

\*وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 \_ قالمية \_

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان:

**نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد**

**البشرية في المؤسسة الاقتصادية**

**دراسة حالة: شركة سونغاز لتوزيع الصمراء والغاز بولاية قالمية**

إشراف الأستاذة:

ياسمينة مرابطي

إعداد الطالبين:

▪ محمد أسامة نموشي

▪ منصف فارح

السنة الجامعية: 2021-2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 \_ قالمية \_  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة العلوم الاقتصادية  
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان:

**نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد  
البشرية في المؤسسة الاقتصادية**

دراسة حالة: شركة سونغاز لتوزيع الكمبرياء والغاز بولاية قالمية

إشراف الاستاذة:

ياسمينه مرابطي

إعداد الطالبين:

■ محمد أسامة نموشي

■ منصف فارح

السنة الجامعية: 2021\_2022

الله أكبر

# شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين حمدا طيبا مباركا فيه كما ينبغي لوجهه الكريم وسلطانه العظيم

الحمد لله الذي به إستعنا وعليه توكلنا والصلاة والسلام على أشرف الخلق سيدنا محمد

وعلى آله وصحبه ومن اهتدى بهديه

نتقدم بخالص شكرنا وامتناننا للأستاذة مرابطي باسمينة على جهدها المتميز في الإشراف

والتي لم تدخر جهدا لمساعدتنا في انجاز هذا العمل وعلى نائحتها وتوجيهاتها السديدة

وكذا صبرها وسعة صدرها وحرصها الدائم على إتمام هذا العمل في أحسن الظروف

فجزاها الله عنا كل خير

كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى من ساعدنا في هذا العمل ونخص بالذكر الأستاذ

بن جلول خالد على نائحه القيمة والذي نحیی فيه روح التواضع والمعاملة الجيدة

فجزاه الله عنا كل خير

كما نتقدم بجميل الشكر ووافر العرفان إلى كافة هيئة التدريس بقسم العلوم الاقتصادية

كما نتوجه بالتحية والشكر لكل الطاقم الإداري بقسم العلوم الاقتصادية

وختاما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز هذا

العمل ولم يتسنى لنا ذكر اسمه، لكم جميعا كل شكرنا

# إهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله ورحمهما

إلى إخواننا وأخواتنا وكل الأصدقاء والزملاء

وكل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل

المخلص

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على نظام الحوافز وتوضيح دوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، حيث تم إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بقالة بغرض التعرف على آراء الموظفين حول نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة ومدى قبولهم ورضاهم عن هذا النظام. ولبلوغ ذلك فقد تم توزيع استبيان يحتوي على مجموعة من العبارات على عينة عشوائية شملت جميع الفئات الوظيفية بالمؤسسة، وذلك سعياً وراء الوصول إلى أفضل النتائج وأدقها، ولقد خضع هذا الاستبيان الموزع للمعالجة الإحصائية بواسطة البرنامج الإحصائي SPS v26. حيث توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن لنظام الحوافز دوراً مهماً في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

## الكلمات المفتاحية:

نظام الحوافز، الرضا الوظيفي، الموارد البشرية، الحاجات، الدافعية.

## Résume :

Cette étude vise à faire la lumière sur le système incitatif et à clarifier son rôle dans l'atteinte de la satisfaction au travail dans l'institution économique, où une étude de terrain a été menée à la Société Sonelgaz de Distribution d'Electricité et de Gaz à Guelma afin de connaître les opinions des salariés sur le système d'incitation en vigueur dans l'établissement et le degré d'acceptation et de satisfaction de ce système. Pour ce faire, un questionnaire contenant un ensemble de phrases a été distribué à un échantillon aléatoire comprenant toutes les catégories d'emplois de l'établissement, afin d'obtenir les résultats les meilleurs et les plus précis. Ce questionnaire distribué a fait l'objet d'un traitement statistique par le programme statistique Spss v26. Cette étude a abouti à un certain nombre de résultats, dont le plus important est que le système d'incitation joue un rôle important dans la satisfaction au travail des ressources humaines de l'établissement à l'étude. Les mots clés : Système d'incitation, satisfaction au travail, ressources humaines, les besoins motivation.

# فهرس المحتويات

# فهرس المحتويات

شكر

وتقدير.....VI

الإهداء.....

VI

ملخص الدراسة.....III

فهرس المحتويات.....VI

قائمة الأشكال والجداول والملاحق.....X

المقدمة العامة.....I

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام لنظام الحوافز

تمهيد الفصل.....8

المبحث الأول: الإطار النظري للحوافز.....9

المطلب الأول: مفهوم الحوافز.....9

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوافز.....11

المطلب الثالث: النظريات المفسرة للحوافز.....12

المطلب الرابع: أنواع الحوافز.....18

المبحث الثاني: أساسيات حول نظام الحوافز.....20

20.....	المطلب الأول: نشأة نظام الحوافز.....
21.....	المطلب الثاني: مفهوم نظام الحوافز.....
23.....	المطلب الثالث: البنية الأساسية لنظام الحوافز.....
23.....	المطلب الرابع: مراحل تصميم نظام الحوافز.....
25.....	المبحث الثالث: نظام الحوافز: المتطلبات، العوامل المؤثرة، العوائق وشروط النجاح.....
25.....	المطلب الأول: متطلبات نظام الحوافز.....
25.....	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز.....
27.....	المطلب الثالث: عوائق نظام الحوافز.....
28.....	المطلب الرابع: شروط نجاح نظام الحوافز.....
30.....	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني: دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي
32.....	تمهيد الفصل.....
33.....	المبحث الأول: الإطار العام للرضا الوظيفي.....
33.....	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.....
34.....	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي.....
35.....	المطلب الثالث: مظاهر الرضا الوظيفي.....
36.....	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.....
40.....	المبحث الثاني: أساسيات حول الرضا الوظيفي.....
40.....	المطلب الأول: أنواع الرضا الوظيفي.....

- المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي.....41
- المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي.....43
- المطلب الرابع: أساليب تحقيق الرضا الوظيفي.....44
- المبحث الثالث: علاقة نظام الحوافز بالرضا الوظيفي وبعض المفاهيم المرتبطة به.....45
- المطلب الأول: علاقة نظام الحوافز بالرضا الوظيفي.....45
- المطلب الثاني: علاقة نظام الحوافز بالأداء.....46
- المطلب الثالث: العلاقة بين نظام الحوافز والولاء التنظيمي.....48
- المطلب الرابع: أثر التحفيز على المناخ التنظيمي للمؤسسة.....49
- 52.....خلاصة الفصل
- الجانب الميداني للدراسة
- الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز
- تمهيد الفصل.....55
- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز-قائمة.....56
- المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز-قائمة-وتعريفها.....56
- المطلب الثاني: أهمية مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز-قائمة-وأهدافها.....57
- المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز-قائمة -، المهام والوظائف.....58
- المطلب الرابع: واقع نظام الحوافز في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز-قائمة.....62
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....74

74.....	المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة ومنهجية الدراسة.....
75.....	المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات والأدوات المستخدمة.....
77.....	المطلب الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.....
79.....	المطلب الرابع: قياس صدق وثبات الاستبيان.....
81.....	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.....
82.....	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية لعينة الدراسة.....
84.....	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات العينة.....
89.....	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات.....
98.....	خلاصة الفصل.....
99.....	الخاتمة العامة.....
103.....	قائمة المراجع.....
108.....	الملاحق.....

**قائمة الجداول  
والأشكال والملاحق**

## أولاً: قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
66	نسب تعويض الساعات الإضافية	01
67	مبالغ تعويض العمل المضمر	02
68	مبالغ التعويض عن الظروف غير الصحية	03
68	تعويض المنطقة	04
69	تعويض كراء السكن	05
69	تعويض القفة أو مساهمة الشركة في نفقات الإطعام	06
70	التعويض الجزافي للنقل	07
77	مقياس ليكارت الخماسي	08
78	سلم ليكارت المرجح	09
79	معاملات إرتباط سيبرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول	10
80	معامل إرتباط سيبرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني	11
80	معاملات إرتباط سيبرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثالث	12
81	معامل الإرتباط سيبرمان للمحاور بالدرجة الكلية للاستمارة	13
81	نتائج معامل ألفا كرونباخ	14
82	توزيع أفراد العينة حسب معيار النوع	15
82	توزيع افراد العينة حسب معيار العمر	16
83	توزيع أفراد العينة حسب معيار المستوى التعليمي	17
83	توزيعا أفراد العينة حسب معيار المنصب الوظيفي	18
84	توزيع أفراد العينة حسب معيار الخبرة العملية	19
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الأول	20
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الثاني	21
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الثالث	22

89	إختبار "كلموغروف سمرنوف" و "شبيرو ويلك" للتوزيع الطبيعي	23
89	نتائج إختبار ستودنت للفرضية الأولى	24
90	نتائج إختبار ستودنت للفرضية الثانية	25
91	نتائج إختبار ستودنت للفرضية الثالثة	26
91	نتائج إختبار الارتباط الخطي للفرضية الرابعة	27
92	نتائج إختبار تجانس التباين	28
93	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الأولى	29
94	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثانية	30
95	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثالثة	31
96	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الرابعة	32
96	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الخامسة	33

## ثانياً: قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	سلم ماسلو للحاجات الإنسانية	01
16	ملخص نظرية العاملين	02
18	نموذج التوقع	03
20	أنواع الحوافز	04
25	خطوات تصميم نظام الحوافز	05
36	مظاهر الرضا الوظيفي	06
38	نموذج Durieux للرضا الوظيفي	07
48	علاقة الحوافز بالأداء	08
58	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز – قائمة -	09
82	توزيع أفراد العينة حسب معيار النوع	10

82	توزيع أفراد العينة حسب معيار العمر	11
83	حسب معيار المستوى التعليمي	12
83	التوزيع حسب المنصب الوظيفي	13
84	التوزيع حسب الخبرة العملية	14

### ثالثاً: قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز _ قائمة _
02	إعادة هيكلة مجمع سونلغاز
03	كشف الراتب
04	نموذج طلب تعويض الخدمات الطبية من العيادات ومخابر التحليل والتصوير الخاصة
05	استبيان البحث
06	مخرجات برنامج Spss

# المقدمة العامة

## المقدمة العامة

تعمل المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنشطتها على البحث عن الطرق الكفيلة بتحقيق النجاح وضمان الاستمرار والتطور نحو الأفضل، لا سيما في الوقت الراهن، وذلك إثر التطورات السريعة التي شهدتها مختلف المجالات خاصة مجال إدارة الأعمال. ولقد توصلت معظم البحوث إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري والاستثمار فيه، باعتباره أهم مفاتيح النجاح التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق التطور والتميز، فأصبح من الضروري أن تقوم المؤسسات بالبحث عن ما هو كفيل باكتساب أكفأ الموارد البشرية والعمل على توفير كافة الشروط القاضية بالمحافظة عليها وتطويرها وتنميتها بالشكل الذي يخدم أهداف المؤسسة. ورغم تعدد الآراء حول أهم الأساليب التي يمكن انتهاجها لتحقيق ذلك ظل التحفيز الأسلوب الأمثل والمقنع في تحقيق رضا المورد البشري.

فالحوافز على اختلاف أنواعها مادية كانت أو معنوية تعتبر من أهم العوامل والمؤثرات التي تشجع وتحفز الأفراد على العمل وتحسين أدائهم، فهي تخلق الحماس والدافعية والرغبة في العمل مما ينعكس بالإيجاب على الأداء العام للمؤسسة، خاصة مع شعور المورد البشري بالإشباع في حاجاته والراحة في عمله، فهذا سيجعله يضاعف من مجهوداته ويعمل على تحقيق الأفضل.

فتمكن المؤسسة من تحقيق رضا مواردها البشرية وذلك من خلال توفير مختلف حاجاتهم وهذا ضمن نظام تحفيز فعال قادر على تلبية مختلف رغباتهم المادية والنفسية، وهذا من شأنه أن يخلق دافع الجدية في العمل والولاء للمؤسسة مما يساهم في دفع طاقات الأفراد، فينعكس ذلك على أداء المؤسسة وعلى مكانتها الحالية والمستقبلية.

### إشكالية الدراسة:

وعلى ضوء ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز؟

ولتدعيم هذه الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ هل الحوافز المادية كافية لإشباع كافة حاجات الأفراد العاملين؟
- ✓ هل يساهم نظام الحوافز في تحقيق أهداف المؤسسة؟
- ✓ هل تولي مؤسسة سونلغاز اهتماما كبيرا بنظام الحوافز؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز وتحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بقالة؟

### فرضيات الدراسة:

على ضوء ما سبق يمكن وضع الفرضيات التالية:

- ✓ يساهم التكامل بين الحوافز المادية والمعنوية في تعزيز التناسق في حاجات الأفراد العاملين؛
- ✓ يساهم نظام الحوافز في تحقيق أهداف المؤسسة؛

## المقدمة العامة

- ✓ تولى مؤسسة سونلغاز اهتماما كبيرا بنظام الحوافز؛
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز وتحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بقائمة.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول أحد الموضوعات الهامة خاصة في الوقت الحالي، وذلك إثر التوجه الكبير والمتزايد نحو الاهتمام بالموارد البشري والبحث عن الطرق الكفيلة باستقطابه والمحافظة عليه، على اعتباره هدفا تسعى المؤسسات المعاصرة على تحقيقه، لتتمكن من تحقيق أهدافها في الاستمرارية والتطور. حيث يعتبر التحفيز من أهم الأساليب المتبعة التي تضمن لها تحقيق الرضا الوظيفي لمواردها.

### أهداف الدراسة:

- تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:
- إبراز أهمية نظام الحوافز بالنسبة للأفراد العاملين والمؤسسة؛
  - تبين عواقب عملية تحفيز الموارد البشرية في إحدى المؤسسات الجزائرية للتعرف عن قرب على كيفية تنفيذ هذه العملية؛
  - إضافة إلى محاولة التعرف على علاقة نظام التحفيز بالرضا الوظيفي.

### أسباب اختيار الموضوع:

كانت هناك عدة أسباب وراء اختيارنا لهذا الموضوع نذكرها فيما يلي:

#### ➤ أسباب ذاتية: تتمثل في:

- الرغبة الشخصية في البحث والكشف عن مدى اعتماد المؤسسات الاقتصادية على أنظمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى مواردها البشرية.

#### ➤ أسباب موضوعية: تتمثل في:

- تناسب موضوع الدراسة مع طبيعة مجال التخصص.
- القيمة العلمية والعملية للموضوع والتي دفعتنا للتعمق فيه.

### منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإلمام بمختلف جوانب الموضوع، تم اعتماد المنهج التاريخي والوصفي والتحليلي والذي اتضح من خلال الجزء النظري الخاص بالتطور التاريخي بنظام الحوافز ومختلف المفاهيم المتصلة بموضوع نظام الحوافز والرضا الوظيفي، وتحليل انعكاساتها على الفرد وعلى المؤسسة. كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة في إعداد الجزء التطبيقي وذلك من أجل الوقوف على واقع ودور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بقائمة.

### حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في المجالات التالية:

المجال المكاني: اقتصر المجال المكاني في هذه الدراسة على شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بقالة؛

المجال الزمني: طبقت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021 – 2022؛

المجال الموضوعي: ارتكزت الدراسة على تحليل دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في

المؤسسة الاقتصادية؛

المجال البشري: اقتصر المجال البشري في هذه الدراسة على العاملين في شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز

بقالة.

### الدراسات السابقة :

✓ دراسة بوعلاق مريم وبوعلاق حليلة (2014/2013)، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الافراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالة، الجزائر، أن الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على الحوافز بأنواعها والعلاقة بينها وبين الدوافع وكذلك التطرق إلى الرضا الوظيفي والوقوف على مسبباته وتوضيح أهمية الحوافز ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.

✓ دراسة خالد ورقلي (2020/2019)، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، مذكرة تخرج مكاملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، تهدف الدراسة الى التعرف على أنواع الحوافز الممنوحة والمساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة

✓ دراسة محمد عافت شامان العنزي (2017)، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الكويت، وخرجت الدراسة ببعض التوصيات أبرزها: ضرورة ربط الحوافز في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت بعملية تقييم أداء العاملين بغض النظر عن مساهمهم الوظيفي، لغايات تشجيعهم على بذل أقصى جهد لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم بالشكل الأمثل.

✓ دراسة (منوبة، 2013)، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي "دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية"، الجزائر، هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التحفيز والوصول إلى كسب ولاء العمال وهل هناك إختلاف في تأثير نوع معين من الحوافز عن آخر في كسب ولاء العمال، كما هدفت إلى معرفة درجة ولاء العمال في المؤسسات محل الدراسة، كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

■ تبين أن لدى العمال مستوى عال من الرضا عن المناخ التنظيمي السائد في مؤسستهم، يأتي في المرتبة الثانية الرضا عن الحوافز المادية، واحتلت الحوافز المعنوية المرتبة الأخيرة.

## المقدمة العامة

- تبين أن مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة المدروسة متوسط عموماً، وأن المكون العاطفي للولاء التنظيمي كان أعلى مستوى من باقي المكونات، وهو بتقدير مرتفع.
- تبين وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الحوافز والولاء التنظيمي .

### صعوبات الدراسة:

- ⇐ التضارب في المعلومات في بعض المراجع وصعوبة الاختيار بينها؛
- ⇐ ضيق الوقت المخصص لزيارة المؤسسة للتعرف على مختلف أقسام وفروع ومكاتب المؤسسة؛
- ⇐ صعوبة تحليل البيانات الخاصة ببرنامج Spss التي تعتبر عملية معقدة وتتطلب دراية واسعة بعلم الإحصاء التطبيقي.

### هيكل الدراسة :

قمنا بتقسيم دراستنا هذه إلى قسمين، تناولنا في القسم الأول الجانب النظري وفي القسم الثاني الجانب التطبيقي :

لـ القسم الأول: وينقسم بدوره إلى فصلين كالتالي :

الفصل الأول: الإطار العام لنظام الحوافز .

حيث تم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول خاص بالإطار النظري للحوافز، والمبحث الثاني بعنوان أساسيات حول نظام الحوافز، والمبحث الثالث بعنوان نظام الحوافز: المتطلبات، العوامل المؤثرة، العوائق وشروط النجاح .

الفصل الثاني: دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي .

تناولنا في هذا الفصل ثلاثة مباحث، المبحث الأول بعنوان الإطار العام للرضا الوظيفي، والمبحث الثاني بعنوان أساسياتحول الرضا الوظيفي، والمبحث الثالث بعنوان علاقة نظام الحوافز بالرضا الوظيفي وبعض المفاهيم المرتبطة به .

لـ القسم الثاني: فهو عبارة عن قسم تطبيقي الذي يتمثل في:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز

حيث يحتوي هذا الفصل على ثلاثة مباحث، المبحث الأول بعنوان تقديم عام لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز \_قائمة\_، والمبحث الثاني بعنوان الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، والمبحث الثالث بعنوان عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

الجانب النظري

للدراصة

**الفصل الأول**

**الإطار العام لنظام**

**الموافق**

تمهيد:

من المعروف أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين وهما: القدرة على العمل والرغبة فيه، فإذا كانت القدرة على العمل تمثل مجموع المهارات والخبرات والمعارف المكتسبة التي اكتسبها الفرد من خلال التدريب والتعليم والتكوين إضافة إلى الصفات الشخصية، فإن الرغبة في العمل يقابلها الحوافز بشتى أنواعها، فمن خلال هذه الأخيرة تستطيع المنظمة التحكم بشكل كبير في سلوك الأفراد العاملين والعمل في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة، لذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالآتي:

- المبحث الأول: الإطار النظري للحوافز
- المبحث الثاني: عموميات حول نظام الحوافز
- المبحث الثالث: نظام الحوافز: المتطلبات، العوامل المؤثرة، العوائق وشروط النجاح.

## المبحث الأول: الإطار النظري للحوافز

يعد التحفيز من أهم العوامل التي تؤثر في تفكير وسلوك الأفراد في المؤسسات، حيث يميل الإنسان بطبعه إلى الحوافز لتحقيق أفضل النتائج، ولذلك تعمل المؤسسة على تحفيز المورد البشري نظرا لأهمية ذلك في تحسين أدائه وبالتالي توجيهه لخدمة مصلحة المنظومة ككل.

### المطلب الأول: مفهوم الحوافز

تعددت التعاريف الخاصة بالحوافز وذلك راجع لأهمية هذا العنصر في التأثير على الموارد البشرية وعلى تحسين كفاءتها، كما تمتاز الحوافز بعدة خصائص.

### أولا: تعريف الحوافز:

هناك عدة تعاريف للحوافز تم وضعها من قبل الباحثين والعلماء، أهمها فيما يلي:

تعرف الحوافز بأنها " كل قول أو إشارة تدفع الإنسان لسلوك أفضل والاستمرار فيه، وهو في الأصل عملية نفسية لها علاقة مباشرة بالروح والجسد، ومهما كبر السن أو زاد العمر فالتحفيز لا ينقطع"<sup>1</sup>

كما تعرف على أنها "مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاتها المتعددة، وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله"<sup>2</sup>

وكذلك تعرف بأنها "تلك الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير في سلوك الأفراد العاملين ومن ثم توفير أسباب قوية لديهم للعمل بحماس وتحقيق النتائج المطلوبة منهم"<sup>3</sup>

ويمكن تعريفها أيضا بأنها "إعطاء العامل فرصة لكسب شيء أكثر في مقابل المزيد من الإنتاجية"<sup>4</sup>

من التعاريف السابقة يمكن القول بأن الحوافز هي مجموعة من العوامل التي تمنح للأفراد بهدف تشجيعهم على القيام بعملهم بشكل أفضل وبذل أقصى جهد متاح بغية تحقيق الأهداف المرجوة.

<sup>1</sup> شريف شحاتة، عبقرية التحفيز، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، الطبعة الأولى، مصر، 2017، ص15.

<sup>2</sup> محمد أبو النصر مدحت، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012، ص151.

<sup>3</sup> علاء الدين رسلان، استراتيجيات الإصلاح الإداري، دار المؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2020، ص114.

<sup>4</sup> Jp Dowson and p Sargent Florence, productivity and economic incentives, rout ledge, first published, condon, u.k, 1958, p23.

## ثانياً: خصائص الحوافز

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص خصائص الحوافز كالاتي<sup>1</sup>:

- تكون الحوافز عادلة وكافية؛
- تكون مرتبطة مباشرة بالجهود المبذولة في حالة الحوافز الإيجابية، وبالمخالفات المرتكبة من طرف الفرد العامل في حالة الحوافز السلبية؛
- تركز الحوافز على أسس أو مستويات مقبولة؛
- صلتها الوثيقة بالدوافع، بمعنى توفر درجة من التوافق بينها وبين الدافع المثار.

## ثالثاً: المفاهيم المرتبطة بالحوافز.

ترتبط الحوافز بعدة مفاهيم أبرزها:

- **الدافعية:** تعرف الدافعية بأنها: " حالة استثارة وتوتر داخلي تثير السلوك وتدفعه إلى تحقيق هدف معين."<sup>2</sup> كذلك تعرف على أنها: " العملية الداخلية التي تضطر الشخص إلى الفعل."<sup>3</sup>
- **الحاجة:** الحاجة في الشعور بالنقص أو العوز بسبب التغيرات الداخلية، الجسمية، أو النفسية أو الاجتماعية.<sup>4</sup>
- **الرغبة:** هي الشعور بالميل نحو أشخاص أو أشياء معينة مثل رغبة الطالب في إتقان النظرية النسبية أو الرغبة في السفر والاطلاع، وتنشأ من تفكير الفرد فيها أو تذكره إياها أو إدراكه الأشياء المرغوبة.<sup>5</sup>
- **الباعث:** يعد من العناصر التي تؤثر في الدوافع ويعرف بأنه شيء أو حدث أو ظرف يحث العقل، وأن الإنفعالات والجوانب المعرفية التي تؤثر في الدوافع وهي غالباً قوى مسيطرة في هذا الصدد. ويستثير الباعث جوانب معرفية وإنفعالات معينة، وتثير الأفكار والمشاعر التي يتم تنشيطها بواسطة الباعث مستوى معين من الدافعية. وتؤدي

<sup>1</sup> زهية عزيزون، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم

التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2006، 2007، ص 24.

<sup>2</sup> معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2014، ص 33.

<sup>3</sup> إدوارد ج موراي، الدافعية والإنفعال، دار الشروق، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1988، ص 28.

<sup>4</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 162.

<sup>5</sup> قيس محمد علي ووليد سالم حموك، الدافعية العقلية رؤية جديدة، مركز دبيونولتعليم التفكير، عمان، الأردن، 2014، ص ص 56، 57.

الدافعية بدورها إلى تنشيط السلوك الهادف لتأمين الباعث، ومن المحتمل أن يؤثر السلوك الذي يحدث في كل من الجوانب المعرفية والإنفعالية والتي تقوم حينئذ بخفض الدافعية والمحافظة على مستواها أو تقويمها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوافز.

للحوافز أهمية كبيرة للتأثير على سلوك الموارد البشرية للقيام بمهامهم وتحسين أدائهم، حيث تسعى الإدارة من خلالها إلى تحقيق أهداف عديدة سواء بالنسبة للأفراد أو بالنسبة للمؤسسة.

### أولاً: أهمية الحوافز

تعد الحوافز أداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي مؤسسة، ومن ثم يمكن إستخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المؤسسة وأهدافها وطموحاتها وإرادتها ونحو الإنتاج وعملياته، وعموماً فإن أهمية الحوافز تكمن في الآتي:<sup>2</sup>

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية، مما يحقق هدفاً إنسانياً مهماً في ذاته، وغرضها الرئيسي له إنعكاساته على زيادة الإنتاج لهؤلاء الأفراد، وتعزيز إنتمائهم وعلاقتهم مع المؤسسة وإدارتها، ومع أنفسهم وزملائهم؛
- تنمية الطاقات الإبداعية والإبتكارية لدى العاملين، بما يضمن بالنتيجة إزدهار المؤسسة وتفوقها.
- تعتبر كعوامل تجذب الكفاءات للإلتحاق بالمؤسسة؛
- تعد مقوماً أساسياً في المؤسسات المبدعة، حيث يعد الإبداع هدفاً متجدداً ومطلوباً وتؤصل ذلك بواسطة حوافز وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ؛
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة حاجات الأفراد العاملين وتنسيق أولويتها، وتعزيز التناسق بينهما بما ينسجم وأهداف المؤسسة وتطلعاتها، وسياستها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم؛
- المساهمة في التحكم بسلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه؛
- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها في صفوف العاملين؛
- المساهمة في تحقيق أية أعمال أو أنشطة تسعى المؤسسة إلى إنجازها، وتجد المؤسسة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين؛

<sup>1</sup> قيس محمد علي ووليد سالم حموك، مرجع سبق ذكره، ص 55، 56.

<sup>2</sup> نهى عطايا، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني، رسالة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في علم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2015، 2016، ص ص 52، 53.

- تمكن الأشخاص من أن يشرفوا على أداء أنفسهم، وبذلك لن يحتاجوا إلى كثير من المراقبة.<sup>1</sup>

### ثانياً: أهداف الحوافز:

يتلقى المشرفون و الرؤساء عبئاً كبيراً في فهم السلوك الإنساني و إدراك أنهم يتعاملون مع أفراد مختلفين فيما بينهم، مما يتطلب من أولئك الرؤساء والمشرفين فهم هذه الاختلافات والتعامل مع أصحابها على أساسها حيث أن ما يحفز فرداً آخر، فالحافز المادي قد يؤدي ثماره مع بعض العاملين لكن قد يكون وقع كلمة طيبة أكبر من دفع عاملين آخرين من الحافز المادي، لهذا يتوجب على الرؤساء إقامة علاقات طيبة مع المرؤوسين و معاملتهم كبشر لهم عواطف و مشاعر وإعطائهم حقوقهم دون إنتظار طلبها، وعموماً يمكن تقسيم أهداف التحفيز إلى ما يلي:<sup>2</sup>

➤ **أهداف العاملين: فالعمال** حينما يقبلون ويتحمسون لتطبيق نظام ما للحوافز، يدفعهم ذلك إلى حاجتهم الماسة نحو الزيادة المادية في مدخلهم والرغبة في رفع مستوى معيشتهم والحصول على المزيد من المزايا والخدمات من المنظمة التي يعملون بها، هذا بخلاف رغبتهم في إشباع الحاجات المعنوية التي تتمثل في التقدير والإحترام والتشجيع المستمر والإحساس بالإنتماء إلى المؤسسة.

➤ **أهداف المؤسسة:** تتمثل فيما يلي:

- زيادة حجم الإنتاج: وباستخدام نفس العناصر كالمواد الخاصة والطاقت والعمال؛
- تخفيض التكاليف: وذلك من خلال إستخدام الأمثال للموارد المتاحة؛
- تجويد السلعة أو الخدمة: وذلك من خلال رفع مستوى الجودة للسلعة المنتجة بتحسين مستوى الخدمة المنتفع بها، وليس بخفض المستوى نتيجة الإسراع في الإنتاج أو بزيادة الحجم، أي بمعنى آخر الإلتزام بالمواصفات المحددة للجودة وليس بأقل منها؛
- زيادة ربحية المنظمة: وباعتبار أن هذا الهدف هو الهدف النهائي التي تسعى إليه المنظمة من خلال إدخالها إلى نظام الحوافز والتي يجعلها تحتل موقع تنافسي مرموق بين مستوى المنظمات الشبيهة.

### المطلب الثالث: النظريات المفسرة للحوافز.

تعددت نظريات الحوافز إلا أن أبرزها يتمثل في الآتي:

#### أولاً: نظرية العلاقات الإنسانية:

من المعروف أن " إلتون مايو " هو رائد نظرية العلاقات الإنسانية، وقد وضع نظريته هذه من خلال خبراته ودراساته وممارساته الإدارية في شركة ويسترن إلكترىك (western Electric) في الولايات المتحدة، ولقد نفذ مع مجموعة من زملائه سلسلة أبحاث عرفت فيما بعد بسلسلة دراسات هاوثورن الشهيرة، وكان الغرض من هذه الدراسات هو معرفة مدى تأثير

<sup>1</sup> كيت كينان، ترشيد وتحفيز الموظفين، ترجمة ناجي حداد، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 1995، ص 59.

<sup>2</sup> لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، المثقف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2018، ص 20\_18.

عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة وظروف العمل وفترات الراحة على إنتاجية العاملين ومن أهم النتائج التي توصلت إليها النظرية:<sup>1</sup>

- الإنسان هو محور العملية الإنتاجية وأهم عناصر الإنتاج على الإطلاق؛
- هناك علاقة طردية بين ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية لذلك يجب معاملة العنصر البشري معاملة حسنة لتبقى معنوياته مرتفعة؛
- الحوافز الإقتصادية وحدها لا تكفي لزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا بل يجب استخدام الحوافز المعنوية؛
- القيادة الديمقراطية هي القيادة الناجحة وهي القيادة التي تسمح بالمشاركة والمبادأة وتخلق مناخا طيبا للعمل؛
- أن المنشأة نظام إجتماعي بالإضافة إلى كونها كيان قانوني وإقتصادي، وأن هذا النظام الإجتماعي يلعب أدوارا هاما في تحديد سلوك الفرد وهذه الأدوار تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنشأة؛
- يحتاج مدراء المنشآت إلى مهارات سلوكية وخلفية إجتماعية كافية إلى جانب مهاراتهم الفنية والإدارية؛
- يجب على إدارة المنشأة التقرب من أعضاء التنظيم الغير رسمي ومعرفة أسباب نشوئه وأهدافه ومعالجتها وليس إختيار أسلوب المواجهة لأن الخاسر الوحيد في هذه الحالة هي المنشأة ومصالحها.

غير أن هذه النظرية تعرضت لمجموعة من الانتقادات أهمها ما يلي:<sup>2</sup>

- إتجاهها إتجاهها متطرفا نحو الإهتمام بالجانب الإنساني على حساب التنظيم الرسمي والجانب العملي للمنظمة.
- أغفلت تأثير البيئة الخارجية على سلوك المنظمة، ومن ثم اعتبرت التنظيم وحدة مستقلة ومنعزلة ليس جزءا من نظام إجتماعي متكامل.
- تركيزها على الحوافز الغير مادية وتجاهلها التام لأثر الحوافز الإقتصادية.

ثانيا: نظرية سلم الحاجات لماسلو:

كشف العالم النفسي أبراهام ماسلو أن كل البشر يشعرون بحاجات محددة ويسعون إلى إشباعها، وقد توصل ماسلو إلى أن الحاجات البشرية تقنع الإنسان وتتحكم في سلوكه، كما توصل إلى تجميع الحاجات الإنسانية إلى خمس مستويات، إذ أنه يعتقد أن الإنسان يسعى إلى إشباع الحاجات التي في المستويات الأعلى، بعد أن يحقق إشباعه للحاجات التي تكون في المستويات الأدنى، وذلك وفقا لسلم الحاجات المشهورة التي قام بتحديدده، ولقد وصف ماسلو الحاجات الإنسانية في مجموعتها أو مستوياتها الخمس كمايلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص ص 60، 61.

<sup>2</sup> منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب-الحوافز، دارالابتكار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017، ص 65.

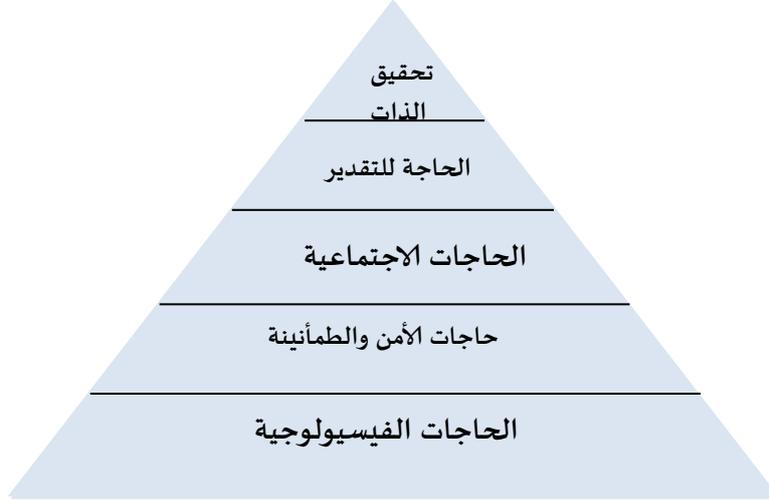
<sup>3</sup> محمود يحيى سالم، تنمية الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012، ص ص 67، 68.

- الحاجات الأولية: وتتمثل في الحاجة إلى الماء والهواء والطعام والمأوى .... والتي تمثل الحاجات الأساسية اللازمة للبقاء على وجه الحياة، وبالتالي فهي تمثل الحاجات المادية الفطرية الأساسية التي يسعى الإنسان إلى إشباعها وذلك على الرغم من أن الكثير من البشر في العالم لم يتمكنوا إلى الآن من إشباع الحد الأدنى منها.
- الحاجة إلى الأمن والأمان: قد يواجه الكثير من الناس أيضا صعوبة في هذه الحاجات وخاصة منهم من يعيش في مناطق البراكين والزلازل أو البلدان التي تتسم بالتقلبات السياسية، وهناك أفراد يعملون في وظائف تتسم بالمخاطرة أيضا، مثل عمال المناجم وغيرهم. وعموما فإن الفرد يسعى دائما إلى الشعور بالأمن والأمان، كما يسعى الفرد مثلا إلى الشعور بالأمان في العمل والإستقرار فيه وعدم الخوف من الفصل أو الإستغناء عنه.
- الحاجة إلى الحب والإنتماء: وتتمثل في الحاجات الإجتماعية التي تجعل الفرد يبذل قصارى جهده، ويقضي كثيرا من وقته في السعي إلى الآخرين والعمل على أن يكون محبوبا من الغير، فالإنسان بطبعه يبحث دائما عن تحقيق السعادة بجانب الآخرين.
- الحاجة إلى الإحترام(التقدير): وهي حاجة مشتركة بين جميع البشر، حيث نحتاج إلى الإعتقاد بأن ما نقوم به مهم، وأنا صادقون وعادلون ومقبولون كأصدقاء وزملاء محترمين، وعندما نكون متأكدين من ذلك، فإن حاجتنا إلى الإحترام تفيض.<sup>1</sup>
- الحاجة إلى إثبات الذات: وهي أعلى مستوى للإنجاز البشري طبقا لفلسفة ماسلو، وهي تقع في المستوى الذي يستطيع فيه الفرد أن يفهم حقيقته ويدركها، وأن يعرف قيمة كفاءته والقدرات الكامنة فيه، ويسعى إلى تطويرها وتنميتها، ويعرف الفرد الذي يصل إلى تحقيق هذا المستوى من الحاجات بالإنسان الذي إستطاع تحقيق إشباع كل حاجاته

والشكل رقم (01) التالي يشير إلى سلم ماسلو للحاجات:

<sup>1</sup>Lasary, tout sur le management, Liban,2006, p250.

الشكل رقم (01): سلم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر: خضير كاظم حمود الفريجات وأنعام الشهبابي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار الإثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 107.

هذا وقد وجهت لهذه النظرية عدة انتقادات أهمها<sup>1</sup>:

- أن الناس لا يتفقون في ترتيبهم لهذه الاحتياجات ففي حين يرتب البعض احتياجاتهم ابتداء من الحاجات الفيزيولوجية، فالآخرون يرتبون احتياجاتهم ابتداء من الحاجة إلى تحقيق الذات كالمبدعين.
- تفترض هذه النظرية الانتقال من إشباع حاجة وفي الواقع أننا نشبع أكثر من حاجة في وقت واحد.

ثالثاً: نظرية العاملين لفريدريك هارزبورغ:

- إلى أخرى، لقد تشكلت هذه النظرية من خلال بحث ميداني أجراه لمعرفة الدوافع وإشباع الحاجات لدى مئتي مهندس ومحاسب، وضمنه في كتاب نشره سنة 1959، وقد توصل هارزبورغ إلى حقيقة مفادها أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان إنما هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة، كما أن شعور الفرد بالرضا عن عمله إنما يعود أساساً إلى العمل في حد ذاته، وعليه فقد فرق هارزبورغ بين نوعين من العوامل المؤثرة على سلوك الفرد هما:

➤ **العوامل الوقائية:** وهي العوامل التي يؤدي عدم وجودها إلى خلق إحساس بعدم الرضا، ووجودها لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد، وبالتالي فهي ليست عوامل دافعة، إذ أنها تقتصر على توفير عامل الوقاية للعمال، وتشجيعهم

<sup>1</sup> منصور محمد اسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الثانية، صنعاء، اليمن، 2013، ص ص 82، 83.

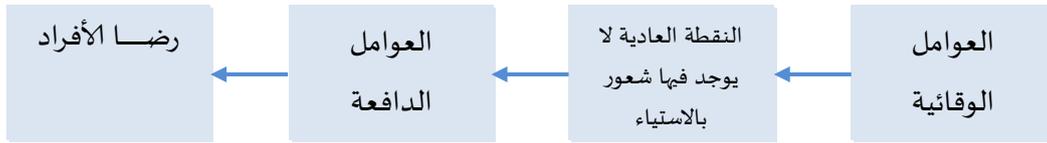
على العمل أكثر، وهذه العوامل تحددها المجالات التالية: سياسة الإدارة، طريقة الإشراف، النقود مثل الأجر والمكافآت، الأمن والأمان، الحالة الاجتماعية، أي مكانة الفرد في السلم الوظيفي وظروف العمل.

➤ **العوامل الدافعة:** وتكون هذه العوامل من داخل العمل نفسه، وتعمل في حالة وجودها على تحفيز الأفراد ما يؤدي إلى مستوى عالي من الرضا، ومن هذه العوامل: الاعتراف من الإدارة والزملاء بإنجازات وأعمال الفرد، الشعور بالإنجاز والإحساس بأهميته، فرص النمو والتقدم، المسؤولية المتزايدة، النمو الشخصي.

نلاحظ أن العوامل الحافزة في نظرية هارزبورغ مركزة حول العمل بمعنى أنها تتعلق بماهية العمل وإنجاز ذلك الفرد للعمل وتحمل مسؤولياته والاعتراف الذي يحصل عليه الفرد من خلال تأديته لذلك العمل بينما عوامل الوقاية ليست عائدة إلى جوهر العمل وإنما تتعلق بالظروف والعوامل الخارجية للعمل<sup>1</sup>.

ويمكننا توضيح نظرية العاملين في الشكل رقم (02) التالي:

الشكل رقم (02): ملخص نظرية العاملين



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب-الحوافز، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017، ص 73.

رابعاً: نظرية X وY لدوغلاس ماكجريجور (1906-1964):

ويضع نظريتين متعارضتين عمدا فيما يتعلق بدوافع العمال بحيث:<sup>2</sup>

✓ **النظرية X:** تفترض أن الموظف لا يحب العمل، وأنه يعمل فقط تحت الإكراه، وحتى التهديد، وبالتالي فهو غير منتج إذا لم يتم الإشراف عليه.

✓ **النظرية Y:** على عكس ذلك، تقوم هذه النظرية على الفرضية التي بموجبها يحب الموظف العمل، ولكن لكي يتحرر إبداعه وتحفيزه فإنه يحتاج إلى الإستقلالية.

يعتقد ماكجريجور أنه شريطة أن تكون المنظمة مصممة بطريقة تجعل الموظف مسؤولاً على تنفيذ مهمة محددة بوضوح يمكن لأي عامل أن يندرج تحت النظرية Y، لأنه يقدر نفسه من خلال تحقيق الأهداف المحددة له. عمل، ومع ذلك نادراً ما تتوافق المبادئ التنظيمية للشركات مع هذه المتطلبات وتتضاءل كفاءتها. ووفقاً له، فإن "المبدأ المركزي

<sup>1</sup> منير بن أحمد بن دريدي، مرجع سبق ذكره، ص 72.

<sup>2</sup> Michel rose, économie sociologie et histoire du monde contemporain et économie approfondie, ellipses, 2eme Edition, paris, France, 2019, p 205.

الذي ينبع من النظرية وهو مبدأ التكامل: خلق الظروف من حيث يتمكن أعضاء المنظمة من تحقيق أهدافهم الخاصة بنجاح أكبر خلال

توجيه جهودهم نحو نجاح الشركة «، على سبيل المثال: التقدم، لا يمكن إجراء تغييرات الوظيفة بشكل فعال إذا حدثت ضد إرادة الموظف.<sup>1</sup>

خامسا: نظرية ماكليند المعروفة بنظرية الحاجات:

ومفادها أن الإنجاز والصلاحية والتبعية هم الحاجات الثلاث المطلوبة لتحفز عند الفرد.<sup>2</sup>

سادسا: نظرية العدالة:

ترتكز هذه النظرية على مسلمة أساسية وهي: رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة لأنها تقوم على إعتقاد أن الفرد لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، لذلك إن درجة الجهد الذي يبذله الفرد في عمله تتوقف على شعوره الشخصي بمعاملة المنظمة له على أساس المساواة والعدالة ضمن الإطار الاجتماعي الذي يتواجد فيه.<sup>3</sup>

سابعاً: نظرية الأهداف:

أسس هذه النظرية كل من ليثام ولوك في عام 1979، ومحور النظرية يدور حول مشاركة العاملين في وضع الأهداف، فإن كانت للموظفين أهداف محددة قاموا بالمشاركة في وضعها فإن ذلك يحفزهم على العمل، إضافة إلى ذلك فإن وجود تغذية راجعة مستمرة حول الأداء يساعد في بقاء الموظف في المسار الصحيح.<sup>4</sup>

ثامناً: نظرية التوقع:

تقوم نظرية التوقع على إفتراض مفاده أن سلوك الفرد يعتبر مؤشراً على الدرجة الذي يتوقع فيها أن هذا السلوك سيوصله إلى الأهداف والنتائج في المستقبل، فهي عملية توقعية بأن السلوك الحالي سيؤدي به إلى نتيجة معينة في المستقبل، فالدافع هنا ليس نابعا من داخل الفرد، أو من بيئة العمل المحيطة به، بل أنه يكمن في النتائج المتوقعة في المستقبل.<sup>5</sup> ويمثل الشكل رقم (03) نموذج التوقع:

<sup>1</sup>Michel rose,opsit, p205.

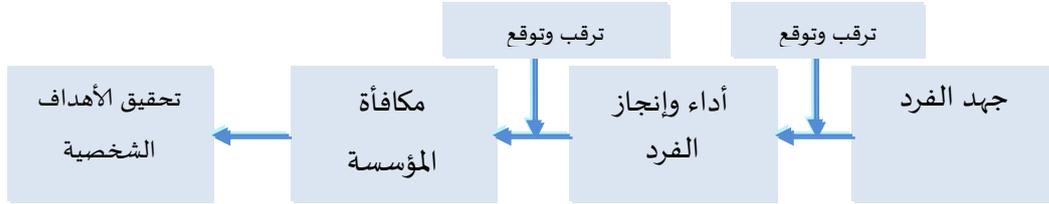
<sup>2</sup>كيت كنان، مرجع سبق ذكره، ص 61.

<sup>3</sup>لكحل منيف، مرجع سبق ذكره، ص ص 39، 40.

<sup>4</sup>زيد سليمان، إدارة إختيار الموظفين، الموظف المناسب في المكان المناسب، دارالراية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2014، ص 118.

<sup>5</sup>نفين أسامة حمدي الناظر، تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين، قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات درجة الماجيستر، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 1442هـ / 2021 م، ص 19، 18.

الشكل رقم (03): نموذج التوقع



المصدر: منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب-الحوافز، دارالابتكار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017، ص74.

### المطلب الرابع: أنواع الحوافز

تقسم الحوافز عموماً إلى ثلاثة أنواع أساسية كالتالي:

أولاً: تقسيم الحوافز حسب التطبيق: وتنقسم إلى:

➤ **الحوافز المادية:** يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد المادية فقط دون غيرها.<sup>1</sup>

وتشمل العناصر التالية:<sup>2</sup>

- ✓ الأجر؛
- ✓ ضمان واستقرار العمل؛
- ✓ ظروف وإمكانات العمل المادية؛
- ✓ ساعات العمل.

➤ **الحوافز المعنوية:** هي دافع ضروري إلى العمل الإنساني، وسيج أمن يحيي العامل من الإنحراف لأنها تحرص

على أن يعامل الناس بعضهم بعضاً معاملة إنسانية يسودها روح التعاون والإخاء.

كما أن الحوافز المعنوية ذات أهمية معتبرة في رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل، فهي أيضاً تؤدي إلى العلاقات الطيبة بين

العمال.<sup>3</sup> وتشمل ما يلي:<sup>4</sup>

- ✓ فرص الترقية والتقدم؛

<sup>1</sup> منير نوري وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص271.

<sup>2</sup> علي السلي، إدارة الافراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012، ص 302.

<sup>3</sup> صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 25.

<sup>4</sup> علي السلي، مرجع سبق ذكره، ص 302.

✓ علاقات الزمالة والصدقة مع العاملين؛

✓ الإشراف والرئاسة المشجعة؛

✓ الاعتراف بأهمية الفرد وتقدير جهوده في العمل؛

✓ سياسات الإدارة ونظرتها إلى العاملين.

ثانيا: تقسيم الحوافز من حيث تأثيرها: وتقسم إلى:

➤ الحوافز الإيجابية: وهي الحوافز التي تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي معين، وهذا يتطلب تحديد السلوك الإيجابي الذي تريده المنظمة، ثم الحافز المادي أو المعنوي الذي تكافؤه. فمثلا قد تقرر مكافأة الإنتاجية العالية أو الدوام والمواظبة أو الحفاظ على النظافة أو الحفاظ على سلامة ونظافة الأجهزة أو الإبداع.<sup>1</sup>

➤ الحوافز السلبية: من خلال تسميتها نستنتج أن هذه الحوافز في الأصل ليست حوافز تحمل في طياتها معاني الشكر والتقدير والعرفان، بل هي عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي ستكون دافعا يعمل على شحن الموظف، والعمل على تحسين أدائه وتصرفاته.<sup>2</sup>

ثالثا: تقسيم الحوافز حسب طريقة الحصول عليهما: وتقسم إلى:

- الحوافز الفردية: وهذه الحوافز موجهة لكل فرد على حدة، وقد تدفع الأفراد للتنافس للحصول عليها.<sup>3</sup>
- الحوافز الجماعية: تتجه معظم نظم الحوافز الجماعية إلى معاملة أعضاء الجماعة أو فريق العمل بشكل متساوي، وقد تؤدي هذه السياسة إلى وجود ظاهرة تهرب بعض الأفراد من تحمل المسؤولية طالما أن هناك أفراد آخرين في جماعة العمل لديهم الحرص الكاف على إنجاز العمل في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة، وهي ظاهرة غالبا لها تأثير سلبي على معنوية و أداء الملتزمين من أعضاء فريق العمل، وللقضاء على هذه الظاهرة تستخدم المنظمات نظم حوافز جماعية وتترك لأعضاء الجماعة حرية توزيع المكافأة فيما بينهم على حسب حجم ونوعية مشاركة كل عضو في الأداء الكلي للجماعة.<sup>4</sup>
- الحوافز على مستوى المنظمة: وتشمل هذه الحوافز ما يلي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> سعاد نائف بزنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الافراد، داروائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001، ص356.

<sup>2</sup> إبراهيم الفقي، قوة التحفيز، ثمرات للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2011، ص13.

<sup>3</sup> سعاد نائف بزنوطي، مرجع سبق ذكره، ص 357.

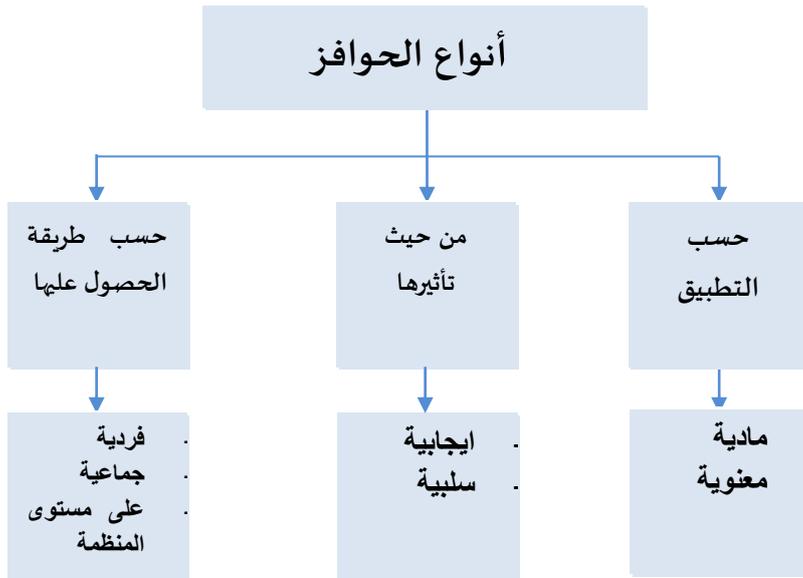
<sup>4</sup> صلاح الدين عبد الباقي وعلي عبد الهادي مسلم، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص292.

<sup>5</sup> يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص 414.

- المشاركة في الأرباح: ويستفيد منها عادة غالبية العاملين في المنظمة، وهي عبارة عن استقطاع نسبة من أرباح الشركة، ثم توزيعها على العاملين، ويتم التوزيع حسب الراتب أو الدرجة أو المستوى الإداري أو كفاءة الأداء أو أكثر من أساس واحد.
- خطط الاقتراحات: ويطلق عليها أيضا توفير التكاليف والسبب في ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج، وإن الوفرة في هذه التكاليف يمكن أن يكون أساسا مكافأة لحساب من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات.
- ملكية العاملين لأسهم الشركة: يمكن اعتبار العاملين لأسهم الشركة هي أكثر الطرق مثالية لتقريب المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمنظمة، وفي هذه الطريقة من حق العاملين امتلاك شركتهم بنسبة محدودة.

والشكل يوضح أنواع الحوافز:

الشكل رقم (04): أنواع الحوافز



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب-الحوافز، دارالابتكار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017، ص142.

### المبحث الثاني: أساسيات حول نظام الحوافز.

إن نجاح المؤسسة الاقتصادية في تحقيق أهدافها يقابله نجاح الأفراد العاملين فيها من خلال أدائهم المتميز، لذلك نجد أن المؤسسات تسعى للمحافظة على هذه المستويات المقدمة من الأداء وهذه الأهداف يمكن تحقيقها من خلال تبني نظام تحفيز فعال.

## المطلب الأول: نشأة نظام الحوافز.

يمكن أن نميز بين ثلاث مراحل لتطور الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز وهذه المراحل كمايلي:

### أولاً: المرحلة التقليدية:

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة حيث تعتبر المؤسسة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية ومن وجهة نظر ماكس فيبر رائد النظرية البيروقراطية أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول ودائماً يسعى إلى إشباع حاجاته المادية، وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط وكذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياستها التحفيزية على الأساس المادي.<sup>1</sup>

### ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية:

نظرت هذه المرحلة للعامل على أساس أنه مخلوق اقتصادي، وأنه يستمتع بالعمل وتحقيق إنجاز عمل مهم كأجر تماماً للعامل، والعمال ملتزمون بطبيعتهم، كما أنهم مبدعون في حين توفر الفرصة المناسبة وعليه فإن الإدارة يكون عملها كالاتي: حيث تكون القرارات بالتشاور مع العاملين وتشعر العاملين بالانتماء للعمل كما تساعدهم على التطور وتشجعهم على العمل الجماعي كما حددت العلاقة بين الأجر والجهد المبذول في شكل علاقة موجبة مستقيمة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد المبذول ومن الواضح أن المدرسة التقليدية ركزت على الحوافز المادية فقط و أهملت الحوافز المعنوية، لذلك نجد أن الإدارة في هذه المرحلة الثانية تقدم حوافز متنوعة فإلى جانب الحوافز المالية هناك الحوافز المعنوية كالتقدير و الاحترام.<sup>2</sup>

### ثالثاً: المدرسة الحديثة:

حيث تطورت النظرة إلى المنظمة والعامل والحوافز، واعترفت بالعامل كونه جوهر المنظمة وركيزتها الأساسية في تحقيق أهدافها المسطرة، ولقد حاولت هذه المدرسة تجنب أخطاء المدارس السابقة، فهي تنظر أن الإنسان تحكمه محفزات، كما دعت هذه المدارس إلى ربط الحوافز بالنتائج المحققة، ونادت بتمايز المحفزات بين العاملين حسب مستويات أدائهم سواء كانت مادية أو معنوية مع الضرورة الملحة في إشراك العمال مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.<sup>3</sup>

## المطلب الثاني: مفهوم نظام الحوافز.

هناك عدة تعاريف لنظام الحوافز ومن خلال هذه التعاريف يمكن استخلاص أهم خصائصه.

<sup>1</sup> براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 11.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق الذكر، ص 406.

<sup>3</sup> لكحل منيف، مرجع سبق ذكره، ص 14.

أولاً: التعريف بنظام الحوافز:

- يعرف نظام الحوافز على أنه نظام رسمي تستخدمه المنظمات لتعزيز أو تشجيع معين من أجل إتباع إجراءات أو سلوكيات معينة من قبل مجموعة محددة من العاملين وذلك خلال فترة زمنية محددة وتستخدم فيه برامج خاصة بإدارة الأعمال، من أجل تحفيز العاملين وجذب العملاء والاحتفاظ بهم.<sup>1</sup>
- كما يعرف على أنه الوسيلة التي تكفل الاستمرار والنجاح لأية مجهودات مع إتمام الأهداف وترقية مستوى الأداء، فضلاً عن شحن الملكيات الفكرية والابتكارية والإنتاجية لدى العمال.<sup>2</sup>
- كذلك يعرف بأنه مجموعة العوامل والمزايا التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية مما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكر الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم وبما يحقق أهداف المنظمة أيضاً.<sup>3</sup>

ومنه يمكن القول بأن نظام الحوافز هو مجموعة من الوسائل والعوامل التي تقدمها القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي منظمة، وذلك من أجل تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها.

ثانياً: خصائص نظام الحوافز.

يمكن تلخيص أهم خصائص نظام الحوافز المتميزة فيما يلي:<sup>4</sup>

- لا بد من وجود صلة وثيقة بين الحافز وأهداف العمل؛
- اختيار الوقت المناسب للتحفيز لضمان الوفاء بالالتزامات التي تقررها الحوافز؛
- ضمان العدالة والمساواة بمعنى عدم تعميم الحوافز ولذا يجب تقنينها؛
- إدراك الأفراد للسياسة التي تنظم الحوافز فتوضع لهم ليكونوا على بينة وعلم؛
- أهمية تفهم الفرد العلاقة بين الحوافز والأداء الجيد وليس الأداء العادي والحوافز؛
- أن تتناسب الحوافز مع المخرجات ومقدار العائد؛
- أن تتفق الحوافز مع الحاجات الملحة للأفراد؛
- أن تتناسب الحوافز طردياً مع المستوى التنظيمي للفرد؛
- ألا يكون الحافز مبني على قدرات الأفراد المتفوقين فقط؛
- الاتصالات مع الطرف الآخر تعتبر حافزاً في حد ذاته؛

<sup>1</sup> مهدي صالح السامرائي، نظريات الغرائز والدوافع والحوافز والحاجات الإنسانية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021، ص 15.

<sup>2</sup> براء رجب تركي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

<sup>3</sup> وفيق نخلة، القيادة والإدارة وفن التحفيز، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 70.

<sup>4</sup> براء رجب تركي، مرجع سبق ذكره، ص 71، 72.

- التحفيز من خلال الكلمة الطيبة وما تشيعه من روح متفائلة تنعكس إيجابيا مع العمل؛
- مراعاة الجوانب الاجتماعية للأفراد العاملين لتقييم جميع الخدمات المقدمة لهم؛
- مراعاة الأجور والحوافز المادية، أو العائد من العمل؛
- إعطاء الحق للحصول على الترقية وإتاحة الفرصة؛
- يجب أن يكون الأجر مناسب والمنصب والمعيشة؛
- تقوية حالة الأمان والاستقرار للفرد داخل المنظمة.

### المطلب الثالث: البنية الأساسية لنظام الحوافز.

تتمثل البنية الأساسية لنظام الحوافز على مجموعة النظم الفرعية التي تشكل الركائز الأساسية لنظام الحوافز

فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- الهيكل التنظيمي وهيكل العمال: يعد الهيكل التنظيمي للعلاقات الرسمية والأدوار المختلفة لشاغلي الوظائف ومستوى التفاعل بين العاملين، ويفيد تحليل هيكل القوى العاملة في تحديد مدى الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي والتعرف على الخصائص النوعية للعاملين وتأثير ذلك على نظم الحوافز المطبقة.
- 2- نظام الأجور والمرتبات: والمقصود به نظام الأجر الأساسي الذي يتم تحديده على أساس تقييم الوظائف ويعكس هيكل الأجور في المنظمة الفروق في خصائص الوظائف داخل المنظمة وكذلك التفاعل بين العرض والطلب في سوق العمل.
- 3- نظام تقييم الأداء: يهدف تقييم الأداء إلى التعرف على إنتاجية الفرد وسلوكه الوظيفي وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف أو المعياري، وتستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات منها: الترقية، النقل، التحفيز المادي.
- 4- وصف الوظائف: يهدف توصيف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب يعرف باسم بطاقة الوصف الوظيفي، والتي تحدد واجبات شاغل الوظيفة والظروف التي يمارس فيها وظيفته والمؤهلات والخبرات المطلوبة في شاغل الوظيفة ومعايير أداء الوظيفة وظروف العمل.
- 5- النظام الفني: يتعلق بالأساليب الإنتاجية المطبقة في الصناعة، والذي يفيد في التعرف على طرق وإجراءات العمل، وتدقيق العمليات من خلال دراسة الزمن والحركة، حيث أن ذلك له علاقة باختيار نظام الحوافز المناسب للتكنولوجيا المستخدمة.

### المطلب الرابع: مراحل تصميم نظام الحوافز.

<sup>1</sup> الطاهر الوافي، التحفيز وأداء المرضين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة، الجزائر، 2013/2012، ص 47.

تتمثل مراحل تصميم نظام الحوافز في:

- 1- تحديد هدف النظام: تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل أهداف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف.<sup>1</sup>
- 2- دراسة الأداء: وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي، وتحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:<sup>2</sup>
  - وجود عدد سليم للعاملين.
  - وجود وظائف ذات تصميم سليم.
  - وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.
  - وجود ظروف عمل ملائمة.
- 3- تحديد ميزانية الحوافز: يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في الميزانية البنود التالية: قيمة الحوافز والجوائز-التكاليف الإدارية-تكاليف الترويج، كما يمكن التفريق بين نوعين من ميزانيات الحوافز:<sup>3</sup>
  - ✓ ميزانية ثابتة: وفيها يتم تحديد مبلغ ثابت ومعروف مسبقا ويمكن تحديدها باعتبارها نسبة ثابتة من ميزانية الأجور.
  - ✓ ميزانية مرنة: يعني أن تكون متغيرة وغير محددة سلفا وذلك حسب أرقام الأرباح والمبيعات أو الإنتاج.
- 4- وضع إجراءات النظام: وهي ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة، وهي تعنى بتسجيل الأداء، وحساباته، ونماذجه، واجتماعاته، وأدوار المشاكل فيه، وأنواعا لحوافز و الجوائز وتوقيت تقديم الحوافز، وأهم الإجراءات هي:<sup>4</sup>
  - تحديد الأدوار؛
  - الاجتماعات؛
  - توقيت تقديم الحوافز؛
  - نوع الحوافز؛
  - النماذج.

ويمكن تلخيص مراحل تصميم نظام الحوافز في الشكل التالي:

<sup>1</sup> هيثم العاني، الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 19.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 19، 20.

<sup>3</sup> الطاهر الوافي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

<sup>4</sup> براء رجب تركي، مرجع سبق ذكره، ص ص 67، 68.

الشكل رقم (05): خطوات تصميم نظام الحوافز



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 256.

### المبحث الثالث: نظام الحوافز: المتطلبات، العوامل المؤثرة، العوائق وشروط النجاح.

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة وهامة للمؤسسة، سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي، وذلك من خلال توفير المتطلبات الأساسية للنظام واتباع عدة شروط التي تؤدي إلى نجاحه وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

#### المطلب الأول: متطلبات نظام الحوافز.

حتى تقوم الإدارة بتحفيز أو وضع نظام لتحفيز العاملين تحتاج إلى:<sup>1</sup>

- ✓ ممارسة إدارية ناجحة تتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة في أداء الفرد وهي من مسؤولياتها بحيث يمكن للفرد أن يتحكم بعمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد؛
- ✓ تحديد دوافع وحاجات العاملين لديها، أي تحديد لماذا يعملون وماذا يحركهم وهذا يرتبط بنوع نشاط الإدارة ونوع العاملين وكذلك بمدى وعي ونضج وعلمية الإدارة؛
- ✓ تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها وتستطيع توفيرها؛
- ✓ تحديد نظرياتها؛
- ✓ تتمثل لدوافع العمل: أي نظرياتها لما يدفع العاملين لديها للانتماء إليها ولأداء الأعمال المسندة إليهم، وكلما كانت أكثر نضجا ووعيا وعلمية كلما استفادت من النظريات العلمية المتوفرة، وعلى كل منطقة إعداد دراسات شاملة لحوافزها وتحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للحوافز، والطلب من الجميع المشاركة في اقتراح وتبني أنظمة حوافز جيدة، فربما الأنظمة التقليدية السابقة في المنظمة لم تكن كفؤة في تحفيز الأفراد وتصميم النظام لم يكن عمليا.

وعند التحدث عن متطلبات وضع نظام التحفيز فإنه من المهم أن تأخذ الإدارة في النظر اعتبارها تباين فئات موظفيها وحاجة كل فئة إلى نمط مختلف نوعا ما عن حاجة الفئات الأخرى.

#### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز.

يتأثر نظام الحوافز بعدة عوامل تتمثل فيمايلي:

<sup>1</sup> معروف جميل بريشان، تحفيز الأفراد باستخدام نظرية العدالة، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع والدعاية والإعلان، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص 57.

1- ظروف العمل: يهتم العاملون بظروف عمل توفر لهم الراحة الشخصية وتسهل لهم أداء أعمالهم بطريقة فعالة، وقد أثبتت الدراسات أن الظروف المحيطة بالعمل كالحرارة والإضاءة والضوضاء وغيرها ينبغي أن تكون ملائمة ومناسبة، فلا تكون عالية جدا، ولا منخفضة جدا، فمثلا وجود حرارة عالية جدا، أو وجود درجة إضاءة منخفضة جدا يعد أمرا غير مناسب ولا يشعر الموظف بالرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

2- المناخ التنظيمي: يعرف المناخ التنظيمي بأنه تعبير يدل على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعات المعمول بها، والحوافز والمفاهيم الإدراكية وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها من العوامل والأبعاد، ويعد المناخ التنظيمي مقياس لمدى إدراك وفهم العاملين لسمات بيئة عملهم التي تؤثر بشكل مباشر على كيفية أداء أعمالهم.

وتبرز أهمية المناخ التنظيمي للمنظمات في العديد من الجوانب، إذ يؤثر المناخ التنظيمي السليم على العديد من الجوانب بشكل إيجابي مثل: التحفيز والرضا الوظيفي لدى العاملين وكذلك يرفع من سوية الأداء في المنظمة.

كما يؤثر المناخ التنظيمي على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة بشكل إيجابي إذا كان المناخ سليم وصحي، بالإضافة إلى تأثيره على سلوك وكفاءة العاملين في المنظمة لأن العاملين يقضون معظم وقتهم في العمل حيث يحتك مع الرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات ويخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة.<sup>2</sup>

3- الاتصال المباشر: لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاما مناسباً من الاتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف الواجبات والأعمال المطلوبة منهم وتنفيذها، كما أن نظام الاتصالات المناسب يعد في حد ذاته الوسيلة الفعالة التي يمكن أن يقيم من خلالها جهود مرؤوسيه ويكشف أخطائهم ويعمل على تصحيحها وفي ذات الوقت فإنه يقرر من خلال المعلومات المتوافرة لديه المكافآت أو الجزاءات التي يجب أن تمنح للمرؤوسين.

والاتصال المباشر كأحد أشكال الاتصال الإداري يتم وجها لوجه بين القائد والمرؤوسين عن طريق المقابلة الشخصية. وللاتصال المباشر مزايا عديدة منها:<sup>3</sup>

- ✓ يعتبر مصدرا من مصادر الحماس والتحفيز؛
- ✓ يؤدي إلى السرعة في توصيل المعلومة؛
- ✓ تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار من خلال ما يتيح من فرص للنقاش؛
- ✓ تحقيق الوضوح والتفهم عن طريق الاستفسار؛
- ✓ زيادة الخبرات نتيجة الاحتكاك والتفاعل.

<sup>1</sup> منصور محمد إسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص 100.

<sup>2</sup> حسين محمد الحراشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 95.

<sup>3</sup> براء رجب تركي، مرجع سبق ذكره، ص 69.

4- عوامل على مستوى الدولة:

تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين<sup>1</sup>:

- ✓ أولهما سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية التي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارة المنشآت أو المنظمات المختلفة.
- ✓ ثانيهما القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجياتهم وأولوياتهم.

5- عوامل على مستوى المنظمة: يتأثر نظام الحوافز بثلاث عوامل:<sup>2</sup>

- ✓ نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه.
- ✓ نوع العاملين بالمنظمة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي.
- ✓ حجم المنظمة ونوع نشاطها وفعاليتها ومردوديتها بالنسبة للاقتصاد.

المطلب الثالث: عوائق نظام الحوافز.

يمكن أن يواجه تطبيق نظم التحفيز العديد من العوائق أهمها ما يلي:<sup>3</sup>

- ✓ الأجر المحفز لا يعد بديلاً للإدارة الجيدة، فمكافأة الفرد عن مستوى أدائه يفترض أنها تحفزه على بذل المزيد من الجهد، ولكن ليس الحافز هو المهم في جميع الأحوال، فقد تكون هناك أسباب أخرى للإدارة هي الوحيدة المسؤولة عنها مثل: غموض التعليمات، عدم وضوح الأهداف، عدم الاهتمام بسياسات الاختيار والتدريب؛
- ✓ التركيز فقط على ما يمنح الحافز من أجله، حيث يشير علماء النفس بأن الأفراد يبذلون أقصى ما لديهم من جهد إذا عرفوا أنهم سوف يكافئوا عليها، ولكن هذه الجهود غالباً ما تتركز على ناحية معينة دون أخرى، فلو أن الحافز سوف يمنح على أساس عدد الوحدات المنتجة فسوف يبذل الفرد أقصى ما لديه من جهد لإنتاج أكبر عدد من الوحدات بغض النظر عن مستوى الجودة؛
- ✓ أن الأجر ليس الحافز الوحيد، حيث أشار عالم النفس Herzberg Frederick أن المال يحقق حالة من الهدوء المؤقت لدى الفرد وسرعان ما يزول تأثير هذا الحافز، ولذلك فهو يرى أن تقديم المزيد من الأموال لن يزيد من

<sup>1</sup> عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007، ص39.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 39، 40.

<sup>3</sup> جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2003، ص ص 444، 445.

- دافعية الفرد. ولذلك يقترح Herzberg أن تقدم المنظمة قدر ملائم من الحوافز المالية، بالإضافة إلى مجموعة من الحوافز غير المالية مثل زيادة فرص إحساس الفرد بالإنجاز، وتحقيق النجاح النفسي في وظيفته؛
- ✓ مكافأة المخطئ فالبعض ينظر إلى المكافأة والعقاب على أنهما وجهان لعملة واحدة، ولذلك فإن العبارة التالية: "إفعل هذا وسوف تحصل على ذلك" لا تختلف كثيرا عن عبارة "إفعل هذا" أو "لماذا لم تحصل على ذلك"؛
- ✓ إن المكافآت قد تمزق العلاقات بين الأفراد، ولذلك فهي تقلل من فرص تشكيل فرق العمل بسبب تركيز الفرد على تحقيق مصلحته الخاصة؛
- ✓ قد يؤدي منح المكافآت إلى إعاقة الأداء، حيث يشير أحد الخبراء إلى أن تحقيق التميز قد يسير في أحد الإتجاهات والمكافآت تسير في إتجاه آخر، حيث يتم إخبار الأفراد بأن دخلهم سوف يعتمد على الإنتاجية أو نتائج تقييم الأداء، ومن ثم فهم يركزون على زيادة عدد الوحدات المنتجة بغض النظر على مستوى الجودة، وقد يكون سلوكا لا أخلاقيا في سبيل تحقيق المعايير الموضوعية؛
- ✓ قد تقلل المكافآت من درجة إستجابة الأفراد، نظرا لأن التركيز الأساسي لديهم هو تحقيق أهداف معينة مثل خفض التكلفة، ولذلك فإن حدوث أي تغييرات يعني صعوبة تحقيق هذا الهدف وبالتالي يلعب الحافز دورا وسيطا بين حدوث التغيير ودرجة إستجابة العاملين؛
- ✓ قد تقلل المكافآت الحافز الداخلي لدى الفرد، وذلك لأنها تشعره بأنه لا يستطيع الأداء الجيد لواجبات وظيفته إختياريا؛
- ✓ إن الأفراد يرغبون في الحصول على حوافز معنوية بالإضافة إلى الحوافز المادية، فالفرد يرغب في أن يستمتع بعمله وأن يشعر بقيمته وهو يمارس واجبات وظيفته، ولذلك فإن التركيز على الحوافز المادية فقط سوف يقلل من درجة ولاء العاملين للمنظمة.

#### المطلب الرابع: شروط نجاح نظام الحوافز.

هناك عدة شروط يجب إتباعها حتى يكون نظام الحوافز ناجحا وهي كالتالي:<sup>1</sup>

- البساطة: ويعني ذلك أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في بنوده، وصياغته، وحساباته؛
- التحديد: ويقصد بذلك أن يكون أنواع السلوكيات الذي سيتم تحفيزها مشروحة فلا يكفي أن نقول أن (ينتج أكثر، أو يؤدي إلى تخفيض التكاليف، تقليل الحوادث) فيجب أن يكون هذا أكثر وضوحا من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع من أنواع مختلفة من التصرف؛
- يمكن تحقيقه: يجب أن يكون احتمال التوصل إلى تحقيق التصرفات والسلوكيات التي سيتم تحفيزها أمرا واردا؛

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 252-254.

- يمكن قياسه: ما لم يمكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء والتصرفات الرئيسية التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد لفشل النظام، لأنه سيكون مضیعة للمال وعليه يجب أن تكون التصرفات والسلوك أو الأهداف وأیضا العوائد قابلة للقياس بسهولة:
- الوضوح والفهم: يجب أن يكون نظام الحوافز مفهوما واضحا للجميع، ممن سيقومون بتطبيقه ومن سيطبق عليهم أيضا، بحيث لا يحدث لبس بين الأفراد في فهم بنود الحوافز المختلفة<sup>1</sup>؛
- التشاور: يجب إتاحة الفرصة لحوارات وأخذ آراءهم بعين الإعتبار<sup>2</sup>؛
- معايير الأداء: ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك (أو مؤشرات الإنجاز والأهداف) وأن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة، ويمكن تحقيقها وقابلة للقياس كما أشرنا في البنود السابقة؛
- ربط الحافز بالأداء: لا بد أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز، وأن تكون هذه العلاقات واضحة ومفهومة؛
- التفاوت: لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز وإلا فقدت قيمتها الحافزة، والإختلاف لا بد أن يعتمد على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد؛
- العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد على أدائه مع حوافز الآخرين على أدائهم، وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالإستياء؛
- الكفاية: يجب أن يكفي الأجر إحتياجات العاملين، حيث يمثل نظام الحوافز الزيادة في الأجر كما يجب أن يضمن النظام الجديد للحوافز دخلا لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه؛
- السيطرة: وتعني سيطرة كاملة للأفراد على الأعمال التي يقومون بها، والظروف المحیطة، والموارد التي يستخدمونها، وذلك حتى يمكن حسابهم على ما يقومون به من أداء؛
- التغطية الكاملة للأداء: ويعني ذلك أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث زيادة الكمية والجودة وتخفيض التكاليف وتخفيض الحوادث، وفتح الأسواق، وعقد صفقات، وتمثيل المنظمة، وتقديم أفكار جديدة، وغيرها من أنواع مختلفة للأداء؛
- المشاركة: إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من إقتناعهم به وتحمسهم له، والمحافظة عليه؛
- التنوع: يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها، حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الإحتياجات، فمنها المادي، ومنها المعنوي، ومنها خطابات الشكر والرحلات والحفلات والشيكات وغيرها؛
- الجدوى: يجب ان يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها أو نواتجها، ويتم التحقق من ذلك بمقارنة المنظمة قبل وبعد النظام (حتى ولو كان ذلك تخيلا وبالمحاكاة) وإلا أصبحت الحوافز نفقات جارية وليست إتفاقا إستثماريا.

<sup>1</sup> عبد الحمید عبد الفتاح المغربي، تقييم وظيفة التوجيه في البنوك الإسلامية، المهد العالمي للفكر الإسلامي، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1996، ص 41.

<sup>2</sup> فايز عبد الكريم الناطور، التحفيز ومهارات تطوير الذات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 116.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه نستنتج أن الحوافز لها دور بالغ وأهمية كبيرة في تقويم سلوك العاملين، فهي إحدى الطرق أو الوسائل التي تستخدمها المؤسسة كشكر وتقدير العاملين حول أدائهم المتميز ومجهوداتهم التي تعود بالإيجاب على أهداف المؤسسة وحثهم وتشجيعهم على التحسين المستمر، والتطور والتقدم نحو الأفضل، لأنه في النهاية قوة المؤسسة تكون في قوة الأفراد العاملين فيها، ونجاح الأفراد وتحسن أدائهم سوف ينعكس بشكل مباشر وإيجابي على المؤسسة. ومن هنا يتضح أن نظام الحوافز شرط أساسي في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.

**الفصل الثاني**  
**دور نظام الحوافز**  
**في تحقيق**  
**الرضا الوظيفي**

تمهيد:

إن ما تحققه سياسات الموارد البشرية من إشباع لدى مختلف حاجات الأفراد بشكل يحقق التوازن بينها وبين أهداف المؤسسة، والذي بدوره يؤدي إلى خلق بيئة عمل تحفز الأفراد وتشجعهم على تنمية وإستغلال قدراتهم ومهاراتهم، فهذا يتطلب من المؤسسة أن تهتم بالعنصر البشري ومعرفة حقيقة ميوله ورغباته وحاجاته وذلك من أجل الوصول إلى درجة أعلى من الرضا الوظيفي لدى الفرد مما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة في تحقيق أهدافها، وعليه يكتسب موضوع الرضا الوظيفي أهمية بالغة، ومنه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: الإطار العام للرضا الوظيفي.
- المبحث الثاني: عموميات حول الرضا الوظيفي.
- المبحث الثالث: علاقة نظام الحوافز بتحقيق الرضا الوظيفي.

### المبحث الأول: الإطار العام للرضا الوظيفي.

ينظر إلى الرضا الوظيفي عند الباحثين في علم الإدارة على أنه ما يشعر به الفرد ويحسه إتجاه المنظمة التي يعمل بها عموماً والمهام المسندة له خصوصاً، ويكتسي هذا الشعور أهمية كبيرة ودور في نجاح العلاقة الوظيفية بين الفرد والمنظمة التي هي المسؤولة بالدرجة الأولى على تغذية هذا الشعور بمختلف الحوافز المادية والمعنوية، وجعل هذه العملية دائمة ومستمرة لربط أهدافها بأهداف العاملين فيها.

### المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.

هناك عدة تعاريف للرضا الوظيفي تمكننا من استخلاص أهم خصائصه.

#### أولاً: تعريف الرضا الوظيفي:

يعرف على أنه: "قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي يعمل العاملون لتحقيقها، وبما يضمن إستمراريتهم وتقديمهم الأداء العالي الذي يقود إلى التفوق"<sup>1</sup>.

ويعرف كذلك بأنه: "مجموعة من الإهتمامات بالظروف النفسية والمادية التي تحمل المرء على القول بصدق: أنني راض في وظيفتي"<sup>2</sup>.

كما يعرف بأنه: "كحالة شعورية التي تصاحب بلوغ الفرد غايته وإشباع حاجته ورغباته التي يتطلّبها عن طريق الوظيفة التي يشغلها، وبالتالي فهي حالة من القناعة وبلوغ المرغوب، وهو محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه، والعوامل الطبيعية الخاصة بالوظيفة ذاتها والعوامل المرتبطة بمحيط العمل وبيئته"<sup>3</sup>.

فهو إذن "حالة عاطفية إيجابية أو ممتعة ناتجة عن تقييم الشخص لعمله أو خبراته العملية فيما يتعلق بالتوقعات التي طورها عنهم"<sup>4</sup>.

وعليه فإن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد العامل والمتمثل في الرضا إتجاه ما يقوم به من عمل، وذلك لإشباع إحتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله.

<sup>1</sup> مائدة حميد تاية المسعودي وسالم محمد عبود ، رأس المال البشري الإستراتيجي المفاهيم الأسس الأبعاد، دار الدكتور للعلوم الإدارية والإقتصادية، الطبعة الأولى، بغداد، العراق، 2019، ص 148.

<sup>2</sup> عبد الله خالد سليم المعاينة، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين، المجلد الأول، العدد الثاني، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، الأردن، 2017، ص 63.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، دار الجامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص ص 173، 174.

<sup>4</sup> Salvatore maugeri, théories de la motivation au travail, duned éditeur de savoirs, deuxième Edition, paris, France, 2013, p13.

ثانياً: خصائص الرضا الوظيفي.

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:<sup>1</sup>

- تعدد مفاهيم طرق القياس: حيث أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر؛
- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: فغالباً ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر، وقد إنعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.
- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني والتي تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.
- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل.
- للرضا عن العمل إرتباط 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 وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.
- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لإختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي.

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت بإهتمام الكثير من علماء النفس، وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية.

<sup>1</sup> منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، دار الكتب المصرية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2015، ص ص

كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع.<sup>1</sup> خاصة في العمل نظرا لما يحققه من فوائد للفرد والمنظمة على حد سواء، فعلى مستوى الفرد نجد أن الموظف الذي لديه رضا في العمل هو موظف سعيد، متوازن لا يشعر بضغط العمل ولديه شعور بتحقيق الذات. أما على مستوى المنظمة فهو ذو فوائد جمة مما دفع بالمنظمات إلى قياس معدلات الرضا الوظيفي لدى موظفيها محاولة التنبؤ بمخرجات ذات أهمية بالنسبة لها مثل: سلوك ترك العمل وسلوك التغيب عن العمل غير المبرر.<sup>2</sup>

ومن المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعلية الأداء. حيث أنه إذ كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام للخدمات.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: مظاهر الرضا الوظيفي

تتمثل مظاهر الرضا الوظيفي فيما يلي:<sup>4</sup>

- الرضا عن محتوى العمل: الذي يحقق الإثراء الوظيفي والتنوع في إظهار المهارات وذلك من خلال:
  - ✓ درجة تنوع مهام العمل: حتى لا يسبب الملل أو يكون السبب في تخفيض نسب الذكاء.
  - ✓ درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: كالحرية في الأداء الذي يوصل لنتائج مرضية.
  - ✓ استخدام الفرد لقدراته: لزيادة الرضا عن العمل.
  - ✓ خبرات النجاح وال فشل في العمل: ليحقق للفرد تقديره وإعتزازه بذاته.
- الرضا عن فرص الترقى: لتحقيق التطوير من الأفراد.
- الرضا عن الإشراف لتحقيق الترابط بين العاملين والمشرفين: لسهولة تنفيذ الأوامر وإحكام السيطرة عليهم.
- الرضا عن جماعة العمل: لتحقيق التفاعل والتفاهم والتنسيق مع معرفة كل فرد بالدور والمهمة التي يؤديها.
- الرضا عن ساعات العمل: مع توفير ساعات للراحة التي تحقق المنافع لدى الفرد فيها.
- الرضا عن ظروف العمل: يؤثر فيها الظروف المادية والعائد الذي يحصل عليه الفرد مهما كانت الصعوبة فيه.
- الرضا عن الأجر: يرتبط مستوى الأجور بشكل أقوى بالرضا عن الراتب أكثر من الرضا الوظيفي العام، إلا أن عدالة الأجور يمكن أن تكون مهمة للغاية، لا يشعر معظم الموظفين بالقلق من أن الأشخاص في وظائف أخرى

<sup>1</sup> عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، نيولينك للنشر والتدريب، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2015، ص 11.

<sup>2</sup> عربية سعدي وإبراهيم ماضي، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد الثاني عشر، مخبر الأروغونوميا والوقاية من الأخطار، وهران، الجزائر، 2016، ص ص 40، 41.

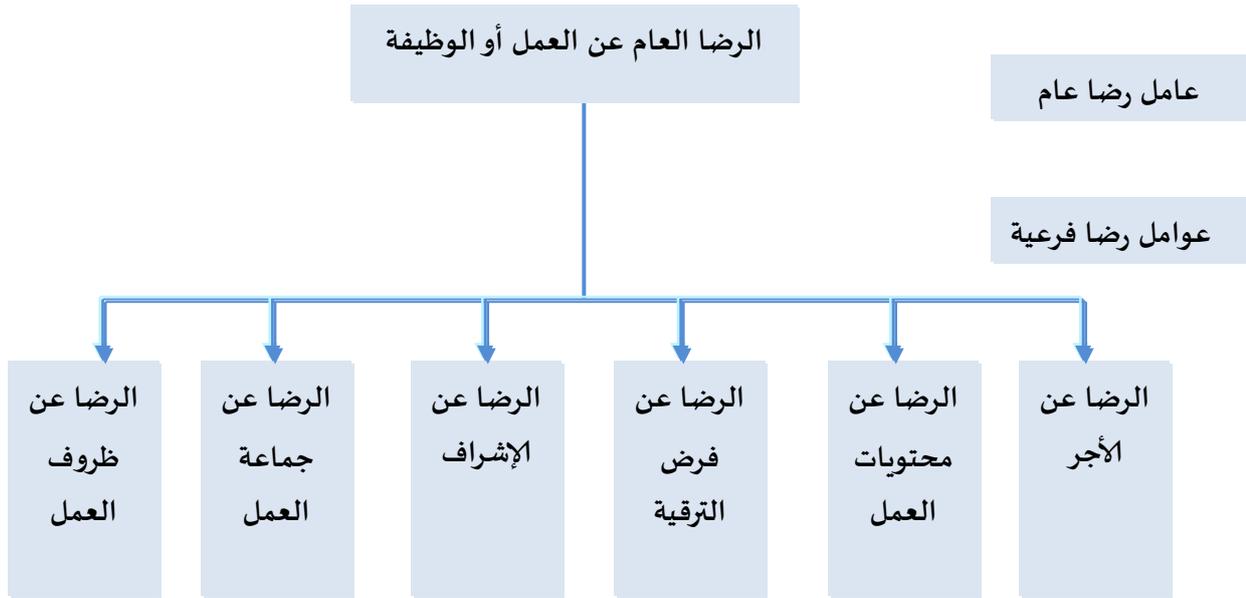
<sup>3</sup> عصام عبد اللطيف عمر، مرجع سبق ذكره، ص 11.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص ص 24، 25.

يكسبون أكثر مما يفعلون، غالبا ما يكونون قلقين جدا من أن الأشخاص الذين يعملون في نفس الوظيفة يكسبون المزيد.<sup>1</sup>

وعموما يمكن تلخيص مظاهر الرضا الوظيفي في الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): مظاهر الرضا الوظيفي



المصدر: أحمد صقر عاشور، تنمية المهارات القيادية والسلوكية تدريبات وأنشطة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 1997، ص 67.

#### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

يتكون الرضا الوظيفي من عدد غير محدد من الميول المفضلة، ولكن هناك نوع من الإتفاق على المجالات الواسعة لرضا الأفراد، وهذه المجالات تسمى بعناصر أو عوامل الرضا الوظيفي، وهذه العوامل هي محاولة لتقسيم مكونات الرضا الوظيفي في مجموعات يتوجب على الإدارة الناجحة دراستها للتعرف عن نوعية الرضا الوظيفي، وهذه الدراسة تتم عن طريق المقابلات والمشاهدات وكذا الإستقصاءات، ومن ثم يوجد إختلاف بين العلماء الإداريون في تحديد عناصر الرضا الوظيفي أو عوامله كل حسب وجهة نظره، حيث يمكن ذكرها كمايلي:<sup>2</sup>

يرى Durieux في هذا النموذج أن الرضا الوظيفي يتأثر بثلاث عوامل رئيسية تتوزع بدورها إلى عوامل فرعية تتمثل في:

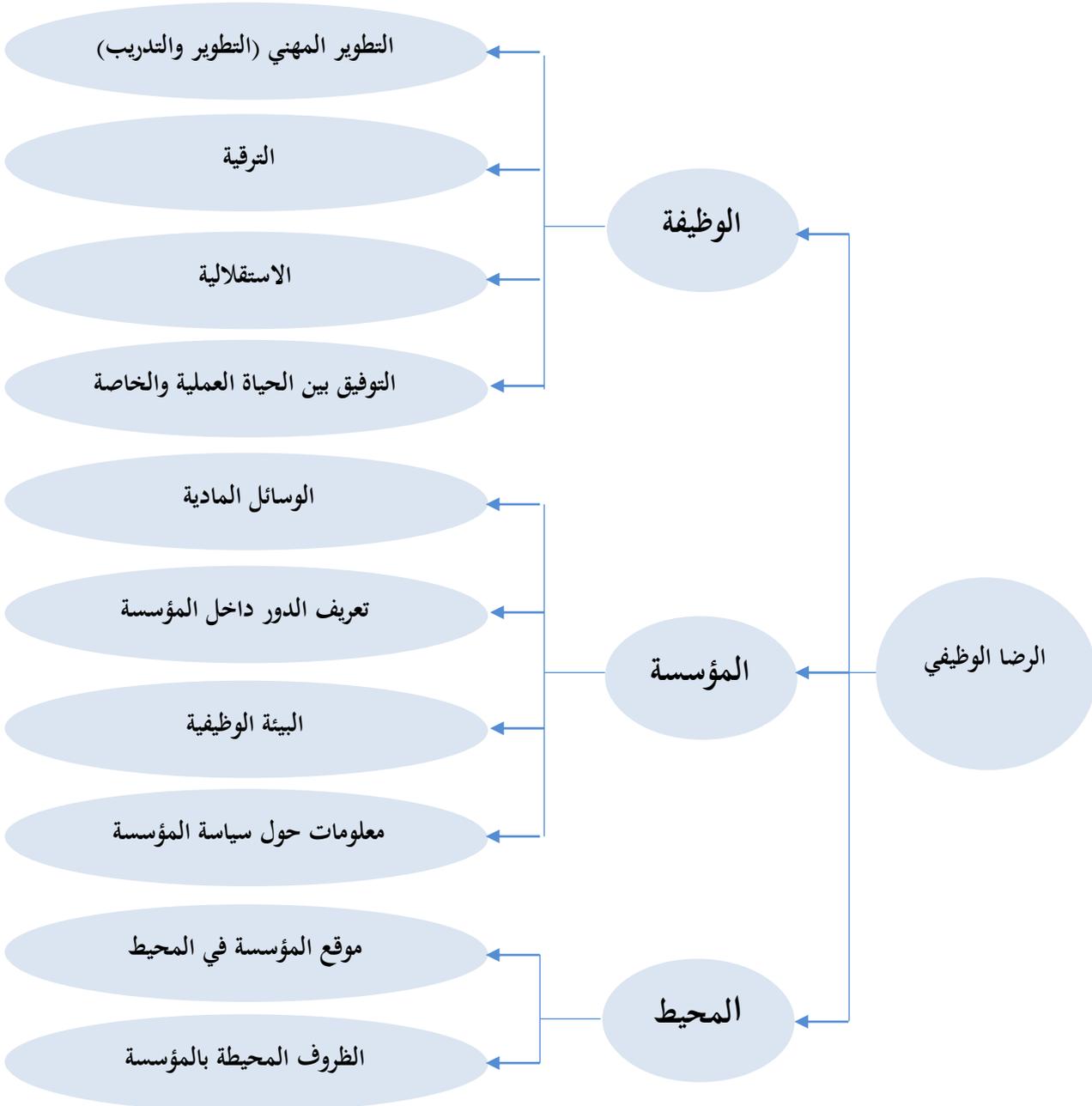
1- الوظيفة: ويقصد بها حدود السلطة والمسؤولية، بحيث تتأثر هي الأخرى بأربع متغيرات فرعية.

<sup>1</sup>Paul E. Spector, jobsatisfaction, sagepublications, London, United Kingdom ,1997, p42.

<sup>2</sup> سيد أحمد ستي، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الإلتزام الوظيفي والنية في ترك العمل، أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، 2016، 2017، ص ص 9.10.

- التطور المهني: ويعني التكوين والتدريب، فتطوير المهارات والخبرات للعمال هي التي تتيح فرص الترقية.
  - فرص الترقية: ويعني بها غريزة التطلع نحو النمو والترقية في العمل أو الوظيفة كما أكد Durieux أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو توقعاتهم للترقية التي سوف يحصلون عليها مستقبلاً، ذلك كون طموحات الفرد وتوقعاته تتماشى مع منصب العمل، إذ كلما كانت هناك آمال وطموحات للترقية لمستوى وظيفي أعلى كلما زادت درجة الرضا.
  - الاستقلالية: حيث أن سياسة المؤسسة، نمط الإشراف والتوجيه، فرص المبادرة الشخصية الإبداع، وحرية المناورة كلها تؤثر في مستوى الرضا.
  - التوفيق: ويكون بين العمل والحياة الخاصة إذ تؤثر إيجاباً أو سلباً على مستوى الرضا الوظيفي.
- 2- المؤسسة: إن اللوائح التي تنظم العمل وتحدد المهام والمسؤوليات فضلاً عن الظروف المادية التي تحيط بالفرد وبيئة العمل تؤثر بشكل كبير على تغيير أنماط السلوك وتفاوت درجات الرضا والأداء لديهم.
- 3- المحيط: وهي السياسة العامة للدولة وتدخلاتها تؤثر بالشكل الذي يتماشى مع هذه الظروف، وعلى هذا فصل Durieux تأثيرات المحيط إلى قسم يتعلق بموقع المؤسسة في المحيط، وقسم أوضاع القطاعات المحيطة بالمؤسسة كارتفاع معدلات الرسوم والضرائب، التضخم وارتفاع القدرة الشرائية وغير ذلك....ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): نموذج Durieux للرضا الوظيفي



المصدر: سيد أحمد ستي، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الإلتزام الوظيفي والنية في ترك العمل، أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، 2016، 2017، ص10.

ولقد حدد كيث ديفيز (Davis) ستة عوامل هامة للرضا الوظيفي تتصل ثلاث منها بالعمل مباشرة والثلاث الأخرى تتصل بظروف أو جوانب أخرى ذات علاقة:<sup>1</sup>

1- الجوانب التي لها صلة مباشرة بالعمل: تتمثل فيما يلي:

- كفاية الإشراف: فالمشرف له أهمية كبيرة في هذا المجال، لأنه يشكل نقطة الإتصال بين التنظيم والأفراد ويكون له الأثر الأكبر فيما يقومون به من أنشطة يومية.
- طبيعة العمل نفسه: فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان من النوع الذي يحبونه ويكون هذا الرضا دافعا لهم إلى إتقان عملهم وبذل ما لديهم من طاقة للقيام به.
- العلاقة مع الزملاء في العمل: فالإنسان اجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر إرضاء للأفراد إذا شعر بأنه يمنحه الفرصة لزمالة الآخرين والإتصال بهم.

2- الجوانب التي لا تتصل بظروف وجوانب العمل:

- تحديد الأهداف في التنظيم: يرغب الأفراد بأن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف فعال.
- العدالة: تحقيق العدالة والموضوعية في العمل وبخاصة توزيع الأدوار.
- الحالة الصحية والبدنية والذهنية: فهناك إرتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية وأثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته.

كما صنفت العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي كذلك إلى خمسة عوامل هي:<sup>2</sup>

- 1- عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة أو إطارها: وتشمل ما يحصل عليه الفرد من إمتيازات نتيجة إشغاله لوظيفته مثل: الإجازات، التأمين الصحي، السكن، الراتب، والتثبيت في الخدمة، وفرص الترقية، والعلاقات مع الآخرين، زملاء، رؤساء، مرؤوسين.
- 2- عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها: تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة ودرجة إثرائها، وتتمثل في تنوع الأنشطة الوظيفية ومدى إتساعها للحاجيات العليا وتشمل هذه العوامل مدى إكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة، ومدى السيطرة على الوظيفة التخطيط، والرقابة، والتنفيذ، والنظرة الإجتماعية لشاغلها، ومدى شعور الفرد بالإنجاز وإستغلال قدرته في وظيفته ومشاركته في إتخاذ القرارات المتعلقة بها والمستوى الإداري للوظيفة.
- 3- عوامل تنظيمية: تتعلق بسياسات المؤسسة فيما يتصل بساعات العمل وظروفه وإجراءاته ونظم الإتصال في المؤسسة.
- 4- عوامل متعلقة بالفرد نفسه: مثل شخصية الفرد، ودرجة إستقراره في حياته والسن والمؤهل العلمي وجنسه وأهمية العمل بالنسبة له.

<sup>1</sup> سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص ص 99،98.  
<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 99.

5- عوامل بيئية: وهذه العوامل تتعلق ببيئة الفرد وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه.

كذلك هناك محددات كثيرة تسهم إسهاما مباشرا وغير مباشر في خلق الرضا الوظيفي وتحديد مدها، ويمكن ذكرها من خلال ثلاث عوامل محددة للرضا هي<sup>1</sup>:

1- العوامل الذاتية: وهذه العوامل قسمين:

- عوامل تتعلق بمهارات وقدرات الأفراد، ويمكن قياسها أو معرفتها من خلال بيانات العمل والمؤهل والخبرة.
- قوة تأثير دوافع العمل على الأفراد العاملين.

2- العوامل التنظيمية: وتتعلق هذه العوامل بالتنظيم ذاته وما يسوده من أجواء علاقات وظيفية ترتبط بالوظيفة والموظف ومن هذه العوامل ما يلي:

- الرضا عن نظم وأساليب وإجراءات العمل.
- الرضا عن الوظيفة وما تتيحه الوظيفة لشاغلها من إشباع لحاجاته،
- العلاقة مع الآخرين في محيط العمل (رؤساء، زملاء، ومرؤوسين)

3- العوامل البيئية: وهي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها على الموظف بالصورة التي تؤثر في رضاه عن وظيفته وعمله ومن بين هذه العوامل: الانتماء الاجتماعي، والانتماء البيئي لبعض العاملين (إلى الريف وإلى المدينة)، والذي له أثر واضح على درجة التكيف والإندماج في العمل، ونظرة المجتمع إلى الموظف ومدى تقديره لدوره وما يسود هذا المجتمع من أوضاع بمؤسساته ونظمه وقيمه، كل ذلك يعكس تأثيره إيجابا أو سلبا على اندماج الموظف وتكامله مع وظيفته.

### المبحث الثاني: أساسيات حول الرضا الوظيفي.

يعد الرضا الوظيفي عاملا مهما في المنظمات الحديثة، فالرضا الوظيفي هو ذلك الأثر الذي يتركه النسق التنظيمي للمنظمة على الأفراد الذين يعملون فيها، والذي يكون نتاجا لسياساتها وخصائصها وأهدافها وإهتماماتها فيؤثر على الأنماط السلوكية للموظفين وطرق تفكيرهم وتطلعاتهم وحتى على مردوديتهم في العمل.

### المطلب الأول: أنواع الرضا الوظيفي.

يقسم الرضا الوظيفي لعدة إعتبارات نذكر منها: <sup>2</sup>

❖ بإعتبار شموليته: ويقسم الرضا الوظيفي بحسب هذا الإعتبار إلى:

✓ الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب الذاتية للعامل وتتمثل في: الإعتراف، التقدير، القبول، الشعور بالتمكن، الإنجاز والتعبير عن الذات.

<sup>1</sup> سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص ص 99، 100.

<sup>2</sup> لكحل منيف، مرجع سبق ذكره، ص ص 65، 66.

✓ الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئة) للعامل في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل، وطبيعة نمط العمل.

❖ بإعتبار زمنه: ويقسم إلى:

✓ الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذ يتوقع أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

✓ الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا المتوقع، وعندما ما يحقق الهدف يشعر الموظف حينها بالرضا الوظيفي.

❖ بإعتباره رضا كلي ورضا جزئي:

✓ الرضا الكلي: ويمثل رضا العامل عن جميع الجوانب ومكونات العمل، وهنا يكون العامل قد وصل إلى أقصى درجة عن الرضا عن عمله ولكن ليس من الضروري أن تتوفر في هذا العمل كل عناصر الرضا. لأن الرضا الكلي يتوقف على طبيعة العامل نفسه فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة، وبالتالي فالعامل وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

✓ الرضا الجزئي: وهو رضا الفرد عن جانب معين من جوانب عمله دون الجوانب الأخرى، كأن يرضى بالعائد المادي في حين يكون غير راضٍ عن نوعية الإشراف.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي.

حصرت الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين من المقاييس:

أولاً: المقاييس الموضوعية: وتعتمد هذه المقاييس في قياسها مستوى الرضا الوظيفي على حساب العديد من معدلات نواتج العمل نذكر أهمها:<sup>2</sup>

❖ معدل التغيب: وهو الوقت الضائع في المؤسسة بسبب تغيب العاملين، هذا التغيب الذي يمكن إيجتنابه، أو بسبب تغيبهم الذي يمكن تفاديه، ولا يدخل التغيب بسبب إضراب العمال أو بسبب إغلاق المؤسسة أو بسبب التأخر لمدة تصل إلى ساعة واحدة أو ساعتين.

كما يعني عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقاً لبرامج العمل، أي أنه مدرج في جدول العمل، أما إذا كان العامل في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيباً ويمكن حسابه بالصيغة التالية:

<sup>1</sup> عثمان محادين، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص 100.

<sup>2</sup> سيد أحمد ستي، مرجع سبق ذكره، ص 13-15.

$$\text{معدل التغيب} = \frac{\text{عدد ساعات أو أيام العمل}}{\text{عدد الساعات أو الأيام الكلية}} \times 100\%$$

حيث الأيام الكلية لا تتضمن أيام العطل (المدفوعة الأجر وأيام الأعياد الرسمية).

❖ **معدل دوران العمل:** يقدر معدل دوران العمل في مؤسسة بعدد تاركي العمل بإختيارهم مقسوما على متوسط عدد الموارد البشرية في تلك المؤسسة خلال فترة ما.

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد تاركي العمل اختياريًا}}{\text{متوسط عدد الموارد البشرية}} \times 100\%$$

ويقدر متوسط عدد الموارد البشرية على النحو الآتي:

$$\text{متوسط عدد الموارد البشرية} = \frac{\text{عدد الموارد البشرية في اول المدة} + \text{عدد الموارد البشرية اخر المدة}}{2}$$

كما أن الحالة التي يكون فيها هذا المعدل (معدل دوران العمل) مرتفعا (أكثر من 5 بالمئة) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا وفي حالة إنخفاضه يكون مؤشر على الرضا.

❖ **معدل الإنتاج المرفوض:** يقدر معدل الإنتاج المرفوض في مؤسسة من خلال المعادلة التالية:

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

إن الحالة التي يكون فيها هذا المعدل (معدل الإنتاج المرفوض) مرتفعا (أكثر من 5 بالمئة) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا وفي حالة إنخفاضه يكون مؤشر على الرضا.

❖ **معدل الأمن والسلامة المهنية:** من بين العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي هي ظروف العمل، كالإضاءة، درجة الحرارة، إلخ..... ولقد زاد الإهتمام بهذا الجانب بغية التخفيض والتقليل من حوادث العمل وتحسين الأمن والسلامة في مواقع العمل.

وتحسب معدلات الإصابة والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها، فإرتفاعها يعكس حالة اللارضا لدى الأفراد وإنخفاضها يعني حسن ظروف العمل، ومن ثم رضا الأفراد عنها.

ويتم حسابها وفقا لمايلي:

$$\text{معدل وقوع الحوادث و الامراض} = \frac{\text{عدد الاصابات المسجلة بسبب العمل} \times 1 \text{ مليون}}{\text{عدد ساعات العمل المتاحة}}$$

حيث: عدد ساعات العمل المتاحة = عدد العاملين × عدد ساعات العمل الأسبوعية × عدد ساعات العمل السنوية

$$\text{معدل ساعات العمل المفقودة} = \frac{\text{اجمالي ساعات العمل المفقودة} \times 1 \text{ مليون}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية}}$$

بحيث يحسب عدد ساعات العمل المفقودة من خلال كشوف الحضور، أما عدد ساعات العمل الفعلية فيحسب بطرح الإجازات والعطل الرسمية من عدد ساعات العمل المتاحة.

$$\text{معدل تكرار الحوادث} = \frac{\text{عدد مرات حدوث الاصابة او المرض الناتج عنها ضرر} \times 1 \text{ مليون}}{\text{عدد ساعات العمل المتاحة}}$$

ويهدف هذا المعدل للكشف عن تكرار وقوع الإصابات والأمراض المهنية وتصنيفها.

ثانيا المقاييس الذاتية: تقوم هذه المقاييس على تصميم قوائم واستبيانات على شكل عبارات تتناول جوانب مختلفة من الوظيفة، أو هي عبارة أسئلة موجهة إلى الموظفين بغية معرفة مدى تقبلهم ورضاهم عن تلك الجوانب، وأطلق عليها مصطلح المقاييس الذاتية لأنها تعتمد على ذاتية الباحث في بناء المفردات وتركيبها.

وهنا طريقتان لجمع المعطيات وأجوبة المبحوثين، إما كتابيا عن طريق الإستبيان أو شفويا عن طريق المقابلة الشخصية.

❖ الإستبيان: وهو من أشهر المداخل لقياس الرضا عن العمل، حيث يقوم الباحث بإعداد أسئلة بأسلوب مفهوم وكتابتها بشكل واضح وهذا ما يعرف بالإستبيان. ومع تطور الدراسات الإجتماعية خصوصا في ميدان الرضا أصبح الإستبيان وسيلة شهيرة لمعرفة مستوى الرضا.<sup>1</sup>

❖ المقابلات: وقد تكون المقابلات الرسمية أو غير الرسمية، ومخططا لها أو غير مخطط، وهي أكثر فعالية في معرفة رضا العاملين وخاصة إذا كان حجم المؤسسة صغيرا.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي.

<sup>1</sup> سيد أحمد ستي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 289.

تتمثل نتائج الرضا الوظيفي فيمايلي:<sup>1</sup>

- بذل الأفراد العاملين قصارى جهودهم وقدراتهم؛
- الإطمئنان والسعادة والإرتياح النفسي؛
- الإخلاص والتفاني في العمل وتحقيق معدلات كبيرة من الإنجاز؛
- غياب تضارب المصالح؛
- تفادي الإضطرابات والإحتجاجات وتقليل الشكاوى؛
- تحقيق النجاح والذات والرضا عن الحياة؛
- الثقة والإحترام المتبادل بين العاملين؛
- أخلاقيات المهنة؛
- إندماج وتكيف العمال داخل المنظمة؛
- حسن المعاملة والتعاون والإنسجام بين العاملين؛
- تحقيق أهداف وطموحات الفرد في النمو وأهداف المنظمة في الربحية والإنتاجية؛
- تخفيف الصراعات والنزاعات والمشاكل بين العمال؛
- تقليل معدلات دوران العمل والغيابات؛
- الحفاظ على المهارات والكفاءات البشرية؛
- المحافظة على ممتلكات المنظمة وتقليل التكاليف.

#### المطلب الرابع: أساليب تحقيق الرضا الوظيفي.

يعتبر الرضا الوظيفي مهما للغاية سواء بالنسبة للعامل أو الإدارة، وذلك نظرا لعلاقته بالأداء، الغياب، ترك العمل. لذلك أقدمت المؤسسات على تطوير عدة برامج لزيادة الرضا الوظيفي، حيث تعتمد هذه البرامج على عدة أساليب بعضها يدخل تغييرا في بناء العمل وأنظمتها، أما البعض الآخر فيعتمد على تغيير التعويض والمكافآت، وهناك مؤسسات أخرى تميل إلى الإعتماد على الفوائد الجانبية، ومن بين هذه الأساليب والبرامج مايلي:<sup>2</sup>

#### أولا: أساليب تغيير بناء (مكونات) الوظيفة:

تم إستخدام ثلاثة أساليب بغية زيادة الرضا الوظيفي وذلك عن طريق تغيير بناء الوظيفة:

<sup>1</sup>لكحل منيف، مرجع سبق ذكره، ص 87.

<sup>2</sup>سيد أحمد ستي، مرجع سبق ذكره، ص 22، 24.

❖ أسلوب دوران العمل: ويتضمن انتقال الفرد من عمل متخصص إلى عمل آخر، ومن فوائده تدريب العاملين على عدة واجبات متباينة، وتخفيض معدل الملل والرتابة (الروتين) الناجمين عن أداء واجبات تتميز بالتكرار الشديد.

❖ أسلوب زيادة واجبات الوظيفة: حيث يسمح هذا الأسلوب للعاملين بأن يضيفوا إلى أعبائهم واجبات أخرى مختلفة عما يؤديه من واجبات، وذلك بغية مضاعفة إحساسهم بأهميتهم للمؤسسة وتعتبر مسألة جد حساسة فيمكن أن ينظر الفرد إلى زيادة واجباته بطريقة سلبية. ويؤدي استخدام هذا الأسلوب بمهارة إلى التأثير الإيجابي في الرضا الوظيفي بإعطاء العاملين إحساسا أكبر بالإنجاز وتحسين مهاراتهم في العمل.

### ثانيا: أسلوب تغيير مكونات الراتب:

هناك من يشير إلى أن الذين يحصلون على رواتب جيدة يفضلون في غالب الأحيان البقاء في المؤسسات التي يعملون بها ولا يبحثون عن أعمال في مؤسسات أخرى، وذلك على الرغم من أن العلاقة بين الرواتب والرضا الوظيفي التي ليست دائما مباشرة وموجبة، وهذا تعمل معظم المؤسسات على تطوير أنظمة الرواتب بهدف تحسين الأداء، غير أن كثيرا من التغييرات تؤدي إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي أيضا، وتوجد عدة أنظمة للرواتب منها: نظام رفع الرواتب على أساس الساعة، نظام رفع الرواتب على أساس الأداء المباشر...إلخ.

### ثالثا: برنامج المنفعة الإضافية (الميزات):

بدأت المؤسسات في السنوات الأخيرة بتطوير برامج المنفعة الإضافية المصممة خصيصا لزيادة الرضا الوظيفي، حيث أصبحت هذه البرامج تمثل حوالي 28 بالمئة من الأجور التي تدفعها المؤسسة للفرد. وتتضمن هذه البرامج إجراءات معينة مثل: المرونة في ساعات العمل، توفير عدد من البرامج الصحية لكي يختار من بينها العاملون، وبرنامج التقاعد، ومشاركة الأرباح وبرامج خاصة للتطوير المهني وكذا الإهتمام بالصحة العامة والعناية بأطفال العاملين، ويفيد البرنامج في تخفيض معدلات الغياب الناجمة عن عدم قدرة العاملين على توفير عناية مناسبة لأطفالهم .

### المبحث الثالث: علاقة نظام الحوافز بالرضا الوظيفي ببعض المفاهيم المرتبطة به.

يعتبر الرضا الوظيفي مفهوما متعدد الأبعاد، فهو يختلف من فرد لآخر، لذلك لا بد من دراسته من عدة جوانب لإمكانية ملاحظته وتحديده، وبالتالي معرفة مدى تأثير نظام الحوافز فيه.

### المطلب الأول: علاقة نظام الحوافز بالرضا الوظيفي

للتحفيز علاقة أو بالأحرى تأثير في الرضا الوظيفي، حيث أن المنظمة التي تقوم بعملية التحفيز تسعى دوماً من خلاله إلى تحقيق الرضا لمواردها البشرية، وعموماً يمكن توضيح هذه العلاقة من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

❖ هناك علاقة ارتباط بين التحفيز والرضا الوظيفي باعتبار الحافز تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة، وعليه فإن توفر أنظمة حوافز مناسبة وملائمة ومتنوعة بين الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، فكلما كان مستوى الإشباع للحاجات كبيراً كلما زاد الرضا الوظيفي.

❖ التحفيز له تأثير على العامل نفسه، حيث يؤدي إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وذلك بتحسين أحواله المعيشية وظروف العمل والحياة.

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

✓ ارتباط الأداء بمكافآت العمل وحوافزه، وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتوافق مع الأهداف المحددة؛

✓ إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له، وإدراكه بالعدالة التنظيمية؛

✓ إن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل وهذه الحاجات تختلف درجات الإشباع فيها من شخص لآخر، وذلك تبعاً لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال العمل، فكلما كان هناك توفر لهذه الحاجات وإشباع مناسب كلما ارتفعت لديه نسبة الرضا عن العمل.

وعليه فإن التحفيز بمختلف أنواعه ومتغيراته له تأثير على الرضا الوظيفي كما يلي:

❖ إذا كان الفرد أو العامل يحس ويشعر بالعدالة في التحفيز والمكافآت، وأن التحفيز يتم وفق أسس ومعايير عادلة وموضوعية فهنا نقول إن التحفيز يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

❖ أما إذا كان العامل يشعر ويرى أن التحفيز لا يتم وفق أسس ومعايير عادلة وموضوعية ولا توجد هناك عدالة في التحفيز، يؤدي هذا بدوره إلى عدم الرضا الوظيفي ويخلق نوع من التوتر والقلق الذي ينعكس على العمل.

### المطلب الثاني: علاقة نظام الحوافز بالأداء

يعرف الأداء بأنه "تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين، أو مجموعة أشخاص"<sup>2</sup> وعليه فإن الأداء المهني هو نتيجة تفاعل قدرة الشخص مع ما يدفعه للعمل أي الحوافز، حيث تعتمد القدرة على عدة عوامل، منها المستوى الثقافي للفرد، وخبراته الشخصية، وكذلك التدريب، وجميعها تساهم في تحسين قدرته. وتكون عملية التحسين هذه بطيئة وطويلة المدة تقريباً، إلا أن عملية التحفيز تحقق تحسين الأداء على

<sup>1</sup>لكحل منيف، مرجع سبق ذكره، ص 88 – 90.

<sup>2</sup>عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي دار جليس الزمان للنشر والتوزيع الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2011، ص 48.

نحو أسرع، خاصة عندما يكون لدى المؤسسة نظاما للحوافز مرتبط بالأداء، لذلك يعد ربط الحوافز بالأداء من أبرز الحلول التي تلجأ إليها المؤسسات، والتي تؤدي دوراً هاماً في بقاء المؤسسة في حالة من القوة والفاعلية. ويأتي ذلك من اقتناع الإدارة بأن التعويضات على نحو عام، والحوافز على نحو خاص لها تأثير فعال في أداء العمال.

زيادة على ذلك فإن العمال يفضلون أن تكافئهم المؤسسة على أدائهم بطرق مختلفة والتي يمكن أن تدفعهم إلى إشباع حاجاتهم وتحقيق طموحاتهم.

ولما كان الأداء هو دالة لقدرة العمال وورغبتهم في العمل، فإن هذه المعادلة يمكن صياغتها على الشكل التالي:

$$\text{الأداء} = \text{المقدرة} \times \text{الرغبة}$$

من خلال هذه المعادلة يمكن الاستنتاج أن فاعلية الحوافز (المادية والمعنوية) في تحفيز العمال على زيادة الإنتاج ورفع كفاءة الأداء، تتوقف على شرطين، هما: توفر القدرة لدى العامل على العمل، ورغبته في العمل في آن واحد. ومعنى ذلك أن توفر القدرة على العمل لا يكفي للحصول على أداء جيد، وإنما الأهم من ذلك هو أن تتوافر الرغبة في العمل، والتي تتحقق من خلال ما تقدمه الإدارات من حوافز تشجيعية، تدفع العمال نحو الأداء الجيد والفعال<sup>1</sup>.

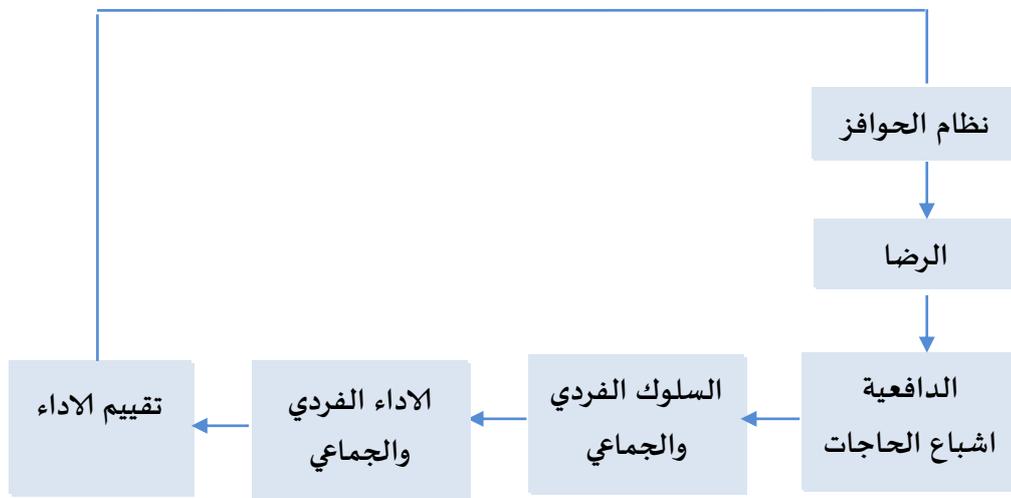
والاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع للأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة، على افتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، حيث أن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المؤسسة، لذلك من الممكن أن يكون توقع المكافآت حافزاً قوياً لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي، أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل.

زيادة على ذلك فللحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل، فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات (أو تخفف قوة الدافع)<sup>2</sup> وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك. والشكل الموالي يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء:

<sup>1</sup>نهى عطابا، مرجع سبق ذكره، ص 130.

<sup>2</sup>نور الدين بوالشرش، الحوافز وإداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2006/2005، ص 55.

الشكل رقم (08): علاقة الحوافز بالأداء



المصدر: نورالدين بوالشرش، الحوافز واداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2006/2005، ص 56.

### المطلب الثالث: العلاقة بين نظام الحوافز والولاء التنظيمي

يعرف الولاء التنظيمي على أنه: درجة تطابق الفرد مع منظمته ودرجة ارتباطه بها، حيث أن الصفات التالية تمثل سمات أساسية لولاء الأفراد لتنظيماتهم<sup>1</sup>:

- اعتقاد قوي بأهداف وقيم المنظمة.
- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.
- رغبة قوية في المحافظة على الاستمرار في المنظمة وعدم تركها.

<sup>1</sup>محمد بن دليمي القحطاني، ادارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، الطبعة الرابعة، الرياض، السعودية، 2015، ص 235.

وفي مجال العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي أشار " مارش وسايمون " في نموذجهم المشهور الحوافز. المساهمات، إلى أنه عندما تنخفض حوافز الأفراد للعمل في المؤسسات، فإن توجهاتهم نحو مؤسساتهم تصبح أقل تفضيلاً، وتنخفض جهودهم في الأداء، مما يؤدي إلى انخفاض مساهمتهم، ومن ثم إنتاجهم، ومن الممكن أن يتركوا أعمالهم بعد ذلك.

فتأثير الحوافز كبير في أداء العاملين، حيث يؤدي منحها إلى بذل الفرد أقصى جهد للحصول على مزيد من الحوافز، ومن ثم يتولد لديه الشعور بأهميته وحاجته للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافه، فيزيد ذلك من التزامه وانتماءه للمؤسسة، كما يزيد منح الحوافز ثقة الفرد بالتنظيم، حيث يشعر بتقدير المؤسسة لجهوده وتثمينها، ويؤدي ذلك إلى زيادة التزامه وولائه التنظيمي.

فتخفيض الحوافز والدوافع يؤدي إذن إلى تخفيض ولاء الأفراد لمؤسساتهم، مما يؤدي إلى تنمية توجهات سلبية نحو العمل والمؤسسة، ومن ثم انخفاض الأداء والإنتاج، وهذا يتطابق مع مفهوم " Becker " للولاء التنظيمي، حيث أشار إلى أن انجذاب الفرد نحو المؤسسة يتأثر بما يحققه من مكاسب وحقوق مادية ومعنوية، ما يؤدي إلى زيادة ولاء الفرد للمؤسسة، لذلك نجد أن بعض المؤسسات تشارك أعضائها في الفوائد والأرباح، حيث نجد أن نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها يؤدي إلى تحقيق أهدافهم من الفوائد والمكاسب، وهذا يتطلب منهم دعم المؤسسات التي يعملون بها ومساندتها.

بناء على ما سبق يمكن القول بأن دراسة الولاء التنظيمي لدى الأفراد يعتبر من أهم المتطلبات في نجاح المؤسسة وتقدمها، ولإسببها أن العامل يمثل أحد المدخلات الرئيسة وأهمها في نجاح المؤسسة، وضمن هذا المجال فإن نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها يتوقفان على نحو كبير على الفرد المؤهل المؤمن بمهنته، والذي لديه أعلى درجات الولاء نحو مؤسسته، لذلك فقد أصبحت دراسة الولاء التنظيمي لدى الأفراد في المؤسسات ضرورة مهنية، لما يترتب عليها من نتائج تنعكس على المؤسسة كاملة<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع: أثر التحفيز على المناخ التنظيمي للمؤسسة

يحظى التحفيز المادي والمعنوي باهتمام كبير من المؤسسة، وذلك لما له من انعكاسات سواء على مستوى الأفراد العاملين أو على مستوى المؤسسة، وعليه يمكن إظهار هذه الانعكاسات فيما يلي:

#### أولاً: أثر التحفيز على الأفراد العاملين:

يساهم تطبيق التحفيز بصفة فعالة في التأثير في أداء الأفراد العاملين في مستوياتهم، سواء كانوا قادة، أم مديرين، أم مشرفين، أم عاملين، وفي فاعليتهم وأدوارهم على نحو إيجابي وفق ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> انتهى عطايا، مرجع سبق ذكره، ص 129.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 136، 137.

❖ إشباع حاجات العاملين وتحقيق رضاهم: حيث يؤدي التحفيز الفعال إلى إشباع حاجات العاملين، وذلك بتوفير التركيبة الملائمة من الحوافز المادية والمعنوية، والتي تتوافق مع أكثر العاملين، ومن ثم تساهم في تحقيق أهدافهم، ومن خلال إشباع حاجاتهم يتحقق رضاهم .

❖ زيادة صلاحيات الأفراد: يؤدي التحفيز الفعال إلى إغناء محتوى الوظائف، وزيادة الصلاحيات للأفراد العاملين، وهو ما يؤدي إلى شعورهم بالأهمية حين إنجازهم أعمالاً ومهاماً متعددة، كما يؤدي إلى إثارة روح التحدي وتنفيذ المهام الصعبة والمتنوعة، وتكريس مفهوم التمكين، والوصول إلى أداء محتوى العمل بكفاءة عالية، وتطوير مهارات العاملين للتمكن من تنفيذ العمل المتنوع والموسع، إضافة إلى زيادة الإحساس بالمسؤولية. ويدخل في مجال الصلاحيات إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وذلك بزيادة المسؤوليات الممنوحة لهم في عملهم، إضافة إلى الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة عبر تقديم الحلول الملائمة، ورفع الروح المعنوية لهم بعد إشراكهم في التخطيط للعمل. وتنفيذه وتقييمه .

❖ تشجيع الإبداع والابتكار: يساهم التحفيز في تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين على نحو يضمن ازدهار المؤسسة وتفوقها، ويجري ذلك بتشجيع التنافس بين العاملين خلال العمل إثر الحصول على حوافز مرضية، وتطوير كفاءاتهم ومهاراتهم، وتوفير مناخ التطوير والابتكار لجميع الأفراد وربطه بحوافز ملائمة، ومنح المكافآت المطلوبة لقاء الإبداع والابتكار المقدم .

❖ إحلال أسلوب فرق العمل بدلاً من العمل الفردي: يشجع التحفيز الفعال على تنمية روح العمل الجماعي خلال تنفيذ العمل، وتشجيع ممارسات العمل التعاوني في المؤسسة، كما يؤدي إلى زيادة الإحساس بالمسؤولية الجماعية والفردية وتوظيفها لمصلحة العمل، إضافة إلى تسهيل الوصول إلى إنجاز المهام الصعبة نتيجة لتضافر أعمال أعضاء الفريق.

ثانياً: اثر التحفيز على فعالية المؤسسة:

تؤدي الآثار والانعكاسات التي يخلفها التحفيز على الفرد لانعكاسات مباشرة على المؤسسة كاملة، إذ يساهم تطبيق التحفيز الفعال في تحقيق نتائج إيجابية في المؤسسة كلها، بمن فيهم الأفراد الذين يعدون المحرك الأساسي للمؤسسة، حيث تظهر الانعكاسات على مستوى المؤسسة كما يلي:<sup>1</sup>

❖ التأثير في الوظائف الإدارية للمؤسسة: ينعكس التحفيز على وظائف المؤسسة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ويمكن إظهار ذلك فيما يلي:

✓ التأثير في الهيكل التنظيمي: يحقق التحفيز الفعال نقل البنى الهيكلية من الشكل الهرمي إلى الشكل العضوي والشبكي، حيث يدفع التحفيز نحو إعادة بناء الهياكل التنظيمية وآليات عملها، لتصبح بنية شبكية، تسهل التواصل والعلاقات الصاعدة، والنازلة، والأفقية، والشبكية بين الأعضاء كافة، كما يسهم التحفيز في تحسين

<sup>1</sup>نهي عطايا،مرجع سبق ذكره،ص 139،138.

مستوى فاعلية التنظيم وكفاءته بتسريع العمل والتواصل داخله، إضافة إلى استغلال كفاءات الأشخاص، وقدراتهم الفردية والجماعية إلى أقصى حد

✓ **التقليل من المركزية:** يعمل التحفيز الفعال إلى تقليل المركزية بمنح الإدارات الفرعية تفويضات إعداد الخطط وصلاحياتها وتنفيذها وتطويرها، وتقليل حلقات العمل، واتخاذ القرار بهدف سرعة الإنجاز والأداء، إضافة إلى اهتمام الإدارات المركزية بوضع السياسات ومراقبة النتائج وتقييمها، والابتعاد عن إجراءات العمل التنفيذية.

✓ **فاعلية الرقابة:** يؤدي التحفيز الفعال إلى تحسين آليات الرقابة والمتابعة والتدقيق باستخدام الطرق البعدية ذات التأثير الفعال، من دون أن تمس مشاعر الشخص وإحساسه بأهميته، والابتعاد عن أسلوب الرقابة السلطوي، وتشجيع تحمل المسؤوليات لدى القادة والعاملين على السواء مع تقليص إجراءات الرقابة، وتعزيز مفهوم الشفافية الإدارية، والوضوح في إنجاز العمل والأنظمة المقررة، والإجراءات والتعليمات المتبعة لتنفيذ المهام، لتصبح في مستوى معرفة أي شخص.

❖ **التأثير في العمل:** ينعكس التحفيز على طرق العمل في إجراءاته ومساراته وغيرها، ويظهر ذلك من خلال:

✓ **إجراءات العمل:** يسرع التحفيز إجراءات العمل ويبسط عملياته، وذلك بإنجاز خطوات ومهام متعددة في وقت واحد بأبسط الطرق وأسهلها، وتقليل الفوارق الزمنية لخطوات العمل المعقدة، وتنمية إحساس العامل بالعمل بأسهل طريقة وأسرع وقت، وبجودة عالية.

✓ **نقل تركيز المؤسسة من الاهتمام بالنشاطات والمهام إلى النتائج والإنجازات:** حيث يساهم التحفيز بنقل تركيز المؤسسة من الاهتمام بالنشاطات والمهام إلى التركيز على النتائج والإنجازات، وذلك باعتماد أسس تقييم مبنية على النتائج والإنجازات الحقيقية وليس على القيام بالنشاطات، وتعزيز التنافس بين الأفراد للوصول إلى نتائج أفضل وإنجازات أكثر، وبما يزيد وتائر التحفيز وتشجيع الفكر الجديدة وطرحها لتقديم حلول لمشكلات المؤسسة، وكذلك بتحقيق العدالة في تقييم الأداء المرتكز على النتائج الفعلية وليس على الجهود الصورية.

✓ **تقليل ارتكاب الأخطاء وخفض التكاليف:** يحقق التحفيز الفعال التقليل من ارتكاب الأخطاء التي يمكن أن تحصل فيحال تنفيذ العمل، وخاصة إن كان هذا العمل جماعياً، كما يحقق خفضاً في تكاليف العمل، ويساهم في تقليص الهدر نتيجة دمج وظائف متعددة في مركز عمل واحد، وفي انخفاض معدل دوران العمل، الذي يتسبب بتكاليف كبيرة في حال ارتفاعه، وكذلك بانخفاض حالات التغيب التي تتسبب في تدهور الإنتاج.

### خلاصة الفصل:

يمكن القول بأن شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي يعتبر هدفا في حد ذاته بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، فعندما يشعر الفرد بأن جميع احتياجاته محققة ومشبعة، تزيد له الرغبة في تقديم وإعطاء كل ما عنده لصالح المؤسسة. ولنظام الحوافز أثر كبير في تحقيق الرضا لدى الأفراد خاصة إذا كان هذا النظام موضوعا بالشكل الذي يلبي حاجات الفرد، لذلك لابد لإدارة المؤسسة أن تعمل على وضع نظام تحفيزي ملائم يساهم في رضا العامل ليتمكنها ذلك من الاستفادة من ولاء العامل وأدائه المتميز وزيادة كفاءته وبالشكل الذي ينعكس إيجابا عليها بشكل عام.

**الجانب الميداني**

**للمدرسة**

# الفصل الثالث

دراسة ميدانية في مؤسسة

سونغاز

تمهيد :

نتيجة لأهمية موضوع هذه الدراسة واتساعها، وبغية التعرف على مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بتحفيز أفرادها، وإسقاط جوانب الدراسة النظرية على واقع المؤسسات الجزائرية، امتثلنا بإحدى المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة سونلغاز بقالمة، وذلك بعرض وتحليل معطيات هذه الشركة، وبالاستناد على المعطيات النظرية حول نظام الحوافز، التي شكلت لنا قاعدة البحث الميداني وذلك بهدف التعرف على واقع التحفيز في مؤسساتنا، ولهذا قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية كالتالي :

- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز-قالمة -
- المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز-قالمة-

تعتبر شركة سونلغاز من أقدم المنشآت القاعدية الموجودة بالجزائر، فهي تعتبر المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية، حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية.

المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز-قالمة-وتعريفها.

أولاً: نبذة تاريخية عن المؤسسة

عرفت مؤسسة سونلغاز تطورات عديدة، والتي يمكن ذكرها فيما يلي<sup>1</sup>:

- خلال سنة 1947 وبمرسوم 05 جوان 1947 رقم 47-1002 تم تحويل تسيير مؤسسات الكهرباء والغاز المؤممة في الجزائر إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت تسمية "كهرباء وغاز الجزائر"
- من سنة 1962 إلى 1969 بعد الاستقلال حاولت المؤسسة مواصلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى الوطني.
- في 1969 بمقتضى الأمر رقم 59-69 الموافق لتاريخ 1969/07/28 تم حل مؤسسة "كهرباء والغاز الجزائر" وتحويلها إلى مؤسسة وطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"
- من سنة 1983: أول إعادة هيكلة لسونلغاز حيث أصبحت كل مؤسسات الأشغال وتصنيع العتاد مؤسسات مستقلة.
- في سنة 1991 وبواسطة المرسوم التنفيذي رقم 91-475 بتاريخ 14 / 12 / 1991 المتعلق بتغيير الطبيعة القانونية للمؤسسة أصبحت تسمى "مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري"
- في سنة 2002 صدر قانون توزيع الكهرباء والغاز بواسطة القنوات وفي 05 فيفري 2002 تم تحويل المؤسسة العمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى مؤسسة قابضة ذات أسهم. "سونلغاز ش. ذ. أ"
- في سنة 2004 عملية تحويل سونلغاز حيث بدأت بإنشاء ثلاثة مؤسسات "للأنشطة القاعدية" هي: إنتاج الكهرباء، نقل الكهرباء ونقل الغاز
- 2005 من أجل تحضير فروع للتوزيع تم إنشاء أربعة مديريات عامة وجهوية للتوزيع تتمتع بالاستقلالية
- في سنة 2006 ظهور أربعة شركات لتوزيع الكهرباء والغاز "شركة توزيع الجزائر، شركة توزيع الوسط، شركة توزيع الغرب، شركة توزيع الشرق"
- تم خلال 2009 إنهاء عملية الهيكلة، حيث تم من خلالها خلق 39 مؤسسة فرعية: 33 مؤسسة للنشاطات القاعدية 06 مؤسسات تساهمية مباشرة

<sup>1</sup> دليل المؤسسة، 2022، ص 1-9.

- خلال شهر ماي 2009، صدر ميثاق رمز يحدد الهوية المرئية لكل الفروع، تم تحديد من خلالها تسمية المؤسسة وبالتالي منع أي " استعمال عشوائي قد يكون مجال التباس "

### ثانيا: تعريف المديرية الفرعية للتوزيع سونلغاز قالمة

نشأت المديرية الفرعية للتوزيع قالمة في جانفي 1979 وكانت تابعة لمنطقة التوزيع عنابة، وهي مكلفة بإنتاج الغاز وتوزيعه، فبعد مرور أربع سنوات من صدور قانون الكهرباء ونقل الغاز بواسطة قنوات تكون سونلغاز قالمة قد خطت خطوات عملاقة في سبيل تكوين مجمع صناعي قوي بإعادة تنظيم التوزيع في شكل أربع مديريات عامة للتوزيع، يضم كل منها عددا من المديريات الجهوية للتوزيع وهذه المديريات هي SDA : شركة التوزيع بالجزائر العاصمة SDC، شركة توزيع الوسط ( من البليدة إلى تماراست) SDO شركة توزيع الغرب SDE شركة التوزيع الشرق و مقرها قسنطينة تضم عدة مديريات توزيع جهوية من بينهم مديرية التوزيع قالمة.

انظر الملحق رقم 2.

### المطلب الثاني: أهمية مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز-قالمة-وأهدافها.

#### أولا: أهمية المؤسسة

تعتبر سونلغاز من بين أهم المؤسسات في الجزائر، إذ تعتبر من المؤسسات الإستراتيجية التي تحظى باهتمام كبير من طرف الدولة، نظرا لما تقدمه من خدمات حيوية للمجتمع، كما أنها تخضع لقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدولة، وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع الآخرين مما يسمح لها بأن تكون من المؤسسات التي تمثل عصب الحياة في الاقتصاد الوطني، كما أن مؤسسة سونلغاز نظام داخلي خاص بها، وهو عبارة عن وثيقة تحدد القواعد المرتبطة بالتنظيم التقني للعمل، الوقاية، الصحة، الأمن، حماية المستهلك.

#### ثانيا: أهداف المديرية الفرعية للتوزيع سونلغاز قالمة

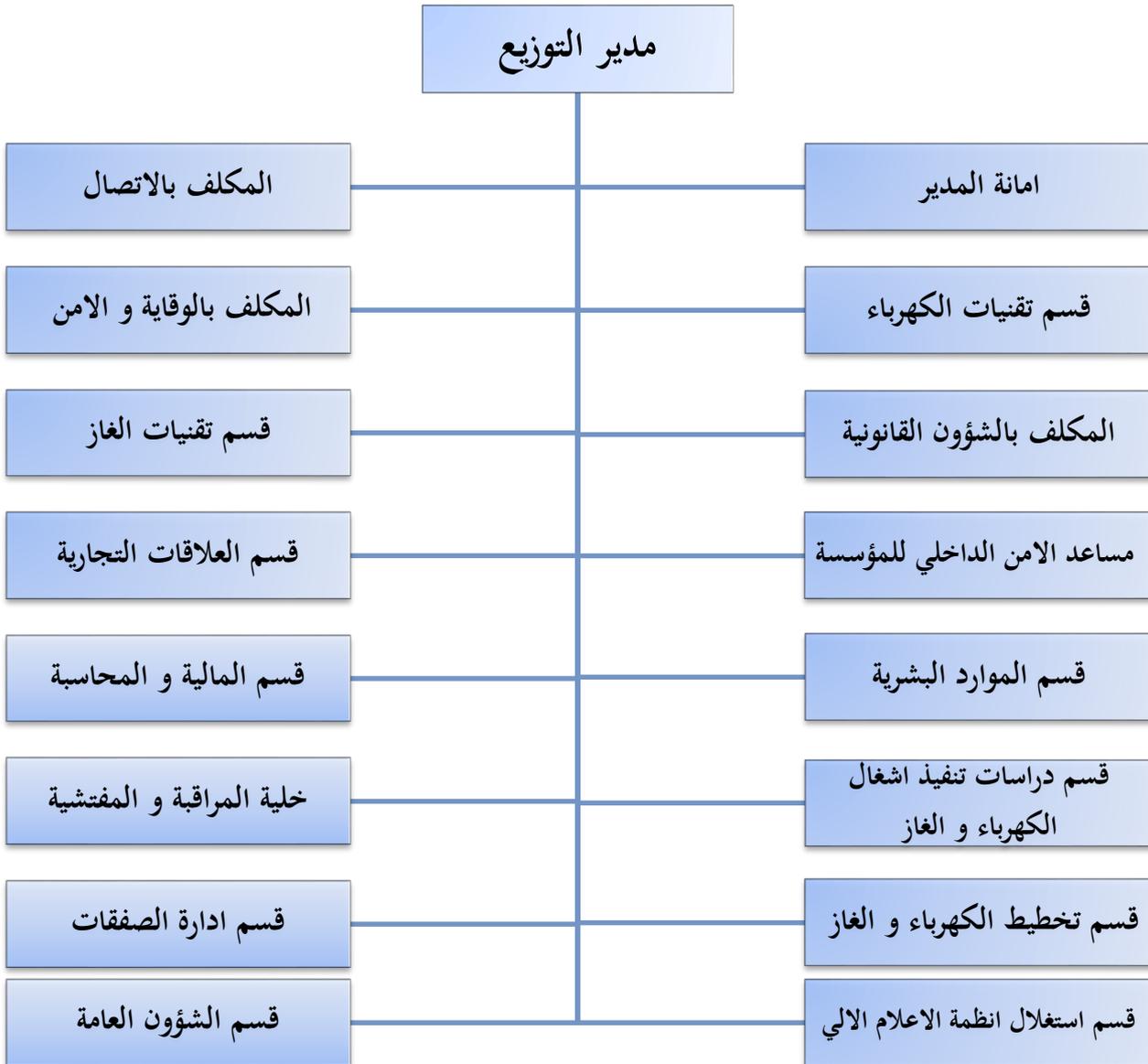
تهدف مؤسسة سونلغاز من خلال تقديمها لخدماتها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي:

- توزيع الكهرباء في قالمة ونقلها وتوزيعها وتسويقها؛
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق المحلية، وتوزيعه وتسويقه؛
- تطوير تقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها؛
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعة الكهربائية والغازية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز-قائمة-، المهام والوظائف.

فيما يلي يظهر الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز توزيع الكهرباء والغاز:

الشكل رقم(09): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز\_ قائمة \_



المصدر: من وثائق المؤسسة.

انظر الملحق رقم 1

بالاستناد إلى الشكل السابق والخاص بتوزيع الأقسام في الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، يمكن توضيح مختلف مهام هذه الأقسام فيما يلي:

- مدير المؤسسة: يعتبر أول مسؤول ويتمتع بصلاحيات عديدة في إدارة أعمال المؤسسة، يخوله القانون أوسع الصلاحيات ليتولى السير الحسن لسونلغاز، كما يمكن لهذا الأخير أن يفوض تحت مسؤوليته كل أو جزء من صلاحياته كما يمثل المؤسسة في كل أعمال الحياة المدنية ويمارس السلطة السلمية على مستخدمي المؤسسة.
- أمانة المديرية: تكون تحت إشراف المدير فهي تمثل مصدر جد مهم من أجل مساعدة المدير على إدارة جيدة لأعماله وهي تتكلف بالمهام التالية:

✓ المراسلات والبريد الوارد من مختلف المصالح؛

✓ تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن؛

✓ تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد للمدير؛

✓ طباعة الوثائق والرسائل السرية، وهي مكلفة بمختلف الأعمال الرقمية وكتابة البرقيات.

- المكلف بالاتصال: وذلك لمرافقة كل العمليات المتعلقة بالاتصال داخل وخارج المؤسسة، وتتلخص مهامه في:

✓ تصميم وتنظيم المعلومات للجمهور والعملاء؛

✓ المشاركة مع المديرية العامة للتوزيع في التظاهرات التجارية؛

✓ اقتراح مواضيع حول الإعلان والمعاملات للعملاء؛

✓ الحفاظ على العلاقات الوثيقة مع وسائل الإعلام.

- قسم تقنيات الكهرباء والغاز: وقد تم جمعها في هذه العناصر وذلك لتشابه مهامها:

✓ إعداد وتحضير برنامج استغلال الغاز والكهرباء؛

✓ وضع خطط التنمية التي تم تحديدها على المدى القصير والمتوسط؛

✓ تنفيذ ومراقبة نشاط العمل وانجاز برامج الصيانة؛

✓ ضمان الاستخدام الأمثل للشبكات وفق لقواعد وأهداف الجودة واستمرارية الخدمة.

- المكلف بالوقاية والأمن: بمساعدة عدة عمال فإنه يضمن للعمال ظنه المسبق حول حوادث العمل وتحسيسه الدائم والمستمر حول مخاطر الغاز والكهرباء، وتتمثل أبرز مهامه في:

✓ برمجة زيارات وأنشطة تحسيسية؛

- ✓ إعداد اجتماعات المديرية العامة، وزيادة ورشات العمل؛
- ✓ وضع معايير للنظافة والأمن، والمساهمة في توفير معدات الأمن؛
- ✓ تصنيف ملفات الحوادث المتعددة.
- المكلف بالشؤون القانونية: من أجل الدفاع عن المؤسسة أمام القضاء حول مختلف النزاعات القضائية، وتتمثل مهامها في:
  - ✓ المساعدة في حل المشاكل ذات الطابع القانوني؛
  - ✓ تمثيل سونلغاز أمام القضاء واتخاذ مختلف الإجراءات الودية في مصالح توزيع الكهرباء والغاز؛
  - ✓ متابعة تنفيذ القرارات القضائية، وتقدير وتحديد طلبات التعويض بمختلف أنواعها.
- قسم العلاقات التجارية: هذا الفرع هو الأكثر ديناميكية داخل المؤسسة والذي يستقبل زبائن أكثر ويقدم خدمات أكثر في مجال الصيانة، الوصل، التكلفة أيضا ب:
  - ✓ إعداد الفواتير من أجل الزبائن والمشاركين في شبكات الغاز والكهرباء؛
  - ✓ إحصاء المبيعات وإعداد التقارير حول تطور عدد المشتركين، واستقبال الزبائن وخدمتهم وتلبية طلباتهم.
- مساعد الأمن الداخلي: تتمثل مجمل مهامه في:
  - ✓ المتابعة وبصفة دائمة كل مجالات الرقابة الداخلية للمديرية العامة؛
  - ✓ القيام بزيارات دورية لهياكل المديرية العامة، وذلك لضمان الرقابة الداخلية؛
  - ✓ إعداد مخططات الأمن الداخلي للمديرية العامة بمساعدة المكلفين بالصيانة والأمن.
- قسم المالية والمحاسبة: والذي هو من أجل إسناد:
  - ✓ متابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات البنكية والجارية؛
  - ✓ إعداد تقديرات الميزانية والخزينة على المدى القصير؛
  - ✓ إجراء عن قرب الكشف على الحسابات الجارية والبنكية.
- قسم الموارد البشرية: يعتبر هذا القسم قلب الإدارة وله دور هام بها والذي من امتيازاته ما يلي:
  - ✓ تسيير الحياة المهنية للعمال (الاختيار، الترقية، المكافئات، الإقصاء والتقاعد)؛

- ✓ التسيير الإداري المرتكز بالخصوص على العامل الغيابات والساعات الإضافية؛
- ✓ تحديد أجور العمال من طرف المديرية العامة التي تستقبل كل شهر تقارير من طرف مديرية الموارد البشرية.
- انظر الملحق رقم 3.
- خلية المراقبة والمفتشية: تتمثل مجمل مهامها في:
  - ✓ السهر على السير الجيد للمديرية والقيام بالمراقبة الدورية لمختلف الأقسام والمصالح؛
  - ✓ مراقبة احترام القواعد والتعليمات العامة والخاصة؛
  - ✓ العمل على التأكد من ربط الزبائن الجدد (عملية المتابعة من تقديم الزبون للطلب إلى غاية تزويده بالخدمة)؛
  - ✓ الاهتمام بمعالجة شكاوى الزبائن.
- قسم دراسة تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز: تتمثل أبرز مهامه في:
  - ✓ انجاز منشآت الكهرباء والغاز في موقعها الضروري؛
  - ✓ دراسة الطلبات المستقبلية من المديرية الجهوية ومديرية الاستغلال؛
  - ✓ جمع الملفات التقنية للمنشآت التي ستنجز.
- قسم إدارة الصفقات: يعتبر من الأقسام المحورية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، إذ يعد همزة وصل ما بين الأقسام الأخرى، إذ يعمل على متابعة المؤسسة المناولة منذ اقتناءها لدفتر الشروط إلى غاية إتمام المهام وإيصال الخدمة للزبون
- قسم تخطيط الغاز والكهرباء: تتمثل أبرز مهامه في:
  - ✓ التخطيط لمنشآت الغاز والكهرباء المستقبلية، وتصميم نظم توزيع الكهرباء والغاز لتلبية طلبات الزبائن؛
  - ✓ توفير مزيد من الحماية والتحكم وتقليل الأخطاء (تخفيض التكاليف) والتشغيل الأكثر كفاءة؛
  - ✓ التنسيق مع مختلف الأقسام خاصة قسم تقنيات الكهرباء والغاز، دراسات تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز.
- قسم الشؤون العامة: وينقسم بدوره إلى:
  - ✓ فرع السيارات: ويهتم بالسيارات منذ وصولها إلى المؤسسة إلى غاية إهلاكها.
  - ✓ فرع الممتلكات والعقارات: ويهتم بممتلكات سونلغاز في جميع الأماكن من أراضي، عقارات، وكذلك يهتم بخدمات المؤسسة كالماء، الكهرباء، الكراء..... الخ.

- ✓ فرع التموينات: يقوم هذا الفرع بتموين كافة الفروع الأخرى بالموارد والعتاد الذي تحتاجه للعمل بشكل ملائم (الأقلام، الأوراق، المكاتب، الكراسي ... الخ).
- قسم استغلال أنظمة الإعلام الآلي: وتتمثل أبرز مهامه في:
  - ✓ إدخال المعلوماتية على أعمال المديرية؛
  - ✓ ضمان العمل الجيد لكل الحواسيب ووسائل العمل في المديرية؛
  - ✓ الاهتمام بشؤون الحاسبات الآلية من صيانة وبرمجة ومعالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء والغاز.

المطلب الرابع: واقع نظام الحوافز في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز-قالمة-

أولاً: روابط التصنيف والأجر:

يحدد التصنيف التدريجي للوظائف الأجر القاعدي الأدنى لكل منصب عمل موجود ضمن مدونة وظائف العمل

➤ الأجر: يحدد مجمع سونلغاز في تصنيف الوظائف وسلم الأجر حدود الأجر كما يلي:

✓ الوظيفة ومستويات التأهيل؛

✓ المخطط التوجيهي لتطور الأجر؛

✓ تطور الأجر على المستوى الوطني، وأثر المنافسة؛

✓ المطابقة بين الأجر المقدمة والنتائج الاقتصادية.

➤ الأحكام العامة للأجر:

للعامل الحق في راتب مقابل العمل المبذول، يتقاضى بموجبه أجرا ويتألف الأجر المدفوع مما يلي :

✓ الأجر القاعدي المناسب للوظيفة التي يشغلها العامل كما هو ناتج عن الترتيب التدريجي؛

✓ التعويضات المدفوعة بحكم أقدمية العامل، مقابل الساعات الإضافية المنجزة أو بحكم الشروط الخاصة

للعمل ولاسيما العمل التناوبي والعمل المضرو والإلزامي بما فيه العمل الليلي، وعلاوة المنطقة، الخبرة، الرصد

والصندوق؛

✓ العلاوات المرتبطة بالإنتاجية وتلك المرتبطة بنتائج العمل؛

✓ المصاريف التي تحملها العامل جراء تبعية مهنية خاصة فرضت عليه؛

- ✓ يجب أن يكون أجر العامل معبرا عنه ومدفوعا بوسائل نقدية محضة؛
- ✓ جميع عناصر الأجرة التي يتم دفعها للعامل، باستثناء تعويض المصاريف المدفوعة، يجب أن تدرج قسيمة الأجرة الشهرية التي تعدها الشركة وتسلمها للعامل؛
- ✓ تلتزم شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق بأن تدفع شهريا لكل عامل في أجال محددة، الأجر في المستحق له؛
- ✓ لا يمكن الاعتراض على دفع الأجور المستحقة من قبل الشركة أو حجزها أو اقتطاعها بأي سبب من الأسباب حتى لا يتضرر العمال الذين يستحقونها؛
- ✓ التغييرات في الترتيب والتعديلات في الأجور التي قد تطرأ خلال الشهر على الوضعية الفردية للعامل، تسري إجباريا من تاريخ تغييرها؛
- ✓ يجب إخطار المعني بالأمر كتابيا عن أي تغيير يمس وضعيته (التصنيف، التدرج، تعديل في عنصر من الأجر)؛
- ✓ يتم حساب الأجر والعناصر المكونة له على أساس يناسب زمن الحضور، غير أنه يمكن الإبقاء عليها في بعض الغيابات حسب شروط التنظيم الداخلي المعمول به .

#### ➤ الأجر القاعدي:

- ✓ يستجيب الأجر القاعدي للعمل الذي يتناسب ومقاييس الوظيفة المشغولة؛
- ✓ تحتوي الشبكة المرجعية على سلم القيمة الترتيبية التي تناسب تصنيف الوظائف الموزعة حسب الفئات الاجتماعية والمهنية والمحددة في الاتفاقية الجماعية؛
- ✓ يشكل جدول الأجور القاعدية الملحق بهذه الاتفاقية، شبكة الأجور في الشركة؛
- ✓ يرفق سلم الأجور لشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق بالاتفاقية الجماعية؛
- ✓ يرتبط نظام الأقسام بالاستحقاق، مجزأ إلى 10 أقسام من بينها واحد يسمى " قسم امتيازي "؛
- ✓ كل قسم يساوي نصف قيمة الدرجة، والقسم " قسم امتيازي " يساوي قيمة درجة كاملة؛
- ✓ تحدد هذه الأحكام عن طريق التنظيم الداخلي للشركة.

ثانيا: نظام التعويضات والعلاوات: وتنقسم إلى:

#### 1-العلاوة والتعويض المرتبطين بالأقدمية

➤ تعويض الأقدمية المهنية:

تمثل أقدمية العامل داخل الشركة وخبرته المهنية خارجها، ويتم دفع أجرتها بواسطة تعويض الأقدمية المهنية، ولتقدير هذا التعويض، تستعمل الشركة نظام استحقاق يمنح بمعدل درجة وحدة لكل سنة والتدرج عبر كل درجة من هذه الدرجات يتم بعد إتمام فترة عمل اثني عشر (12) شهرا كاملة، كل درجة تمثل نسبة 2 % من الأجر القاعدي بالنسبة لسنوات العمل المنجزة خارج الشركة، يتم إقرارها كما يلي: 2 % من الأجر القاعدي لكل سنة منجزة في الشعبة Pourcentage one. من الأجر القاعدي لكل سنة منجزة خارج الشعبة .

#### ➤ علاوة الخبرة:

علاوة موجهة لمكافأة مستوى التأهيل والكفاءة المكتسبة والمؤكدة من خلال تراكم الخبرة في مجال معين ودقيق.

### 2-العلاوات والتعويضات المرتبطة بالوظيفة

#### ➤ علاوة الصندوق:

تمنح هذه العلاوة لمكافأة الخضوع للخدمة المتعلقة بمهام القيام على الصندوق، تحدد هذه العلاوة بمبلغ 3000 دج للشهر من العمل المنجز للقيام بمهمة الصندوق.

#### ➤ علاوة الرصد:

تمنح هذه العلاوة على شكل علاوة رصد ثابتة وعلاوة رصد متغيرة كأجر عن الخضوع للخدمة المتعلقة بمهام الرصد. ليحدد مبلغ هذه العلاوة بـ 5000 دج للشهر من الرصد المنجز بالنسبة لعلاوة الرصد الثابتة 5000 دج للشهر من الرصد المنجز " بالنسبة لعلاوة الرصد المتغيرة. تحدد كيفية التطبيق عن طريق التنظيم الداخلي .

#### ➤ علاوة الصفقة:

وهي مخصصة للعاملين في الإعلام الآلي، وتمنح لتشجيع توظيف هذه الفئة من العمال والمحافظة عليها.

#### ➤ علاوة عن الأشغال تحت التوتر متوسط التوتر الكهربائي:

هذه العلاوة تهدف إلى تعويض الأخطار التي يواجهها العمال المعينون في نشاطات تحت التوتر الكهربائي وإلى اقتصاد الطاقة الناجمة عن عدم الانقطاع الكهربائي .

#### ➤ علاوة المسؤولية:

تمنح هذه العلاوة للعمال الذين يشغلون وظائف تتضمن الممارسة الفعلية للمسؤولية القيادية. يتم منح مبالغ علاوة المسؤولية علاوة المسؤولية شهريا .

#### ➤ علاوة النجاعة التجارية:

تمنح للمستخدمين الذين ينتمون للمصالح التجارية في مديريات التوزيع .

➤ علاوة نجاعة المشروع:

وهي علاوة تمنح من أجل مكافأة مساهمة ونجاعة الفرق المكلفة بالمشروع التنظيم الداخلي. وبالخصوص مشاريع الإعلام الآلي.

➤ علاوة نجاعة المدراء:

وتمنح لمكافأة جهود ونتائج المدراء، تمنح هذه العلاوة سنويا كما يلي:

- 50% كأقصى حد من الأجر القاعدي السنوي للمدراء العمليتين .

- 25% كأقصى حد من الأجر القاعدي السنوي للمدراء في مناصب الدعم.

➤ التعويض عن العمل الإلزامي:

يمنح هذا التعويض للعمال الخاضعون لتبعات الخدمة التي تلزمهم بالبقاء خارج ساعات العمل القانونية، تحت تصرف الشركة. تعويض

➤ الساعات الإضافية:

للعمال الملزمين استثنائيا بأداء ساعات عمل إضافية مفروضة بضرورة الخدمة في حدود 20 % من المدة القانونية للعمل، الحق في تعويض الساعات الإضافية. ويتم دفع هذا التعويض على أساس الأجر الساعي للعامل المعني بالأمر مع زيادة النسب التالية:

الجدول رقم (01): نسب تعويض الساعات الإضافية

الأوقات	النسب
أيام العمل	النسبة
الساعات الإضافية في النهار	50 %
الساعات الإضافية في الليل (من الساعة 09 ليلا إلى 05 صباحا)	100 %
أيام العطل والراحة الأسبوعية	النسبة
الساعات الإضافية في النهار	75 %
الساعات الإضافية في الليل	125 %

المصدر: من وثائق المؤسسة.

➤ تعويضاتدخل:

ويهدف إلى تعويض فقدان تعويض الساعات الإضافية الناجم عن الانتقال من فئة المهارة إلى فئة الإطارات لصالح عمال الاستغلال والصيانة.

➤ تعويض العمل التناوبي:

يمنح هذا التعويض للعمال الخاضعين للإرغام نتيجة النظام التعاقبي، وهي كالاتي:

- تغطية وقت نقل التعليمات .
- العمل أثناء يوم الراحة الأسبوعية .
- العمل في يوم عيد مدفوع الأجر.
- العمل الليلي .
- تعويض العمل التناوبي يدفع بحسب نسب عدد النوبات المنجزة في الشهر. وإذا لم يستبدل العامل من التناوب، يحصل على تعويض ساعات إضافية بحسب النسب المعمول بها .

➤ التعويض التكميلي للعمل التناوبي:

هو تعويض يخص العمال الخاضعين للعمل التعاقبي، ومطالبون في إطار ممارسة التناوب بتجاوز ساعات العمل القانونية، ويرتبط المبلغ الشهري لهذا التعويض بالتأشير الوقتي للعمل، ويتم احتسابه على أساس الأجر الساعي المعمول به .

➤ تعويض الإستخلاف (المادة 273):

ترمي إلى مكافأة العامل الذي شغل استخلاف بصورة مستمرة أو غير مستمرة على وظيفة تختلف عن وظيفته في الترتيب.

### 3-العلاوات المرتبطة بالمردودية والإنتاجية

#### ➤ علاوة المردود الفردي:

وهي علاوة تمنح لكل عامل من أجل مساهمته في تحقيق الأهداف وبرامج العمل المسطرة له داخل مجموعته.

#### ➤ علاوة التشجيع:

وهي علاوة لمكافأة النتائج الاقتصادية للشركة في كل ما تحمله هذه النتائج من معنى الفائض أو الربح في الإنتاجية أو التحسن في التسيير.

### 4-التعويضات المرتبطة بشروط العمل

#### ➤ تعويض العمل المضر:

تدفع لفائدة العمال الذين يشغلون مناصب عمل تشتمل مهام أو ظروف صعبة، شاقة، وسخة، غير صحية أو خطيرة تحدد قائمة الوظائف التي تستفيد من تعويض العمل المضر والمجدولة في مجموعات من طرف الشركة بعد استشارة لجنة الوقاية الصحية والأمن عن طريق تنظيم داخلي، تحدد مبالغ التعويض حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (02): مبالغ تعويض العمل المضر

تعويض العمل المضر		
المجموعة	دج/شهر	دج/يوم
N01	163800 دج	6300 دج
N21	210600 دج	8100 دج
N22	265200 دج	10200 دج
N31	312000 دج	12000 دج
N32	366600 دج	14100 دج
N04	429000 دج	16500 دج

المصدر: من وثائق المؤسسة.

#### ➤ التعويض عن الظروف غير الصحية:

يدفع لفائدة العمال الذين يشغلون محلات معلنة غير صحية من لجنة الصحة والأمن للمديرية أو الشركة. يحدد مبلغ التعويض كما يلي:

الجدول رقم (03): مبالغ التعويض عن الظروف غير الصحية

التعويض عن الظروف غير الصحية		
المجموعة	دج/الشهر	دج/اليوم
N01	1638.00 دج	63.00 دج

المصدر: من وثائق المؤسسة.

➤ تعويض المنطقة:

يمنح هذا التعويض إلى العمال الذين يمارسون وظيفتهم في مناطق جغرافية محددة أو في ظروف عزلة خاصة. تحدد قائمة المناطق المعنية في إطار التنظيم الداخلي، والمناطق المعنية إقليميا بهذا التعويض هي:

الجدول رقم (04): تعويض المنطقة

المكان	نوع المنطقة
ششار مديرية توزيع خنشلة	ب 1
بئر العاتر مديرية توزيع تبسة	ب 1
الشريعة مديرية توزيع تبسة	ب 1
بوسعادة مديرية توزيع المسيلة	ب 1
عين الملح مديرية توزيع المسيلة	ب 1

المصدر: من وثائق المؤسسة.

➤ تعويض تغيير الإقامة:

يستفيد العامل الذي يخضع إلى تنقل إلزامي يحتم عليه تغيير إقامته إلى مكان يبعد 70 كلم أو أكثر عن محل السكن أو المكان العادي للعمل ويستفيد من تعويض يحدد مبلغه كما يلي:

- ثلاثة (3) أضعاف الأجر القاعدي المناسب للترتيب الشخصي للعامل المتزوج.

- ضعفي (2) الأجر القاعدي للعامل الأعزب .

➤ تعويض كراء السكن:

يمنح تعويضا لكراء السكن كمساهمة في عقد إيجار لفائدة الإطارات السامية والإطارات العليا الذين تم تعيينهم في مناصب حركية، تختلف مبالغ تعويض كراء السكن حسب أماكن سكن الإطار المعني، يتم تصنيف هذه الأماكن إلى مجموعتين:

الجدول رقم (05): تعويض كراء السكن

المجموعات	المبلغ
مجموعة 01 (ولايات الجنوب)	20.000 دج
مجموعة 02 (ولايات أخرى)	35.000 دج

المصدر: من وثائق المؤسسة.

➤ التعويضات عن المصاريف المؤدات من طرف العامل في مهمة مأمورة داخل التراب الوطني:

تدفع للعامل عن النفقات الشخصية والاستثنائية الخاصة بمصاريف الإطعام، الإيواء والنقل في إطار العمل بمناسبة تنقل أو مهمة. والمقصود بالمهمة، أي تنقل استثنائي لمدة أقل من شهر أو 22 يوم عمل مفتوح وعلى محور يساوي أو يفوق 50 كلم.

➤ تعويضات عن المصاريف المؤدات من طرف العامل في تنقلات مأمورة داخل التراب الوطني:

يدفع للعامل المدعو للتنقل لمقتضيات الخدمة تعويض نفقات التنقل. والمقصود بالتنقل، كل مهمة تفوق شهرا تقويميا أو 22 يوم عمل مفتوح، أو مهمة أنجزت على محور يفوق 25 كلم وأقل من 50 كلم، مما يلزم العامل على تناول الطعام والإيواء في عين المكان، للعمال الذين يتنقلون في محور أقل من 25 كلم الحق في تعويض القفة.

➤ مصاريف المهمة في الخارج:

يحصل على هذه النفقات العمال الملزمون بمهمة مؤقتة في الخارج طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

➤ تعويض القفة أو مساهمة الشركة في نفقات الإطعام:

يمنح هذا التعويض كمساهمة من الشركة في نفقات الإطعام عندما يطبق نظام العمل المستمر، هذا التعويض يحدد كما يلي:

الجدول رقم (06): تعويض القفة أو مساهمة الشركة في نفقات الإطعام

الجهات	دج/يوم
الشمال	300 دج/يوم
الجنوب	310 دج/يوم

المصدر: من وثائق المؤسسة.

➤ التعويض الجزافي للنقل:

يمنح هذا التعويض للعمال الذين يسكنون على مسافة تفوق كيلومترا واحدا (1) عن مقر العمل، ويحدد هذا التعويض حسب كل شطرمين أسفله، لا يمنح هذا التعويض في حالة ما إذا كان تنقل العامل يتم بوسائل الشركة.

الجدول رقم (07): التعويض الجزافي للنقل

المبلغ	المسافة بين الإقامة ومكان العمل	الشرط
910 دج	من 01 كلم إلى اقل أو تساوي 03 كلم	الشرط الأول
1180 دج	من 03 كلم إلى اقل أو تساوي 08 كلم	الشرط الثاني
1730 دج	من 08 كلم إلى اقل أو تساوي 12 كلم	الشرط الثالث
2280 دج	من 12 كلم إلى اقل أو تساوي 25 كلم	الشرط الرابع
3090 دج	أكثر من 25 كلم	الشرط الخامس

المصدر: من وثائق المؤسسة.

➤ تعويض السيارة:

يمنح هذا التعويض جزافيا كل شهر لكل عامل يملك سيارة. يحدد مبلغه كما يلي :

- 2840 دج / شهر بالنسبة للعمال الذين تكون سياراتهم محل اتفاق مع الشركة.

- 4260 دج / شهر بالنسبة للإطارات السامية الذين يشغلون مناصب المسؤولية ابتداء من رئيس مصلحة وكذا إلى غاية رئيس دائرة. عندما يستعمل العامل. سيارته من أجل أغراض الخدمة يستفيد من تعويض كيلو متري مقابل النفقات المدفوعة والمحدد بمبلغ 4 دج للكيلومتر الواحد. وعندما يكون هذا الاستعمال استثنائيا، يتقاضى العامل تعويض استعمال مؤقت لسيارته الشخصية (ت.ا.م.س) والذي حدد مبلغه ب: 100 دج لليوم والتعويض الكيلو متري 4 دج / كلم.

➤ علاوة استعمال السيارة:

تمنح هذه العلاوة كل شهر للإطارات السامية العليا، مقابل هذه العلاوة يلتزم الإطار بوضع سيارته في الخدمة (بما في ذلك طريق المسافة إلى محل إقامته) للقيام بنشاطاته المهنية بما يعادل 1500 كلم في الشهر. في حالة القيام بمسافات إضافية تكون هذه الأخيرة محل تعويض كيلو متري (4 دج / 1 كلم) حسب ما هو مبين أعلاه. يستفيد مدراء التوزيع، بحكم خصوصية وظيفة التمثيل التي يقومون بها، من علاوة استعمال السيارة كما تم ذكرها في الفقرة أعلاه، مع توفير سائق في خدمتهم من طرف الشركة؛ وبهذا الإجراء يتم استبعاد تخصيص سيارة وظيفة له.

➤ تعويض الهاتف:

يستفيد العمال الذين يشتغلون في مناصب الخضوع إلى المصلحة أو ما يماثلها بالتكفل بالمصاريف المستهلكة في استعمال الهاتف النقال في إطار ممارسة نشاطاتهم المهنية .

5-العلاوات والتعويضات المرتبطة بالتكوين

- أتعاب التعليم: تدفع هذه العلاوات للعمال المكونين بصورة ملحقة حسب مستوى المؤهلات والتكوين الممنوح .
- علاوة التوثيق: يستفيد العمال الذين يخضعون لتكوين مهني متخصص من منحة التوثيق.
- تعويض التربص: يمنح هذا التعويض الشهري إلى العمال الذين يتلقون تكوينا مهنيا متخصصا.
- تعويض التربص التطبيقي: يمنح هذا التعويض للعمال الذين يخضعون لتكوين عند قيامهم بتربص تطبيقي في الأوساط المهنية لتعويض مصاريف الإطعام والنقل تحدد قيمته بمبلغ: 300 دج / يوم.
- تعويض الرعاية: هذا التعويض للمكلفين برعاية تكوين تطبيقي أو تأطير مهني أو متابعة وتقييم متربصين موضوعين، تحت مسؤوليتهم. كيفية التطبيق.

6-العلاوات والتعويضات ذات الطابع العائلي والاجتماعي

➤ علاوة الإحالة على التقاعد:

تمنح هذه العلاوة عند الإحالة الفعلية على التقاعد، ويحدد مبلغ هذه العلاوة كما يلي :

- شهر (01) من الأجرة (الأجر القاعدي للعامل + تعويض اقدميته) لكل شطر بثلاث (3) سنوات في حدود عشرة (10) أشهر، لكل إحالة في إطار التقاعد النسبي .
- (16) شهرا من الأجرة (الأجر القاعدي للعامل + تعويض اقدميته) لكل إحالة في إطار التقاعد دون شرط السن أي 32 عمل بالشركة.
- شهر (1) من الأجرة لكل شطر بثمانية عشر شهرا (18) في حدود أربعة وعشرين (24) شهرا لكل إحالة على التقاعد في السن القانوني 60 سنة أو 55 سنة كاملة بالنسبة للمرأة العاملة وبطلب منها طبقا للتنظيم الداخلي .

➤ تعويض عن الوفاة:

يمنح هذا التعويض لذوي حقوق العامل جزاء وفاته خلال أداء الخدمة، وإذا لم يوجد ذوي الحقوق، يتم دفع التعويض بحصص متساوية للفروع أو الأصول على صلة مباشرة من الدرجة الأولى والذين ليسوا على نفقته.

## 7-علاوات وتعويضات أخرى

### ➤ علاوة مكافحة الغش:

تحدد علاوة مكافحة الغش بمبلغ 650 دج عن كل حالة غش تم اكتشافها وتأكيدتها. كما تعطى فضلا عن ذلك، تحسينات سنوية إلى العمال الذين يكتشفون حالات غش أثناء ممارسة وظيفتهم وإلى أولئك الذين يكتشفون أكبر عدد من حالات الغش في السنة. يحدد النظام الداخلي قائمة المناصب المعنية بها. ويتراوح مبلغ هذا التحسين من 0 إلى 5 % من الأجر القاعدي للعامل المعني بالأمر. يحدد المدير المركزي النسبة الممنوحة، باقتراح من السلطة السلمية وعلى أساس عدد حالات الغش وحجمها خلال السنة.

### ➤ علاوة العمل الاستثنائي:

تمنح هذه العلاوة للعامل الذي يؤدي عملا استثنائيا، وباقتراح من السلطة السلمية، من طرف الرئيس المدير العام للشركة الذي له السلطة التقديرية في تحديد كفاءات منحها والمبالغ المناسبة لها.

### ➤ علاوة الأجر التكميلي:

تمنح هذه العلاوة سنويا والتي حدد مبلغها بـ 12000 دج.

### ➤ تعويض العطلة السنوية:

يمنح هذا التعويض إلى كافة عمال الشركة الذين يوجدون في عطلة سنوية.

### ➤ المكافآت:

تمنح مكافآت للعمال الذين تحصلوا على ميداليات العمل والاستحقاق، وكذلك العمال المسجلون في اللوحة الشرفية، وتحدد مبالغ هذه المكافآت بالاستناد إلى الأجر الأدنى للنشاط في الشبكة المعمول بها في الشركة:

- الميدالية البرنزية: مرتين (2) الأجر الأدنى المضمون للنشاط (15 سنة عمل داخل الشركة).
- الميدالية الفضية: أربعة (4) أضعاف الأجر الأدنى المضمون للنشاط (20 سنة عمل داخل الشركة).
- الميدالية الذهبية: ستة (6) أضعاف الأجر الأدنى المضمون للنشاط. (25 سنة عمل داخل الشركة).
- الميدالية القرمزية: ثمانية (8) أضعاف الأجر الأدنى المضمون للنشاط (30 سنة عمل داخل الشركة).
- دبلوم شرف: عشرة (10) أضعاف الأجر الأدنى المضمون للنشاط (35 سنة عمل داخل الشركة).
- التسجيل في اللوحة الشرفية للشركة: اثني عشرة (12) أضعاف الأجر الأدنى المضمون للنشاط (40 سنة عمل داخل الشركة).

➤ المساهمة الطاقوية:

يمنح لعمال الصناعات الكهربائية والغازية، مساهمة طاقوية على شكل إما مساعدة طاقوية أو دعامة طاقوية، طبقاً للقواعد التالية:

- المساعدة الطاقوية: يمنح امتياز الطاقة للعمال الذين هم في النشاط، ومثبتون ولهم عقود عمل غير محدود المدة، ويملكون سكناً أو يستأجرونه بصفة أساسية وحائزين بصفة شخصية على عقود اشتراك في الكهرباء والغاز، تستعمل هذه الطاقة حصرياً من أجل الاحتياجات الخاصة والسكنية للعامل وذوي الحقوق الذين يعيشون معه تحت نفس السقف ولا يتعلق إلا بعقد اشتراك واحد.
- الدعم الطاقوي: العمال الذين هم في النشاط ومثبتون ولهم عقود عمل غير محدود المدة، ولا يمكنهم الاستفادة من المساعدة الطاقوية، يستفيدون من " الدعم الطاقوي " تحدد عن طريق اتفاق جماعي.
- تحسينات المجاهد: وتمنح للعمال الذين لديهم صفة مجاهد أو أرملة شهيد طبقاً للتشريع.
- تحسينات أبناء الشهداء: وتمنح لأبناء الشهداء طبقاً للتشريع، ويتم تحديدها بالاستناد إلى فارق في الدرجة، يتم إضافته للأجرة .
- تعويض التسريح: يستفيد منه العمال الذين تم تسريحهم انفرادياً أو جماعياً بسبب تقليص عدد العمال طبقاً للتشريع المعمول به .
- الامتيازات الخاصة:

تمنح هذه الامتيازات لتسديد مصاريف الهاتف والسكن للعمال في رتبة إطار سامي أعلى، وأولئك الذين تستدعي وظائفهم صعوبات خاصة بالتسخير في خدمة الشركة ويستفيد العمال الذين يشغلون وظائف تبعية الخدمة والوظائف المماثلة لها من رصيد شهري موجه لتغطية نفقات الاستهلاك جراء استعمال الهاتف النقال، ويختلف مبلغ هذا الرصيد حسب مستوى التبعية للخدمة الذي يتحدد بحكم الوظيفة التي يشغلها العامل.

➤ خدمات اجتماعية طبية:

وهي خدمات يقدمها المركز الطبي الاجتماعي لعمال وموظفي سونلغاز العاملين والمتقاعدين وذوي حقوقهم (الأصول، الزوجة، الفروع)، وتشتمل على تقديم خدمات مجانية في الطب العام، طب الأسنان، الطب النفسي، خدمات التمريض، المساعدة الاجتماعية، خدمات سيارة الإسعاف، بالإضافة إلى الاتفاقية في مجال الطب المختص مع العيادات والمخابر الخاصة، حيث يتم تقديم خدمات بأسعار تفضيلية للعمال والموظفين وذوي حقوقهم بنسبة تعويض 80% عن الخدمة المقدمة.

انظر الملحق رقم 4.

ولقد تم إنشاء بشركة توزيع الكهرباء والغاز الشرق لجنة تسمى لجنة دراسة النصوص التطبيقية للاتفاقية الجماعية تتكون من ثلاثة إلى ستة أعضاء يمثلون الشركة والمنظمات النقابية التمثيلية، تكلف هذه اللجنة بالمهام التالية:

- تكييف تنظيمات الشركة حسب الاتفاقية الجماعية.
- تعتبر الاتفاقية الجماعية نافذة على جميع عمال الشركة ويعتمد بها في مواجهة كل المنظمات النقابية التمثيلية.
- يمكن إتمام الاتفاقية الجماعية للشركة أو تعديلها إذا اقتضت الضرورة بملحقات تفاوضية في نفس أشكال الاتفاقية الجماعية.
- يتم التوقيع والتأشير على الاتفاقية الجماعية من طرف المديرية العامة للشركة ومن طرف ممثل واحد على الأقل لإحدى المنظمات النقابية التي كانت طرفا في المفاوضات ويتم إيداعها بعد ذلك بغرض تسجيلها لدى مفتشية العمل وكتابة ضبط المحكمة ترسل نسخ منها إلى مقرات الوحدات التابعة للشركة وتوزع أيضا على جميع المستخدمين (العمال) بشتى الوسائل.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

بعد عرض مختلف الجوانب النظرية كان لا بد من تجسيد ذلك ميدانيا وذلك من خلال دراسة أثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي، حيث قمنا بتوزيع استبيان على العينة المحددة وسنحاول عرض وتحليل المعطيات، لذلك سيتم من خلال هذا المبحث عرض مجتمع الدراسة والعينة التي تم الاعتماد عليها، بالإضافة إلى إستعراض أهم مصادر جمع البيانات والأدوات والأساليب المستخدمة في تحليل نتائج الدراسة.

### المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة ومنهجية الدراسة

#### ❖ مجتمع الدراسة:

ويعبر عن "كامل الأفراد أو الأحداث أو المشاهدات التي تشكل موضوع البحث."<sup>1</sup> حيث يتمثل مجتمع الدراسة في شركة سونلغاز-قائمة-جميع الموظفين والإداريين والعمال.

#### ❖ عينة الدراسة:

"عبارة عن مجموعة من المفردات تؤخذ من مجتمع البحث، يقوم الباحث باختيارها بهدف جمع البيانات الخاصة ببحثه وعادة ما يلجأ الباحث إلى الاعتماد على طريقة العينة في جمع البيانات عندما يجد نفسه غير قادر على القيام بدراسة شاملة لجميع مفردات البحث، فيكتفي بعدد قليل من تلك المفردات في حدود الوقت والجهد والإمكانات المتاحة، علاوة على أن دراسة المجتمع كله قد تكون مضبغة للوقت وتبديد للجهد وللنفقات بغير مبرر"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>ريمة ماجد، منهجية البحث العلمي، مؤسسة فريديريش ايبرت، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2016، ص 29.  
<sup>2</sup>الطاهر الوافي، مرجع سبق ذكره، ص 157.

يرتكز موضوع بحثنا في الأساس على معرفة رأي العاملين الموجودين بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بقالمة حول نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة، وعند اعتمادنا لعينة الدراسة تم الأخذ بعين الاعتبار رأي المتخصصين في البحث العلمي المتمثل في أن نسبة 10% من المجتمع الكلي للدراسة هي نسبة مقبولة لحجم العينة في الدراسات الوصفية، وعليه تم الاعتماد على أسلوب المسح بالعينة.

حيث تم الإعتماد على أكبر عدد ممكن من العاملين في شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز-بقالمة-من أجل التشخيص الفعلي لواقع نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ يبلغ حجم المجتمع الكلي لهذه الدراسة 545 عامل موزعة على أربعة فئات وظيفية (رئيس قسم، رئيس فرع، رئيس مكتب، موظف).

ونظرا لتعذر وصولنا لجميع مفردات المجتمع بسبب بعض الشروط في المؤسسة وعدم الإخلال بالنظام الداخلي لها، فقد اعتمدنا على عينة بصفة عشوائية والذي بلغ عددها 80 مفردة، حيث تمثل 14.67% من مجموع المجتمع الأصلي، إذ تم توزيع 80 استمارة على أفراد العينة في حين تم استرجاع 70 استمارة صالحة للتحليل ما يمثل 87.5% من الاستمارات الموزعة وهو ما يعبر عن نسبة 12.84% من المجتمع الكلي.

#### المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات والأدوات المستخدمة

للقيام بعملية جمع المعلومات والبيانات اللازمة من أفراد عينة المجتمع المدروس اعتمدنا على أدوات عديدة نذكر منها:

##### ❖ الملاحظة:

"تعد الملاحظة إحدى أدوات جمع البيانات، خاصة عندما يصعب الحصول عليها من خلال الاستمارة وغيرها."<sup>1</sup>

ولقد استخدمنا هذه التقنية خاصة عند إجراء المقابلات المباشرة مع مختلف أفراد العينة الذين افدونا كثيرا بمعلومات لها صلة مباشرة بموضوع الدراسة.

##### ❖ المقابلة:

تعرف المقابلة على أنها "تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على عدد معين من البيانات الموضوعية"<sup>2</sup>، فمن خلال التعريف المقدم يتضح لنا أن المقابلة تتم بين شخصين أو أكثر للحصول على المعلومات المراد بلوغها من الطرف الثاني، ونميز بين نوعين من المقابلة، المقابلة المباشرة والتي تتم وجها لوجه بين الباحث والمبحوث، أما المقابلة غير المباشرة فتكون فيها المسافة هي الفاصل بين الباحث والمبحوث، وتتم بمختلف وسائل الاتصال كالهاتف، الاتصال الآلي... الخ".

<sup>1</sup>زهية عزبون، مرجع سبق ذكره، ص 175.

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص 175.

ولقد اعتمدنا في دراستنا وبشكل واسع على المقابلة المباشرة في المراحل الأولى للحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة من حيث تاريخها، أهدافها، واقع نظام الحوافز فيها .... وتم ذلك مع قسم الموارد البشرية وقسم إدارة الموظفين والمكتب الخاص بالاتصالات.

❖ الإستبيان:

وهو عبارة عن "وسيلة للحصول على الإجابات لعدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج يعد لهذا الغرض ويقوم المفحوص بملئه بنفسه"<sup>1</sup>، وقد اعتمدنا عليه في البحث لأنه يتيح للمبحوثين فرصة الإجابة بنوع من المصداقية والوضوح، نظرا لكونه غير مرتبط تماما بالعمل، بالإضافة لكونه يتميز بالسرية وهذا لعدم إطلاع كل فرد على إجابات الآخرين، مما يضي عليه نوع من الثقة والمصداقية.

ولقد احتوت الاستمارة النهائية على 27 سؤال، وقد تم تقسيمها إلى أربعة محاور، أنظر الملحق:

- المحور الأول: ويتضمن البيانات الشخصية.
  - المحور الثاني: واقع التحفيز في مؤسسة سونلغاز قائمة.
  - المحور الثالث: الرضا الوظيفي للموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز قائمة.
  - المحور الرابع: دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز\_قائمة\_.
- انظر الملحق رقم 5.

❖ الوثائق الداخلية للمؤسسة:

"إن أهمية هذه الوثائق والسجلات تكمن في كونها توفر على الباحث الكثير من الوقت والجهد، فالبيانات التي تتوفر في سجلات المؤسسة عن الأفراد المستهدفين من البحث تعتبر بيانات جاهزة يمكن للباحث إعادة تبويبها وعرضها بالأسلوب الذي يرغب فيه، وأيضا الكشف على بعض القضايا التي يصعب ملاحظتها والكشف عنها عن طريق استمارة البحث وحدها"<sup>2</sup>.

حيث تمكنا من الحصول على بعض الوثائق الخاصة بالمؤسسة وتم التزويد ببعض المعطيات والبيانات الضرورية والمتمثلة في:

- بيانات تدور حول تاريخ المؤسسة وتعريفها
- بيانات تدور حول أهمية وأهداف المؤسسة.
- بيانات تدور حول الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.
- بيانات تدور حول واقع الحوافز المعتمدة من طرف المؤسسة.

<sup>1</sup> زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، مطبعة أبناء الجراح، الطبعة الثانية، غزة، فلسطين، 2010، ص 17.

<sup>2</sup> الطاهر الوافي، مرجع سبق ذكره، ص 164.

المطلب الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول: أداة الدراسة

- إعداد استمارة من أجل استخدامها في جمع المعلومات والبيانات.
  - عرض الاستمارة على محكمين من أجل اختبار مدى وملاءمتها.
  - توزيع الاستبيان على أفراد العينة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة.
- ولقد تم تقسيم الاستبيان إلى :

الجزء الأول: يشمل البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من الأسئلة المرتبطة بالنوع، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة العملية .

الجزء الثاني: يتكون من جملة من المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة وقد تم تقسيمه إلى 3 محاور كما يلي :

المحور الأول: بعنوان " واقع التحفيز في مؤسسة سونلغاز\_قالمة\_ " وقد تضمن هذا المحور 9 عبارات.

المحور الثاني: بعنوان " الرضا الوظيفي للموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز\_قالمة\_ " وقد تضمن هذا المحور 9 عبارات.

المحور الثالث: بعنوان " دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز\_قالمة\_ " وقد تضمن هذا المحور 9 عبارات.

ولقد تم الاعتماد على الأسلوب الإيجابي لبناء أسئلة الاستبيان وذلك لتسهيل عملية إدخال البيانات وتجنب الوقوع في الأخطاء، حيث اعتمدنا في الإجابات على مقياس ليكارت الخماسي، بحيث تأخذ كل إجابة أهمية على النحو التالي:

الجدول رقم (08): مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبين.

وبهذا يكون هناك أربعة خلايا طول كل خلية في مقياس ليكارت الخماسي هو: المدى بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في درجات المقياس (4=1-5) الناتج يقسم على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة (4=5÷4=0.8)، بعد ذلك يضاف طول الخلية الصحيحة إلى درجات المقياس، وذلك لتحديد طول الخلية أو الفئة كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (09): سلم ليكارت المرجح

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة
من 1.81 إلى 2.60	غير موافق
من 2.61 إلى 3.40	محايد
من 3.41 إلى 4.20	موافق
من 4.21 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين.

### الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة .

لتحقيق هدف الدراسة وتحليل مختلف البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية والتي يمكن ذكرها فيما يلي :

### أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم الاعتماد في استخراج نتائج الدراسة واختبار الفرضيات على البرنامج الإحصائي Spss v26 وهو اختصار: STATISTICAL (PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCES) والتي تعني الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ معامل الارتباط سيبرمان: لقياس صدق الإستبيان
  - ✓ معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات الإستبيان، من خلال اختبار مدى إعتمادية الإستبيان في قياس المتغيرات التي شملت علمها الدراسة.
  - ✓ التكرارات والنسب المئوية: لتوضيح خصائص العينة المدروسة.
  - ✓ المتوسطات الحسابية: لمعرفة التوجه العام لأراء أفراد العينة عند إجابتهم عن أسئلة الإستبيان.
  - ✓ الإنحراف المعياري: بهدف التعرف على مدى تشتت إجابات أفراد العينة عن متوسطها الحسابي.
  - ✓ إختبار كلومغروف سمرنوف وشاييرو ويلك: لإختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة.
  - ✓ إختبار ستودنت (T-TEST) : لعينة واحدة لدراسة الفروق بين المتوسطات.
  - ✓ إختبار الارتباط الخطي: لدراسة علاقة الارتباط بين محاور الدراسة، ولتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.
  - ✓ إختبار تحليل التباين الأحادي: لدراسة مدى وجود فروق في الآراء حسب المتغيرات الشخصية.
- انظر الملحق رقم 6.

المطلب الرابع: قياس صدق وثبات الاستبيان .

اولا: صدق الاستبيان: ويتمثل في مدى قدرة أداة الدراسة على قياس ما أعدت لقياسه، ويشمل على ما يلي :

- ❖ صدق المحكمين: حيث تم عرض استمارة الاستبيان للتحكيم إلى المختصين في هذا المجال.
- ❖ صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان: تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ عددها 70 عامل وذلك بحساب معاملات الارتباط بين العبارات والمحور الذي تنتهي إليه كما يلي:

➤ صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: " واقع التحفيز في مؤسسة سونلغاز-قائمة- ".  
الجدول رقم(10): معاملات ارتباط سييرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول.

رقم العبارة	عبارات المحور الأول	مستوى المعنوية	معامل الارتباط بالمحور
01	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بتحفيز الموارد البشرية.	0.000	0.789
02	يتميز نظام الحوافز في المؤسسة بالتنوع.	0.000	0.812
03	هناك تطور مستمر في نظام الحوافز.	0.000	0.818
04	يوضع نظام الحوافز حسب احتياجات الموظفين.	0.000	0.769
05	تلي المؤسسة من خلال التحفيز كافة رغبات الموظفين.	0.000	0.767
06	هناك سياسة واضحة ومحددة للحوافز والترقيات.	0.000	0.768
07	يساهم نظام الحوافز في حصول الموظفين على مكافآت عادلة مقابل القيام بأداء معين.	0.000	0.812
08	تولي المؤسسة اهتماما بالحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية.	0.000	0.719
09	يساهم نظام الحوافز المتبع في تحسين أداء الموظفين.	0.000	0.708

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) بان معاملات الارتباط لكل عبارة هي دالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، حيث نجد قيمة الاحتمال Sig لجميع العبارات أصغر من مستوى المعنوية(0.05)، مما يشير إلى وجود اتساق بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه، وهو ما يؤكد وجود صدق داخلي.

➤ صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: " الرضا الوظيفي للموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز-قائمة- "

الجدول رقم (11): معامل ارتباط سييرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني.

رقم العبارة	عبارات المحور الثاني	مستوى المعنوية	معامل الارتباط بالمحور
10	احصل على راتب يتناسب والمهام التي أقوم بها.	0.000	0.688
11	يتناسب الراتب الذي احصل عليه مع خبرتي في العمل.	0.000	0.677
12	اعمل في وظيفة تتناسب مع مؤهلي العلمي وخبرتي.	0.000	0.769
13	اشعر بالرضا التام عن المهام التي أقوم بها ضمن وظيفتي.	0.000	0.729
14	اشعر بالرضا عن تقدير الجهود الذي احصل عليه.	0.000	0.723
15	إننا راضين عن الترقيات التي احصل عليها.	0.000	0.686
16	اشعر بان هناك دائما فرص للتعلم والتقدم في العمل.	0.000	0.679
17	اشعر بالانتماء والولاء لهذه المؤسسة.	0.000	0.607
18	بيئة العمل مناسبة تجعلني أريد الاستمرار في العمل ولا انوي تركه.	0.000	0.615

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) بان معاملات الارتباط لكل عبارة هي دالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، حيث نجد قيمة الاحتمال Sig لجميع العبارات أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يشير إلى وجود اتساق بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه، وهو ما يؤكد وجود صدق داخلي.

➤ صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث: " دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز-قائمة-

الجدول رقم(12): معاملات ارتباط سييرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثالث

رقم العبارة	عبارات المحور الثالث	مستوى المعنوية	معامل الارتباط بالمحور
19	يساهم نظام الحوافز في شعور الموظفين بالرضا الوظيفي.	0.000	0.753
20	يساهم نظام الحوافز العادل في جعل الموظفين أكثر استقرارا وانسجاما في بيئة العمل.	0.000	0.839
21	يساهم نظام الحوافز الجيد في تحسين القيم السلوكية في العمل.	0.000	0.843
22	يساهم نظام الحوافز في تنمية الرقابة الذاتية مما يحد من الرقابة المباشرة في بيئة العمل.	0.000	0.743
23	يولد نظام الحوافز الرغبة في الإبداع والابتكار لدى الموظفين.	0.000	0.747
24	يزيد نظام الحوافز المتبع من الانتماء والولاء للمؤسسة.	0.000	0.751
25	يقلل نظام الحوافز من التغيب ومن التهرب من العمل.	0.000	0.844
26	يشجع نظام الحوافز الفعال على تنمية العمل الجماعي وروح الفريق وزيادة التعاون بين الموظفين.	0.000	0.902
27	يساهم نظام الحوافز الجيد في تحسين أسلوب تعامل الموظفين مع العملاء.	0.000	0.882

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) بان معاملات الارتباط لكل عبارة هي دالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، حيث نجد قيمة الاحتمال Sig لجميع العبارات أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يشير إلى وجود اتساق بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وهو ما يؤكد وجود صدق داخلي.

❖ **الصدق البنائي:** وهو الذي يتم قياسه من خلال قياس درجة الارتباط بين محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستمارة.

الجدول رقم (13): معامل الارتباط سيبرمان للمحاور بالدرجة الكلية للاستمارة

معامل الارتباط	مستوى المعنوية	المحور
0.831	0.000	المحور الأول: واقع التحفيز في مؤسسة سونلغاز_قائمة_
0.774	0.000	المحور الثاني: الرضا الوظيفي للموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز_قائمة_
0.800	0.000	المحور الثالث: دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز_قائمة_

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) بان معاملات الارتباط بين متوسط كل محور من محاور الدراسة مع متوسط الدرجة الكلية للاستبيان، هي دالة عند مستوى المعنوية (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور اقل من (0.05)، وهذا ما يؤكد وجود صدق بنائي.

ثانيا: ثبات الاستبيان.

❖ **طريقة ألفا كرونباخ:** تم استخدام هذه الطريقة لقياس ثبات الاستبيان وذلك من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (14): نتائج معامل ألفا كرونباخ.

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
27	0.948

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (13) أن معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.948، وهذه القيمة أكبر من 0.8 ومنه نستنتج أنه ثبات مثالي.

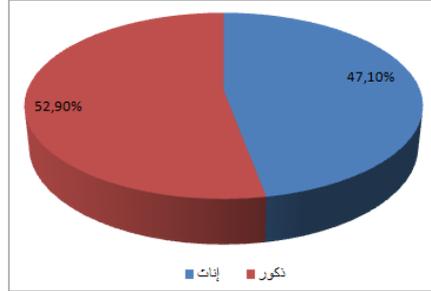
**المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.**

بعد ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي وفق مقياس ليكرت الخماسي، وبعد قياس صدق وثبات الاستبيان. سنقوم في هذا المبحث بمعالجة البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان بالاعتماد على مختلف الأساليب الإحصائية، وباستخدام البرنامج الإحصائي Spss.

**المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية لعينة الدراسة.**

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب معيار النوع: يتوزع أفراد عينة الدراسة بين الذكور والإناث كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(15): توزيع أفراد العينة حسب معيار النوع الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب معيار النوع



النوع	التكرار	النسب المئوية (%)
ذكور	37	52.9
إناث	33	47.1
المجموع	70	100

المصدر: بالاعتماد معطيات الجدول رقم (15)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على

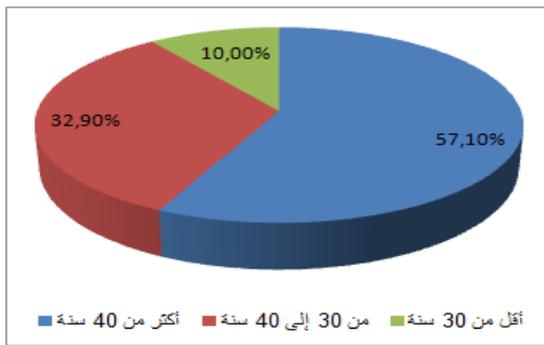
مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول (15) أن عدد الموظفين الذكور بلغ 37 موظف من مجموع أفراد عينة الدراسة والذين يمثلون نسبة 52.9% من عدد أفراد العينة، كما نلاحظ أن عدد الموظفين الإناث بلغ 33 موظفة وهو ما يمثل 47.1% من عدد أفراد العينة، هذه النسب المتقاربة لكلا النوعين تتوافق ومبدأ المساواة في التوظيف بين الجنسين في المؤسسات الجزائرية.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب معيار العمر: يتوزع أفراد العينة حسب معيار العمر إلى ثلاثة فئات كما هو مبين في الجدول التالي:

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب معيار العمر

الجدول رقم(16): توزيع أفراد العينة حسب معيار العمر



العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	7	10
من 30 إلى 40 سنة	23	32.9
أكثر من 40 سنة	40	57.1
المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المصدر: بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (16)

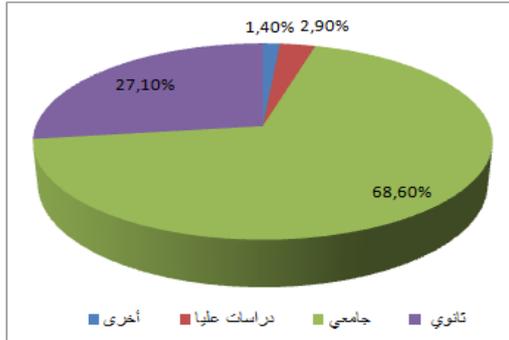
مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول (16) أن عدد الموظفين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة يقدر بـ 7 موظفين من مجموع أفراد عينة الدراسة والذين يمثلون نسبة 10% من عدد أفراد العينة، كما نلاحظ أن عدد الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة يقدر بـ 23 موظف والذين يمثلون 32.9% من عدد أفراد العينة، في حين بلغ عدد الموظفين الذين تفوق أعمارهم 40 سنة 40 موظف وهو ما يمثل 57.1% من عدد أفراد العينة محل الدراسة، والتي تعكس بدورها

أعلى نسبة عمرية لعينة الدراسة , مما يؤكد على أن الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز يغلب عليها طابع الكهولة, وهو ما يدعو المؤسسة إلى إعادة النظر في احتياجاتها من الموارد البشرية الشابة.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب معيار المستوى التعليمي: يتوزع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي إلى أربعة مستويات علمية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(17): توزيع أفراد العينة حسب معيار المستوى التعليمي الشكل رقم (12): التوزيع حسب معيار المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية%
ثانوي	19	27.1
جامعي	48	68.6
دراسات عليا	2	2.9
أخرى	1	1.4
المجموع	70	100

المصدر: بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (17)

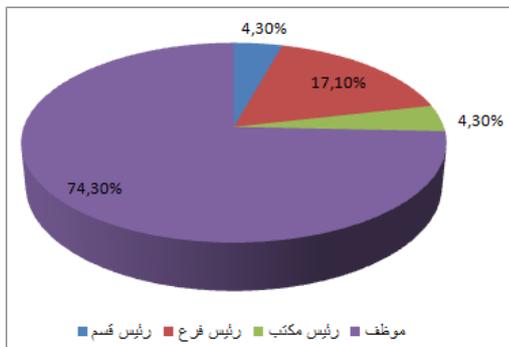
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على

مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول أن اغلب أفراد عينة الدراسة هم من ذوي المستوى الجامعي , حيث بلغ عددهم 48 موظف وهو ما نسبته 68.6% من إجمالي العينة , وبلغ عدد الموظفين ذوي المستوى الثانوي 19 موظف وهو ما نسبته 27.1% من إجمالي العينة , في حين تأتي كل من مستوى دراسات عليا و مستويات أخرى في المراتب الأخيرة و الذي يبلغ عددهم 2 , 1 موظف بنسبة 2.9% , 1.4% على التوالي من إجمالي عدد أفراد العينة , وهذا ما يدل على أن الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة هم من ذوي مستوى علمي و كفاءة عالية تؤهلهم للانضمام لهذه المؤسسة.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب معيار المنصب الوظيفي: يتوزع أفراد العينة حسب معيار المنصب الوظيفي إلى أربعة مناصب كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(18): توزيع أفراد العينة حسب معيار المنصب الوظيفي الشكل رقم (13): التوزيع حسب المنصب الوظيفي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية%
موظف	52	74.3
رئيس مكتب	3	4.3
رئيس فرع	12	17.1
رئيس قسم	3	4.3
المجموع	70	100

المصدر: بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (18)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على

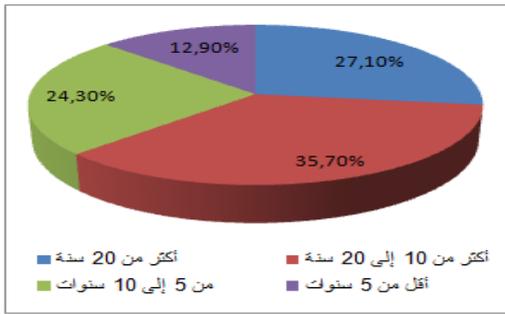
مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول أن 4.3% من عينة الدراسة مناصبهم الوظيفي رئيس قسم وهي نفس النسبة التي تمثل رؤساء الفروع و17.1% من عينة الدراسة مناصبهم الوظيفي رئيس مكتب في حين نلاحظ أن نسبة 74.3% تمثل الموظفين الذين يشغلون منصب موظف وهي أكبر نسبة من الموارد البشرية والتي تمثل العنصر الرئيسي الذي يقع على عاتقه كل الأنشطة المتعلقة بالإنتاج والتوزيع في المؤسسة.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب معيار الخبرة العملية:

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب معيار الخبرة العملية إلى أربعة أصناف موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(19): توزيع أفراد العينة حسب معيار الخبرة العملية الشكل رقم (14): التوزيع حسب الخبرة العملية



الخبرة العملية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	9	12.9
من 5 إلى 10 سنة	17	24.3
أكثر من 10 إلى 20 سنة	25	35.7
أكثر من 20 سنة	19	27.1
المجموع	70	100

المصدر: بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (19)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات

برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية الموارد البشرية في المؤسسة تفوق خبرتها العملية 5 سنوات حيث يبلغ عدد الأفراد الذين تقل خبرتهم العملية عن 5 سنوات 9 أفراد فقط ما نسبته 12.9% من عينة الدراسة في حين بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 5 و 10 سنوات إلى 17 فرد ما نسبته 24.3% من عينة الدراسة وعدد الأفراد الذين تتراوح خبرتهم العملية ما بين 10 و 20 سنة 25 فرد ما نسبته 35.7% من العينة محل الدراسة أما الأفراد الذين تفوق خبرتهم العملية 20 سنة فقد بلغ عددهم 19 فرد وهو ما يمثل 27.1% من عدد أفراد العينة وما يؤكد على امتلاك العاملين في المؤسسة على خبرات كبيرة ومتنوعة وهو ما يدعونا إلى إيعاز المؤسسة على تدوين تلك الخبرات للاستفادة منها.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات العينة

أولاً: المحور الأول من الاستبيان: واقع التحفيز في مؤسسة سونلغاز-قائمة-

يتضمن المتغير الأول وهو نظام الحوافز في المؤسسة ويشتمل على 09 عبارات ويقابلها خمسة إجابات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، اعتماداً على سلم ليكرت الخماسي، يختار العامل واحدة من الإجابات السابقة.

الجدول رقم(20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الأول

الرقم	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
01	A1	18	25.7	25	35.7	13	18.6	12	17.1	2	2.9	3.64	1.276	موافق
02	A2	13	18.6	28	40	14	20	14	20	1	1.4	3.54	1.121	موافق
03	A3	12	17.1	26	37.1	21	30	9	12.9	2	2.9	3.53	1.035	موافق
04	A4	9	12.9	26	37.1	26	37.1	7	10	2	2.9	3.47	0.890	موافق
05	A5	5	7.1	25	35.7	24	34.3	13	18.6	3	4.3	3.32	0.961	محايد
06	A6	6	8.6	27	38.6	19	27.1	17	24.3	1	1.4	3.29	0.961	محايد
07	A7	8	11.4	19	27.1	26	37.1	16	22.9	1	1.4	3.24	0.969	محايد
08	A8	6	8.6	22	31.4	31	44.3	11	15.7	0	0	3.33	0.717	محايد
09	A9	7	10	20	28.6	32	45.7	10	14.3	1	1.4	3.31	0.798	محايد
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام</b>												<b>3.40</b>	<b>0.969</b>	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن إجابات عينة الدراسة عن العبارة الأولى اتجهت نحو "موافق" بمتوسط حسابي 3.64 وانحراف معياري قدره 1.276 وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بتحفيز الموارد البشرية.

بالنسبة للعبارة الثانية فالمتوسط الحسابي 3.54 والانحراف المعياري قدره 1.121 وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون على أن نظام الحوافز في المؤسسة يتميز بالتنوع.

بالنسبة للعبارة الثالثة فالمتوسط الحسابي 3.53 والانحراف المعياري قدره 1.035 وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون على أن هناك تطور مستمر في نظام الحوافز.

بالنسبة للعبارة الرابعة فالمتوسط الحسابي 3.47 والانحراف المعياري قدره 0.890 وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون على أن نظام الحوافز يوضع حسب احتياجات الموظفين.

بالنسبة للعبارة الخامسة فالمتوسط الحسابي 3.32 والانحراف المعياري قدره 0.961 وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون نوعا ما على أن المؤسسة تلبى من خلال التحفيز كافة رغبات الموظفين.

بالنسبة للعبارة السادسة فالمتوسط الحسابي 3.29 والانحراف المعياري قدره 0.961 وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون نوعا ما على أن هناك سياسة واضحة ومحددة للحوافز والترقيات.

بالنسبة للعبارة السابعة فالمتوسط الحسابي 3.24 والانحراف المعياري قدره 0.969 وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون نوعا ما على أن نظام الحوافز يساهم في حصول الموظفين على مكافئات عادلة مقابل القيام بأداء معين.

بالنسبة للعبارة الثامنة فالمتوسط الحسابي 3.33 والانحراف المعياري قدره 0.717 وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون نوعا ما على أن المؤسسة تولي اهتماما بالحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية.

بالنسبة للعبارة التاسعة فالمتوسط الحسابي 3.31 والانحراف المعياري قدره 0.798 وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون نوعا ما على أن نظام الحوافز المتبع يساهم في تحسين أداء الموظفين.

وبشكل عام يتبين أن المؤسسة تدعم عنصر التحفيز.

**ثانيا: المحور الثاني من الاستبيان: الرضا الوظيفي للموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز\_قائمة\_**

يتضمن المتغير الثاني وهو الرضا الوظيفي في المؤسسة ويشتمل على 09 عبارات ويقابلها خمسة إجابات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، اعتمادا على سلم ليكارت الخماسي، يختار العامل واحدة من الإجابات السابقة.

الجدول رقم(21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الثاني

الرقم	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
10	B1	7.1	5	25.7	18	44.3	31	22.9	16	3.17	0.753	محايد	
11	B2	4.3	3	40	28	40	28	15.7	11	3.33	0.630	محايد	
12	B3	5.7	4	47.1	33	28.6	20	18.6	13	3.40	0.736	محايد	
13	B4	8.6	6	52.9	37	28.6	20	10	7	3.60	0.620	موافق	
14	B5	14.3	10	31.4	22	45.7	32	8.6	6	3.51	0.717	موافق	
15	B6	7.1	5	47.1	33	32.9	23	12.9	9	3.49	0.659	موافق	
16	B7	12.9	9	38.6	27	40	28	8.6	6	3.56	0.685	موافق	
17	B8	8.6	6	45.7	32	38.6	27	7.1	5	3.56	0.569	موافق	
18	B9	10	7	38.6	27	40	28	11.4	8	3.47	0.688	موافق	
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام											0.673	3.45	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة عن العبارة الأولى اتجهت نحو "موافق" نوعا ما بمتوسط حسابي 3.17 وانحراف معياري قدره 0.753، وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون نوع ما على أن الموظفين يحصلون على راتب يتناسب والمهام التي يقومون بها.

بالنسبة للعبارة الثانية فالمتوسط الحسابي 3.33 والانحراف المعياري قدره 0.630، وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون نوعا ما على أن الراتب الذي يحصلون عليه يتناسب مع خبرتهم في العمل.

بالنسبة للعبارة الثالثة فالمتوسط الحسابي 3.40 والانحراف المعياري قدره 0.736 وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون نوعا ما على أن الوظيفة التي يعملون فيها تتناسب مع مؤهلهم العلمي وخبرتهم.

بالنسبة للعبارة الرابعة فالمتوسط الحسابي 3.60 والانحراف المعياري قدره 0.620 وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون على أن هناك شعور بالرضا التام عن المهام التي يقومون بها ضمن وظيفتهم.

بالنسبة للعبارة الخامسة فالمتوسط الحسابي 3.51 والانحراف المعياري قدره 0.717 وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون على أن هناك شعور بالرضا عن تقدير الجهود الذي يحصلون عليه.

بالنسبة للعبارة السادسة فالمتوسط الحسابي 3.49 والانحراف المعياري قدره 0.659 وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون على أنهم راضون عن الترقيات التي يحصلون عليها.

بالنسبة للعبارة السابعة فالمتوسط الحسابي 3.56 والانحراف المعياري قدره 0.685 وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون على أن هناك دائما فرص للتعلم والتقدم في العمل.

بالنسبة للعبارة الثامنة فالمتوسط الحسابي 3.56 والانحراف المعياري قدره 0.569 وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون على أن هناك شعور بالانتماء والولاء لهذه المؤسسة.

بالنسبة للعبارة التاسعة فالمتوسط الحسابي 3.47 والانحراف المعياري قدره 0.688 وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون على أن بيئة العمل مناسبة تجعلهم يريدون الاستمرار في العمل ولا ينوون تركه.

وبشكل عام يتبين أن هناك رضا وظيفي في المؤسسة.

ثالثا: المحور الثالث من الاستبيان: دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز

- قائمة-

يتضمن دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة ويشتمل على 09 عبارات ويقابلها خمسة إجابات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، اعتمادا على سلم ليكارت الخماسي، يختار العامل واحدة من الإجابات السابقة.

الجدول رقم(22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الثالث

الرقم	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
19	C1	6	8.6	19	27.1	32	45.7	13	18.6	0	0	محايد	
20	C2	6	8.6	26	37.1	22	31.4	16	22.9	0	0	محايد	
21	C3	6	8.6	25	35.7	27	38.6	12	17.1	0	0	محايد	
22	C4	7	10	26	37.1	22	31.4	15	21.4	0	0	محايد	
23	C5	4	5.7	29	41.4	26	37.1	11	15.7	0	0	محايد	
24	C6	4	5.7	32	45.7	20	28.6	14	20	0	0	محايد	
25	C7	4	5.7	26	37.1	24	34.3	16	22.9	0	0	محايد	
26	C8	5	7.1	26	37.1	25	35.7	14	20	0	0	محايد	
27	C9	5	7.1	26	37.1	25	35.7	14	20	0	0	محايد	
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام											
		3.32	0.774										

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يشير الجدول رقم (22) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمحور الثالث "دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز\_قائمة\_"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين (3.26 و 3.37)، فقد جاءت في المرتبة الأولى كل من العبارتين الخامسة والسادسة: العبارة "يولد نظام الحوافز الرغبة في الإبداع والابتكار لدى الموظفين والعبارة يزيد نظام الحوافز المتبع من الانتماء والولاء للمؤسسة، بمتوسط حسابي 3.37 لكل منهما، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ 3.32، وانحراف معياري 0.672 و 0.759 على التوالي، فيما حصلت العبارة يساهم نظام الحوافز في شعور الموظفين بالرضا الوظيفي على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.26، وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ 3.32 وانحراف معياري 0.745.

وبشكل عام يتبين أن هناك دور جيد لنظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة

#### المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مؤسسة سونلغاز-قائمة-لنظام الحوافز وكذا الدور الذي يلعبه هذا الأخير في تحقيق الرضا الوظيفي للإمام بما سبق قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- ✓ الفرضية الأولى: تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بنظام الحوافز.
- ✓ الفرضية الثانية: يوجد الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز-قائمة-.
- ✓ الفرضية الثالثة: يساهم نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز\_قائمة\_.

✓ الفرضية الرابعة: توجد علاقة ارتباط بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-قلمة-.

✓ الفرضية الخامسة: يوجد فروق في الآراء حول مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز-قلمة- حسب المتغيرات الشخصية.

وللتحقق من صحة فرضيات الدراسة قمنا في الفرضية الأولى والثانية باختيار اختبار ستودنت لعينة واحدة لدراسة الفروق بين المتوسطات. وقمنا في الفرضية الثالثة باختيار اختبار الارتباط الخطي بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي لقياس قوة واتجاه العلاقة بينهما، وقمنا في الفرضية الرابعة باختيار اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة مدى وجود فروق في الآراء حسب المتغيرات الشخصية، وبما أن جميع الاختبارات المعتمدة في الدراسة هي اختبارات معلميه، وجب علينا التأكد أولاً من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ولإجراء هذا الاختبار تمت صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الصفرية H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- الفرضية البديلة H1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم(23): اختبار "كلموغروف سمرنوف" و "شبيرو ويلك" للتوزيع الطبيعي

الرقم	المحور	كلموغروف	شاييرو ويلك
01	واقع التحفيز في مؤسسة سونلغاز_قلمة_	0.190	0.334
02	الرضا الوظيفي للموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز_قلمة_	0.200	0.411
03	دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز_قلمة-	0.200	0.730

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول السابق وبالاعتماد على اختبار كلموغروف سمرنوف نلاحظ أن مستوى الدلالة لمحاور الدراسة أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أن بيانات محاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وهي نفس النتيجة التي تم التوصل إليها اعتماداً على اختبار شاييرو ويلك.

➤ أولاً: اختبار الفرضية الأولى "تولي المؤسسة اهتماماً كبيراً بنظام الحوافز"

سنعتمد في اختبار هذه الفرضية على اختبار ستودنت لعينة واحدة وذلك لمقارنة متوسط المحور الأول مع متوسط مقياس الإجابة، وقبل ذلك يتم صياغة الفرضية الصفرية والبديلة بالشكل التالي:

- الفرضية الصفرية H0: لا تولي المؤسسة اهتماماً كبيراً بنظام الحوافز.
- الفرضية البديلة H1: تولي المؤسسة اهتماماً كبيراً بنظام الحوافز.

الجدول رقم (24): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الأولى

المحور الأول	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولة	درجة الحرية	Sig
واقع التحفيز في مؤسسة سونلغاز_قلمة_	4.277	1.671	69	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، أن مستوى المعنوية المحسوب Sig يساوي (0.000) وهو اقل من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية "لا تولى المؤسسة اهتماما كبيرا بنظام الحوافز" ونقبل الفرضية البديلة "تولى المؤسسة اهتماما كبيرا بنظام الحوافز"، أي يوجد تحفيز في مؤسسة سونلغاز بقائمة. كذلك نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول، واعتمادا على مقدار إحصائية ستودنت، نجد أن القيمة المحسوبة (4.277) أكبر من القيمة الجدولة (1.671) ما يقودنا إلى رفض الفرضية الصفرية "لا تولى المؤسسة اهتماما كبيرا بنظام الحوافز" وقبول الفرضية البديلة "تولى المؤسسة اهتماما كبيرا بنظام الحوافز"، أي يوجد تحفيز في مؤسسة سونلغاز بقائمة.

➤ ثانيا: اختبار الفرضية الثانية "يوجد الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز-قائمة-". سنعتمد في اختبار هذه الفرضية على اختبار ستودنت لعينة واحدة وذلك لمقارنة متوسط المحور الثاني مع متوسط مقاييس الاجابة، وقبل ذلك يتم صياغة الفرضية الصفرية والبديلة بالشكل التالي:

- الفرضية الصفرية H0: لا يوجد الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز-قائمة-.
- الفرضية البديلة H1: يوجد الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز-قائمة-.

الجدول رقم (25): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الثانية

المحور الثاني	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولة	درجة الحرية	Sig
الرضا الوظيفي للموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز-قائمة-.	6.550	1.671	69	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، أن مستوى المعنوية المحسوب Sig يساوي (0.000) وهو اقل من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية "لا يوجد الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز-قائمة-" ونقبل الفرضية البديلة "يوجد الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز-قائمة-" أي يوجد الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز بقائمة.

كذلك نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول، واعتمادا على مقدار إحصائية ستودنت، نجد أن القيمة المحسوبة (6.550) أكبر من القيمة الجدولة (1.671) ما يقودنا إلى رفض الفرضية الصفرية "لا يوجد الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز-قائمة-" وقبول الفرضية البديلة "يوجد الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز-قائمة-"، أي يوجد الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز بقائمة.

➤ ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة "يساهم نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز-قائمة-".

سنعتمد في اختبار هذه الفرضية على اختبار ستودنت لعينة واحدة وذلك لمقارنة متوسط المحور الثاني مع متوسط مقياس الاجابة، وقبل ذلك يتم صياغة الفرضية الصفرية والبديلة بالشكل التالي:

- الفرضية الصفرية H0: لا يساهم نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز-قائمة.
- الفرضية البديلة H1: يساهم نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز-قائمة.

الجدول رقم (26): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الثالثة

المحور الثالث	قيمة t المحسوبة	قيمة t المجدولة	درجة الحرية	Sig
يساهم نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز-قائمة.	3.729	1.671	69	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، أن مستوى المعنوية المحسوب Sig يساوي (0.000) وهو اقل من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية " لا يساهم نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز-قائمة" ونقبل الفرضية البديلة " يساهم نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز-قائمة" أي يساهم نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز بقائمة. كذلك نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول، واعتمادا على مقدار إحصائية ستودنت، نجد أن القيمة المحسوبة (3.729) أكبر من القيمة المجدولة (1.671) ما يقودنا إلى رفض الفرضية الصفرية " لا يساهم نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز-قائمة" وقبول الفرضية البديلة " يساهم نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز-قائمة" ، أي يساهم نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز بقائمة.

➤ رابعا: اختبار الفرضية الرابعة "توجد علاقة ارتباط بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز - قائمة"

نستخدم في اختبار هذه الفرضية اختبار الارتباط الخطي وذلك لقياس وجود علاقة الارتباط بين المتغيرين، وسنستخدم على معامل الارتباط سييرمان، وقبل ذلك يتم صياغة الفرضية الصفرية والبديلة بالشكل التالي:

- الفرضية الصفرية H0: لا توجد علاقة ارتباط بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-قائمة.
- الفرضية البديلة H1: توجد علاقة ارتباط بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-قائمة.

الجدول رقم (27): نتائج اختبار الارتباط الخطي للفرضية الرابعة

الرقم	المحور	معامل الارتباط سييرمان	Sig
01	واقع التحفيز في مؤسسة سونلغاز_قائمة.		
02	الرضا الوظيفي للموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز قائمة.	0.530	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نلاحظ أن مستوى المعنوية المحسوب (0.000) وهو اقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية "لا توجد علاقة ارتباط بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز

- قائمة-، ونقبل الفرضية البديلة "توجد علاقة ارتباط بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-قائمة-" أي توجد علاقة ارتباط بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي في المؤسسة.

كما نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط سيبرمان تساوي (0.530)، وهي قيمة موجبة مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي.

➤ خامسا: اختبار الفرضية الخامسة "يوجد فروق في الآراء حول مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز-قائمة- حسب المتغيرات الشخصية".

نستخدم في اختبار هذه الفرضية اختبار تحليل التباين الأحادي وذلك لدراسة مدى وجود فروق في الآراء حسب المتغيرات الشخصية، والتي تضم خمس متغيرات هي (النوع، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة العملية) ولكون انه لدينا عدة مستويات أي عدة عينات جزئية في كل متغير، ونظرا لكون هذا الاختبار يشترط تجانس التباين لابد التأكد من مدى توفر ذلك أولا.

#### أولا: اختبار تجانس التباين

وقبل ذلك يتم صياغة الفرضية الصفرية والبديلة بالشكل التالي:

- الفرضية الصفرية H0: التباين متجانس.
- الفرضية البديلة H1: التباين غير متجانس.

الجدول رقم (28): نتائج اختبار تجانس التباين

Sig	df2	df1	إحصائية ليفن
0.189	44	16	1.394

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية المحسوب (0.189) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية "التباين متجانس" ونرفض الفرضية البديلة "التباين غير متجانس".

وبما أن التباين متجانس يمكننا القيام باختبار تحليل التباين الأحادي.

#### ثانيا: اختبار تحليل التباين الأحادي

تندرج تحت الفرضية الرئيسية "يوجد فروق في الآراء حول مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز-قائمة- حسب المتغيرات الشخصية"، خمس فرضيات فرعية:

1- "يوجد فروق في الآراء حول مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز-قائمة- حسب النوع":

يتم صياغة الفرضية الصفرية والبديلة بالشكل التالي:

• الفرضية الصفرية H0: لا توجد فروق في الآراء حول مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز\_قائمة\_ حسب النوع.

• الفرضية البديلة H1: توجد فروق في الآراء حول مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز\_قائمة\_ حسب النوع

بحيث أن:

المتغير التابع: محاور الدراسة

المتغير المستقل: النوع.

الجدول رقم (29): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الأولى

Sig	F الجدولية	F المحسوبة	درجات الحرية	مصدر التباين
0.849	1.924	0.705	41	بين المجموعات
			28	داخل المجموعات
			69	التباين الكلي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية المحسوب يساوي (0.849) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ومنه نقبل الفرضية الصفرية " لا توجد فروق في الآراء حول مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز\_قائمة\_ حسب النوع." ونرفض الفرضية البديلة " توجد فروق في الآراء حول مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-قائمة- حسب النوع".

كما نلاحظ أن القيمة المحسوبة لإحصائية فيشر تساوي (F= 0.705) في حين نجد أن قيمة إحصائية فيشر المجدولة (Ft=1.924) بحيث  $1.924 > 0.705$  ومنه قيمة إحصائية فيشر المحسوبة اقل من إحصائية فيشر الجدولية ومنه نقبل الفرضية الصفرية " لا توجد فروق في الآراء حول مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز\_قائمة\_ حسب النوع." ونرفض الفرضية البديلة " توجد فروق في الآراء حول مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-قائمة- حسب النوع".

2- "يوجد فروق في الآراء حول مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز - قائمة- حسب العمر":

يتم صياغة الفرضية الصفرية والبديلة بالشكل التالي:

• الفرضية الصفرية H0: لا توجد فروق في الآراء حول مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-قائمة- حسب العمر.

• الفرضية البديلة H1: توجد فروق في الآراء حول مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-قائمة- حسب العمر.

بحيث أن:

المتغير التابع: محاور الدراسة

المتغير المستقل: العمر.

الجدول رقم (30): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثانية

Sig	F الجدولية	F المحسوبة	درجات الحرية	مصدر التباين
0.246	1.924	1.284	41	بين المجموعات
			28	داخل المجموعات
			69	التباين الكلي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية المحسوب يساوي (0.246) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ومنه نقبل الفرضية الصفرية " لا توجد فروق في الآراء حول مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-قائمة- حسب العمر." ونرفض الفرضية البديلة " توجد فروق في الآراء حول مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-قائمة- حسب العمر."

كما نلاحظ أن القيمة المحسوبة لإحصائية فيشر تساوي (F= 1.284) في حين نجد أن قيمة إحصائية فيشر المجدولة (F=1.924) بحيث  $1.924 > 1.284$  ومنه قيمة إحصائية فيشر المحسوبة اقل من إحصائية فيشر الجدولية ومنه نقبل الفرضية الصفرية " لا توجد فروق في الآراء حول مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-قائمة- حسب العمر." ونرفض الفرضية البديلة " توجد فروق في الآراء حول مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-قائمة- حسب العمر."

3- "يوجد فروق في الآراء حول مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز - قائمة- حسب المستوى التعليمي":

يتم صياغة الفرضية الصفرية والبديلة بالشكل التالي:

- الفرضية الصفرية H0: لا توجد فروق في الآراء حول مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-قائمة- حسب المستوى التعليمي.
- الفرضية البديلة H1: توجد فروق في الآراء حول مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-قائمة- حسب المستوى التعليمي.

بحيث أن:

المتغير التابع: محاور الدراسة

المتغير المستقل: المستوى التعليمي.

الجدول رقم (31): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثالثة

Sig	F الجدولية	F المحسوبة	درجات الحرية	مصدر التباين
0.910	1.924	0.553	41	بين المجموعات
			28	داخل المجموعات
			69	التباين الكلي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال نتائج الجدول اعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية المحسوب يساوي (0.910) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ومنه نقبل الفرضية الصفرية " لا توجد فروق في الآراء حول مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-قائمة-حسب المستوى التعليمي." ونرفض الفرضية البديلة " توجد فروق في الآراء حول مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-قائمة-حسب المستوى التعليمي."

كما نلاحظ أن القيمة المحسوبة لإحصائية فيشر تساوي (F= 0.553) في حين نجد أن قيمة إحصائية فيشر الجدولة (Ft=1.924) بحيث  $1.924 > 0.553$  ومنه قيمة إحصائية فيشر المحسوبة اقل من إحصائية فيشر الجدولية ومنه نقبل الفرضية الصفرية " لا توجد فروق في الآراء حول مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-قائمة-حسب المستوى التعليمي." ونرفض الفرضية البديلة " توجد فروق في الآراء حول مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-قائمة-حسب المستوى التعليمي."

4- "يوجد فروق في الآراء حول مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز-قائمة-حسب المنصب الوظيفي":

يتم صياغة الفرضية الصفرية والبديلة بالشكل التالي:

- الفرضية الصفرية H0: لا توجد فروق في الآراء حول مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-قائمة-حسب المنصب الوظيفي.
- الفرضية البديلة H1: توجد فروق في الآراء حول مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-قائمة-حسب المنصب الوظيفي.

بحيث أن:

المتغير التابع: محاور الدراسة

المتغير المستقل: المنصب الوظيفي.

الجدول رقم (32): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الرابعة

Sig	F الجدولية	F المحسوبة	درجات الحرية	مصدر التباين
0.304	1.924	1.207	41	بين المجموعات
			28	داخل المجموعات
			69	التباين الكلي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية المحسوب يساوي (0.304) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ومنه نقبل الفرضية الصفرية " لا توجد فروق في الآراء حول مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-قائمة\_ حسب المنصب الوظيفي." ونرفض الفرضية البديلة " توجد فروق في الآراء حول مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-قائمة- حسب المنصب الوظيفي ".

كما نلاحظ أن القيمة المحسوبة لإحصائية فيشر تساوي (F= 1.207) في حين نجد أن قيمة إحصائية فيشر الجدولة (F=1.924) بحيث  $1.924 > 1.207$  ومنه قيمة إحصائية فيشر المحسوبة اقل من إحصائية فيشر الجدولية ومنه نقبل الفرضية الصفرية " لا توجد فروق في الآراء حول مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-قائمة\_ حسب المنصب الوظيفي." ونرفض الفرضية البديلة " توجد فروق في الآراء حول مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-قائمة- حسب المنصب الوظيفي ".

5- "يوجد فروق في الآراء حول مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز-قائمة- حسب الخبرة العملية":

يتم صياغة الفرضية الصفرية والبديلة بالشكل التالي:

- الفرضية الصفرية H0: لا توجد فروق في الآراء حول مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-قائمة\_ حسب الخبرة العملية.
- الفرضية البديلة H1: توجد فروق في الآراء حول مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-قائمة- حسب الخبرة العملية.

بحيث أن:

المتغير التابع: محاور الدراسة

المتغير المستقل: الخبرة العملية.

الجدول رقم (33): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الخامسة

Sig	F الجدولية	F المحسوبة	درجات الحرية	مصدر التباين
0.521	1.924	0.989	41	بين المجموعات
			28	داخل المجموعات
			69	التباين الكلي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية المحسوب يساوي (0.521) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ومنه نقبل الفرضية الصفرية " لا توجد فروق في الآراء حول مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-قائمة-حسب الخبرة العملية." ونرفض الفرضية البديلة " توجد فروق في الآراء حول مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-قائمة-حسب الخبرة العملية."

كما نلاحظ أن القيمة المحسوبة لإحصائية فيشر تساوي ( $F_c = 0.989$ ) في حين نجد أن قيمة إحصائية فيشر المجدولة ( $F_t = 1.924$ ) بحيث  $1.924 > 0.989$  ومنه قيمة إحصائية فيشر المحسوبة أقل من إحصائية فيشر الجدولية ومنه نقبل الفرضية الصفرية " لا توجد فروق في الآراء حول مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-قائمة-حسب الخبرة العملية." ونرفض الفرضية البديلة " توجد فروق في الآراء حول مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-قائمة-حسب الخبرة العملية."

بعد اختبار صحة الفرضيات الفرعية، تبين بشكل عام انه لا توجد فروق في آراء عينة الدراسة، أي انه لا توجد فروق في الآراء حول مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي حسب المتغيرات الشخصية في مؤسسة سونلغاز بقائمة.

## خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي تم القيام بها على مستوى مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز بقالمة، و بعد تحليل نتائج الاستبيان و اختبار فرضيات الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة صحة و قبول الفرضيات التي تم صياغتها، حيث تبين وجود نظام للحوافز في المؤسسة كما تبين كذلك أن هناك رضا وظيفي للعاملين في المؤسسة، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين نظام الحوافز و الرضا الوظيفي في المؤسسة، باستثناء الفرضية الرابعة فقد اتضح عدم صحتها إذ لا توجد فروق في الآراء حول مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة حسب المتغيرات الشخصية.

# الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة

في ظل المتغيرات الراهنة التي انعكست تأثيراتها على واقع نظام الأعمال، أصبحت المؤسسات الاقتصادية أمام تحديات عديدة ألزمتها إلى التحول نحو الاهتمام بالموارد البشرية. حيث نادت جل النظريات الحديثة على ضرورة تبني أنظمة حيوية تهتم برأس المال البشري، الأمر الذي جعل أسلوب التسيير الفعال هو الذي ينجح في ربط أهداف الفرد بأهداف المؤسسة، وتوحيد سلوك العاملين بما يفهم المسيرين نحو الآفاق المستقبلية للمؤسسة، ويجعل من الاستثمار في العنصر البشري هدفاً استراتيجياً تعمل المؤسسات جاهدة على تحقيقه.

لذلك عمدت معظم المؤسسات الحديثة على تشجيع الفرد وذلك من خلال انتهاج جملة من المؤثرات أبرزها الحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية سعياً منها لتحقيق أهداف الموظف في التطور والتقدم، وتلبية مختلف حاجاته المادية والمعنوية للوصول إلى تحقيق الرضا الوظيفي لمواردها. والذي ينعكس بشكل مباشر على المؤسسة وعلى قدرتها في تحقيق أهدافها.

### ➤ اختبار صحة الفرضيات

✓ الفرضية الأولى: يساهم التكامل بين الحوافز المادية والمعنوية في تعزيز التناسق في حاجات الأفراد العاملين؛

وهي فرضية صحيحة حيث تبين من خلال الدراسة أن الحوافز المادية تغطي احتياجات العاملين المادية، كرفع مستوى معيشتهم وحصولهم على المزيد من المزايا والخدمات في المؤسسة، أما الحوافز المعنوية فهي تغطي احتياجاتهم المعنوية كال تقدير والاحترام والتشجيع المستمر والإحساس بالانتماء للمؤسسة، لذلك لا بد لنظام الحوافز الفعال أن يجمع بين الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق مختلف حاجات الموارد البشرية؛

✓ الفرضية الثانية: يساهم نظام الحوافز في تحقيق أهداف المؤسسة؛

وهي فرضية صحيحة حيث أن نظام الحوافز يساهم بالدرجة الأولى في تحقيق أهداف الأفراد العاملين من حيث إشباع الحاجات ورفع روحهم المعنوية، وتعزيز إنتمائهم وعلاقتهم مع المؤسسة وإدارتها، ومع أنفسهم وزملائهم، فينعكس ذلك بالإيجاب على المؤسسة.

✓ الفرضية الثالثة: تولى مؤسسة سونلغاز اهتماماً كبيراً بنظام الحوافز؛

وهي فرضية صحيحة حيث أثبتت نتائج الدراسة أن مؤسسة سونلغاز بقائمة تولى اهتماماً بنظام الحوافز، حيث تعمل بشكل مستمر على تطوير وتنويع مختلف الحوافز لتتماشى وحاجات ورغبات موظفيها.

✓ الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز وتحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بقائمة

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل الاستبيان تبين أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي بالمؤسسة، وهو ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

### ➤ النتائج:

من خلال الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

✓ تمثل الحوافز مجموعة من العوامل التي تمنح للأفراد بهدف تشجيعهم على القيام بعملهم بشكل أفضل وببديل أقصى جهد لتحقيق الأهداف المرجوة، لذلك فهي ترتبط مباشرة بالجهود المبذولة من طرف الموارد البشرية؛

✓ تعد الحوافز أداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أية مؤسسة، ومن ثم يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المؤسسة؛

✓ تنمي الحوافز عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى إنجازها، وتجد المؤسسة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين؛

✓ تحقق المؤسسة من خلال نظام الحوافز زيادة في الربحية، والتي تعتبر الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه والذي يجعلها تحتل موقعا تنافسيا جيدا مقارنة مع المؤسسات الأخرى؛

✓ يتطلب على إدارة المؤسسات عند وضع نظام التحفيز أن تأخذ بعين الاعتبار تباين فئات موظفيها وحاجة كل فئة إلى نمط مختلف نوعا ما عن حاجة الفئات الأخرى؛

✓ يشترط أن يكون نظام الحوافز المطبق مفهوما وواضحا للجميع، ممن سيقومون بتطبيقه ومن سيطبق عليهم أيضا، بحيث لا يحدث لبس بين الأفراد في فهم بنود الحوافز المختلفة؛

✓ كما تشترط العدالة في نظام الحوافز إذ يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء؛

✓ يعتبر الرضا الوظيفي شعورا داخليا يحس به الفرد العامل والمتمثل في الرضا اتجاه ما يقوم به من عمل، وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله. فهو يؤدي إلى الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل؛

✓ هناك علاقة ارتباط بين التحفيز والرضا الوظيفي على اعتبار أن الحافز هو الوسيلة التي تقدم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة. حيث أن تقديم حوافز مناسبة وملائمة ومتنوعة بين الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، فكلما كان مستوى الإشباع للحاجات كبير كلما زاد الرضا الوظيفي؛

✓ أظهرت نتائج الدراسة بأن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بنظام الحوافز، اتضح ذلك بجلاء من خلال التنوع الموجود في الحوافز الممنوحة والذي يلبي كافة الاحتياجات الخاصة بالأفراد؛

✓ أظهرت نتائج الدراسة بأنه يوجد رضا وظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة، وقد اتضح ذلك من خلال:

- شعور الموظفين بالرضا عن تقدير الجهود الذي يحصلون عليه؛

- رضا الموظفين عن الترقيات التي يحصلون عليها؛

- شعور الموظفين بأن هناك دائما فرصا للتعليم والتقدم في العمل؛

## الخاتمة العامة

- إحساس الموظفين بالانتماء والولاء لهذه المؤسسة؛

- بيئة العمل مناسبة تجعل الموظفين يريدون الاستمرار في العمل ولا ينوون تركه.

✓ أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في آراء الموظفين حول مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة حسب المتغيرات الشخصية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة العملية).

### ➤ الاقتراحات

من خلال ما تم عرضه من نتائج يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

✓ ضرورة اعتماد المؤسسة على طريقة تحليل احتياجات الأفراد عند وضع نظام الحوافز لجعل عملية

التحفيز شاملة، أي تمس جميع الجوانب وبالتالي تساعد على تحقيق أفضل النتائج؛

✓ متابعة نتائج نظام الحوافز واستخدامها في اتخاذ القرارات والإجراءات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية لا

سيما تحديد احتياجات الأفراد؛

✓ ضرورة الاعتماد على معايير موضوعية في صياغة برامج التكوين؛

✓ الموازنة في التطبيق بين الحوافز المادية والمعنوية وعدم التركيز على جانب دون الآخر؛

✓ ضرورة مواكبة نظام الحوافز للتغيرات الاقتصادية خاصة ما تعلق منه بالقدرة الشرائية للعاملين والزيادة

في قيمة المواد الاستهلاكية؛

✓ إعلام وتحسيس العاملين بمستجدات وتطورات أنظمة الحوافز في حينها حتى يتسنى تحقيق الأهداف

بصورة أشمل؛

✓ تكريم ومنح شهادات تقدير وعرفان على المشرفين على التقاعد تحسبهم باعتراف المؤسسة بالخدمات

التي بذلوها وتحفز الموظفين الذين مازالوا قيد الخدمة؛

✓ تشجيع العاملين على إعطاء آرائهم بشئى المواضيع، وكذا منح أفكار جديدة؛

✓ قياس الرضا الوظيفي للعاملين دوريا وبانتظام وتحديد مستواه؛

✓ تقدير الأعمال المتميزة وتشجيع روح المبادرة والإبداع والابتكار لدى العاملين؛

✓ التخفيض من المستويات التنظيمية وفتح باب الحوار بين الرؤساء والمؤوسين لخلق بيئة تنظيمية تبعث

على الاطمئنان والاستقرار في العمل.

### ➤ آفاق الدراسة

وفي ختام هذه الدراسة ونظرا لأهمية الموضوع يمكن اقتراح بعض المواضيع كامتداد للبحث في هذا المجال.

✓ دور نظام الحوافز في تحقيق التميز التنظيمي؛

✓ دور نظام الحوافز في تحقيق الالتزام الوظيفي؛

✓ أثر الرضا الوظيفي على إنتاجية المؤسسة.

# قائمة المراجع

- 1) البارودي منال، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، دار الكتب المصرية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2015.
- 2) بريشان معروف جميل، تحفيز الأفراد باستخدام نظرية العدالة، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع والدعاية والإعلان، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.
- 3) بن دريدي منير بن أحمد، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب-الحوافز، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017.
- 4) بيومي صلاح، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- 5) تركي براء رجب، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، دار الياقوت للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
- 6) ج موراي إدوارد، الدافعية والإنفعال، دار الشروق، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1988.
- 7) الجرجاوي زياد بن علي بن محمود، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، مطبعة أبناء الجراح، الطبعة الثانية، غزة، فلسطين، 2010.
- 8) حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 9) الجراحشة حسين محمد، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
- 10) ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2003.
- 11) رسلان علاء الدين، استراتيجيات الإصلاح الإداري، دار المؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2020.
- 12) سالم محمود يحيى، تنمية الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012.
- 13) السامرائي مهدي صالح، نظريات الغرائز والدوافع والحوافز والحاجات الإنسانية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021.
- 14) السلمي علي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، دون طبعة، القاهرة، مصر، 2012.
- 15) سليمان زيد، إدارة إختيار الموظفين، الموظف المناسب في المكان المناسب، دار الياقوت للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2014.
- 16) سيد عبد الله معتز، إدارة التغيير التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2014.
- 17) شحاتة شريف، عبقرية التحفيز، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، الطبعة الأولى، الجيزة، مصر، 2017.
- 18) الشرايدة سالم تيسير، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.

## قائمة المراجع

- 19) صقر عاشور احمد، تنمية المهارات القيادية والسلوكية تدريبات وأنشطة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 1997.
- 20) الطائي يوسف حجيم والفضل مؤيد عبد الحسين، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
- 21) العاني هيثم، الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
- 22) عباس علي، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004.
- 23) عبد الباقي صلاح الدين وعبد الهادي علي مسلم، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 24) عبد الفتاح المغربي عبد الحميد، تقييم وظيفة التوجيه في البنوك الإسلامية، المهد العالمي للفكر الإسلامي، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1996.
- 25) العريقي منصور محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الثانية، صنعاء، اليمن، 2013.
- 26) عمر عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، نيولينك للنشر والتدريب، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2015.
- 27) الفريجات خضير كاظم حمود والشهبابي أنعام، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار الإثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- 28) الفقي إبراهيم، قوة التحفيز، ثمرات للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2011.
- 29) القحطاني محمد بن دليم، إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، الطبعة الرابعة، الرياض، السعودية، 2015.
- 30) القرالة عصمت سليم، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
- 31) كافي مصطفى يوسف، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، دار الجامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
- 32) كينان كيت، ترشيد وتحفيز الموظفين، ترجمة ناجي حداد، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 1995.
- 33) ماجد ريمة، منهجية البحث العلمي، مؤسسة فريدريش ايبرت، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2016.
- 34) ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 35) محادين عثمان، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.
- 36) محمد علي قيس وحموك وليد سالم، الدافعية العقلية رؤية جديدة، مركز ديونولتعليم التفكير، عمان، الأردن، 2014.
- 37) محمود بشير المغربي محمد الفاتح، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.

## قائمة المراجع

- 38) مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012.
- 39) المسعودي مائدة حميد تابة وعبود سالم محمد، رأس المال البشري الإستراتيجي المفاهيم الأسس الأبعاد، دار الدكتور للعلوم الإدارية والإقتصادية، الطبعة الأولى، بغداد، العراق، 2019.
- 40) منيف لكحل، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، المثقف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2018.
- 41) الناطور فايز عبد الكريم، التحفيز ومهارات تطوير الذات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
- 42) نائف برنوطي سعاد، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001.
- 43) نخلة وفيق، القيادة والإدارة وفن التحفيز، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
- 44) نوري منير وكورتل فريد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.

### ثانياً: الرسائل والمذكرات

- 1) أسامة حمدي الناظر نفين، تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين، قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التعليمية منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 1442هـ / 2021م.
- 2) بوالشرش نور الدين، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2006/2005.
- 3) الجريد عارف بن ماطل، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007.
- 4) ستي سيد أحمد، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الإلتزام الوظيفي والنية في ترك العمل، أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، 2016، 2017.
- 5) عزيون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007، 2006.
- 6) عطايا نهى، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني، رسالة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في علم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2015/2016.
- 7) الوافي الطاهر، التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة، الجزائر، 2012/2013.

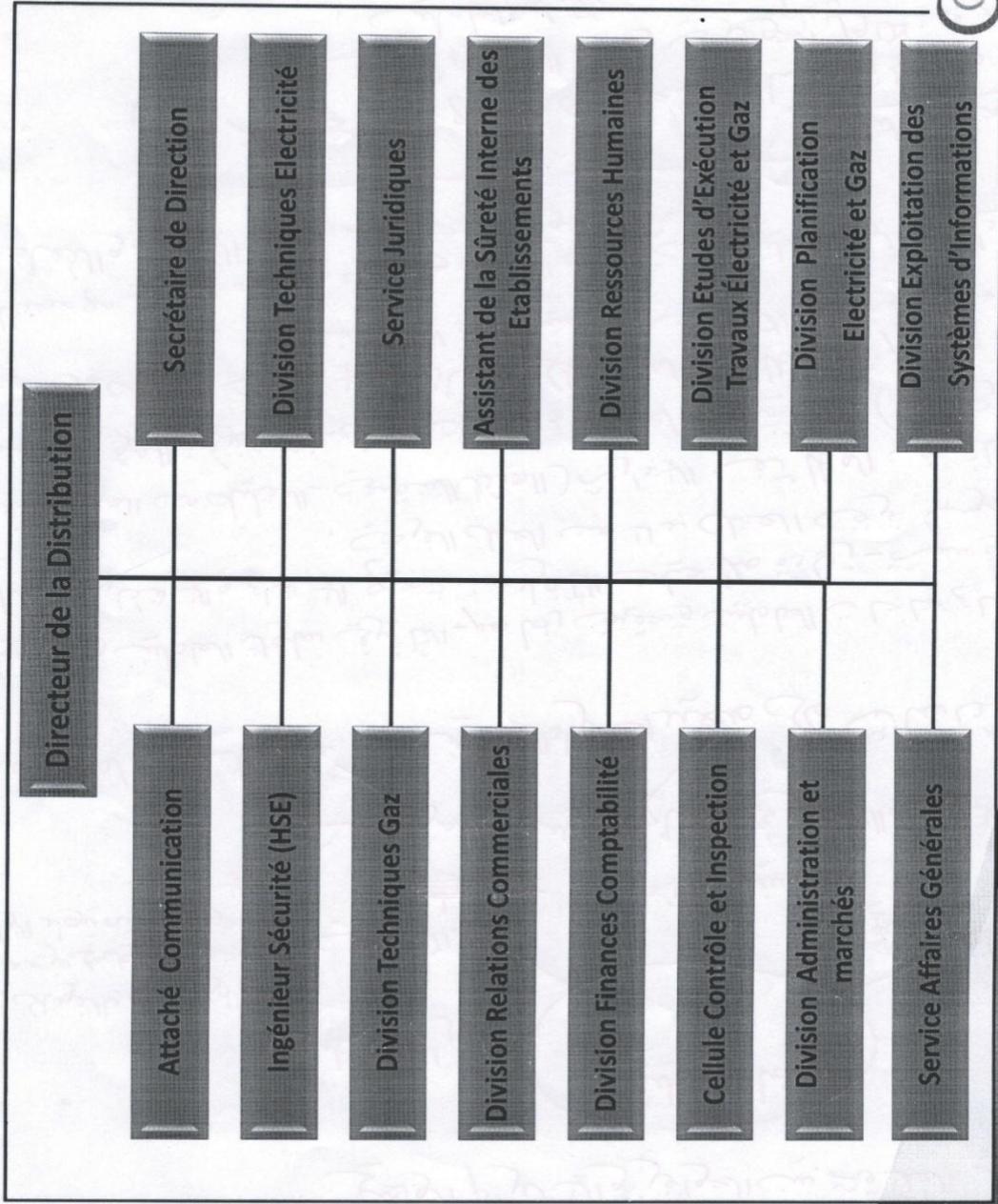
### ثالثا: المجالات

- 1) سعدي عربية وماحي إبراهيم، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد الثاني عشر، مخبر الأروغونوميا والوقاية من الأخطار، وهران، الجزائر، 2016.
- 2) المعاينة عبد الله خالد سليم، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين، المجلد الأول، العدد الثاني، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، الأردن، 2017.

### رابعا: المراجع الأجنبية

- 1) Jp Dowson and p Sargent Florence, productivity and economic inontives,rout ledge, first published, conden, u.k, 1958.
- 2) Lasary, tout sur le management,Liban, 2006.
- 3) Michel rose, économie sociologie et histoire du monde contemporain et économie approfondie,ellipses, 2eme Edition,paris, France, 2019.
- 4) Paul E. Spector, job satisfaction, sage publications, London, United Kingdom, 1997.
- 5) Salvatore maugeri, théories de la motivation au travail, duned éditeur de savoirs, deuxièmeEdition,paris, France,2013.

الملاحق



الملحق رقم (02)



الملحق رقم (03)



الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز  
Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz

DIRECTION DE DISTRIBUTION DE GUELMA  
DIVISION RESSOURCES HUMAINES

**BULLETIN DE PAIE**

Agent : xxxxxxx  
Prénom: xxxxxxx  
Classement: 08-2

STRUCTURE: SERVICE TECHNIQUE ELEC GUELMA  
CODE SERVICE: YP 50  
MLE DE PAIE:020644  
MOIS :03/2022

Élément de rémunération	Nombre assiette	Taux		Gains	Retenues			
		Coefficient						
Salaire de base				36856,00	retard h.trav	0,00	212,63	0,00
Ind transp				1534,00	Hrs Abs CA	0,00	212,63	0,00
Ind Conge Annuel	0,00	630,5	0,00	0,00	Hrs Abs AT-MP E	0,00	212,63	0,00
Ind de Nuisance	26,00	215,00	5590,00	5590,00	Ret Sécurité Sociale	72086,48	0,09	6487,78
Ind Experience prof	0,00	26,00	9582,56	9582,56	Ret I.R.G Exercice	74932,70		12 531,10
Heures suppl a 150%	2,00	1,50	637,90	637,90	Cot Mut Sec Vie Deces			150,00
Heures suppl a 200%	2,00	2,00	850,54	850,54	Ret Cotise Mutuelle 2	72086,48	0,02	1441,73
Heures suppl a 175%	2,00	1,75	744,22	744,22	RET retraite compl	72086,48	0,03	2162,59
Heures suppl a 225%	2,00	2,25	956,86	956,86				0
Prime Rendem Collecti	0,00	0,00	0,00	0,00				0
Prime Rendem Individu	0,00	15,00	5528,40	5528,40				0
Indemnité de Panier	20,00	390,00	7800,00	7800,00				0
prime de Expertise	173,00	0,00	0,00	0,00				0
IND Astreinte intervent	14,00	810,00	11340,00	11340,00				0
Remb frais P/DEPLA	0,00	507,00	0,00	0,00				0

TOTAL GAINS

81420,48

TOTAL RETENUE

22773,21

NET A PAYER:

58647,28

LE Chef de Division RH

الملحق رقم (04)



صندوق الخدمات الإجتماعية والثقافية لعمال الصناعات الكهربائية والغازية  
Fonds des Œuvres Sociales et Culturelles des Travailleurs des Industries Electriques et Gazières

Unité Régionale : .....  
Centre Médicosocial : .....

**Examen**  
**Demande de prise en charge**  
**Laboratoires d'Analyses médicales, centres d'imageries**  
**médicales et cliniques chirurgicales**

**A-Renseignements de l'ouvrant droit :**

Nom : ..... Prénoms .....  
Filiale : ..... Unité : .....  
Matricule de paie/ N° de retraite : .....  
N° téléphone : .....  
Adresse personnelle : .....

**B- Renseignements de l'ayant droit :**

Nom .....  
Prénoms .....  
Date et lieu de naissance .....  
Lien de parenté : .....

**Nature de l'examen demandé :**

-ANALYSES  - IMAGERIE  - CHIRURGIE

<b>Partie réservée au Chef du CMS /FOSC.</b>	
Dossier Administratif : Conforme <input type="checkbox"/>	Non-conforme <input type="checkbox"/>
<b>Le Chef de centre</b> signature, Griffes et cachet	
<i>La date =</i>	
<b>Partie réservée au Médecin Contrôle</b>	
Dossier Médical : Conforme <input type="checkbox"/>	Non-conforme <input type="checkbox"/>
<b>Le Médecin</b> signature, Griffes et cachet	

**Dossier Médical à fournir :**

- Lettre d'orientation, demande de bilan, demande d'examen complémentaire...etc.L'ensemble des bilans et examens complémentaires (Bilans, radio, scanners, IRM..... etc.) et comptes rendu.

**Dossier administratif doit comporter :**

- La carte de soins /FOSC

الملحق رقم (05): استبيان البحث

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945-قالمة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

استبيان البحث

عنوان المذكرة:

نظام التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة  
دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز -قالمة-

سيدي، سيدتي السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته:

استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات نضع بين أيديكم هذا الاستبيان ونأمل منكم تخصيص جزء من وقتكم للإجابة عن الأسئلة الواردة فيه بدقة وذلك لارتباط نتائج الدراسة بدرجة كبيرة على إجاباتكم. كما نحيطكم علما أن إجاباتكم ستستخدم لغرض علمي بحث فأملنا فيكم كبير في صدق وموضوعية إجاباتكم.

نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم.

تحت إشراف الأستاذة:

مرابطي ياسمينه

من إعداد:

- فارح منصف

- نموشي محمد أسامة

السنة الجامعية: 2021-2022

## البيانات الشخصية

النوع:

أنثى

ذكر

العمر:

أكثر من 40 سنة

من 30 إلى 40 سنة

أقل من 30 سنة

المستوى التعليمي:

أخرى

دراسات عليا

جامعي

ثانوي

المنصب الوظيفي:

قسم

رئيس فرع

رئيس مكتب

موظف

الخبرة العملية:

أكثر من 20 سنة

أكثر من 10 إلى 20 سنة

من 5 إلى 10 سنة

أقل من 5 سنوات

## الاستبيان الرئيسي

ضع العلامة X أمام الإجابة المناسبة:

المحور الأول: واقع التحفيز في مؤسسة سونلغاز –قائمة-

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
01	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بتحفيز الموارد البشرية.					
02	يتميز نظام الحوافز في المؤسسة بالتنوع.					
03	هناك تطور مستمر في نظام الحوافز.					
04	يوضع نظام الحوافز حسب احتياجات الموظفين.					
05	تولي المؤسسة من خلال التحفيز كافة رغبات الموظفين.					
06	هناك سياسة واضحة ومحددة للحوافز والترقيات.					
07	يساهم نظام الحوافز في حصول الموظفين على مكافآت عادلة مقابل القيام بأداء معين.					
08	تولي المؤسسة اهتماما بالحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية.					
09	يساهم نظام الحوافز المتبع في تحسين أداء الموظفين.					

المحور الثاني: الرضا الوظيفي للموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز –قائمة-

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					أحصل على راتب يتناسب والمهام التي أقوم بها.	10
					يتناسب الراتب الذي أحصل عليه مع خبرتي في العمل.	11
					أعمل في وظيفة تتناسب مع مؤهلي العلمي وخبرتي.	12
					أشعر بالرضا التام عن المهام التي أقوم بها ضمن وظيفتي.	13
					أشعر بالرضا عن تقدير الجهود الذي أحصل عليه.	14
					أنا راض عن الترقيات التي أحصل عليها.	15
					أشعر بأن هناك دائما فرص للتعلم والتقدم في العمل.	16
					أشعر بالانتماء والولاء لهذه المؤسسة.	17
					بيئة العمل مناسبة تجعلني أريد الاستمرار في العمل ولا أنوي تركه.	18

المحور الثالث: دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز -قائمة-

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
19	يساهم نظام الحوافز في شعور الموظفين بالرضا الوظيفي.					
20	يساهم نظام الحوافز العادل في جعل الموظفين أكثر استقرارا وانسجاما في بيئة العمل.					
21	يساهم نظام الحوافز الجيد في تحسين القيم السلوكية في العمل					
22	يساهم نظام الحوافز في تنمية الرقابة الذاتية مما يحد من الرقابة المباشرة في بيئة العمل.					
23	يولد نظام الحوافز الرغبة في الإبداع والابتكار لدى الموظفين.					
24	يزيد نظام الحوافز المتبع من الانتماء والولاء للمؤسسة.					
25	يقلل نظام الحوافز من التغيب ومن التهرب من العمل.					
26	يشجع نظام الحوافز الفعال على تنمية العمل الجماعي وروح الفريق وزيادة التعاون بين الموظفين.					
27	يساهم نظام الحوافز الجيد في تحسين أسلوب تعامل الموظفين مع العملاء.					





ضمن وظيفتي	Sig. (unilatéral)	,000	,000								
	N	70	70								
اشعر بالرضا عن تقدير الجهود الذي احصل عليه	Coefficient de corrélation	,723**	,388**								
	Sig. (unilatéral)	,000	,000								
	N	70	70								
انا راضي عن الترقيات التي احصل عليها	Coefficient de corrélation	,686**	,319**								
	Sig. (unilatéral)	,000	,004								
	N	70	70								
اشعر بان هناك دائما فرص للتعلم والتقدم في العمل	Coefficient de corrélation	,679**	,291**								
	Sig. (unilatéral)	,000	,007								
	N	70	70								
اشعر بالانتماء والولاء لهذه المؤسسة	Coefficient de corrélation	,607**	,292**								
	Sig. (unilatéral)	,000	,007								
	N	70	70								
بيئة العمل مناسبة تجعلني اريد الاستمرار في العمل ولا انوي تركه	Coefficient de corrélation	,615**	,216*								
	Sig. (unilatéral)	,000	,036								
	N	70	70								

### Corrélations

	دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز قالمة	يساهم نظام الحوافز في شعور الموظفين بالرضا الوظيفي									
Rho de Spearman	دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز قالمة	Coefficient de corrélation	1,000	,753**							
	دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز قالمة	Sig. (unilatéral)	.	,000							
	دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز قالمة	N	70	70							
	يساهم نظام الحوافز في شعور الموظفين بالرضا الوظيفي	Coefficient de corrélation	,753**	1,000							
	يساهم نظام الحوافز في شعور الموظفين بالرضا الوظيفي	Sig. (unilatéral)	,000	.							



## Corrélations

		متوسط الدرجة الكلية للاستبيان				
Rho de Spearman	متوسط الدرجة الكلية للاستبيان	Coefficient de corrélation	1,000			
		Sig. (unilatéral)	.			
		N	70			
	واقع التحفيز في مؤسسة سونلغاز قالة	Coefficient de corrélation	,831**			
		Sig. (unilatéral)	,000			
		N	70			
	الرضا الوظيفي للموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز قالة	Coefficient de corrélation	,774**			
		Sig. (unilatéral)	,000			
		N	70			
	دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز قالة	Coefficient de corrélation	,800**			
		Sig. (unilatéral)	,000			
		N	70			

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,948	27

## النوع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	37	52,9	52,9	52,9
	انثى	33	47,1	47,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

## العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	7	10,0	10,0	10,0
	من 30 الى 40 سنة	23	32,9	32,9	42,9
	أكثر من 40 سنة	40	57,1	57,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

## المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	19	27,1	27,1	27,1
	جامعي	48	68,6	68,6	95,7
	دراسات عليا	2	2,9	2,9	98,6
	اخرى	1	1,4	1,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

### المنصب الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موظف	52	74,3	74,3	74,3
	رئيس مكتب	3	4,3	4,3	78,6
	رئيس فرع	12	17,1	17,1	95,7
	رئيس قسم	3	4,3	4,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

### الخبرة العملية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	9	12,9	12,9	12,9
	من 5 إلى 10 سنوات	17	24,3	24,3	37,1
	أكثر من 10 إلى 20 سنة	25	35,7	35,7	72,9
	أكثر من 20 سنة	19	27,1	27,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

### Statistiques

	N		Moyenne	Variance
	Valide	Manquant		
تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بتحفيز الموارد البشرية	70	0	3,64	1,276
يتميز نظام الحوافز في المؤسسة بالتنوع	70	0	3,54	1,121
هناك تطور مستمر في نظام الحوافز	70	0	3,53	1,035
يوضع نظام الحوافز حسب احتياجات الموظفين	70	0	3,47	,890
تلبي المؤسسة من خلال التحفيز كافة رغبات الموظفين	70	0	3,23	,961
هناك سياسة واضحة ومحددة للحوافز والترقيات	70	0	3,29	,961
يساهم نظام الحوافز في حصول الموظفين على مكافآت عادلة مقابل القيام بأداء معين	70	0	3,24	,969
تولي المؤسسة اهتماما بالحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية	70	0	3,33	,717
يساهم نظام الحوافز المتبع في تحسين أداء الموظفين	70	0	3,31	,798

### Table de fréquences

#### تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بتحفيز الموارد البشرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	2,9	2,9	2,9
	غير موافق	12	17,1	17,1	20,0
	محايد	13	18,6	18,6	38,6
	موافق	25	35,7	35,7	74,3
	موافق بشدة	18	25,7	25,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

يتميز نظام الحوافز في المؤسسة بالتنوع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,4	1,4	1,4
	غير موافق	14	20,0	20,0	21,4
	محايد	14	20,0	20,0	41,4
	موافق	28	40,0	40,0	81,4
	موافق بشدة	13	18,6	18,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

هناك تطور مستمر في نظام الحوافز

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	2,9	2,9	2,9
	غير موافق	9	12,9	12,9	15,7
	محايد	21	30,0	30,0	45,7
	موافق	26	37,1	37,1	82,9
	موافق بشدة	12	17,1	17,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

يوضع نظام الحوافز حسب احتياجات الموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	2,9	2,9	2,9
	غير موافق	7	10,0	10,0	12,9
	محايد	26	37,1	37,1	50,0
	موافق	26	37,1	37,1	87,1
	موافق بشدة	9	12,9	12,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

تلبية المؤسسة من خلال التحفيز كافة رغبات الموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	4,3	4,3	4,3
	غير موافق	13	18,6	18,6	22,9
	محايد	24	34,3	34,3	57,1
	موافق	25	35,7	35,7	92,9
	موافق بشدة	5	7,1	7,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

هناك سياسة واضحة ومحددة للحوافز والترقيات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,4	1,4	1,4
	غير موافق	17	24,3	24,3	25,7
	محايد	19	27,1	27,1	52,9

موافق	27	38,6	38,6	91,4
موافق بشدة	6	8,6	8,6	100,0
Total	70	100,0	100,0	

### يساهم نظام الحوافز في حصول الموظفين على مكافآت عادلة مقابل القيام بأداء معين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	1,4	1,4	1,4
غير موافق	16	22,9	22,9	24,3
محايد	26	37,1	37,1	61,4
موافق	19	27,1	27,1	88,6
موافق بشدة	8	11,4	11,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

### تولي المؤسسة اهتماما بالحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	11	15,7	15,7	15,7
محايد	31	44,3	44,3	60,0
موافق	22	31,4	31,4	91,4
موافق بشدة	6	8,6	8,6	100,0
Total	70	100,0	100,0	

### يساهم نظام الحوافز المتبع في تحسين اداء الموظفين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	1,4	1,4	1,4
غير موافق	10	14,3	14,3	15,7
محايد	32	45,7	45,7	61,4
موافق	20	28,6	28,6	90,0
موافق بشدة	7	10,0	10,0	100,0
Total	70	100,0	100,0	

### Statistiques

	N		Moyenne	Variance
	Valide	Manquant		
احصل على راتب يتناسب والمهام التي اقوم بها	70	0	3,17	,753
يتناسب الراتب الذي احصل عليه مع خبرتي في العمل	70	0	3,33	,630
اعمل في وظيفة تتناسب مع مؤهلي العلمي وخبرتي	70	0	3,40	,736
اشعر بالرضا التام عن المهام التي اقوم بها ضمن وظيفتي	70	0	3,60	,620
اشعر بالرضا عن تقدير الجهود الذي احصل عليه	70	0	3,51	,717
انا راضي عن الترقيات التي احصل عليها	70	0	3,49	,659

اشعر بان هناك دائما فرص للتعلم والتقدم في العمل	70	0	3,56	,685
اشعر بالانتماء والولاء لهذه المؤسسة	70	0	3,56	,569
بيئة العمل مناسبة تجعلني اريد الاستمرار في العمل ولا انوي تركه	70	0	3,47	,688

## Table de fréquence

### احصل على راتب يتناسب والمهام التي اقوم بها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	16	22,9	22,9	22,9
	محايد	31	44,3	44,3	67,1
	موافق	18	25,7	25,7	92,9
	موافق بشدة	5	7,1	7,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

### يتناسب الراتب الذي احصل عليه مع خبرتي في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	11	15,7	15,7	15,7
	محايد	28	40,0	40,0	55,7
	موافق	28	40,0	40,0	95,7
	موافق بشدة	3	4,3	4,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

### اعمل في وظيفة تتناسب مع مؤهلي العلمي وخبرتي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	13	18,6	18,6	18,6
	محايد	20	28,6	28,6	47,1
	موافق	33	47,1	47,1	94,3
	موافق بشدة	4	5,7	5,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

### اشعر بالرضا التام عن المهام التي اقوم بها ضمن وظيفتي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	10,0	10,0	10,0
	محايد	20	28,6	28,6	38,6
	موافق	37	52,9	52,9	91,4
	موافق بشدة	6	8,6	8,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

اشعر بالرضا عن تقدير الجهود الذي احصل عليه

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	8,6	8,6	8,6
	محايد	32	45,7	45,7	54,3
	موافق	22	31,4	31,4	85,7
	موافق بشدة	10	14,3	14,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

انا راضي عن الترقيات التي احصل عليها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	9	12,9	12,9	12,9
	محايد	23	32,9	32,9	45,7
	موافق	33	47,1	47,1	92,9
	موافق بشدة	5	7,1	7,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

اشعر بان هناك دائما فرص للتعلم والتقدم في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	8,6	8,6	8,6
	محايد	28	40,0	40,0	48,6
	موافق	27	38,6	38,6	87,1
	موافق بشدة	9	12,9	12,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

اشعر بالانتماء والولاء لهذه المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	7,1	7,1	7,1
	محايد	27	38,6	38,6	45,7
	موافق	32	45,7	45,7	91,4
	موافق بشدة	6	8,6	8,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

بيئة العمل مناسبة تجعلني اريد الاستمرار في العمل ولا انوي تركه

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	11,4	11,4	11,4
	محايد	28	40,0	40,0	51,4
	موافق	27	38,6	38,6	90,0
	موافق بشدة	7	10,0	10,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

## Statistiques

	N		Moyenne	Variance
	Valide	Manquant		
يساهم نظام الحوافز في شعور الموظفين بالرضا الوظيفي	70	0	3,26	,745
يساهم نظام الحوافز العادل في جعل الموظفين أكثر استقرارا وانسجاما في بيئة العمل	70	0	3,31	,856
يساهم نظام الحوافز الجيد في تحسين القيم السلوكية في العمل	70	0	3,36	,755
يساهم نظام الحوافز في تنمية الرقابة الذاتية مما يحد من الرقابة المباشرة في بيئة العمل	70	0	3,36	,871
يولد نظام الحوافز الرغبة في الابداع والابتكار لدى الموظفين	70	0	3,37	,672
يزيد نظام الحوافز المتبع من الانتماء والولاء للمؤسسة	70	0	3,37	,759
يقلل نظام الحوافز من التغيب ومن التهرب من العمل	70	0	3,26	,773
يشجع نظام الحوافز الفعال على تنمية العمل الجماعي وروح الفريق وزيادة التعاون بين الموظفين	70	0	3,31	,769
يساهم نظام الحوافز الجيد في تحسين اسلوب تعامل الموظفين مع العملاء	70	0	3,31	,769

## Table de fréquences

### يساهم نظام الحوافز في شعور الموظفين بالرضا الوظيفي

Valide		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	غير موافق	13	18,6	18,6	18,6
	محايد	32	45,7	45,7	64,3
	موافق	19	27,1	27,1	91,4
	موافق بشدة	6	8,6	8,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

### يساهم نظام الحوافز العادل في جعل الموظفين أكثر استقرارا وانسجاما في بيئة العمل

Valide		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	غير موافق	16	22,9	22,9	22,9
	محايد	22	31,4	31,4	54,3
	موافق	26	37,1	37,1	91,4
	موافق بشدة	6	8,6	8,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

يساهم نظام الحوافز الجيد في تحسين القيم السلوكية في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	12	17,1	17,1	17,1
	محايد	27	38,6	38,6	55,7
	موافق	25	35,7	35,7	91,4
	موافق بشدة	6	8,6	8,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

يساهم نظام الحوافز في تنمية الرقابة الذاتية مما يحد من الرقابة المباشرة في بيئة العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	15	21,4	21,4	21,4
	محايد	22	31,4	31,4	52,9
	موافق	26	37,1	37,1	90,0
	موافق بشدة	7	10,0	10,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

يولد نظام الحوافز الرغبة في الابداع والابتكار لدى الموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	11	15,7	15,7	15,7
	محايد	26	37,1	37,1	52,9
	موافق	29	41,4	41,4	94,3
	موافق بشدة	4	5,7	5,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

يزيد نظام الحوافز المتبع من الانتماء والولاء للمؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	14	20,0	20,0	20,0
	محايد	20	28,6	28,6	48,6
	موافق	32	45,7	45,7	94,3
	موافق بشدة	4	5,7	5,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

يقلل نظام الحوافز من التغيب ومن التهرب من العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	16	22,9	22,9	22,9
	محايد	24	34,3	34,3	57,1
	موافق	26	37,1	37,1	94,3
	موافق بشدة	4	5,7	5,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

يشجع نظام الحوافز الفعال على تنمية العمل الجماعي وروح الفريق وزيادة التعاون بين الموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	14	20,0	20,0	20,0
	محايد	25	35,7	35,7	55,7
	موافق	26	37,1	37,1	92,9
	موافق بشدة	5	7,1	7,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

يساهم نظام الحوافز الجيد في تحسين اسلوب تعامل الموظفين مع العملاء

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	14	20,0	20,0	20,0
	محايد	25	35,7	35,7	55,7
	موافق	26	37,1	37,1	92,9
	موافق بشدة	5	7,1	7,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
واقع التحفيز في مؤسسة سونلغاز قالة	,095	70	,190	,980	70	,334
الرضا الوظيفي للموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز قالة	,088	70	,200*	,982	70	,411
دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز قالة	,078	70	,200*	,988	70	,730

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur
واقع التحفيز في مؤسسة سونلغاز قالة	4,277	69	,000	,39841	,2126

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur
الرضا الوظيفي للموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز قالة	6,550	69	,000	,45397	,3157

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur	
دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز قائمة	3,729	69	,000	,32381	,1506	

### Test d'homogénéité des variances

الرضا الوظيفي للموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز قائمة

	Basé sur la moyenne	Basé sur la médiane	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	Basé sur la moyenne tronquée
Statistique de Levene	1,394	,802	,802	1,302
ddl1	16	16	16	16
ddl2	44	44	15,286	44
Sig.	,189	,676	,668	,238

### Corrélations

		واقع التحفيز في مؤسسة سونلغاز قائمة	
Rho de Spearman	واقع التحفيز في مؤسسة سونلغاز قائمة	Coefficient de corrélacion	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	70
	الرضا الوظيفي للموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز قائمة	Coefficient de corrélacion	,530**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	70

### ANOVA

النوع

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	8,860	41	,216	,705	,849
Intragruppes	8,583	28	,307		
Total	17,443	69			

### ANOVA

العمر

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	20,526	41	,501	1,284	,246
Intragruppes	10,917	28	,390		
Total	31,443	69			

### ANOVA

المستوى التعليمي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	3,336	17	,196	,553	,910
Intragruppes	18,450	52	,355		
Total	21,786	69			

### ANOVA

المنصب الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	37,986	41	,926	1,207	,304
Intragruppes	21,500	28	,768		
Total	59,486	69			

### ANOVA

الخبرة العملية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	40,426	41	,986	,989	,521
Intragruppes	27,917	28	,997		
Total	68,343	69			



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

## التصريح الشرفي

### الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز مذكرة ماستر

نحن الممضون أسفله.

▪ السيد (ة): فارح منصف      الصفة: طالب (ة)

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 109840853013360008 والصادرة بتاريخ 2022/04/24

▪ السيد (ة): نموئي محمد أسامة      الصفة: طالب (ة)

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 10999085303530000 والصادرة بتاريخ 2017/03/19

المسجل (ون) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير      قسم العلوم الاقتصادية

والمكلف (ون) بإنجاز أعمال بحث: (مذكرة ماستر):

الشعبة العلوم الاقتصادية التخصص      اقتصاد وتسيير المؤسسات

عنوانها: نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للمواد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة شركة سونلغاز للتوزيع الكهرباء والغاز - قالمة -

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية و المنهجية و معايير الأخلاقيات المهنية و  
النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

توقيع المعني (ين)

التاريخ: 2022/06/14

\* طبقاً للقرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على نظام الحوافز وتوضيح دوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، حيث تم إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بقالمة بغرض التعرف على آراء الموظفين حول نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة ومدى قبولهم ورضاهم عن هذا النظام. ولبلغ ذلك فقد تم توزيع استبيان يحتوي على مجموعة من العبارات على عينة عشوائية شملت جميع الفئات الوظيفية بالمؤسسة، وذلك سعياً وراء الوصول إلى أفضل النتائج وأدقها، ولقد خضع هذا الاستبيان الموزع للمعالجة الإحصائية بواسطة البرنامج الإحصائي Spss v26. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن لنظام الحوافز دوراً مهماً في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية:

نظام الحوافز، الرضا الوظيفي، الموارد البشرية، الحاجات، الدافعية.

## Résumé :

Cette étude vise à faire la lumière sur le système incitatif et à clarifier son rôle dans l'atteinte de la satisfaction au travail dans l'institution économique, où une étude de terrain a été menée à la Société Sonelgaz de Distribution d'Electricité et de Gaz à Guelma afin de connaître les opinions des salariés sur le système d'incitation en vigueur dans l'établissement et le degré d'acceptation et de satisfaction de ce système. Pour ce faire, un questionnaire contenant un ensemble de phrases a été distribué à un échantillon aléatoire comprenant toutes les catégories d'emplois de l'établissement, afin d'obtenir les résultats les meilleurs et les plus précis. Ce questionnaire distribué a fait l'objet d'un traitement statistique par le programme statistique Spss v26. Cette étude a abouti à un certain nombre de résultats, dont le plus important est que le système d'incitation joue un rôle important dans la satisfaction au travail des ressources humaines de l'établissement à l'étude.

Les mots clés :

Système d'incitation, satisfaction au travail, ressources humaines, les besoins motivation.

