.0	98.0	98.0
	أنثى	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

الملحق رقم (10): توزيع العينة حسب العمر

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	1	2.0	2.0	2.0
	سنة 40 إلى 30 من	16	32.0	32.0	34.0
	سنة 50 إلى 40 من	23	46.0	46.0	80.0
	سنة 50 من أكثر	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

الملحق رقم (11): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

التعليمي المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إبتدائي	1	2.0	2.0	2.0
	متوسط	15	30.0	30.0	32.0
	ثانوي	19	38.0	38.0	70.0
	جامعي	14	28.0	28.0	98.0
	عليا دراسات	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

الملحق رقم (12): توزيع العينة حسب الوظيفة

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تنفيذ	45	90.0	90.0	90.0
	إطارات	5	10.0	10.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

الملحق رقم (13): توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل

العمل في الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	1	2.0	2.0	2.0
	سنوات 10 إلى 5 من	12	24.0	24.0	26.0
	سنة 15 إلى 11 من	13	26.0	26.0	52.0
	سنة 15 أكثر من	24	48.0	48.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

الملحق رقم (14): توزيع العينة حسب قيمة الراتب

الراتب قيمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	جزائري دينار ألف 50 من أقل	9	18.0	18.0	18.0
	جزائري دينار ألف 100 إلى 50 من	36	72.0	72.0	90.0
	جزائري دينار ألف 100 من أكثر	5	10.0	10.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

الملحق رقم (15): توزيع العينة حسب الحالة العائلية

العائلية الحالة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	8	16.0	16.0	16.0
	متزوج	42	84.0	84.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

الملحق رقم (16): توزيع العينة حسب عدد الأطفال

الأطفال عدد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ولدا 0	12	24.0	24.0	24.0
	ولدا 1	1	2.0	2.0	26.0
	أولاد 2	4	8.0	8.0	34.0
	أولاد 3	10	20.0	20.0	54.0
	أولاد 3 من أكثر	23	46.0	46.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

الملحق رقم (17): الارتباط الخطي لبعء الحوافز المادية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.650 ^a	.422	.410	.60820

a. Prédicteurs : (Constante), MM1

الملحق رقم (18): تحليل الانحدار للحوافز المادية والرضا الوظيفي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	12.971	1	12.971	35.065	.000 ^b
de Student	17.756	48	.370		
Total	30.726	49			

a. Variable dépendante : MM3

b. Prédicteurs : (Constante), MM1

الملحق رقم (19): معادلة الانحدار للحوافز المادية والرضا الوظيفي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.084	.511		.164	.870
MM1	.867	.146	.650	5.922	.000

a. Variable dépendante : MM3

الملحق رقم (20): الارتباط الخطي لبعده الحوافز المعنوية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.648 ^a	.420	.408	.60928

a. Prédicteurs : (Constante), MM2

الملحق رقم (21): تحليل الانحدار للحوافز المعنوية والرضا الوظيفي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	12.908	1	12.908	34.770	.000 ^b
de Student	17.819	48	.371		
Total	30.726	49			

a. Variable dépendante : MM3

b. Prédicteurs : (Constante), MM2

الملحق رقم (22): معادلة الانحدار للحوافز المعنوية والرضا الوظيفي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.095	.345		3.174	.003
MM2	.646	.109	.648	5.897	.000

a. Variable dépendante : MM3

الملحق رقم (23): الارتباط الخطي للحوافز والرضا الوظيفي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.708 ^a	.502	.492	.56463

a. Prédicteurs : (Constante), MM4

الملحق رقم (24): تحليل الانحدار للحوافز والرضا الوظيفي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	15.424	1	15.424	48.379	.000 ^b
de Student	15.303	48	.319		
Total	30.726	49			

a. Variable dépendante : MM3

b. Prédicteurs : (Constante), MM4

الملحق رقم (25): معادلة الانحدار للحوافز والرضا الوظيفي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.201	.419		.480	.633
MM4	.883	.127	.708	6.956	.000

a. Variable dépendante : MM3