

جامعة 8 ماي 1945
-قائمة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



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

تحت عنوان

دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - قائمة

إشراف الأستاذة:

د. أمال مرزوق

إعداد الطالبين:

▪ هيثم عريفي
▪ رابح خلاف

السنة الجامعية 2023/2022

جامعة 8 ماي 1945
-قائمة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



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

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان

دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - قائمة

إشراف الأستاذة:

د. أمال مرزوق

إعداد الطالبين:

- هيثم عريفي
- رابح خلاف

السنة الجامعية 2022/2023



قال تعالى:

{يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ}

شكر و تقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ " وَادْكُرُوا اللَّهَ عَلَيْهِمْ وَمَا أَنْزَلَ عَلَيْكُمْ مِنَ الْكِتَابِ وَالْحِكْمَةِ
يَعْظُمُ بِهِ »

البقرة:231

الحمد لله رب العالمين حمدًا لشُكره أداءً ولحقه قضاءً، ولحُبّه رجاءً ولفضله نماءً ولثوابه عطاءً، نشكر
الله تعالى الذي وفقنا على إتمام هذا العمل المتواضع وكان فضله عظيمًا.

كما نتقدم بالشكر الجزيل والامتنان والتقدير الكبير الى:

الدكتورة المشرفة: "مرزوق أمال"، والتي قدمت لنا توجيهات ونصائح قيمة التي كانت عونًا في إتمام هذا
العمل، وجزاها الله ألف خيرًا.

كما نتقدم بالشكر الجزيل الى كافة هيئة التدريس بقسم العلوم الاقتصادية.

كما نوجه كامل الشكر والعرفان لموظفي مؤسسة سونلغاز قالمة على تعاونهم ومساعدتهم لنا بالقيام
بدراسة الميدانية.

كما لا يفوتنا ان نوجه خالص الشكر للسادة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة .

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبتوفيقه تتحقق المقاصد والغايات،
والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

اهدي هذا العمل المتواضع الى:

من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميها أمي الغالية "فاطمة"، و الى من
شجعني على المثابرة طول حياتي أبي العزيز "عبد السلام".

الى إخوتي «سيف» و «صلاح» وكل أفراد عائلتي أدامهم الله، وأنار دروبهم.

الى جميع زملائي وأصدقائي وكل من ساعدني على إتمام هذا العمل المتواضع

الى كل من وقف معي. والى كل من كان معي في السراء والضراء.

هيثم

الى كل هؤلاء.....أهدي عملي

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وعلى آله وصحبه و
من وفي، الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية
بمذكرتي هذه، الحمد لله الذي أعانني على إنهاء هذا البحث والخروج به بهذه
الصورة المتواضعة.

اهدي ثمرة جهدي هذا الى:

من منحتني القوة والعزيمة لمواصلة الدرب الى من علمتني الصبر والاجتهاد أُمي
الغالية الى اعز وأغلى إنسان في حياتي أبي العزيز.

الى سندي ومن اعتمد عليه في كل صغيرة وكبيرة أخي المحترم.

الى زوجتي ورفيقة الكفاح في مسيرة الحياة والى ابني "انس" و ابني " زيد "
النعمة التي وهبني الله إياها.

الى أصدقائي وزملائي الذين اشهد لهم بأنهم نعم الرفقاء في جميع الأمور

رابع

الملخص :

تهدف هذه الدراسة الى ابراز دور التحفيز ومدى مساهمته في تحقيق الرضا الوظيفي، من خلال إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز-قالملة، بغية التعرف على الدور الذي يلعبه نظام الحوافز المطبق في هذه المؤسسة في تحقيق رضا الموظفين، ولتحقيق هذا المبتغى تم التطرق الى الاطار النظري لكلا المتغيرين، وبعدها تم اعداد استبيان وتوزيعه على عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز-قالملة، تقدر ب 40 موظف، لمعرفة آرائهم ووجهات نظرهم حول متغيرات الدراسة، و لتحليل بيانات الاستبيان و اختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على برنامج spss .

وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها أن المؤسسة قيد الدراسة لاتطبق نظام حوافز فعال وان التحفيز يؤثر في درجة الرضا الموظفين عند مستوى معنوية 0.05، ومن اهم التوصيات المقدمة لمؤسسة سونلغاز قالملة هو التحسين في نظام الحوافز وتجديده بشكل يتماشى مع رغبات الموظفين .

الكلمات المفتاحية: التحفيز، الرضا الوظيفي، مؤسسة سونلغاز-قالملة.

Summary :

This study aims to highlight the role of motivation and its contribution to achieving job satisfaction, by conducting a field study in the Sonelgaz Foundation - Guelma, in order to identify the role played by the incentive system applied in this institution in achieving employee satisfaction. The theoretical study of both variables, and then a questionnaire was prepared and distributed to a sample of 40 employees of the Sonelgaz Foundation - Guelma, to find out their opinions and points of view on the variables of the study, and to analyze the questionnaire data and test the validity of the hypotheses, the spss program was relied upon.

The study reached several results, including that the institution under study does not apply an effective incentive system and that motivation affects the degree of employee satisfaction at a morale level of 0.05.

Keywords: motivation, job satisfaction, Sonelgaz Foundation - Guelma..

فهرس المحتويات

الشكر والتقدير	
الإهداء	
II	فهرس المحتويات
VI	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
VIII	قائمة الاختصارات
أ - د	المقدمة
الفصل الاول	
الإطار النظري للتحفيز	
6	تمهيد
7	ماهية التحفيز
7	المطلب الأول
7	مفهوم التحفيز وأهميته
7	اولا
7	مفهوم التحفيز
8	اهمية التحفيز
8	ثانيا
9	مراحل تطور التحفيز
9	المطلب الثاني
10	اهداف التحفيز وأنواعه
10	المطلب الثالث
10	اولا
10	أهداف التحفيز
11	ثانيا
11	أنواع التحفيز
13	المبحث الثاني
13	نظريات التحفيز وأسس منحه وشروط نجاحه
13	المطلب الأول
13	نظريات التحفيز
14	اولا
14	نظرية الإدارة العلمية
14	ثانيا
14	نظرية سلم الحاجات
16	ثالثا
16	نظرية الدرفر "alderfer"
16	رابعا
16	نظرية xoy
17	خامسا
17	نظرية العاملين
18	سادسا
18	نظرية الإنجاز
19	سابعا
19	نظرية التوقع
19	ثامنا
19	نظرية العدالة والمساواة
20	المطلب الثاني
20	اسس منح التحفيز وشروط نجاحه
20	اولا
20	اسس منح التحفيز

20	شروط نجاح التحفيز	ثانيا
22	معوقات التحفيز وأساليب التغلب عليها	المطلب الثالث
22	معوقات التحفيز	اولا
22	اساليب إزالة معوقات التحفيز	ثانيا
23	نظام الحوافز في المؤسسة	المبحث الثالث
23	خصائص نظام الحوافز الفعال وفوائده	المطلب الاول
23	خصائص نظام الحوافز	اولا
24	فوائد نظام الحوافز الفعال	ثانيا
25	مراحل تصميم نظام الحوافز	المطلب الثاني
27	تقييم نظام الحوافز والعوامل المؤثرة عليه	المطلب الثالث
27	تقييم نظام الحوافز	اولا
28	العوامل المؤثرة على نظام الحوافز	ثانيا
29	خلاصة الفصل	
	الإطار النظري للرضا الوظيفي	الفصل الثاني
31	تمهيد	
32	ماهية الرضا الوظيفي	المبحث الاول
32	مفهوم الرضا الوظيفي	المطلب الاول
32	تعريف الرضا الوظيفي	اولا
33	اهمية الرضا الوظيفي	ثانيا
34	السياق التاريخي للرضا الوظيفي	المطلب الثاني
35	خصائص الرضا الوظيفي وعناصره	المطلب الثالث
35	خصائص الرضا الوظيفي	اولا
36	عناصر الرضا الوظيفي	ثانيا
38	أساسيات الرضا الوظيفي	المبحث الثاني
38	أنواع الرضا الوظيفي ومظاهره	المطلب الاول
38	أنواع الرضا الوظيفي	اولا
39	مظاهر الرضا الوظيفي	ثانيا
40	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وآليات تحسينه	المطلب الثاني
40	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	اولا
42	آليات تحسين الرضا الوظيفي	ثانيا
43	نظرية الرضا الوظيفي واساليب قياسه	المطلب الثالث
43	طرق قياس الرضا الوظيفي	اولا
45	نظرية الرضا الوظيفي	ثانيا
46	علاقة الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الأخرى	المبحث الثالث

46	علاقة الرضا الوظيفي بالتحفيز	المطلب الاول
46	علاقة الرضا الوظيفي بحجم المؤسسة ودوران العمل	المطلب الثاني
46	علاقة الرضا الوظيفي بحجم المؤسسة	اولا
47	علاقة الرضا الوظيفي بدوران العمل	ثانيا
48	علاقة الرضا الوظيفي بالأداء	المطلب الثالث
49	خلاصة الفصل	
دراسة ميدانية حول دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز-قالمة		الفصل الثالث
51	تمهيد	
52	تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء الغاز-قالمة	المبحث الاول
52	التعريف بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-قالمة	المطلب الاول
52	نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز	اولا
53	التعريف بمؤسسة سونلغاز قالمة	ثانيا
55	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز- قالمة وتوزيع الوظائف	المطلب الثاني
55	الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز- قالمة	اولا
56	توزيع المهام والوظائف في مديرية سونلغاز – قالمة –	ثانيا
58	نظام الحوافز في مديرية سونلغاز – قالمة –	المطلب الثالث
60	منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات	المبحث الثاني
60	منهجية الدراسة الميدانية	المطلب الاول
60	نموذج الدراسة	اولا
60	مجتمع وعينة الدراسة	ثانيا
61	أداة الدراسة	المطلب الثاني
62	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	المطلب الثالث
63	قياس صدق وثبات الاستبيان	المطلب الرابع
63	صدق الاستبيان	اولا
67	ثبات الاستبيان	ثانيا
68	عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية	المبحث الثالث
68	خصائص عينة الدراسة	المطلب الاول
68	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	اولا
69	توزيع أفراد العينة حسب العمر	ثانيا
69	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	ثالثا
70	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	رابعا
70	التحليل الوصفي لآراء العينة	المطلب الثاني
71	توزيع آراء العينة للمحور الاول	اولا
72	توزيع آراء العينة للمحور الثاني	ثانيا

73	توزيع آراء العينة للمحور الثالث	ثالثا
74	اختبار صحة الفرضيات	المطلب الثالث
74	اختبار التوزيع الطبيعي	اولا
75	اختبار الفرضية الرئيسية الاولى	ثانيا
75	اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	ثالثا
76	اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	رابعا
78	اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	خامسا
82	خلاصة الفصل	
86-83	خاتمة	
88	قائمة المراجع	
92	الملاحق	
111	الملخص	

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
16	نظرية Y,X	1
59	إحصائيات متعلقة بالاستمارة	2
60	مقياس ايجابيات العينة	3
62	معامل الارتباط سيبرمان ومستوى المعنوية المحسوب بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الاول	4
63	معامل الارتباط سيبرمان ومستوى المعنوية المحسوب بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني	5
64	معامل الارتباط سيبرمان ومستوى المعنوية المحسوب بين درجة كل عبارة و الدرجة الكلية للمحور الثالث	6
65	نتائج الصدق البنائي لمحاور الاستبيان	7
65	ثبات محاور الاستبيان حسب معامل ألفا كرونباخ	8
66	نتائج ثبات الاستبيان باستخدام التجزئة النصفية	9
67	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	10
67	توزيع أفراد العينة حسب العمر	11
68	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	12
69	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	13
69	توزيع آراء العينة لعبارات المحور الاول	14
70	توزيع آراء العينة لعبارات المحور الثاني	15
72	توزيع آراء العينة لعبارات المحور الثالث	16
73	اختبار كلموغروف سمرنوف و شابيرو ويلك للتوزيع الطبيعي	17
74	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية الأولى	18
74	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية الأولى	19
76	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط	20
77	نتائج اختبار تجانس التباين	21
78	نتائج اختبار تحليل تباين الأحادي للفرضية الفرعية الاولى	22
79	نتائج اختبار تحليل تباين الأحادي للفرضية الفرعية الثانية	23
80	اختبار كروسكال واليس	24

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	أنواع الحوافز	1
14	سلم الحاجات لماسلو	2
18	نظرية التوقع لفروم	3
25	مراحل تصميم نظام الحوافز	4
36	عناصر الرضا الوظيفي	5
53	شعار الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز	6
54	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز -قالمة-	7
59	نموذج الدراسة	8
67	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	9
67	توزيع أفراد العينة حسب العمر	10
68	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	11
69	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	12

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز
2	كشف راتب موظف سونلغاز
3	استبيان البحث
4	مخرجات برنامج spss

قائمة الاختصارات

sig	signification
spss	Statistical package for social sciences

مقدمة

تمهيد:

تنشط المؤسسة اليوم في بيئة جد معقدة خاصة في ظل التطورات التكنولوجية الحاصلة في البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة، حيث أصبحت مختلف المؤسسات في الوقت الراهن تعتمد على المورد البشري وتطويره باعتباره من أهم مصادر نموها ونجاحها واستمراريتها وكذلك لما له من دور في تعزيز قدرتها التنافسية والمحافظة على مكانتها السوقية وجعلها أكثر مرونة مع مختلف تغيرات البيئة الخارجية. فتحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعية أصبح مرتبطاً بالمورد البشري، ومنه وجب على المؤسسة الاعتناء بالموظفين من خلال تلبية مختلف احتياجاتهم ورغباتهم المادية والمعنوية كحوافز وتوفير لهم أوضاع عمل ملائمة وهذا بهدف إخراج طاقاتهم الكامنة.

التحفيز من بين السياسات المتبعة داخل المؤسسة حيث يعتبر أداة تستعمله المؤسسة في التأثير الايجابي على الموظفين، فالتحفيز بمختلف أنواعه سواء كان مادي او معنوي يشجع المورد البشري على بذل مجهود أكبر وتحقيق أعلى مستويات الاداء وتحقيق الانسجام الداخلي بين مختلف الأفراد، ويتحقق خاصة إذا كان نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة يتماشى مع حاجات ورغبات الموظفين.

ويعتبر الرضا الوظيفي من اهم المؤشرات التي تميز المؤسسات الناجحة، حيث تهتم هذه المؤسسات اهتماما بالغاً برضا الموظفين والمحافظة على الروح المعنوية لهم وذلك لتحقيق التكامل والانسجام بين الفرد ووظيفته مما يجعله أكثر كفاءة وفعالية في أداء وظيفته، ويترتب على زيادة ولاء وانتماءه للمؤسسة، وكل ذلك يتحقق من خلال تطبيق نظام حوافز فعال.

إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز قالمة؟

ولإلمام بجميع جوانب الموضوع ارتأينا تجزئة الإشكالية الرئيسية الى الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل تطبيق المؤسسة قيد الدراسة نظام حوافز فعال؟
- هل يشعر موظفين المؤسسة قيد الدراسة بالرضا الوظيفي؟
- هل يؤثر نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة قيد الدراسة على رضا الموظفين؟
- هل توجد فروق في آراء العينة قيد الدراسة حول مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي حسب المتغيرات الديمغرافية.

فرضيات الدراسة:

كإجابة أولية لهذه التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** تطبيق المؤسسة قيد الدراسة نظام حوافز فعال.
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** يشعر موظفين المؤسسة قيد الدراسة بالرضا الوظيفي
- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** يؤثر نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة قيد الدراسة على رضا الموظفين عند مستوى معنوية 5%.
- **الفرضية الرئيسية الرابعة:** توجد فروق في آراء العينة قيد الدراسة حول مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي حسب المتغيرات الديمغرافية.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في كونها تتناول أحد الموضوعات الهامة بالنسبة للمؤسسة، وذلك عبر الاهتمام بالموظفين والمحافظة عليهم واستقطاب أفضل الكفاءات، كونهم مصدر التميز في المؤسسات المعاصرة بالنظر لما يملكونه من معارف وخبرات ومهارات. ولحسن استغلال ذلك لابد من تحفيز الموظفين، لان التحفيز يساهم في تحقيق رغبات وحاجات الموظفين ومنه نيل رضاهم.

أهداف الدراسة:

تتمثل اهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على ماهية التحفيز وإبراز أهميته بالنسبة للموظفين؛
- توضيح أنواع التحفيز وشروط نجاحه؛
- إبراز مفهوم الرضا الوظيفي ومدى أهميته داخل المؤسسة؛
- معرفة اهم الصعوبات التي تواجه تطبيق التحفيز في المؤسسة؛
- التعرف على نظام الحوافز المطبق داخل مؤسسة سونلغاز قالمة ودوره في تحقيق رضا الموظفين.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب وراء اختيارنا لهذا الموضوع نذكر منها ما يلي:

- الرغبة الذاتية للبحث في هذا الموضوع؛
- تناسب موضوع الدراسة مع مجال التخصص في الجامعة؛
- أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية التي تهدف الى النمو والتطوير؛
- الاهتمام بالعنصر البشري كونه العنصر الفعال داخل المؤسسة الذي يحقق تميزها؛

■ تتمين دور التحفيز في المؤسسات الاقتصادية والعمل على تطبيق نظام حوافز فعال فيها؛

منهج الدراسة:

من اجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية واختبار مدى صحة الفرضيات اعتمدنا في بحثنا على:

■ في الجانب النظري من البحث استخدم المنهج التاريخي لسرد مراحل تطور كل من التحفيز والرضا الوظيفي

المنهج الوصفي التحليلي لعرض التعاريف والمفاهيم التي تعالج متغيرات الدراسة وتحليلها؛

■ اما في الجانب التطبيقي اعتمدنا على منهج دراسة حالة، من خلال جمع المعلومات حول مؤسسة توزيع

الكهرباء والغاز قائمة وإبراز مختلف وظائفها، وكذا الاعتماد على المنهج الإحصائي لتحليل البيانات واختبار

الفرضيات باستخدام برنامج spss.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في:

- الحدود المكانية: اقتصر المجال المكاني في هذه الدراسة على شركة توزيع الكهرباء والغاز-قلمة؛

- الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية الحالية 2022-2023، اما فترة

التربص فقد كانت متقطعة في شكل عدة زيارات على مستوى المديرية بداية من شهر مارس؛

-الحدود الموضوعية ارتكزت هذه الدراسة على إبراز دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي؛

-الحدود البشرية اقتصرت هذه الدراسة على عينة من موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز- قلمة

الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات حول موضوع الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، ومن اهم الدراسات التي تم الاطلاع عليها

لأعداد هذا البحث ما يلي:

■ دراسة عبد اللطيف أولاد حيمودة، محمد الطيب بن مير، مصطفى طويطي بعنوان " تأثير نظام الحوافز على رضا

العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية " مقال بمجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي،

حيث عالج البحث الإشكالية التالية : ما مدى تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في تعاونية الحبوب و الخضر

الجافة بولاية البويرة ؟ حيث تناولت هذه الدراسة الإطار المفاهيمي للحوافز وللرضا الوظيفي و مختلف الأسباب

الداعية الى الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي، ومن اهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي ان للحوافز تأثير على

العامل وتؤدي الى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته الضرورية و النفسية، و ان هناك علاقة ارتباط بين الحوافز و

الرضا الوظيفي باعتبار ان الحافز هو تلك الوسيلة او الأسلوب التي تقدم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة

للحاجات الغير مشبعة.

■ دراسة "بضياف عادل، بعنوان" نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسات الجامعية

"مقال بمجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية حيث تمحورت إشكالية الدراسة في:

ما مدى تحقيق الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة لرضا العاملين بها؟وعليه تناولت هذه الدراسة الإطار النظري

الخاص بالتحفيز والرضا الوظيفي، ومن اهم النتائج التي توصلت إليها ان نظام الحوافز يعتبر من اهم العوامل

المساعدة على خلق بيئة عمل مناسبة، وان عدم رضا الموظف على الخدمات المقدمة سيجعله يحاول حتما البحث عن بيئة جديدة تتلاءم مع تطلعاته ومنه أصبح لزاما على جميع مؤسساتنا اليوم ان تكون في مستوى تطلعات عمالها وذلك من اجل الحفاظ عليها فقد أنفقت الكثير من الأموال من اجل تأهيلهم.

■ دراسة "صادفي جمال" و خثير محمد بعنوان " دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية"، مقال بمجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، حيث تمثلت إشكالية هذا المقال في "ما هي طبيعة العلاقة بين نظام الحوافز والموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية" قد شهد هذا المقال الإطار النظري لكلا المتغيرين ، وقد وصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج اهمها انها ترى ان فاعلية الحوافز تتوقف على مدى توافقها مع هدف الفرد و حاجته ، وان الفرد إذا كان يشعر ويدرك بالعدالة والإنصاف في التحفيز والمكافآت ويتم وفق اسس شفافة فهو يساعد على رضا الموظف ، وإذا حدث العكس فهو يحدث شعور عدم الرضا الوظيفي .

صعوبات الدراسة:

من أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء إعداد هذه الدراسة:

- التضارب في المعلومات في بعض المراجع وصعوبة الاختيار بينها؛
- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة قيد الدراسة؛

هيكل الدراسة:

من أجل تقديم هذا البحث بصورة صحيحة تم تقسيمه الى ثلاث مباحث على النحو التالي:

الفصل الاول: تحت عنوان الإطار النظري للتحفيز ، تم تقسيمه الى ثلاث مباحث، حيث جاء المبحث الاول لإبراز ماهية التحفيز، اما المبحث الثاني تناولنا فيه نظريات التحفيز وأسس منحه وشروط نجاحه، اما فيما يخص المبحث الثالث فتطرقنا به الى نظام الحوافز.

الفصل الثاني: جاء بعنوان الإطار النظري للرضا الوظيفي، قسم بدوره الى ثلاث مباحث، الاول تحت عنوان ماهية الرضا الوظيفي، اما الثاني تناولنا فيه أساسيات الرضا الوظيفي. وثالثا وأخيرا تطرقنا فيه الى علاقة الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الاخرى.

الفصل الثالث: خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية، في مؤسسة سونلغاز-قالملة، حيث قسم الى ثلاث مباحث، المبحث الاول تناول تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بقالملة، والمبحث الثاني ضم منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات، اما المبحث الثالث فتم خلاله عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري للتحفيز

الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز

تمهيد:

يعتبر موضوع التحفيز محل اهتمام العديد من الباحثين سواء الاقتصاديين او الاجتماعيين او النفسيين، وهذا لما له من أهمية بالغة، محاولين في ذلك الكشف عن الدور الفعال الذي تلعبه الحوافز في نمو واستمرارية المؤسسات، فالحوافز توظف حماس ورغبة الموظفين في العمل مما ينعكس إيجابا على الأداء العام للمؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية، كما ان الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الموظف والمؤسسة، وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة، وكذلك تعمل الحوافز على منع الموظفين من الشعور بالإحباط وتدفعهم للمثابرة وبالتالي تحقق رضاهم.

يؤثر التحفيز في سلوك الفرد بطرق ووسائل معينة قد تكون مادية او معنوية، هدفها إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية فالتحفيز يعتبر جوهر نشاط المؤسسات الناجحة التي تتنافس على إيجاد توليفة مثلى من الحوافز قادرة على إثارة حماس الأفراد، فمن خلال أنظمة التحفيز الملائمة القادرة على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم واستقرارهم ومساعدة المؤسسة على النجاح والبقاء، والذي يتماشى مع طبيعة العمل والموظفين كأفراد وجماعات.

ولنجاح نظام الحوافز بصفة عامة يتطلب شروط وأسس ومراحل يجب على المؤسسة تطبيقها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية التحفيز

المبحث الثاني: نظريات التحفيز وأسس منحه وشروط نجاحه

المبحث الثالث: نظام الحوافز في المؤسسة

المبحث الأول: ماهية التحفيز

أصبح في الوقت الحاضر إلزاما على المؤسسات ان تدرك ان الأجر ليس وحده ما يعمل الأفراد من اجله، فالموظفون يبحثون على العديد من الأمور الأخرى نظير ما يكرسونه للمؤسسة من وقت وطاقة وجهد وتعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز الذي يدفع الموظفون الى بذل قصارى جهدهم والعمل بصورة أفضل لتحقيق غاياتهم وأهداف المؤسسة، وسنعرض في هذا المبحث مفهوم التحفيز وأهميته وأهدافه ومراحل تطوره وأنواعه.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز وأهميته

أولاً: مفهوم التحفيز

يعتبر التحفيز وسيلة أساسية في المؤسسة لضمان تحقيق أهدافها المسطرة، وذلك من خلال زيادة رغبة العاملين داخل المؤسسة في تنفيذ مهامهم بكفاءة عالية، وهذا ما يسمح بزيادة حدة المنافسة بين العاملين في أداء أعمالهم من أجل الحصول على الحوافز المقدمة.

وقد وردت تعاريف عديدة للتحفيز نذكر منها:

- "التحفيز هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم، وإكسابهم الثقة في أنفسهم، بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه دون شكوى او تدمير. وهو مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة التي يسعى لبلوغها خلال عمله"¹.
- "التحفيز هو كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تمكن من توجيه سلوكه واستشارة رغبته نحو القيام بعمل محدد والابتعاد عن فعل معين، وذلك بغرض إشباع حاجته أو تجنب ضرر حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى أدائه"².
- "التحفيز هو مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية"³.

1- مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص. 151.

2- إبراهيم بلقايد، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسية بن بوعلي بالشلف، الجزائر، العدد السابع عشر، السادس الثاني 2017، ص. 256.

3- أميرة زبوح، دور الحوافز في استقطاب الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة سونلغاز بسطيف مجلة الابتكار والتنمية الصناعية، جامعة البشير الإبراهيمي برج بوعربريج، الجزائر، العدد الثاني، 2021، ص. 5.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز

ومن خلال ما سبق يمكن أن نستخلص التعريف التالي: التحفيز هو عملية تقديم المؤسسة مجموعة من الوسائل والامتيازات للموظفين قصد إثارتهم ودفعتهم لأداء الأعمال الموكلة لهم على أحسن وجه، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم المادية والمعنوية وتحقيق الفعالية المطلوبة.

ومهما تعددت التعاريف هناك ثلاث عناصر اساسية في التحفيز وهي1:

- القدرة: فالشخص المؤهل او القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز، بخلاف الشخص العاجز، غير المدرب، أو غير المؤهل أصلا.
- الجهد: الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث ان مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي فالطبيب المؤهل مثلا يجب أن يبذل جهدا وينفق وقت ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.
- الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فان فرصة الوصول صعبة.

ثانيا: أهمية التحفيز

للتحفيز أهمية كبيرة، تشير إلى مجموعة النتائج والمكاسب التي تحققها المؤسسة خصوصا إذا تم التحفيز وفق معايير وأسس عادلة. ونذكر منها2:

- تحسين الوضع المادي والمعنوي والنفسي والاجتماعي للفرد؛
- يساهم التحفيز في خلق رضا العاملين مما يساعد على حل المشكلات التي تعاني الإدارات منها مثل: قدرات الإنتاج، ارتفاع معدلات التكاليف والغياب؛
- المساهمة في إشباع حاجات الموظفين ورفع روحهم المعنوية؛
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها؛
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحري هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة والعاملين؛
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة الى وجودها بين العاملين؛
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى الموظفين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها؛
- يحقق نظام الحوافز الفعال زيادة في العوائد المتحققة للمؤسسة من خلال رفع كفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين. وللتحفيز أهمية تعود على قائد المجموعة منها 3:

1- إبراهيم بلقايد، بوري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص.258.

2- عبد اللطيف أولاد حيمود، محمد الطيب بن مير، مصطفى طوبطي، تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية

الجزائرية، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، العدد الثاني عشر، جوان 2017، ص.351.

3- براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الأولى، 2015، ص.15.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز

- **الانضباط والجدية:** إن الثواب الذي يعطيه القائد لمن يحسن عمله والعقاب الذي يصدره للمخالف منهم يؤدي إلى انضباط وجدية الموظفين الذين تحت قيادته؛
- **رضا العامل وثقته:** الاتفاق على الأجر قبل بدء العمل يضمن رضا العامل، والوفاء الفوري بأجره يؤدي إلى ثقته واطمئنانه مما يضمن أنه يقوم بالعمل على أكمل وجه؛
- **العدل والإنصاف:** العدل والإنصاف في الثواب والعقاب يؤديان إلى رضا واطمئنان جميع من يقودهم؛
- **الضبط:** العقاب يؤدي إلى تقليل الأخطاء ومنع العصيان؛
- **التشجيع:** بدون الثواب سيتساوى من يجيد عمله ومن لا يجيد عمله، وذلك يسبب تزهيد للجديدين في إتقان عملهم لأنه لا يوجد حافز أو تمييز.

المطلب الثاني: مراحل تطور التحفيز

مع بداية القرن الثامن عشر، ومع بروز حركة الإدارة العلمية بدأ العلماء في بحوثهم يهتمون بموضوع التحفيز، حيث يمكن ان نميز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع التحفيز وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

(1) المرحلة التقليدية:

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة، حيث تنظر للمؤسسة على انها وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، ومن وجهة نظر ماكس فيبر رائد النظرية البيروقراطية، أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول ودائمًا يسعى إلى إشباع حاجاته المادية فقط، وكذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياستها التحفيزية على الأساس المادي 1.

(2) المرحلة الخاصة بمدرسة العلاقات الإنسانية:

إن مدرسة العلاقات الإنسانية 1930 هي أمريكية الأصل وعلى رأسها كل من التون مايو وهومانس وغيرهما من علماء النفس الاجتماعيين حيث عرفت هذه المدرسة اتجاهًا آخر، خاصة وقد صاحبها تطور ملحوظ في العلوم النفسية والاجتماعية، فقد رأت ان الإنسان ليس مخلوقًا اقتصاديًا يعمل من أجل المال فحسب، وإنما لديه حاجات أخرى نفسية واجتماعية وذهنية.

حيث أصبحت المؤسسة وفق هذه المدرسة تمثل نظامًا معقدًا يتكون من مجموعة متباينة من الأجزاء أبرزها وأهمها العنصر الإنساني، فالفرد عضو في جماعات رسمية وغير رسمية داخل المؤسسة، فهو نشيط وطموح وتتوقع الإدارة ان يحافظ على الانسجام بين جماعات العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات، فقد ركزت هذه المرحلة على الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية. وقد قام "التون مايو" وزملائه، بإجراء دراسة أثر ظروف العمل المادية كالإضاءة والتهوية وفترات الراحة والنظافة في

1- ليل سرحاني، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج مجلة الجامع

في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، السعودية، العدد الرابع، مارس 2017، ص. 262.

2- فيروز بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات، جامعة فرحات

عباس سطيف 1، الجزائر، العدد الرابع عشر، 2019، ص. 34.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز

مصانع هاوثورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، التي تشغل ثلاثين ألف عامل، وعند بحث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية السابقة الذكر، اتضح انها ليست هي العامل المؤثر على الكفاءة الإنتاجية، فاتجهت الدراسة الى علم النفس والاجتماع للبحث عن المحرك الأساسي لحوافز العمل المبنية على أساس العلاقات الإنسانية، وبالتالي تحريك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق اهداف المنظمة.

وتتلخص نتائج تجارب "هاوثورن" في أن إنتاج العاملين يزداد إذا كانوا راضين في العمل، والرضا يتحقق نتيجة اهتمام الإدارة باحتياجاتهم ومشاعرهم ودعمها للجماعات التي يشكلونها وإتاحة الفرص لهم لإبداء آرائهم واقتراحاتهم حول أساليب وظروف العمل.

(3) **المرحلة الحديثة¹**: تمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم، وحاولت هذه المرحلة ان تتجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة من تجاربها، وهذه المرحلة تنظر الى الجهاز على انه نظام مفتوح وليس مغلق كما كانت المدارس التقليدية، وقد ادعت المدارس الحديثة الى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية او معنوية، وذلك حسب مستويات الأداء وكذلك من وجهة نظر هذه المرحلة ضرورة اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.

المطلب الثالث: أهداف التحفيز وأنواعه

سنتطرق في هذا المطلب الى الأهداف التي يمكن ان يحققها التحفيز ومختلف الأنواع التي يتفرع اليها التحفيز حسب العديد من التصنيفات

أولاً: أهداف التحفيز

تسعى المؤسسة من خلال تحفيز الموظفين إلى تحقيق هدفين رئيسيين التاليين 2 :

- **الهدف الاقتصادي** وتعتبر زيادة الإنتاج كما ونوعاً من الأهداف الرئيسية لان الاهتمام موجه نحو تشجيع زيادة المبيعات فذلك يعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين بها، وبالتالي تهدف الى تنوع منتجاتها وخدماتها الى جانب تحسين الجودة والتنوعية.
- **الهدف المعنوي**: وهو الهدف المتعلق بالعنصر البشري مباشرة، وذلك لأنه يعتبر العنصر المهم من عناصر الإنتاج والتحكم في العملية الإنتاجية، وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز. وتجدر الإشارة الى ان الرغبة في وضع نظام حوافز يقودنا الى تحليل واقع المؤسسة، واختيار النظام المناسب لها والذي يعود بالفائدة على العاملين والمؤسسة في آن واحد.

وهناك أيضاً من يقسم أهداف التحفيز إلى أهداف خاصة بالموظفين وأهداف خاصة بالمؤسسة كما يلي:

1- وفيق جابر النخلة، **القيادة الإدارية وفن التحفيز**، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص.ص. 77، 76.
2- محمد الرشيد الشيخ يوسف، **أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة - سلطة الطيران المدني**، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2017، ص.8.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز

- **أهداف الموظفين:** العمال حينما يقبلون على تطبيق نظام ما للحوافز يتماشى مع حاجتهم المادية والمعنوية، يجعلهم يتحمسون لرفع مستوى معيشتهم والحصول على المزيد من المزايا والخدمات من المؤسسة التي يعملون بها، هذا بخلاف رغبتهم في إشباع الحاجات المعنوية التي تتمثل في التقدير والاحترام والتشجيع المستمر، والإحساس بالانتماء للمؤسسة.
- **أهداف المؤسسة:**

- 1- **زيادة حجم الإنتاج:** عن طريق استخدام نفس العناصر المنتجة كالمواد الخام والطاقات والعمال؛
- 2- **تخفيض التكاليف:** وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة؛
- 3- **تجويد السلعة أو الخدمة:** وذلك يرفع مستوى الجودة للسلعة المنتجة بتحسين مستوى الخدمة المنتفع بها، وليس بخفض المستوى نتيجة الإسراع في الإنتاج أو بزيادة الحجم، أي بمعنى آخر الالتزام بالمواصفات المحددة للجودة وليس بأقل منها.
- 4- **زيادة ربحية المؤسسة:** باعتبار أن هذا الهدف هو الهدف النهائي الذي تسعى إليه المؤسسة ومن خلال إدخالها لنظام الحوافز، الذي يجعلها تحتل موقع تنافسي مرموق بين مستوى المؤسسات الشبيهة.

ثانياً: أنواع التحفيز:

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز تتداخل فيما بينها ويمكن إبراز هذه التقسيمات كما يلي:

- 1- **الحوافز من حيث طبيعتها** والتي بدورها تنقسم إلى حوافز معنوية وحوافز مادية.

أ - الحوافز المعنوية:

لا شك أن الحوافز المعنوية التي يتم تقديمها للموظفين والتي تعبر عن التقدير المعنوي لهم من قبل مديرهم عما بذل منهم من جهد يستحق المكافأة عليه، لها أثر بالغ ومؤثر في نفسياتهم، لأنهم يشعرون بأن الجهد الذي يقومون به وكذلك إبداعاتهم الشخصي في العمل، يتم تقديره ومتابعته من قبل رئيسهم، وبالتالي يحفز هذا التقدير العمال في أوقات عملهم، وقد تعددت الحوافز المعنوية وهذا ما جعلنا نذكر أهمها:

- **التقدير الجماعي:** وذلك من خلال قيام المدير إما بطلب اجتماع عام بالموظفين، أو عن طريق زيارتهم في أماكن عملهم، وهنا يقوم المدير ببيان الجهود التي تم بذلها من قبل طاقم المؤسسة وأثر ذلك على الإنتاج، وبعد ذلك يقوم المدير بتوجيه شكره للعمال عما بذلوه من جهد ساهم في تحقيق ذلك.
- **وضع أسماء الموظفين في لوحات الشرف:** يوجد في الكثير من المؤسسات العامة أو الخاصة لوحات "تسمى لوحات الشرف" يتم إدراج أسماء وصور الموظفين الذين قدموا جهوداً تستحق التقدير وهذا يؤدي إلى خلق منافسة شريفة بين الموظفين.
- **منح الأوسمة والشعارات:** من أساليب التحفيز المعنوي في الإدارات العامة، يتم منح الأوسمة المختلفة للموظفين نتيجة لما بذلوه من جهد وما حققوه من إنجازات تستحق منحهم هذه الأوسمة أو الألقاب أو الشعارات المختلفة، حتى يكون ذلك حافزاً لزملائهم في العمل لبيدوا الجهود المختلفة، وليتنافسوا مع زملائهم من أجل الحصول على هذه الحوافز المختلفة.

1- لكل منيف، **تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات**، دار المثقف للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2018، ص، ص.19،20.

2- إبراهيم الفقي، **قوة التحفيز**، ثمرات للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2011، ص-ص.9-11.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز

- الترقية: تعد ترقية الموظفين من درجة إلى أخرى، أو من وظيفة إلى أخرى أسلوباً من أساليب التحفيز المعنوية التي تعد بمثابة رسالة تقدير عن الجهود المثالية التي تم إنجازها من قبل الموظف.

ب - الحوافز المادية 1:

وهي تلك المبالغ التي تدفع للموظفين إما على شكل دفعة واحدة أو دفعات شهرية، وهي تشمل كذلك كلما يضيف للفرد دخلاً إضافياً، وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده وتأخذ عدة أشكال نذكر منها:

- الأجر: ويطلق عادة على التعويض الذي يدفع لشاغلي الأعمال ويحدد وفقاً لإنتاجية العامل، وتنبع أهميته كحافز على الإنتاج وتحسين الأداء كونه يتيح للعاملين تحقيق الكثير من حاجاتهم ورغباتهم الأولية والأساسية كالمسكن والمأكل والملبس، بغض النظر عن كون الأجر أهم حافز.
- المكافآت: وهي عبارة عن مبلغ مالي يعطى للموظف نظير قيامه بجهود مميزة، ويمكن منح المكافآت على أساس مهارة معينة استطاع الموظف أن يكتسبها من خلال عمله، يتمكن من خلال هذه المهارة أن يختصر النفقات والوقت والجهد، وبذلك استحق المكافأة. ويقوم هذا الأسلوب من التحفيز بتشجيع العاملين على اكتساب مهارات إضافية تعزز قدراتهم في العمل، فكلما اكتسبوا كفاءات جديدة تلقوا مكافآت مادية.

2 - الحوافز من حيث من يحصل عليها وتضم 2:

- الحوافز الفردية: تضم الحوافز التي يحصل عليها كل عامل على حدة وأهمها: الترقية، حافز الإنتاج، الأجر الإضافي، العلاوات، الأجر باليومية.

- الحوافز الجماعية: تساهم الحوافز الجماعية في رفع روح العمل الجماعي وتشجيع العاملين على التعاون بينهم، وهي الحوافز التي تمنح على أساس أداء وإنتاج قسم معين أو وحدة ما من المؤسسة.

3 - الحوافز من حيث تأثيرها: تنقسم إلى 3:

- الحوافز الإيجابية: تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للموظفين والتي تلبى حاجاتهم ودوافعهم لتحسين أدائهم، وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك. والهدف الرئيسي من هذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه. فالحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع والتجديد لدى الموظفين لأنها تتلاءم مع رغباتهم، بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير، فالحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء،

1- حازم احمد فراونة، إسماعيل ماضي، انعكاسات الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخاص مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، الجزائر، العدد الأول، 2019، ص، ص. 65، 66.

2- مريم بتول فضيل، تأثير نظام الحوافز المادية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية العمومية مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمت، جامعة الجزائر 3، العدد الثاني، 2020، ص، ص. 231، 230.

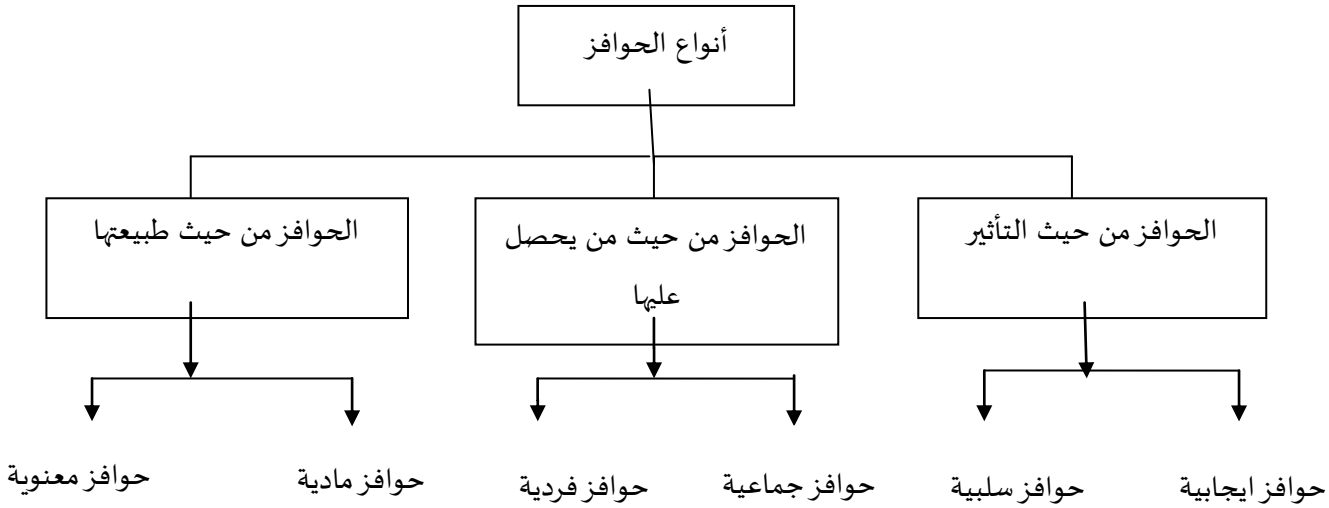
3- محمد الشعلان مضاوي، نوره محمد البليهد، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على مستوى الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية في كلية الآداب، المجلة التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج، العدد الأربعون، 2015، ص. 197.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز

فاستخدام الحافز عندما يحقق الموظف انجازا متميزا وجيدا يؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء. وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام الموظف بالتصرف المطلوب.

- **الحوافز السلبية:** هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث والتكرار والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التكاثر والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية تستخدم الحوافز السلبية العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء للوصول به إلى الهدف المرغوب به. والحوافز السلبية تحدث توازنا في عملية التحفيز فهي تذكر الموظفين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحفظ الإدارة بذلك رهبتها وتضمن جدية الموظفين.

شكل رقم (1): أنواع الحوافز



المصدر: من إعداد الطالبين

المبحث الثاني: نظريات التحفيز وأسس منحه وشروط نجاحه

شغل موضوع تأثير التحفيز على الموظفين بالباحثين والمفكرين فظهر بذلك عدة نظريات ساهمت في تفسير مختلف الحوافز، واختلفوا في شروط نجاحه وأسس منحه وكذلك أسباب فشله، فاستنتق في هذا المبحث إلى نظريات التحفيز وأسس منحه وشروط نجاحه بالإضافة إلى معوقات نجاح التحفيز.

المطلب الأول: نظريات التحفيز

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

الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز

أولاً: نظرية الإدارة العلمية

مؤسسها "فريدريك تايلور" وكان ذلك سنة 1911، أطلق عليها مصطلح الإدارة العلمية، قام من خلالها بدراسة تصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة الموظف تزيد من إنتاجيته، بدراسة الحركة والزمن اللازمين لكل عمل من جهة، وركز على الحوافز المادية الفردية من جهة أخرى، وحدد مستويات العمل مع تجاهل مشاعر الفرد، وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- إن مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة وليست مشكلة الموظف؛

- للعامل انطباع زائف في إنه إذا أدى العمل بسرعة فستستغني الإدارة عنه ويصبح عاطلاً عن العمل وبالتالي فإن إطالة مدة الإنجاز يعني ضمان عمل لمدة أطول؛

- يجب ربط أداء الموظفين مباشرة بنظام الأجور أو بحافز فوري مادي أو نظام الأجر بالقطعة، أي أن تايلور اعتقد أن كفاءة الموظفين سترتفع إذا ما تم تحفيزهم عن طريق الزيادة في الدخل، واعتبر ذلك الأساس الحقيقي لإشباع الحاجات الاقتصادية لديهم؛

بناء على ما سبق تبين أن هذه النظرية أهملت الجانب الإنساني، حيث اهتم تايلور بالحوافز المادية واستغنى عن الحوافز المعنوية، بحيث كان يفكر في استمرارية وضمن بقاء المؤسسة من خلال إغراء العمال وتشجيعهم وحثهم على العمل بقوة من أجل المال ومن أجل المؤسسة¹.

ثانياً: نظرية سلم الحاجات: تضمن مضمون هذه النظرية في 2:

في دراسته القيمة المنشورة سنة 1943 بعنوان نظرية التحفيز الإنساني بين "أبراهام ماسلو" أن الفرد يسعى باستمرار لتلبية حاجاته وتحقيق غاياته بأساليب تدريجية، وبصفته متخصصاً علم النفس، فقد فسّر سلوك الفرد بأنه مرتبط بحاجاته التي يريد أن يشبعها، حيث استند ماسلو في هذه النظرية على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد وتعمل كمحرك ودافع للسلوك، وهي تتلخص فيما يلي:

- الإنسان هو كائن يشعر بالاحتياج لأشياء معينة هذا الاحتياج يؤثر على سلوكه، فالحاجة غير المشبعة تسبب التوتر لديه، والفرد يرغب في إنهاء حالة التوتر من خلال مجهود وسعي منه للبحث عن إشباع الحاجة. ومنه الحاجة الغير مشبعة هي حاجة مؤثرة على السلوك الإنساني؛
- تتدرج الحاجة في هرم يعكس مدى أهمية أو مدى إلحاح هذه الحاجة؛
- يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بدء بالحاجة الأولية (الفيزيولوجية) ثم ينتقل إلى الحاجة إلى الأمان، ثم الحاجة إلى الانتماء ثم حاجات التقدير وأخيراً حاجات تحقيق الذات؛

1- محمد منادلي، محمد لطفي ترمول، الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية داخل الإدارة وعلى المجتمع، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد التاسع (جزء الأول)، 2018، ص.395.

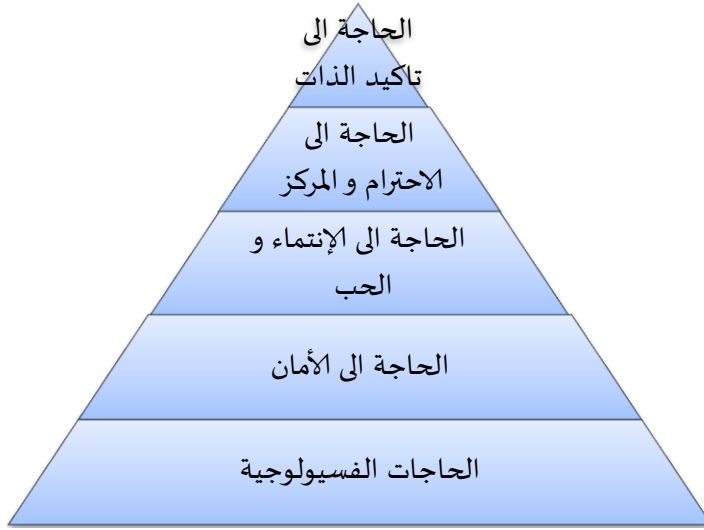
2- فيروز بوزورين، مرجع سبق ذكره، ص.39، 40.

الفصل الأول: الإطار النظري للتعويض

- إن الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة أو التي يعاني الفرد من صعوبة في إشباعها، يمكن أن تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد وقد يؤدي الأمر إلى العديد من الوسائل الدفاعية التي تمثل ردود أفعال يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من هذا الإحباط.

وقد صنف ماسلو حاجات الإنسان في خمس مجموعات ورتبها في شكل هرم كما يلي:

شكل رقم(2):سلم الحاجات لماسلو



المصدر: نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة العربية، 2010، ص.337.

• حيث تمثل:

- **الحاجات الفسيولوجية:** هذه تمثل الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان واستمراره على قيد الحياة كالطعام والماء والهواء.
- **حاجات الأمن والسلامة:** تتضمن هذه الحاجات الحماية من الضرر من الأخطار الصحية والبدنية وكذلك الحماية من الأخطار الاقتصادية والمتعلقة بضمان استمرارية العمل للفرد للمحافظة على مستوى معين من الحياة المعيشية.
- **حاجات الانتماء:** تنبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعيا بطبيعته ويعيش ضمن جماعة ويتفاعل معهم وتشمل حاجات تكوين العلاقة التي تتسم بالتقدير والاحترام مع الأفراد وجماعات العمل.
- **حاجات الاحترام وتقدير الذات:** هذه الحاجات تتضمن الحاجة للشعور بالأهمية من قبل الآخرين واحترام الذات الذي يمكن الحصول عليه من خلال الكفاءة والمنافسة والاستقلالية والمركز، و اعتراف الآخرين بقيمة الفرد وقدرته على الوصول الى مراكز عليا، و الحرمان من تقدير الذات يخلق نوعا من الشعور بعدم القدرة على عمل اي شيء، وهذا يخلق الضجرو الحرمان عند الفرد.
- **حاجات تحقيق الذات:** يشير ماسلو الى مفهوم هذه الحاجات بأنها حاجة الفرد الى ان يكون ماهر وقادر على الوصول إليه بناء على القدرات والكفاءات لديه، فإذا كان الفرد يظن بأنه يستطيع أن يكون مديرا ناجحا فإنه يجب أن يعطى مثل هذه الفرصة، وإشباع الحاجات برأي "ماسلو" يعتبر أقصى ما يعبر إليه الفرد ولا يأتي ذلك الا بإشباع الحاجات السابقة كلها.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز

ان جوهر نظرية ماسلولا يعتمد على تصنيفه لأنواع الحاجات عند الفرد إنما يعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب أولويتها لذلك الفرد.

وكذلك وضح ماسلولا بأن نظام الحوافز الجيد يجب ان يوفر محفزات لإشباع الحاجات المختلفة كما يكون مرنا، فيعرض محفزات متعددة وبشكل مرن بحيث يختار الفرد ما يشبع حاجاته.

ثالثا: نظرية ألدرفر "alderfer":

نظرية "كليتوتون ألدرفر" هي صيغة معدلة لنظرية ماسلولا تحاول معالجة مشاكل نظرية ماسلولا المتمثلة في السلوك الغير متدرج لدوافع لبعض الأفراد، وأسباب جمود بعض الأفراد في مراحل معينة، حيث تدخل هذه النظرية عامل التعلم كعامل مهم في تفسير السلوك.

حيث تعتمد هذه النظرية على نفس فرضيات ماسلولا حول الحاجات، مع التعديلات التالية:

- تنظم الحاجات المتعددة للإنسان في ثلاث وليس خمس مجاميع؛
 - هذه المجاميع هي: حاجة الوجود، وأساسها الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان، حاجات الانتماء والتي تشمل حاجات الانتماء والمكانة الاجتماعية في سلم ماسلولا، وأخيرا حاجات النمو والتي أساسها الحاجات الذاتية الخاصة بالفرد ونموه. ولهذا تسمى نظرية و.ا.ن. (وجود / انتماء / نمو)؛
 - تختلف هذه المجاميع للحاجات من حيث اهدافها وأساليب إشباعها، فالفرد يشبع حاجات الوجود بالأشياء مادية يتنافس مع الآخرين للحصول عليها، ويشبع حاجات الانتماء بالحصول على قبول الآخرين ومن خلال التعاون وليس التنافس، أما حاجات النمو فيشبعها بتعليم واقتناء أشياء غير مادية والتميز على الآخرين؛
 - يحصل ترتيب الحاجات وأولوياتها بالنسبة لفرد معين نتيجة عملية التعلم والتنشئة الاجتماعية.
- تعطي نظرية ألدرفر ابعاد لعملية التحفيز من خلال تقديم تنبيه، متمثل في ضرورة ان يوفر نظام الحوافز للفرد فرص التعلم والإرشاد لاكتساب المهارات الضرورية لإشباع المجاميع الجديدة من الحاجات والانتقال من مجموعة لأخرى¹.
- رابعا: نظرية x و y لدوغلاس ماكجروجرزركز "دوغلاس ماكجروجرز" على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية و فلسفة الطبيعة البشرية، وقد بنا نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع افتراضات على العاملين معهم، و اختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، وبناء على هذه الافتراضات فقد قسم ماكجروجرز العاملين الى مجموعتين (x و y) وحدد لكل منهما الملامح الرئيسية².

والجدول التالي يوضح هذه الملامح الرئيسية:

1- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن. الطبعة الثالثة، 2007، ص. 363، 364.

2- هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص. 198.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز

جدول رقم 01: نظرية Y،X

عناصر الاختلاف	نظرية X (الاتجاه التشاؤمي)	نظرية Y (الاتجاه التفاؤلي)
النظرة إلى العمل	العمل غير مريح بالنسبة لمعظم الأفراد وشعارهم (العمل لا بد منه).	العمل شيء طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت ظروف العمل مناسبة.
القدرة على الابتكار	معظم الأفراد يفتقرون إلى القدرة على الابتكار في حل المشكلات ويميلون إلى الحلول التقليدية في مواجهتها	القدرة الابتكارية موزعة على الأفراد توزيعاً طبيعياً ومعظمهم لديهم القدرة على الابتكار
حجم العمل	أغلبية الأفراد يميلون إلى أداء الحد الأدنى من المطلوب إنجازه والذي يعفهم من المساءلة عن عدم الإنجاز	معظم الأفراد يحاولون بذل أقصى ما في وسعهم لأداء أكبر حجم ممكن من العمل
الطموح وتحمل المسؤولية	معظم الأفراد غير طموحين وليسوا على مستوى المسؤولية ودائماً يحتاجون إلى من يراقب عملهم في كل خطوة	معظم الأفراد يميلون إلى الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف باعتبار أنهم جديرون بالثقة
مستويات التحفيز	يركز التحفيز على مستوى الحاجات الفسيولوجية والأمان (التحفيز المادي)	يركز التحفيز على مستوى الانتماء للمجموعة والتقدير وتحقيق الذات (التحفيز المعنوي)
التوجيه	لا بد من إشراف مباشر ودقيق والضغط بالقوة لتحقيق الأهداف	يقوم الأفراد بتوجيه أنفسهم والالتزام لديهم شيء مرتبط بشخصيتهم إذا تم تحفيزهم بشكل مناسب

المصدر: هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، دارالصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص.199.

خامساً: نظرية العاملين لهرزبورغ يتمثل مضمون هذه النظرية في 1:

قدم هذه النظرية العالم "فريدريك هرزبورغ" كمحاولة لتفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وإنتاجيته في أداء الأعمال التي يكلف بها، ترتكز هذه النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع الإنتاجية.

لقد نتج عن الدراسة التي قام بها هرزبورغ وزملائه على 2000 من المهندسين والمحاسبين في مدينة "بتسريح" ولاية بنسلفانيا لمعرفة دوافع العاملين ومدى رضاهم الوظيفي اتجاه الأعمال التي يمارسونها وقد نشر نتائج هذه الدراسة في كتابه المشهور "إلى العمل" عام 1959. حيث تساءل هؤلاء المهندسون والمحاسبون عن العوامل التي تجعلهم راضيين وتوصلوا أن لكل فرد مجموعتين مختلفتين من الحاجات غالباً ما تكون مستقلة عن بعضها البعض إلا أنهما يؤثران في سلوك الفرد بطريقة متباينة،

1- براء رجب تركي، مرجع سبق ذكره، ص. 41، 40.

الفصل الأول: الإطار النظري للتعويض

فالمجموعة الأولى محفز للعمل والأداء العالي ثم الإنتاجية العالية، هذه يسميها حوافز أما المجموعة الأخرى فيسميها عوامل صحية أو مطهرة لأنها تطهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر.

ولهذا تسمى هذه النظرية بثنائية العوامل لأنها ترى بأن العوامل هي نوعين من حيث أثرها على الدافعية:

العوامل المحفزة: وهي التي تدفع الفرد للعمل بأداء متميز، فهي تشمل فرص الإنجاز أي الفرص بأن يشعر الفرد بأنه نجح في إنجاز شيء مهم، العمل نفسه من حيث كونه عمل ملذات او ينطوي على التحدي أو الإثارة، الاعتراف بالجهود المحققة، المسؤولية التي ترافق العمل، فرص التقدم التي يوفرها العمل والإنجاز.

العوامل الصحية: أي العوامل التي تطهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر وتمثل في سياسات المؤسسة وأساليبها الإدارية، أسلوب الإشراف الفني، العلاقات المتبادلة الاجتماعية، الظروف المادية للعمل.

واستخلص أن توفر هذه العوامل يمنع مشاعر الاستياء من أن تستولي على الفرد، وأن عدم توفرها ينتج عنها درجة عالية من عدم الرضا، عندما تزداد درجة إشباع العوامل الصحية أو الوقائية يقل الشعور بالاستياء الى النقطة التي يصل فيها هذا الشعور الى درجة الصفر، وهي الدرجة التي لا يوجد فيها شعور الاستياء والتي تعتبر نقطة حيادية، اما عندما تزداد درجة إشباع العوامل الدافعة فإن الشعور بالرضا يزداد الى أن يصل الى حالة الرضا التام.

سادسا: نظرية الإنجاز: ابرز ما يخص هذه النظرية 1:

قدم هذه النظرية عالم النفس دافيد ماكلياند من جامعة "هارفارد" سنة 1961، هذه النظرية من وجهة نظر إدارية تنص على ان لكل فرد حس عميق لإنجاز ما يوكل إليه كما يشعر بأنه قادر على انجاز ذلك العمل، والأفراد يختلفون في قدرتهم على الانجاز فهناك من يكون انجازهم متدنيا والآخرين انجازهم عاليا، وهؤلاء هم القادرون على تحديد أهدافهم بشكل جيد، وقد توصل ماكلياند الى ثلاث حاجات رئيسية تحفز الأفراد وهي:

- الحاجة للإنجاز: يميل الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز لأن يكونوا طموحين ولديهم رغبة شديدة لتحقيق النجاح والتفوق ويحبون التحدي ويصنعون لأنفسهم أهدافا طموحة وكبيرة من الممكن تحقيقها، كما أنهم يرغبون في تلقي تغذية عكسية حول مستوى انجازهم وأدائهم؛
- الحاجة للانتماء: وهي تمثل رغبة الفرد للعمل والتواجد مع الآخرين والتفاعل الاجتماعي ومساعدة الغير والتعلم من تجارب الآخرين؛
- الحاجة للسلطة والنفوذ: وهي الميل والرغبة في التأثير على الآخرين، وممارسة النفوذ والرقابة على الغير، والتأثير على سلوكهم، والوصول الى مركز قيادي؛

1- فيروز بوزورين، مرجع سبق ذكره، ص. 41، 42.

الفصل الأول: الإطار النظري للتعويض

سابعاً: نظرية التوقع ل فروم :

تعتبر هذه النظرية من النظريات الحديثة للدوافع إذ تعتبر مدخلا عقلانيا لدراسة الحوافز، حيث تشير هذه النظرية الى العلاقات التالية:

- هناك علاقة بين الجهود المبذولة والانجاز المراد تحقيقه؛

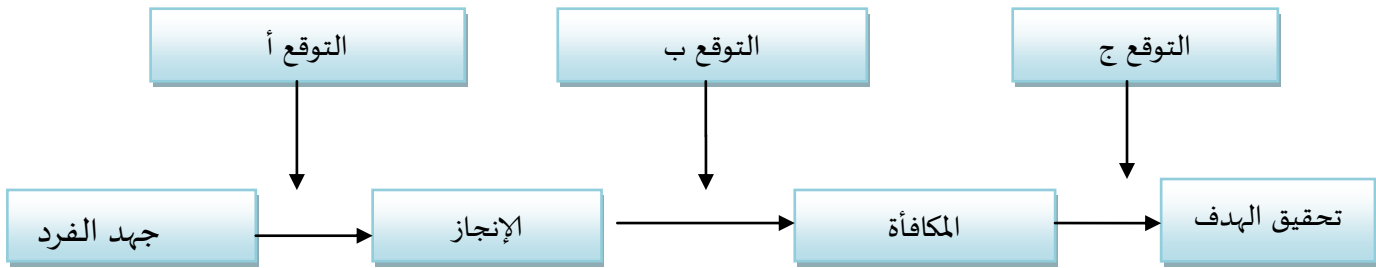
- هناك علاقة بين الانجاز المراد تحقيقه والعوائد المتحققة من خلالها؛

- هناك علاقة بين المكافأة المراد إعطاؤها للفرد وبين تحقيق الأهداف المراد انجازها؛

لذا فإن نظرية التوقع تؤكد على هذه العلاقات وطبيعة ترابطها لتحقيق أهداف المؤسسة.

والشكل التالي يوضح هذه العلاقة بوضوح

شكل رقم (3): نظرية التوقع لفروم



المصدر: خضير كاضم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشباهي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثناء للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2009، ص.112.

ثامناً: نظرية المساواة والعدالة "لستايسي آدمز":

ترتكز هذه النظرية على مبدأ أساسي يتمثل في رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة لأنها تقوم على اعتقاد أن الفرد لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، لذلك إن درجة الجهد الذي يبذله الفرد في عمله تتوقف على شعوره الشخصي بمعاملة المؤسسة له على أساس المساواة والعدالة ضمن الإطار الاجتماعي الذي يتواجد فيه.

ومن العناصر التي تقوم عليها هذه النظرية:

1- خضير كاضم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشباهي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة إثناء للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2009، ص. 111، 112.

2- لكحل منيف، مرجع سبق ذكره، ص. 39، 40.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز

- الشخص الذي يشعر بعدم وجود العدالة، حيث تستخدم مجموعة من العوامل للتأكد من وجود عدالة أو عدمها وتتمثل في عوامل ذاتية داخلية تتمثل في خبرات العامل داخل المؤسسة، عوامل ذاتية خارجية تتمثل في خبرات العامل خارج المؤسسة؛
- المدخلات: تتمثل فيما يقدمه الفرد للمؤسسة؛
- المقابل أو الأشياء التي يحصل عليها الفرد من عمله؛

المطلب الثاني: أسس منح التحفيز وشروط نجاحه:

يتميز التحفيز بأسس عديدة يتم الاعتماد عليها عند تقديم الحوافز للموظفين قصد تحقيق العدالة بينهم، وتنتج عملية التحفيز إلى بحضور عدة شروط.

أولاً: أسس منح التحفيز:

- ان كل نظام فعال يقوم على اسس واضحة وعادلة تضمن التطبيق الجيد له، لذلك على المؤسسة عند تصميمها لنظام الحوافز يجب ان تضبط اسس منحها، حيث تتمثل هذه الأسس فيما يلي 1:
- 1 - الأداء: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي لمنح التحفيز، ويعني ذلك تقديم العامل ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو في وقت العمل؛
 - 2 - المجهود: تلجأ المؤسسة لهذا الأسلوب عندما يصعب قياس ناتج العمل كما هو الحال في وظائف الخدمات والأعمال الحكومية لذلك تأخذ المؤسسة المجهود في الحسبان؛
 - 3 - الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء للمؤسسة لذلك يجب مكافأته بشكل ما، وتظهر هذه المكافأة في شكل علاوات وحوافز؛
 - 4 - المهارة: بعض المؤسسات تحفز الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، رخص، براءات اختراع، أو دورات تدريبية. ويمكن استعمال هذا المعيار من أجل امتلاك المزيد من الخبرات والمهارات الإدارية والفنية للفرد. ومن هنا يمكن القول ان المعيار الأساسي لمنح الحوافز هو التميز في الأداء، ولكن هذا لا يمنع المؤسسة من استخدام المعايير الأخرى في منح الحوافز.

ثانياً: شروط نجاح التحفيز

من المهم والمفيد للإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز ان تلتزم بشروط اساسية من اجل نجاح عملية التحفيز وتتمثل هذه الشروط في 2:

- البساطة: ان يكون النظام مختصراً وواضحاً ومفهوماً وذلك في بنوده وصياغته؛
- ربط الحوافز بالأداء: شعور الفرد بان مجهوده يؤدي الى الحصول على حافز معين؛

1- عبد اللطيف أولاد حيمودة، محمد الطيب بن كير، مصطفى طويطي، مرجع سيق ذكره، ص.352.

2- وهيبة مسعي، نوال بوعلاق، التحفيز كأحد اهم ممارسات إدارة الموارد البشرية دوره في تحقيق الأداء المتميز-دراسة وصفية تحليلية

لشركة جوجل، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، العدد الثاني، 2020، ص.408، ص.407.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز

- التفاوت: اختلاف الأداء سيؤدي الى اختلاف الحافز الممنوح؛
 - المشاركة: اي على الإدارة الأخذ بآراء وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز؛
 - التنوع: هو ان تطبق المؤسسة أنواعا مختلفة من الحوافز؛
 - الهدف: أن يكون للحافز هدفا معينا كرفع الإنتاج؛
 - العلانية: وهو إعلان الجزاء ايجابيا كان لم سلبيا على كافة العاملين؛
 - تدريب المشرفين: وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام؛
 - الشمولية: ان يشمل نظام الحوافز كل عمال المؤسسة وذلك حسب وظيفتهم؛
 - أن يكون مناسباً: ان يكون الحافز متناسبا مع حاجات كل فئة من الأفراد؛
- وكذلك يجب أن يتضمن التحفيز شروط أخرى متمثلة في 1 :
- ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا؛
 - أن تكون هناك ثقة وصلة بين الحافز والهدف؛
 - أن تضمن استمرارية الحوافز، وذلك بخلق الطمأنينة لدى الأفراد بتوقع استمرارية قيام المؤسسة بإشباع تلك الحاجات، وضمان ذلك الإشباع مستقبلا؛
 - ضمان الإدارة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز؛
 - أن يتسم نظام الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة؛
 - أن يدرك الموظف نظام الحوافز ومساواته، وقواعده وشروطه؛
 - أن ترتبط الحوافز ارتباطا عضويا مع الجهود المبذولة وتشجيعهم على الإبداع والابتكار؛
 - ان تنتمي في ذهن الفرد العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على المكافأة؛
 - أن يكون الحافز متناسبا مع دوافع الفرد؛
 - على المؤسسة أن تحدد الوقت الملائم الذي ستنفذ فيه الحوافز وخاصة تلك الحوافز المادية، التي يجب أن تكون في أوقات محددة ومتقاربة.
- ومن اهم الأساليب التي تستخدمها المؤسسة في التعريف بحوافزها للعاملين من حيث وقت الحصول عليها وشروط الحصول عليها هي 2: الملصقات، النشرات، اللقاءات التعريفية خاصة للعاملين الجدد، شرائط التسجيل والفيديو، مواقع الانترنت الخاصة بالمؤسسة، الاحتفالات والمناسبات واللقاءات الجماعية في المؤسسة.

1- خالد مدخل، عبد الحق طبر، أثر نظام الحوافز على أداء العاملين -دراسة ميدانية في شركة بالنور للصناعة والخدمات بالوادي، مجلة

المالية والاسواق، جامعة الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، العدد الاول، 2022، ص. 376، 377.

2- عبد الباقي صلاح الدين، على عبد الهادي مسلم، رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص.300.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز

المطلب الثالث: معوقات التحفيز وأساليب التغلب عليها

هناك وسائل عديدة تعيق سير عملية التحفيز في المؤسسة، سيتم التطرق إليها في هذا المطلب وكذلك التطرق إلى أساليب التغلب عليها.

أولاً: معوقات التحفيز:

هناك أسباب عديدة تؤدي إلى فشل التحفيز نذكر منها 1:

- الأجر المحفز لا يعد بديلاً للإدارة الجيدة، فمكافأة الفرد عن مستوى الأداء يفترض أنها تحفزه على بذل المزيد من الجهد، ولكن ليس الحافز هو المهم في كل الأحوال، فقد تكون هناك أسباب أخرى للإدارة هي الوحيدة المسؤولة عنها مثل غموض التعليمات، عدم وضوح الأهداف، عدم العناية بسياسات الاختيار والتدريب.
- التركيز فقط على ما يمنح الحافز من أجله، بحيث أن الأفراد يبذلون أقصى ما لديهم من جهد إذا عرفوا أنهم سوف يكافؤون عليه، مثلاً لو أن الحافز سوف يمنح على أساس عدد الوحدات المنتجة سوف يبذل الفرد أقصى ما لديه من جهد لإنتاج أكبر عدد من الوحدات بغض النظر عن مستوى الجودة.
- إن الأجر ليس الحافز الوحيد حيث أشار علم النفس أن المال يحقق حالة من الهدوء المؤقت لدى الفرد وسرعان ما يزول تأثير هذا الحافز، لذلك يتضح أن تقديم المزيد من الأموال لن يزيد من دافعية الفرد لذلك اقترحوا تقديم المؤسسة قدر ملائم من الحوافز المالية بالإضافة إلى مجموعة من الحوافز المالية، مثل زيادة فرص إحساس للإنجاز وتحقيق النجاح النفسي في وظيفته،
- مكافأة المخطئ، البعض ينظر إلى المكافأة والعقاب وجهان لعملة واحدة، فالمكافأة قد تمزق العلاقات بين الأفراد فهي تقلل من فرص تشكيل فرص العمل بسبب تركيز الفرد على تحقيق مصلحته الخاصة.
- إن الأفراد يرغبون في الحصول على حوافز معنوية بالإضافة إلى حوافز مادية فالفرد يرغب في أن يستمتع بعمله ويشعر بقيمته ولذلك فإن التركيز على الحوافز المادية فقط سوف يقلل من درجة ولاء العاملين في المؤسسة.
- قد يؤدي منح المكافأة إلى إعاقة الأداء من خلال سير التمييز في اتجاه المكافأة تسير في اتجاه آخر، حيث يتم اختبار موظفين بان دخلهم سوف يعتمد على عدد الوحدات المنتجة فيصعب تركيزهم على زيادة الإنتاجية بغض النظر عن مستوى الجودة وقد يسلكون سلوكاً لا أخلاقياً في سبيل تحقيق المعايير الموضوعية.

ثانياً: أساليب إزالة معوقات التحفيز:

من أجل نجاح التحفيز داخل المؤسسة يجب إزالة المعوقات التي تعترضه عن طريق عدة أساليب نذكر منها 2:

- إيجاد أنظمة عمل واضحة ودقيقة؛
- وضوح أساليب العمل وإشاعة الرؤية المتفائلة بمستقبل المؤسسة؛

1-جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2015، ص، 444، 445.

2-مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص.203.

الفصل الأول: الإطار النظري للتعزيز

- إزالة قواعد العمل الغير ضرورية والإجراءات المعقدة؛
 - تعزيز المنافسة بين الموظفين؛
 - استثمار طاقات الموظفين بشكل نافع؛
 - إشراك الموظفين في وضع نظام الحوافز وأساليب تقييم الأداء؛
 - العمل بشفافية وعدم إخفاء المعلومات التي تهم الموظفين بحجة انها مهمة.
- وحتى تتفادى المؤسسة عدم نجاح التحفيز يجب عليها تشجيعه من خلال عدة وسائل منها1 :
- معالجة العمل الروتيني للموظف وإضافة روح المرح؛
 - تشجيع روح تحمل المسؤولية؛
 - إعطاء فرص للأكفاء للقيادة؛
 - فسح المجال أمام الموظفين لاختيار طريقة العمل؛
 - إثارة روح التحدي لدى الموظف في عمله؛
 - تطوير نظام كفى وعادل لتقييم الموظفين؛
 - التعلم من التجارب الشخصية واستخدامها في معالجة الأخطاء الناشئة؛

المبحث الثالث: نظام الحوافز في المؤسسة:

يعتبر نظام الحوافز أساس نجاح المؤسسات المتطورة حيث تسعى كل مؤسسة الى وضع نظام حوافز يتوافق مع حاجات ورغبات الموظفين حتى تتماشى أهدافهم مع اهداف المؤسسة، وسنتطرق في هذا المبحث الى الخصائص التي يتميز بها نظام الحوافز الفعال وفوائده، ومراحل إعدادة وطرق تقييمه.

المطلب الأول: خصائص نظام الحوافز الفعال وفوائده

يتسم نظام الحوافز الذي يكون ناجحا بخصائص عديدة و الذي يحقق بدوره فوائد تعود ايجابيا على أداء المؤسسة، حيث سنطرق في هذا المطلب الى خصائص نظام الحوافز الفعال وفوائده

اولا: خصائص نظام الحوافز: يجب أن يتصف نظام الحوافز بمجموعة من الخصائص ليكون فعالا ويحقق فوائد للمؤسسة تتمثل هذه الخصائص في1 :

1-المرجع نفسه، ص،204.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز

- القابلية للقياس، يجب ان تترجم السلوكيات والتصرفات والانجازات الخاصة بالموظف الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
- إمكانية التطبيق، ويشير هذا الى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الاوقات.
- الوضوح والبساطة، لابد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.
- التحفيز، يجب ان يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الاداء المنشود.
- المشاركة، يفضل ان يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم لزيادة اقتناعهم به.
- تحديد معدلات الأداء، يعتمد نظام الحوافز على وجود معدلات واضحة ومحددة وموضوعية للأداء، ويجب ان يشعر الموظفون بأن جهودهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.
- القبول، يتصف النظام الفعال للحوافز بالقبول من جانب الموظفين.
- الملائمة، تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع الموظفين على نفس المقدار منها، إذ يجب ان تراعي في طرق توزيعها الأعمار السنوية والحاجات الإنسانية والاختلافات في المستويات الإدارية وغيرها من المعايير الأخرى.
- المرونة، يجب ان يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام الا ان ذلك لا ينفي إمكانية تطويره او تعديله.
- التوقيت المناسب، تتعلق بمدى فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت المناسب، فتحفيز الذي يتم تقديمه بشكل سريع بعد حدوث التصرف أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة بعد حدوث الفعل او التصرف.

ثانيا: فوائد نظام الحوافز الفعال

يحقق نظام الحوافز الجيد الخصائص التالية2:

- زيادة الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء في المؤسسة وبالتالي زيادة أرباحها،
- التقليل من التبذير والإنفاق في الوقت،
- المحافظة على الموظفين العاملين في المؤسسة واستقرارهم،
- الإقلال من المشاكل الناشئة بين الموظفين.

المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز

لكي تتمكن الإدارات من تصميم نظام جيد للحوافز تم وضع دليل عملي للخطوات التي يجب أن يمر بها وإمكان الإدارات أن

1-رانية هادف، حسينة بلي، أهمية الحوافز في المؤسسة الاقتصادية مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد الثالث، 2020، ص، ص.869،868.

2- مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص.202.

الفصل الأول: الإطار النظري للتعويض

تعدد في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً وهي كما يلي:

المرحلة الأولى: تحديد هدف النظام: تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة ويقوم ذلك من خلال وضع نظام للحوافز، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف 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.

ولتحقيق هذا الهدف العام سواء للمؤسسة أو لنظام الحوافز فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية، بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة، القطاعات، الإدارات، المصانع، المراكز، الفروع والأقسام)، وكما ترى فإن هذا الاختلاف الموجود بين هذه الوحدات يبرر أن يكون هناك أهداف خاصة بها، وقد تكون مختلفة في طبيعتها. والأهم في كل هذا أنها يجب أن تنعكس وترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز.

ولذلك فإن نظام الحوافز الشامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية في داخله. فهذا النظام جزئي لرجال البيع وذاك لرجال الإدارة العليا وآخر لمكافأة الأعمال المكتبية، فعلى النظام أن يغطي كل المستويات وكل الوحدات بقدر الإمكان.

تقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل، وذلك داخل كل وحدة تنظيمية انتقالاً من الإدارات العامة إلى الإدارات وإلى الأقسام وصولاً إلى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف، ويحقق هذا أيضاً مبدأ المشاركة في وضع النظام¹.

المرحلة الثانية: دراسة الأداء

تسعى هذه المرحلة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.

أن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي²:

- 1- وجود وظائف ذات تصميم سليم، يجب أن تكون الوظيفة محددة وواضحة ومفهومة وذات بدايات ونهايات معلومة وذات عمليات ونواتج واضحة.
- 2- وجود عدد سليم للعاملين، لا يجب أن يكون عدد الموظفون أكثر ولا أقل مما يجب، وإذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة وأعمالهم متشابهة ومتتابعة ومتكاملة، فإن هذا يؤدي إلى الانتقال من النظام الفردي إلى النظام الجماعي في الحوافز،
- 3- وجود طرق عمل سليمة هذا يعني وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل وأساليب للأداء والاتصال، وخطوات للحصول على مدخلات العمل، وكذلك خطوات للمراحل والعمليات ونواتج العمل.

1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة السابعة، 2018، ص. 368-369.

²- مرجع نفسه، ص. 369-370.

الفصل الأول: الإطار النظري للتعويض

- 4 - وجود ظروف عمل ملائمة، هذا يعني أن مكان العمل يسهل الأداء وذلك من حيث توفر التجهيزات والأدوات والإضاءة والمواصلات وغيرها.
- 5 - وجود سيطرة كاملة للفرد عن العمل، لا يمكن محاسبة الفرد على اي عمل ليس له سيطرة عليه، وهناك ظروف تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل ويتم التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء ومؤشرات إنجاز، وهي قد تأخذ الشكل التالي:
- كمية العمل: تتمثل في عدد الوحدات المنتجة، عدد الفواتير التي تم مراجعتها والمبالغ التي تم تحصيلها وغيرها.
 - جودة العمل: متمثلة في عدد الوحدات المعطلة والوحدات السليمة وحجم المردودات وحجم الديون.
 - التدرج والترتيب: يقصد بالتدرج أن يتسم القياس بنوع تقديري مثل ممتاز وجيد، مقبول، ضعيف. أما الترتيب فهو يعني وضع أداء الأفراد محل التقييم على مقياس يفاضل بينهم مثل الأول، الثاني الى غير ذلك.

المرحلة الثالثة: تحديد ميزانية الحوافز

هو ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير إدارة الموارد البشرية لكي ينفق على نظام الحوافز. ويجب أن يغطي المبلغ الموجود الجوانب المتمثلة في قيمة الحوافز والجوائز مثل المكافآت، الرحلات، الهدايا، التكاليف الإدارية، تكاليف الترويج.

المرحلة الرابعة: وضع إجراءات النظام 2

هنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات، وإجراءات متسلسلة وهي تعني بتسجيل الأداء، وحساباته، ونماذجه، واجتماعاته، وأدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز، وتوقيت تقديم الحوافز وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات:

1. تحديد الأدوار: وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز، ورفع تقارير الى جهات محددة كمدير نظام الحوافز او مدير الموارد البشرية لاعتماد او إقرار الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينة.
- وتتضمن هذه الخطوة تحديد ادوار الرؤساء الأعلى ومدير نظام الحوافز ومدير إدارة الموارد البشرية وذلك من حيث الاعتماد او الموافقة او التعديل او المناقشة.
2. الاجتماعات: قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز او قسم الحوافز وغيرهم من المديرين، ويحتاج الأمر الى تحديد من المجتمعين ودورية الانعقاد.
3. توقيت تقديم الحوافز: هل هي شهرية او ربع سنوية او نصف سنوية او سنوية او انها تعطى بعد الاداء المتميز مباشرة.
4. نوع الحوافز: هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز، كما يجب ان تكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على احتياج من يتلقاها والقاعدة العامة تشير الى ضرورة تنوع الحوافز.

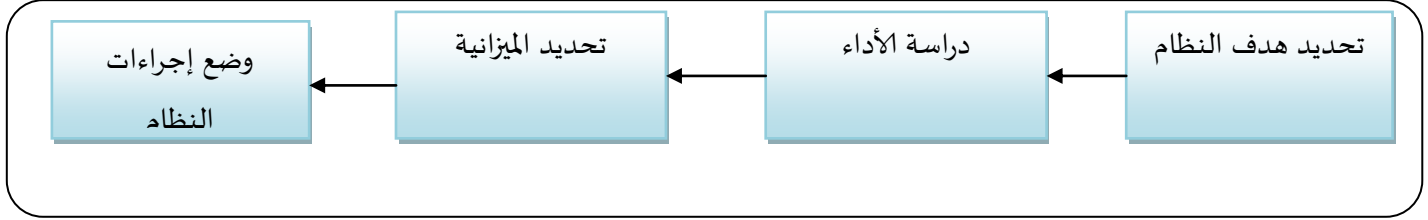
1- عبد اللطيف أولاد حيمودة، محمد الطيب بن مير، مصطفى طويطي، مرجع سبق ذكره، ص.354.

2- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص، ص.372-373.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز

5. النماذج: وتشمل سجلات قياس وتسجيل الاداء الفعلي ونماذج اقتراح الصرف وتقديم حوافز معينة. والشكل التالي يوضح بشكل موجز مراحل تصميم نظام الحوافز:

شكل رقم (4): مراحل تصميم نظام الحوافز



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة السابعة، 2018، ص.368.

المطلب الثالث: تقييم نظام الحوافز والعوامل المؤثرة عليه

يضم هذا المبحث المؤشرات التي يتم الاعتماد عليها لتقييم نظام الحوافز المطبق في المؤسسات، كما يضم كذلك العوامل المؤثرة على هذه الأنظمة.

أولاً: تقييم نظام الحوافز

لأجل تقييم نظام الحوافز فإن هناك ثلاثة مؤشرات رئيسية يجب أن تتم مقارنتها قبل وبعد تطبيقه، كما انه يمكن إجراء مفاضلة بين الأنظمة المختلفة للحوافز من خلال قياس ما حققه كل واحد منها في هذه المؤشرات ومقارنته بما حققته النظم الأخرى.

والمؤشرات التي يمكن اعتمادها في التقييم هي:

- 1 - الأداء: يستخدم معيار الاداء لتقييم أثر أنظمة الحوافز على أداء الأفراد العاملين، وبافتراض ثبات العوامل الأخرى فإنه بقدر ما يكون نظام الحوافز المعتمد مؤثر على دافعية الموظفين ويشجعهم على الاندفاع للعمل، فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الاداء الذي يحققونه.
- 2 - تكلفة العمل بالنسبة للوحدة: عندما يكون في المؤسسة نظام لحساب التكاليف دقيق ومطبق بشكل فعال، فإنه يضمن تحديد نصيب الوحدة الواحدة المنتجة أو المبيعة من تكاليف العمل، ويستخدم جانب التكلفة هذا في تحديد مدى فعالية نظام الحوافز المعتمد والمطبق، فبقدر ما يتمكن نظام الحوافز من تخفيض نصيب الوحدة الواحدة من الكلفة أو كحد أدنى يؤدي الى تحقيق استقرار في نصيبها من هذه التكلفة فإن النظام فعال وكفاء.

1- ليلي غضبان، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2010، ص.41.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز

3 - رضا العاملين: تمثل درجة رضا الموظفين على نظام الحوافز المطبق عليهم أحد المؤشرات الرئيسية لقياس درجة نجاحه، فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق ومنظم ومصاغ بأسلوب علمي إلا أنه غير مرغوب فيه من جانب الموظفين، لذلك يجب أن تضمن الإدارة وتوفير جانب القبول والقناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المؤسسة.

ثانياً: العوامل المؤثرة على نظام الحوافز

هناك ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر بشكل مباشر على الحوافز والتي تتلخص فيما يلي 1:

1. الاختلافات الفردية: ان الأفراد يختلفون فيما بينهم من حيث الحاجات والرغبات والقيم والاهتمام الذي دفعهم الى هذه الوظيفة، وبسبب هذه الاختلافات في الصفات ما بين فرد وآخر تختلف الحوافز، فما يحفز شخص ليس بضرورة ان يكون هو نفسه ما يحفز شخص آخر، فبعض الأفراد يحفزهم المنصب الوظيفي وآخرون يحفزهم المرتب وآخرون ربما يحفزهم خطاب شكر وتقدير، او منح الموظف فرصة او إرساله الى دورات تدريبية، ومن هذا نجد ان الاختلافات في الصفات بين العاملين في المنظمة تؤثر بشكل مباشر على نوع الحافز الذي يدفع الموظف عن غيره.
2. صفات الوظيفة: تمثل المهارات اللازمة ودرجة إمكانية هذا الموظف على ان يقدم مهام هذه الوظيفة على أكمل وجه وأهمية صفات كل وظيفة تختلف من وظيفة الى أخرى، وبالتالي فان كل صفة من هذه الصفات لها طريقة لتحفيزها.
3. الممارسات والتطبيقات للقوانين داخل المؤسسة: هذه الممارسات والتطبيقات هي اللوائح والقوانين التنظيمية والسياسات والأنشطة الإدارية المختلفة وقانون المكافأة، يجب أن تكون كلها تشجع وتجعل الموظف يقوم بعمله خير قيام وينعكس على إنتاجيته من اجل تحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

1- لخصر قديد، هشام حسن، الحوافز ودورها في تنمية الانتماء الوظيفي للعاملين، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد الأول، 2022، ص.557.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز

خلاصة الفصل:

يكتسي التحفيز أهمية كبيرة وبالغة في المؤسسة، فوجب على الإدارة إعطائه عناية كبيرة وأخذه بعين الاعتبار في كل إستراتيجيتهم وسياساتهم وبرامجهم فأهميته تعود على الموظف والمؤسسة بشكل ايجابي، ومن خلاله يمكن للمؤسسة أن تعبر لموظفيها عن مدى تقديرهم لأدائهم المتميز، وهذا ما يؤدي الى تحريك طاقاتهم وقدراتهم الكامنة.

وعليه يجب معرفة كل الاختلافات الفردية بين الموظفين ومعرفة حاجاتهم المختلفة من أجل وضع نظام حوافز فعال يتماشى مع حاجات ورغبات الموظفين ويتماشى مع أهداف المؤسسة، ويجب ان يتسم نظام الحوافز بالموضوعية والعدالة والإنصاف، حيث يكون هناك توازن بين الجهد المبذول والحوافز المقابل له، حتى يشعر الموظفون بالرضا عن العمل ومن ثم تفانيهم في أدائهم وإبعاد أسباب ومظاهر القلق والتوتر.

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

تمهيد:

لقد أقرت الدراسات والبحوث الحديثة على أهمية الرضا الوظيفي، حيث تسعى إدارة المؤسسات الى تنمية العلاقات الإنسانية والاهتمام بالجوانب الاجتماعية والنفسية للموظف، وذلك من خلال تحسين نظام الإشراف والاتصال داخل المؤسسة، فالعمل يمثل جزءا من حياة الموظف الشخصية.

فلهذا وجب على المؤسسات توفير كل العوامل التي تحقق رضا موظفيها من أجل كسب ولائه وانتمائه للمؤسسة وتحسين أدائه وتشجيعه على الابتكار.

ومن خلال فصلنا هذا طرقتنا الى ثلاث مباحث:

المبحث الاول: ماهية الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: أساسيات الرضا الوظيفي

المبحث الثالث: الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي أول مرة في المجال الصناعي حيث ان المؤسسات تعتمد على مدى فعالية موظفيها في أداء أعمالهم، والتي تتوقف بدورها على درجة رضائهم ومستوى ارتياحهم في العمل، الأمر الذي يؤكد أهمية العنصر البشري داخل المؤسسة وضرورة الاهتمام به، لذا سنتناول في هذا المبحث تعاريف مختلفة للرضا الوظيفي وأهميته والسياق التاريخي الخاص به ومختلف خصائصه وعناصره.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

أولاً: تعريف الرضا الوظيفي

لقد شهد الرضا الوظيفي محاولات متعددة لتحديد مفهومه حيث حظي باهتمام العديد من الباحثين، فعبروا عن مفهوم الرضا الوظيفي بعدة تعريفات ولم يتفقوا على تعريف عام له، ويعود ذلك الى الاختلاف في القيم والمعتقدات ومحاور الاهتمام بين الباحثين وكذلك الاختلاف في الظروف والبيئة المحيطة.

ومن التعاريف التي أخذها الرضا الوظيفي ما يلي:

عرف الرضا الوظيفي بأنه «ذلك الشعور النفسي بالقناعة والسرور والارتياح والذي يستمده الموظف من وظيفته، وجماعة العمل (رؤساء وزملاء ومرؤوسين) ومما توفره له هذه الوظيفة من مزايا مادية، ومعنوية واستقرار، ومن الإدارة المباشرة، ومن فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي»¹.

يعرف الرضا الوظيفي على أنه "الحالة النهائية للشعور، الشعور الذي يتم اختباره بعد انجاز المهمة. يمكن أن يكون هذا الشعور سلبيا او ايجابيا اعتمادا على نتيجة المهمة المكلف بها، فالرضا الوظيفي عبارة عن مجموعة من المشاعر والمعتقدات التي يشعر بها الناس حول وظيفتهم الحالية سواء من حيث نوع العمل الذي يقومون به، او زملائهم في العمل او أجرهم، ويمكن ان تتراوح مستويات درجات الرضا الوظيفي لدى الموظفين من الرضا الشديد الى عدم الرضا الشديد"².

عرف كذلك الرضا الوظيفي بأنه "ذلك الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الإحساس بالثقة والولاء والانتماء للعمل"³.

1- سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص.64.
2-DestaAyele، Teachers job satisfaction and commitment، degré of master، Jimma université ، Ethiopia.2014.p.11.

3- منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتوزيع والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2015، ص.38.

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

ومن التعاريف السابقة يمكن ان نستخلص التعريف التالي للرضا الوظيفي «الرضا الوظيفي هو الشعور الإيجابي للموظف، والنتائج عن قبوله لجميع العوامل الوظيفية المحيطة به والنتائج أيضا من خلال التوافق بين ما يقدمه وبين ما يحصل عليه فعلا من عمله، وهذا الشعور الإيجابي يجعل الموظف يقوم بعمله بأعلى مستويات الإنجاز والأداء.

ومهما اختلفت تعاريف الرضا الوظيفي الا انه يقترن بثلاث ابعاد رئيسية وهي 1:

- الجانب الشعوري او العاطفي وهذا يرتبط بالاستجابة الشعورية نحو العمل وطبيعة الاقتران به ولذا لا يمكن رؤيته بوضوح إذ انه يتعلق بالعواطف الكامنة لدى الفرد اتجاه العمل ذاته.
- يرتبط الرضا الوظيفي بمدى تجاوز التوقعات التي يقوم بها الموظف من جراء عمله.
- ارتباط الرضا الوظيفي بالعديد من الاتجاهات المترابطة التي تشكل لديه رغبة كبيرة في الارتباط بعمله او الاعتزاز به.

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي اهم العوامل المؤثرة على إنتاجية المؤسسات، فهو يؤثر على أداء الأفراد لأنه يكتسي أهمية كبيرة لكل من المورد البشري، المؤسسة، والمجتمع، ويمكن توضيحها فيما يلي 2:

أ - أهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري:

ان ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي يؤدي الى:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي يتمتع بها الموظفين تعطي له إمكانية أكبر للتحكم في عمله وما يحيط به.
- الرغبة في الإبداع والابتكار، عند شعور الموظف ان جميع حاجاته المادية وغير مادية مشبعة بشكل كاف تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة جديدة ومبتكرة.
- زيادة مستوى الطموح والرغبة في التقدم، فالموظف الذي يتمتع بمستوى عال من الرضا الوظيفي يكون أكثر رغبة في تطوير مستقبله الوظيفي.
- الرضا عن الحياة، ان المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مواجهة متطلبات الحياة بسهولة.

ب- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة من خلال:

- ارتفاع مستوى الإنتاجية، الشعور بالرضا الوظيفي يخلق لدى الموظف رغبة في الانجاز وتحسين الأداء.
- تخفيض تكاليف الإنتاج، من خلال تخفيض معدلات التغيب عن العمل، الإضرابات والشكوى.
- ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي، عند شعور الموظف أن وظيفته قد أشبعت حاجاته المادية والغير المادية يزيد تعلقه بها.

1- خضير كاضم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشباهي، مرجع سبق ذكره، ص.118.

2- الأمين بلقاضي، سهل وآليات تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة مجلة دفاتر البحوث العلمية، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة، الجزائر، العدد الثاني، 2022، ص. 517، 518.

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

ج- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:

تتضح أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع في:

-ارتفاع معدلات الإنتاج ومنه تحقيق الفعالية الاقتصادية.

-ارتفاع معدلات النمو الاقتصادي وانخفاض مستويات البطالة بين أفراد المجتمع.

المطلب الثاني: السياق التاريخي للرضا الوظيفي

تعود بداية الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الأفراد الى بدايات القرن العشرين، وكانت أولى المحاولات هي محاولة "تايلور" صاحب نظرية الإدارة العلمية، حيث كان صاحب هذه النظرية هو أول من فكر عمليا في تفسير سلوك العامل في المؤسسة وكيفية تحفيزه من أجل المزيد من العطاء والاجتهاد، ولكن منطلق هذه الدراسة لم يكن البحث في تحسين أحوال الفرد الاجتماعية وزيادة راتبه وتوفير حريته الفردية وديمقراطية الإدارة في المؤسسة، وإنما كان غايتهم مناقشة المشكلات الإنتاجية وكيفية رفع إنتاجية الموظف. ولقد أدت نظرتهم نحو زيادة الإنتاج الى اعتبار العامل أداة من أدوات الإنتاج.

وعليه فلبي يتمكن الموظف من إعطاء أقصى طاقته الإنتاجية لابد أن تهتم الإدارة بتدريبه على العمل وان تراقبه بواسطة المشرفين وتحفيزه ماديا ومعاقبته إذا قصر في إنتاج الكمية المطلوبة منه. وقد قام "فريدريك تايلور" بوضع نظرية الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين كطريقة لجعل إدارة أنشطة العمل أكثر كفاءة، والافتراض الرئيسي للدوافع حسب هذه النظرية هو ان الأفراد العاملين مستعدين للعمل بجهد من أجل الحصول على المكافآت المالية فالعاملين يعطون الحوافز المادية أهمية كبرى، ولكن لم تستطع هذه الإدارة تحقيق الرضا المطلوب للعمال، وكان يؤخذ عليها إهمالها للجوانب الإنسانية في حياة العمال الا انها لفتت الانتباه للعنصر البشري في العمل والى قدراتهم وتأهيلهم وتحفيزهم للعمل 1.

وخلال هذه الفترة ظهرت حركة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالجانب الإنساني، ومن رواد هذه الحركة "التون مايو" وزملائه، وقد تضمنت هذه الحركة عدة أفكار أهمها ان المكافآت والحوافز الغير مادية تلعب دورا رئيسيا في تحفيز الأفراد، وشعورهم بالرضا وان حجم العمل الذي يؤديه الموظف ومستوى كفايته الإنتاجية لا يتحدد بطاقته الفسيولوجية فحسب، وإنما تحدده إرادة الجماعة وخلفيته الاجتماعية.

وقد شخّصت هذه المدرسة أثر معنويات الموظفين وعلاقات العمل على إنتاجيتهم، وهذه النظرية هي التي تنص بضرورة تفاهم طبائع وتصرف العاملين وميولهم ورغباتهم بخلق تعاون مشترك بينهم وبين الإدارة لتحقيق اهداف مشتركة، وفي عام 1935 قام "هوبوك" بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير، بقرية بولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة

1- إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات إدارة التربية والتعليم بمكة

المكرمة، مذكرة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص.40.

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

الأمريكية حيث قام بقياس رضا العاملين عن العمل وفحص العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي مثل أوضاع العمل، الإشراف والانجاز مستخدماً أسلوب الاستقصاء. وقد ذكر كشرود أن هذه الدراسة تعد أول دراسة مركزة للرضا الوظيفي، وهي نقطة الانطلاق لجميع الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي¹.

المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي وعناصره

يمتاز الرضا الوظيفي بخصائص وعناصر عديدة سنتطرق إليها في هذا المطلب حيث قسم هذا المطلب إلى جزء خاص بخصائص الرضا الوظيفي و جزء خاص بعناصر الرضا الوظيفي.

أولاً: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن ان تحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي²:

- 1 - تعدد مفاهيم طرق القياس، أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.
- 2 - النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، بمعنى أن ما يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد، لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على طرق القياس المستخدمة.
- 3 - الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة في السلوك الإنساني، نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني 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.
- 4 - 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 حاجات ورغبات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.
- 5 - للرضا عن العمل ارتباط بسياق العمل والنظام الاجتماعي، يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته، ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي والفشل في تحقيق الأهداف الشخصية أو على الأسلوب في إدارة الأعمال المكلف بها.

1- المرجع نفسه، ص، ص.40،41.

2- عصام عبد الطيف عمر، الرضا الوظيفي و مهارات إدارة ضغوط العمل نيولينك للنشر والتدريب، مصر، الطبعة الأولى، 2015، ص، ص. 14، 15.

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

6 - رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضا العناصر الأخرى، ان كل ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يؤدي إلى رضا الأفراد الأخرى فإن رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليل كافي عن رضاه عن العناصر الأخرى.

ثانياً: عناصر الرضا الوظيفي

اتفقت معظم الدراسات أن العناصر الخاصة بالرضا الوظيفي بشكل عام تتمثل فيما يلي 1 :

1 - الرضا عن الوظيفة: ويتضمن العناصر التالية:

- التوافق بين الوظيفة ومؤهلات الفرد وقدراته؛
- توفر نظام الإشراف العام وليس الإشراف المباشر؛
- المكانة الاجتماعية للوظيفة داخل المؤسسة وخارجها.
- توفر الوظيفة للموظف فرص استخدام مهارته ومواهبه؛
- تتيح الوظيفة للموظف فرص للابتكار؛

2 - الرضا عن الأجر:

ويتضمن العناصر التالية:

- توافق الأجر مع العمل بالنسبة لمختلف وظائف المؤسسة؛
- تناسب الأجر مع العمل بالنسبة لظروف العمل؛
- تناسب الأجر مع الظروف المعيشية؛
- إنصاف المكافآت وإتباع سياسة المكافآت الحفزة والمستمرة؛

3 - الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي

ويتضمن ما يلي:

- وضع سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي؛
- تأهيل وتكوين الموظفين بالمؤسسة لشغل الوظائف الأعلى.

4 - الرضا عن أسلوب الإشراف والقيادة:

ويتضمن ما يلي:

- إظهار روح الصداقة في العمل حتى يشعر المرؤوس أن رئيسه يفهمه ويفهم مشكلاته ووجهة نظره؛
- مساندة المرؤوس وتقديم الإعانة عند طلبها؛
- عدالة الرؤساء في معاملة المرؤوسين لأن محاربة المرؤوسين يضعف من ثقة الآخرين؛

1 معاذ مصطفى فراج، أساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق، زمزم للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2014، ص-ص، 280-282.

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

- تركيز الرئيس على نقاط القوة الموجودة في المرؤوس بدلا من التركيز على نقاط الضعف.

5 - الرضا عن مجموعة العم:

ويتضمن ما يلي:

- الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة؛
- التقارب في المستوى الثقافي والناحية العلمية والفكرية؛
- تقارب القيم والعادات والأخلاقيات الخاصة بالمجموعة.

6 - الرضا عن النواحي الاجتماعية:

ويتضمن ما يلي:

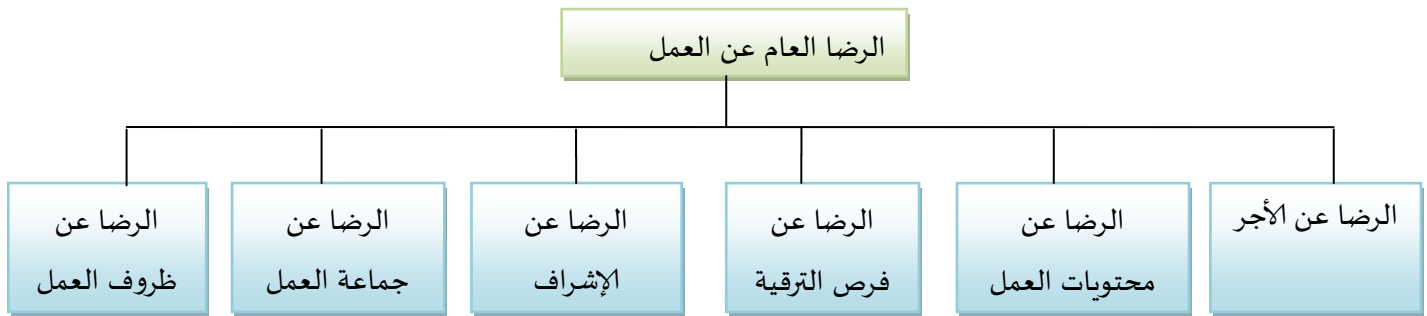
- توفير الرعاية الصحية للموظف؛
 - توفير الخدمات للموظف؛
 - تقديم مساعدات للموظف في حالات الكوارث؛
 - مساعدة الموظف في حل المشكلات الاجتماعية؛
- وهناك من يحصر عناصر الرضا الوظيفي في المعادلة التالية 1:

الرضا الوظيفي = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن ظروف العمل + الرضا عن

فرص الترقية + الرضا على نمط الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل

والشكل التالي يوضح بشكل مختصر عناصر الرضا الوظيفي:

شكل رقم (5): عناصر الرضا الوظيفي



المصدر: أمين أحمد محبوب المومني، موفق عدنان عبد الجبار الحميري، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق إثراء

للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص.172.

1- مولاي مصطفى سارة، الرضا الوظيفي وأثره على تحسين وتطوير أداء العاملين بالمصارف الجزائرية. مجلة الاقتصاد والتنمية-مخبر

التنمية المحلية المستدامة، جامعة يحي فارس بالمدينة، الجزائر، 2016، ص.175.

المبحث الثاني: أساسيات الرضا الوظيفي

كون الرضا الوظيفي شعور فهو يتميز بأنواع عديدة ومظاهر مختلفة، حيث تظهر هذه المظاهر على الموظفين في أوقات عملهم تبين شعورهم بالرضا سواء كان رضا عام او رضا نوعي، ونظرا لكون الرضا إحساس غير ملموس، فإن القدرة على قياسه ليس أمرا سهلا، وستتطرق في هذا المبحث الى مختلف أنواع الرضا الوظيفي ومختلف المظاهر التي تبين الشعور بالرضا.

المطلب الأول: أنواع الرضا الوظيفي ومظاهره

يظم هذا المطلب مختلف أنواع الرضا الذي يشعر به الموظف أثناء عمله كما يظم مختلف المظاهر الذي يظهر في شكلها الرضا الوظيفي، حيث تساعد هذه المظاهر على تقييم الرضا الوظيفي ومعرفة مستوياته داخل المؤسسة.

أولا: أنواع الرضا الوظيفي

ينقسم الرضا الوظيفي عموما الى نوعين 1:

1- الرضا العام:

ويعرف على انه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل، كونه راض او غير راض، والرضا عن العمل كعامل عام يمثل محصلة لعوامل فرعية حيث يستطيع الإشارة الى درجة الرضا العام من خلال درجة الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله.

حيث يمكن القول ان الرضا العام يشمل الرضا عن جميع العناصر التي يتكون منها الرضا الوظيفي والمتمثلة في الرضا عن الأجر والرضا عن محتوى العمل وعن فرص الترقية وعن نمط الإشراف، الرضا عن جماعة العمل والرضا عن ساعات العمل، الرضا عن ظروف العمل.

2- الرضا النوعي:

يتمثل في رضا الفرد عن جانب معين من جوانب عمله دون الجوانب الأخرى، كأن يرضى بالعائد المادي دون الرضا عن نوعية الإشراف.

على الرغم من تقسيم الرضا الوظيفي الى نوعين ان هناك دراسات أثبتت وجود علاقة ارتباط بين الرضا العام والرضا النوعي، بمعنى ان الرضا عن جانب معين من جوانب العمل مرتبط بالرضا عن الجوانب الأخرى.

1- عثمان محادين، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص.100.

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

وهناك من يقسم الرضا الوظيفي حسب معيار الشمولية ومعيار الزمن حيث نجد:

- **حسب معيار الزمن:** يقسم هذا المعيار الرضا الوظيفي الى نوعين رضا متوقع وهو توقع المورد البشري ان ما يبذله من جهد يتناسب مع أهداف المؤسسة وذلك من خلال أداءه الوظيفي، او رضا فعلي ويأتي هذا النوع من الرضا بعد شعور الموظف بالرضا المتوقع، اي عند تحقيق الهدف المطلوب منه والمحقق لحاجاته.
- **حسب معيار الشمولية:** تنقسم أنواع الرضا الوظيفي حسب هذا المعيار الى ثلاثة أنواع، الرضا الداخلي، والرضا الخارجي، والرضا الكلي. الرضا الداخلي وهو ما يتعلق برضا الموظف عن الجوانب الذاتية له كالاكتفاء، التقدير، الشعور بالقبول وسط جماعات العمل والتعبير عن الذات؛ اما الرضا الخارجي يتعلق بالجوانب البيئية للموظفين في بيئة عملهم كالعلاقات مع الزملاء والإدارة، طبيعة ونمط العمل، اما الرضا الكلي فيشمل الرضا من كلا الجانبين السابقين (داخلي، خارجي).

ثانيا: مظاهر الرضا الوظيفي

هناك مظاهر عديدة للرضا الوظيفي حيث ينعكس إيجابيا على أداء المؤسسة، ويمكن حصر هذه المظاهر في 2:

1. زيادة معدل الأداء:

هناك معدلات كمية وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الخدمات التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء، وهناك معدلات نوعية تعني وجوب وصول الفرد الى إنتاج مستوى معين من الدقة والجودة والإتقان وهناك معدلات كمية ونوعية وهذا المعدل هو مزيج من النوعين السابقين إذ بموجبه يجب ان يصل إنتاج الفرد الى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية معينة وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

وهناك ثلاث اتجاهات توصل إليها الفكر الإداري أولها ان الرضا المرتفع عن العمل يؤدي الى زيادة الأداء وهناك اتجاه آخر يرى ان الأداء يؤدي الى الرضا، واتجاه آخر يرى ان الرضا هو نتيجة لحصول العامل على مكافآت عادلة.

ومن هنا يمكن القول ان الزيادة في معدل الاداء للموظفين هي مظهر هام من مظاهر الرضا الوظيفي.

2. **زيادة معدل الحضور:** تشير بعض الأبحاث والدراسات إلى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي الى معدل مرتفع للحضور الى العمل واشتراك أقل في أنشطة نقابات العمال ويصبح الموظفون أكثر رضا عن أشياء خارج العمل أيضا، وبشكل آخر يمكن القول إنه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب وزاد معدل الحضور.

1- الأمين بلقاضي، مرجع سبق ذكره، ص 521.

2- فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، الطبعة الاولى، 2011، ص-ص 41-43.

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

3. الرضا العام عن الحياة: يعتبر الرضا عن العمل أحد المؤثرات المحددة للرضا العام عن الحياة، أي ان هناك انعكاسات للرضا العام عن الحياة وحيث تشير الدراسات والتجارب انه توجد علاقة طردية بين المتغيرين وأن متغير الرضا عن العمل يمكن اعتباره أحد مكونات الرضا العام عن الحياة.

ويتضح من ذلك ان الرضا عن العمل له مظاهر متعددة مثل زيادة معدل الاداء والحضور والرضا العام عن الحياة، إذا توافرت هذه المظاهر اتضح منها ان العامل يتسم برضا وظيفي عن مهنته.

هذه المظاهر المذكورة سلفا تنعكس على إنتاجية الفرد بطريقة ايجابية الا ان هناك مظاهر أخرى تدل على عدم رضا الموظفين وتعتبر هذه المظاهر أبعاد سلبية تؤثر على إنتاجية العامل وتمثل في 1:

- التغيب عن العمل، ظاهرة التغيب عن العمل تعني تخلف العامل عن أداء العمل الموكل به دون سابق إنذار مما يترتب عليه تأثير بالسلب عن إنتاجية الموظف، وهناك عدة عوامل تؤثر على ظاهرة التغيب عن العمل منها عدم ملائمة قدرات العامل الجسمية مع نوع العمل، إصابة العامل بمرض او عجز؛
- سوء التوافق المهني، وتعني عدم التكيف السليم مع ظروف العمل او الظروف الأسرية والمجتمع الخارجي مما يجعل الموظف غير راضي على نفسه ودائم الشكوى.
- وينشأ سوء التوافق في العمل من عدة عوامل منها: عوامل تعود للشخص نفسه مثل عدم اجتهاده او استعداده للتدريب، عدم توافق قدرته مع نوع العمل؛

- إصابات الموظف بالأمراض المهنية، فهي تعتبر من معوقات التقدم الصناعي حيث انها تسبب أضراراً للفرد؛ كالإعاقة والتشويه مما يترتب عنه: ترك العمل، تخفيض في الدخل.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وآليات تحسينه

هناك عوامل عديدة تؤثر على درجة رضا الموظفين يجب على المؤسسة إدراكها وتحسينها من خلال مختلف الآليات الممكنة من اجل رفع مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة.

اولا: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

توجد عدة عوامل تؤثر على الرضا الوظيفي يمكن حصرها في 2:

1 - العوامل الشخصية:

هناك العديد من العوامل الشخصية التي ترجع الى الشخص نفسه، ويمكن تقسيمها الى:

1- إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة للنشر، مصر، الطبعة الاولى، 2014، ص، ص.55،56.

2- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات الدار الجامعية لنشر، مصر، 2004، ص - ص.174-176.

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

- عوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم، والتي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم وسماتهم مثل السن ومستوى التعليم والمستوى الوظيفي، وقد دلت الأبحاث عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين السن ودرجة الرضا الوظيفي كلما زاد سن الفرد كلما زادت درجة الرضا عن العمل، ويرى البعض أن طموحات الفرد في بداية عمره تكون مرتفعة وبالتالي لا يقابلها في أغلب الحالات الحاجات التي يسبقها الواقع الفعلي للوظيفة، ويتسبب ذلك في عدم الرضا الوظيفي ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي. أما عن تأثير مستوى التعليم على الرضا الوظيفي فقد توصلت الأبحاث أن الفرد الأكثر تعليماً أقل رضا عن الفرد الأقل تعليماً، ويرجع ذلك لأن طموحات الفرد الأكثر تعليماً مرتفعة مقارنة بالفرد الأقل تعليماً. وبالنسبة للمركز أو الوظيفة التي يشغلها الفرد فلها تأثير على الرضا الوظيفي فهناك دراسات أشارت أن مستوى الرضا الوظيفي للموظفين ذوي مراكز إدارية أعلى أكثر رضا من العاملين الأقل في المستوى الإداري.

- عوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الموظف، ومدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد.

2 - العوامل المرتبطة بظروف العمل:

تتعلق هذه العوامل بظروف وبيئة العمل داخل المؤسسة التي يعمل بها الفرد، ومن بين هذه العوامل الضوء، التهوية، الرطوبة، ونظام فترات العمل والراحة. وهذه العوامل يمكن للإدارة التحكم في معظمها أو تغييرها، على العكس العوامل الشخصية التي يصعب للمؤسسة التحكم فيها.

3 - العوامل المرتبطة بالوظيفة أو العمل:

وقد تكون هذه العوامل مرتبطة بتصميم الوظيفة ومدى تناسب الواجبات الخاصة مع قدرات وإمكانيات الشخص وميوله، وقد ترتبط بمدى إشباع الوظيفة لحاجات الفرد من حيث النظرة الاجتماعية لشاغل الوظيفة، والمستوى الإداري للوظيفة.

4 - العوامل المتعلقة بنمط الإشراف أو الإدارة:

تتعلق هذه العوامل بطرق الإشراف والإدارة المتبعة، ومدى توافر العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين حيث يجب أن تسود العلاقات الاجتماعية والنفسية الجيدة بين الرئيس والمرؤوس.

5 - العوامل المرتبطة بتنظيم العمل داخل المؤسسة:

تشمل اللوائح والنظم التي تطبقها المنظمة كنظم الاتصال داخل المؤسسة والإجراءات المتبعة في العمل، والتسهيلات والتجهيزات التي توفرها المؤسسة.

6 - العوامل البيئية:

تتعلق هذه العوامل بالبيئة التي نشأ فيها الفرد، فهو عضو في أسرة معينة، ويرتبط بجماعات وزملاء داخل العمل، وتشمل أيضاً كافة الجوانب الثقافية في المجتمع.

7 - العوامل المتعلقة بالأمان الوظيفي والأجر وفرص الترقية:

والاستقرار في الوظيفة ومقدار الأجر الذي يحصل عليه الموظف ومدى تلبية الحاجات الشخصية وتناسبه مع

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

حجم العمل الذي يؤديه، كذلك تشمل هذه العوامل فرص الترقية في الوظيفة، ومدى توافر الفرص للتطور الوظيفي.

- بخلاف ذلك التصنيف المذكور سابقا للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، فهناك من حدد العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بشكل آخر، حيث قسمت الى ستة عوامل هامة ثلاثة منها تتصل بالعمل مباشرة والثلاثة الأخرى تتصل بظروف أخرى ذات علاقة.

1-العوامل التي لها صلة مباشرة بالعمل:

تنقسم الى 1:

أ-كفاية الإشراف المباشر: فالمشرف له أهمية كبرى في هذا المجال، لأنه يشكل نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد ويكون له أكبر أثر على أنشطة الموظفين اليومية.

ب-طبيعة العمل نفسه: اغلب الموظفين يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان من النوع الذي يحبونه، ويكون هذا الرضا دافعا لهم في إتقان عملهم.

ج-العلاقة مع الزملاء في العمل: فالإنسان اجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه زملائه يمنحون الفرصة له.

2-العوامل المتصلة بظروف أخرى:

تنقسم الى 2:

أ-توفير الأهداف في التنظيم: يرغب الموظفون في ان يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول.

ب-المكافأة الاقتصادية المنصفة: يتوقع الأفراد ان يحصلوا على مكافآت منصفة إذا ما تم مقارنتها ببعضها البعض داخل المؤسسة، وكذلك إذا قورنت بالمكافآت التي يحصل عليها الموظفين في مؤسسات أخرى.

ج-الحالة الصحية البدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية من حيث أثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته.

ثانيا: آليات تحسين الرضا الوظيفي

اقترح العديد من الباحثين جملة من الوسائل والآليات لتحسين من مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسات نذكر

1- عادل بضياف، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسات الجامعية دراسات وأبحاث المجلة العربية في

العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة يحي فارس بالمدينة، الجزائر، العدد الرابع، 2018، ص.669.

2- عصام عبد الطيف عمر، مرجع سبق ذكره، ص.21.

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

منها ما يلي 1:

- الحرص على تحقيق العدالة في الأجور والمكافآت؛

- تحسين جودة الإشراف الوظيفي؛

- الميل الى إتباع اللامركزية في التسيير لتعزيز فكرة القدرة على التأثير في المؤسسة لدى الأفراد؛

- استخدام مداخل التوسع في العمل لتفادي الضجر والملل لدى الأفراد؛

- إشاعة البهجة في العمل؛

- تكليف الموظفين بمهام تستغرق جل اهتماماتهم،

المطلب الثالث: نظرية الرضا الوظيفي وأساليب قياسه

هناك طرق عديدة لقياس مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة حيث سنتطرق في هذا المطلب الى طرق قياس الرضا الوظيفي و النظرية الخاصة به.

أولاً: طرق قياس الرضا الوظيفي نعني بقياس الرضا الوظيفي إعطاء دلالة او مؤشر على وجود مستوى معين من الرضا في العمل، حيث توجد عدة وسائل لقياس مستوى رضا الموظفين اتجاه مختلف العوامل المرتبطة بالمؤسسة التي يعملون بها، ومن بين المقاييس المعتمدة لقياس درجة الرضا الوظيفي نذكر ما يلي:

1- طرق ذاتية

نذكر منها 2:

-ارتفاع معدلات التغيب، يعتبر مؤشر غياب الموظف عن العمل لأتفه الأسباب معيارا يساهم في تحديد درجة رضا العامل وسط المؤسسة، لأن العامل الذي يشعر بالرضا والسعادة في العمل يكون أكثر التزاما بعمله، اي بمعنى آخر لا يتأخر في القدوم لعمله او لا يتسرع ويخرج قبل انتهاء عمله، ولا يتغيب الا في الحالات الاستثنائية والحرجة.

-زيادة معدل دوران العمل، ان ارتفاع معدلات ترك العمل دليل على مظاهر عدم الرضا ومعيارا يساهم في تحديد درجة الرضا لدى العمال، حيث يؤثر هذا الشعور على الحالة النفسية والجسمية للعامل وبالتالي فهو يبحث عن العمل الذي يوفر له تلك الراحة.

1-صالح عياد، جيلالي قالون، واقع الرضا الوظيفي لدى العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة أدرار 252، مجلة نماء للاقتصاد

والتنمية، جامعة أحمد درابلة أدرار، الجزائر، العدد الثاني، 2019، ص.7.

2- هواري معروف، الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة

وهران 2، الجزائر، 2017، ص.46.

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

2- طرق موضوعية: نذكر منها 1:

أ - قياس الاتجاهات النفسية تجاه العاملين ولعرفتها يتم استخدام الاتجاهات التالية:

- التصنيف الأحادي الشامل، ويشمل إعطاء إجابات لسؤال معين من قبل الموظفين، والإجابات تتراوح بين خمس درجات، تبدأ براضي تماما الى عدم الرضا بشدة، وهذا الأسلوب المهم يسمى بنظام تسجيل النقاط التجميعية، حيث يتم سؤال الموظف عن مشاعره تجاه العوامل الأساسية في العمل.

- أداة مؤشر الوصف الوظيفي، يتم قياس الرضا الوظيفي باستعمال هذه الأداة لـ "سميث" وزملائه، حيث تتكون من خمس خانات فرعية خاصة بالرضا الوظيفي، وهذه المقاييس الفرعية تخص كلا من الرئاسة والعمل والراتب والترقية وعلاقة الزملاء في العمل، وتعد هذه الأداة من الاستبيانات ذات المقاييس المقننة وهي من أشهر المداخل لقياس الرضا الوظيفي.

- مقياس "مينيسوتا"، وهو مقياس شائع الاستخدام، حيث يعبر الفرد في هذا المقياس على مدى رضاه عن بعض النواحي المتعلقة بالعمل مثل الأجر وفرص الترقية.

ب- أسلوب الأحداث الهامة: يتم قياس الرضا عن العمل بسؤال العاملين عن الإحداث البارزة المتعلقة بالعمل التي خلقت لديهم الإحساس بالرضا او عدم الرضا عن العمل.

ج- طريقة قياس الالتزام التنظيمي: ويعني الالتزام التنظيمي مدى الولاء تجاه المؤسسة ككل، واعتزازه بالعمل ل فيها، وتعتبر هذه الطريقة من الطرق الهامة التي تساعد على فهم دافعية العاملين، وغالبا ما ترتبط المستويات المرتفعة للالتزام التنظيمي بالمستويات المرتفعة للإنتاجية والأداء.

د- بيانات مسح المناخ: تعد أكثر عمومية وتركز على مجموعة من القضايا المتصلة بمكان العمل والعوامل البيئية الدافعة والمعيقة، ويقصد بمسح المناخ هو الكشف عن التغيير في مناخ العمل مثل الاختلاف في الاتصالات والانفتاح والثقة.

هـ- تكملة الجمل: حيث تقدم جملة ناقصة للمبحوث ويطلب منه إكمالها، ويفترض في مثل هذه الحالة ان طبيعة المضمون الذي تستكمل به الجملة سيعكس رضاه عن عمله، مثل:

ان عملي(قد يكتب العامل انه ممل او مريح)

و- استخدام قائمة الأسئلة: حيث تستخدم قائمة تحتوي على أسئلة عن عوامل مثل طبيعة او نوع العمل، ساعات العمل، ظروف العمل، الترقية، اتجاهات الإدارة، حرية التعبير، الأجر، الإشراف، وزملاء العمل وغيرها.

وهناك طرق أخرى لقياس الرضا الوظيفي هي 1:

1-هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج بورتير ولولر رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص-ص.20-22.

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

1- طريقة الحالات الحرجة: وتعتمد هذه الطريقة على سرد القصة، حيث يطلب من الموظف ان يصف الحالات المتعلقة بالعمل وأن يصف شعوره تجاهها، فيما يتعلق برضاه او عدم رضاه، وتجمع الإجابات وتحلل من أجل التعرف على رضا الموظف تجاه وظيفته.

2- طريقة المقابلة الشخصية: حيث يناقش الرئيس مع مرؤوسيه وجها لوجه بعض الأمور المتعلقة بالعمل، وبناء على الإجابات التي يتم تحليلها يمكن معرفة مدى رضا الموظفين، وأي من عناصر العمل التي ينظر إليها برضاء تام، وأي عناصر من العمل التي ينظر إليها برضا أقل.

لكل طريقة من طرق قياس الرضا الوظيفي مزاياها وعيوبها، وعلى الباحث ان يفاضل ما بين هذه الطرق من حيث:

- اختيار طريقة تتلاءم مع مجتمع البحث ومفردات العينة التي يود اختيارها؛

- التسهيلات والإمكانيات المتاحة له لاستخدام كل طريقة؛

- درجة الدقة التي يتوخاها لنتائجه، وطبيعة المؤثرات التي يسعى للوصول إليها.

-نقاط القوة والضعف الخاصة بكل طريقة.

ثانيا: نظرية الرضا الوظيفي

تستند هذه النظرية على أن الرضا عن العمل يحقق زيادة في الإنتاج وتوضح هذه النظرية أن هناك عوامل متعلقة بالظروف المادية للعمل كأجر و ضمان العمل و مناخ العمل والإضاءة و التهوية و إجراءات العمل و أسلوب الإشراف و العلاقات بين العاملين و الإدارة لها تأثير على العاملين، إلا أن الجديد في هذه النظرية هو بيان طريقة التأثير فتوفر جميع العوامل المذكورة سالفا لا يؤدي بالضرورة إلى رضا العاملين إلا أن عدم توفرها يؤدي بالتأكيد إلى عدم رضا العاملين عن عملهم، وهناك عوامل أخرى متعلقة بنوع العمل أو الوظيفة كالإنجاز والتقدير والمسؤولية والتقدم في العمل وفرص الترقية و جميع هذه العوامل لها تأثير على مستوى رضا العاملين إلا أنها تختلف عن العوامل المذكورة سابقا لأن توفر هذه العوامل يحقق بالتأكيد رضا العاملين عن العمل إلا أن عدم توفرها لا يحقق عدم رضا العاملين، فالفكرة الرئيسية هي أن تحقيق رضا العاملين يكون بتوفير العمل الذي يحقق الإنجاز والتقدم الوظيفي وليس عن طريق توفير الظروف المادية في العمل³.

1- سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص.108.

2- مرجع نفسه، ص.108.

3- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حميثرا للنشر، مصر، الطبعة الاولى، 2019، ص، 329، 330.

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الأخرى

يتأثر الرضا الوظيفي ويؤثر على بعض المتغيرات الأخرى، فرضا الموظف يتأثر بعدة عوامل منها الحوافز التي يتحصل عليها مقابل ما يقدمه، وتؤثر درجة الرضا على أداء الموظفين، حيث سنحاول في هذا المبحث الى توضيح بعض المتغيرات التي لها علاقة بالرضا الوظيفي.

المطلب الاول: علاقة الرضا الوظيفي بالتحفيز

يتحقق الرضا الوظيفي من خلال الحوافز الإيجابية مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة وذلك من خلال إدراك العامل ان هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء، فعندما يكون العامل غير راض عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويقل ولاءه للمؤسسة التي يعمل بها، فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسيا من خلال شروذ الذهن، أو ينسحب جسما من خلال التأخر في القدوم للعمل أو الخروج مبكرا قبل انتهاء أوقات العمل، او تمديد أوقات الاستراحة والغياب وتعطيل العمل¹.

يؤثر التحفيز على الرضا الوظيفي بشكل إيجابي لدى العاملين بالمؤسسات المختلفة، وقد أثبتت العديد من الدراسات مدى العلاقة القوية بين التحفيز والرضا الوظيفي، حيث وصلت دراسة خاصة بالبحث في إيجاد العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي بين العاملين في مدارس بماليزيا مستعملة عناصر التحفيز المتمثلة في الرواتب كعنصر أول وبيئة العمل كعنصر ثاني والعدالة كعنصر ثالث، الى عدة نتائج، حيث أثبتت هذه النتائج وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والعناصر الثلاثة للتحفيز كالتالي: توجد علاقة ايجابية قوية جدا بين بيئة العمل والرضا، كذلك توجد علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والعدالة، ومن خلال هذه الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات الهامة التي تهدف إلى الاهتمام ببيئة العمل والعلاقات الاجتماعية بين العاملين وكذلك الاهتمام بهيكل الرواتب للعاملين².

المطلب الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بحجم المؤسسة ودوران العمل

اولا: علاقة الرضا بحجم المؤسسة

تميل العلاقة بين الرضا الوظيفي وحجم المؤسسة الى الحالة العكسية في معظم الأحيان، حيث ان الرضا الوظيفي يميل الى الانخفاض كلما زاد حجم المؤسسة، والعكس صحيح، ما لم تتخذ الإجراءات المناسبة لمعالجة ذلك، فالعمل في المؤسسات الكبيرة عادة ما يكون مربكا، ومشوشا خصوصا في العمليات المساعدة كالاتصال والتنسيق والمشاركة، مالم

1- العقبي الأزهر، الهاني عاشور، الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي للعاملين، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد السادس، 2016، ص.33.

2- محمود سيد عبد المحسن علي، العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي دراسة تجريبية موقع <https://portal.arid.my.arid> (تاريخ الاطلاع.

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

تتخذ الاحتياطات الكفيلة بالتغلب على ذلك، فالعاملون في المؤسسات غالبا ما يفقدون السيطرة على الأحداث التي تؤثر عليهم بسبب بعدهم عن مراكز القرار وصعوبة بناء العلاقات الاجتماعية كالصداقة والانتماء، وتكوين الجماعات الصغيرة، مما يؤثر سلبا على مستوى رضاهم عن العمل، ومن هنا يتضح أن عمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة ينصب إعطاء اهتمام أكبر للعوامل والمتغيرات المرتبطة بجعل الرضا عن العمل يصل الى أعلى مستوى يمكن ان يصل إليه عند الموظفين¹.

ثانيا: علاقة الرضا الوظيفي بدوران العمل

ونعني هنا بدوران العمل عدد الموظفين الذين غادروا المؤسسة سابقا وعدد الموظفين الذين يأتون للمؤسسة. حيث أكدت الدراسات على وجود علاقة عكسية (سلبية) للرضا الوظيفي ودوران العمل، فإذا كان رضا الموظف عالي قلت نسبة ترك المؤسسة وبالتالي يقل معدل الدوران، أما إذا كان الموظف لا يشعر بالتقدير والرضا في عمله ففرصة مغادرة الشركة ستكون كبيرة وهذا يؤدي الى زيادة معدل الدوران².

وهناك متغيرات تؤثر على العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل منها³:

- الظروف الاقتصادية العامة، فإذا كان الاقتصاد يمر بظروف اقتصادية صعبة كالركود او ارتفاع في معدلات البطالة، فإن الموظف الغير راضي في عمله لن يكون أمامه خيارات كثيرة سوى الاستمرار في عمله الحالي.
- فرص العمل البديلة المتاحة، إذا كان الموظف لا يتوقع إمكانية الحصول على فرص عمل في مؤسسات أخرى فإنه سيستمر في عمله رغم شعوره بعدم الرضا فيه.
- الأقدمية، الموظف الأكثر قدما قد ينال ميزات أكبر من الموظف الجديد مما يجعله لا يترك عمله رغم عدم رضاه فيه.
- مستوى أداء الموظف لعمله، فالموظفون المتميزون الذين يقدمون أداء متميز وعالي يحصلون على اهتمامات أكبر من قبل إدارة المؤسسة للحفاظ عليهم وعدم تسريحهم للمؤسسات الأخرى وذلك من خلال منحهم علاوات وتقديرات وترقيات، وهذا يجعلهم لا يتركون وظائفهم رغم أنهم لا يشعرون بالرضا في عملهم، أما بالنسبة لأصحاب الأداء الضعيف من الموظفين فإنه يحدث العكس لهم.

1-نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة العربية، 2010، ص.356.

2- صلاح أحمد محمود طه، العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل موقع أجيوب [https:// ujeeb.com/](https://ujeeb.com/)، (تاريخ الاطلاع 26/4/2023).

3- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص.337.

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء

لقد وصل العديد من المفكرين الى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، وقد توصلوا الى ثلاث اتجاهات لهذه العلاقة كالتالي 1:

الاتجاه الاول: ظهر نتيجة تجارب وأبحاث " هوثورن " في الثلاثينات حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية، فزاد الاهتمام بالعاملين من خلال سماع شكواهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية و من ثمة تشجيع العاملين على المشاركة في الإدارة، وكان الهدف من ذلك رفع رضا العاملين وروحهم المعنوية والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، حيث أظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجية ارتفعت وأن العوامل التي تم إدخالها في العمل أدت إلى زيادة فعاليته، وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والاداء التي أسهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية، اعتمدت على أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية بهدف زيادة الرضا لدى العاملين و من بين هذه الأساليب المشاركة في الإدارة والنصح والإرشاد والإشراف والتساهل.

الاتجاه الثاني: يؤكد هذا الاتجاه انه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والأداء حيث أكدت نتائج بعض الأبحاث في الخمسينات والستينات ان هناك حالات يكون فيها الموظفون على درجة كبيرة من الرضا غير أنهم يكونون اقل إنتاج، وهناك مواقف عكس ذلك حيث يكون الموظفون على درجة منخفضة من الرضا الوظيفي غير ان إنتاجيتهم تكون عالية، كما أكد هذا الاتجاه انه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط او استخدام الأسلوب الدكتاتوري بالإدارة وبذلك يكون الإنتاج مرتفع والرضا الوظيفي متدني.

الاتجاه الثالث: يرى ان الرضا الوظيفي يحقق الاداء العالي بعوائد إيجابية مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة في حالة إدراك الموظف ان هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الاداء.

عموما عندما يكون الموظف غير راض عن عمله فإن ذلك ينعكس بالسلب على سلوكه والذي يؤدي الى إنقاص ولاءه للمؤسسة التي يعمل بها فينتج عن ذلك عدة تصرفات (شروذ الذهن، التأخر عن العمل، الخروج المبكر، الغياب وغيرها من التصرفات الغير لائقة).

1- مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2018، ص-ص 131-

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

خلاصة الفصل:

رضا الموظف في عمله يعد أساساً لتوافقه النفسي والاجتماعي ويرتبط ذلك بالنجاح في العمل ويعكس مكانة الفرد في مجتمعه، ولا شك ان تحقيق مستوى عالي من الرضا له اهمية كبيرة للمؤسسة نظراً لتأثيره على مستوى الإنتاجية والأداء والغياب ودوران العمل.

فالمؤسسة تعتمد على وسائل لتحقيق الرضا الوظيفي كالحوافز المختلفة المادية منها او المعنوية، فإذا استطاعت المؤسسة إشباع حاجات ورغبات موظفيها من خلال هذه المحفزات المقدمة فستولد شعور الارتياح والاطمئنان وبالتالي تزيد من رضا موظفيها ومن ثم تزيد من إنتاجيتها وتحسن صورتها بين المؤسسات المنافسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

حول دور التحفيز في تحقيق

الرضا الوظيفي بمؤسسة

سونلغاز - قالمة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة

سونلغاز - قالمة

تمهيد:

نظرا لأهمية موضوع التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وبغية التعرف على مدى اهتمام المؤسسات بتحفيز موظفيها تم إسقاط جوانب الدراسة النظرية على واقع مؤسسة سونلغاز بقالمة، وبهدف التعرف على واقع التحفيز في هذه المؤسسة، وذلك بعرض معطيات هذه المؤسسة من خلال المهام التي تقدمها ونظام الحوافز الذي تطبقه، حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث رئيسية وهي كالآتي:

المبحث الاول: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز قالمة

المبحث الثاني: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة

سونلغاز - قالمة

المبحث الأول: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز قالمة

تعتبر مؤسسة سونلغاز شركة جزائرية مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها، وهي من أقدم المنشآت القاعدية الموجودة بالجزائر، فشركة سونلغاز قالمة لها الدور الكبير في توفير الكهرباء والغاز لكل المواطنين القاطنين بالولاية، كما تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز قالمة

أولاً: نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز1 :

في سنة 1947 وبمرسوم 05 جوان 1947 رقم 47-1002 تم تحويل تسيير مؤسسات الكهرباء والغاز المؤممة في الجزائر الى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت تسمية "كهرباء وغاز الجزائر".

من سنة 1962 الى 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 وغاز الجزائر" وتحويلها الى مؤسسة وطنية للكهرباء والغاز «سونلغاز».

وفي سنة 1983: كانت أول إعادة هيكلة لمؤسسة سونلغاز، اصبحت 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 حيث اصبحت 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 الى مؤسسة قابضة ذات أسهم.

في سنة 2004 عملية تحويل سونلغاز حيث بدأت بإنشاء ثلاث مؤسسات للأنشطة القاعدية: إنتاج الكهرباء، نقل الكهرباء ونقل الغاز.

وفي سنة 2009 تم إنهاء عملية الهيكلة، تم من خلالها خلق 39 مؤسسة فرعية: 33 مؤسسة للنشاطات القاعدية و6 مؤسسات تساهمية مباشرة..

1- معلومات مقدمة من طرف قسم الإتصال بمؤسسة سونلغاز قالمة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة

سونلغاز - قالمة

ثانيا: التعريف بمؤسسة سونلغاز-قالمة-

نشأت المديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز قالمة سنة 1979 مقرها وسط مدينة قالمة شارع اومرزوق حسين، وكانت تابعة لمديرية عنابة، يتركز عملها في توزيع الكهرباء والغاز في كامل الولاية، تبلغ مساحة المديرية حوالي 23308 متر مربع، يصل عدد موظفيها الى 540 موظف.

حيث تعتبر مديرية " سونلغاز" من أهم المؤسسات التي يعتمد عليها الاقتصاد الوطني، نظير الخدمات التي تقدمها للمجتمع والاقتصاد الوطني، فهي تعتبر من المؤسسات التي تمثل عصب الاقتصاد الوطني بعد مؤسسة سوناطراك ونفطال، كما أنها تخضع لقواعد القانون العام في علاقتها مع الدولة، وتمتاز مديرية سونلغاز بنظام داخلي خاص بها وهو عبارة عن وثيقة تحدد القواعد المرتبطة بالتنظيم داخل المديرية.

وتتفرع مديرية سونلغاز إلى خمس وكالات تجارية متواجدة في مختلف مناطق الولاية:

- الوكالة التجارية بقالمة؛

- الوكالة التجارية بهليوبوليس؛

- الوكالة التجارية ببوشقوف؛

- الوكالة التجارية بواد زناتي؛

- الوكالة التجارية ماونة؛

وتوجد مصلحتين لاستغلال الكهرباء والغاز:

- مصلحة استغلال الكهرباء: متواجدة في كل من قالمة، بوشقوف، واد زناتي وقلعة بوصبع.

- مصلحة استغلال الغاز: متواجدة في كل من قالمة، بوشقوف، والذ زناتي، وقلعة بوصبع.

وتتمحور مهام الشركة حول:

✓ تكييف الشبكات الحالية مع التكنولوجيات الحديثة للغد من اجل البقاء دوما على استعداد لتلبية حاجيات

الزبائن.

✓ تلبية طلبات الربط بالكهرباء والغاز في أحسن الظروف.

✓ المساهمة في بناء السياسة الاجتماعية انسجاما مع قيمنا وأهدافنا.

✓ ضمان توزيع الكهرباء والغاز وتسويق الطاقة الكهربائية والغازية.

وتتمثل صلاحياتها في:

✓ ضمان نوعية واستمرارية الخدمة.

✓ صيانة شبكات توزيع الكهرباء والغاز.

✓ تطوير شبكات الكهرباء والغاز من اجل ربط أكبر عدد ممكن من الزبائن

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة

سونلغاز - قالمة

ومن اهداف المؤسسة الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز قالمة ما يلي:

- تحقيق الربح؛
- توزيع الكهرباء والغاز في ولاية قالمة؛
- تطوير تقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها؛
- التكوين الفعال وتحسين ورفع جودة.

ويمثل هذا الشكل شعار الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز:

شكل رقم (6): شعار الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز



المصدر: شعار مقدم من طرف قسم الاتصال بمديرية سونلغاز

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة

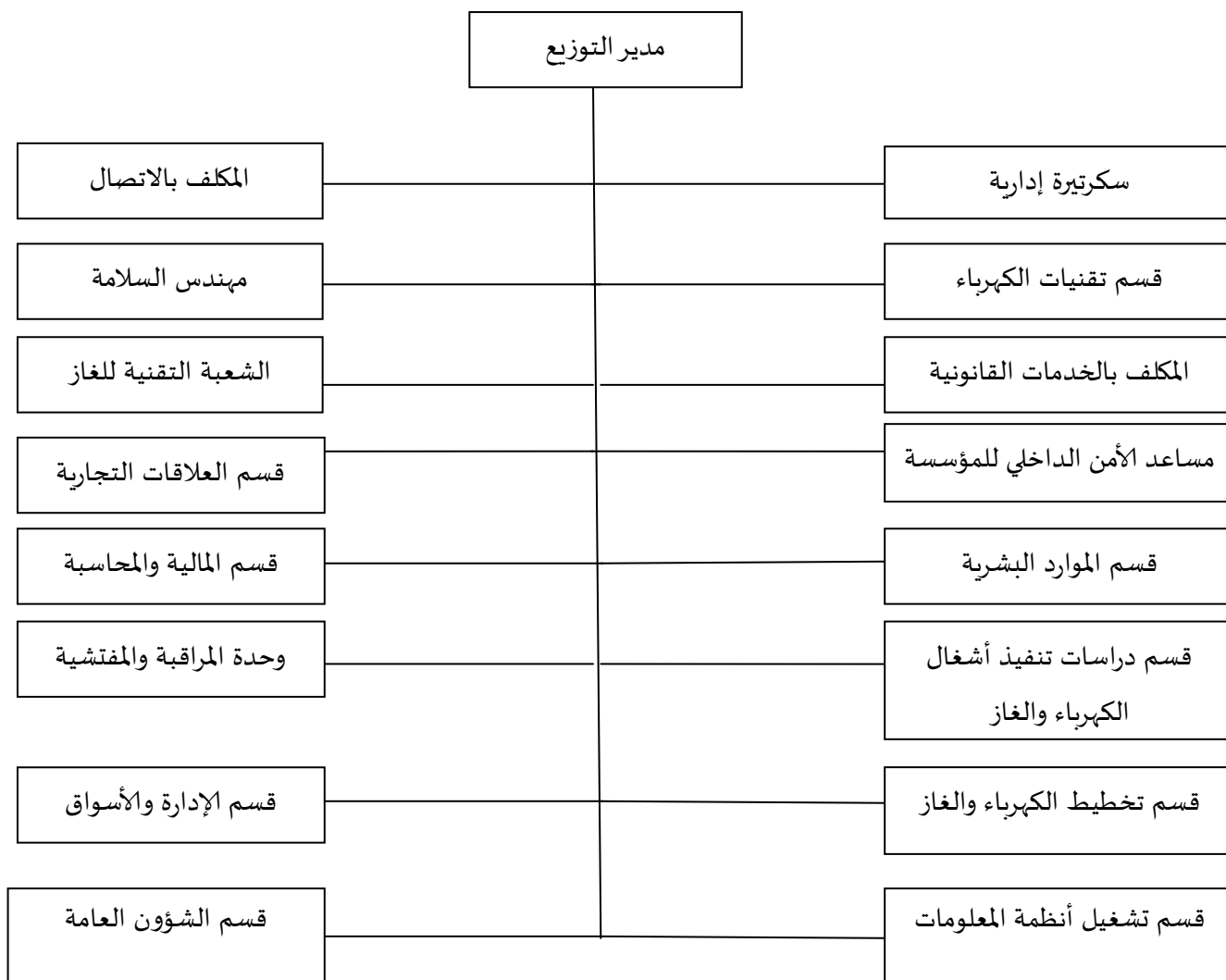
سونلغاز - قالمة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز - قالمة - وتوزيع الوظائف

سنتطرق في هذا المطلب الى تقسيم الهيكل التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - قالمة ومختلف المهام والوظائف الموزعة و الخاصة بكل قسم

اولا: الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز-قالمة يظهر الشكل التالي الهيكل التنظيمي للمؤسسة سونلغاز لولاية -قالمة:

شكل رقم (7): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - قالمة-



المصدر: وثائق مقدمة من طرف قسم الموارد البشرية لمديرية سونلغاز

ثانيا: توزيع المهام والوظائف في مديرية سونلغاز - قالمة -

تتمثل مهام كل مصلحة في الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز فيما يلي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة

سونلغاز - قائمة

1. مدير المديرية: يتمتع بصلاحيات عديدة في إدارة أعمال المؤسسة فهو المسؤول الأول، يمنحه القانون صلاحيات واسعة حتى يتمكن من التسيير الحسن للمؤسسة، كما يمكن للمدير أن يفوض تحت مسؤوليته كل أو جزء من صلاحيته كما يمارس السلطة السلمية على مستخدمي المؤسسة.
2. سكرتيرة إدارية: تمثل أهم المصادر التي تساعد المدير على إدارة أعماله بطريقة جيدة والتي تكون تحت إشرافه وتمثل مهامها فيما يلي:
 - المراسلات والبريد.
 - استقبال الزبائن وتنظيم الملفات والوثائق.
 - تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد للمدير.
3. المكلف بالاتصال: يتركز عمله في مرافقة العمليات المتعلقة بالاتصال داخل وخارج المؤسسة، وتمثل مهامه في:
 - توضيح وتنظيم المعلومات للجمهور والعملاء.
 - اقتراح حلول لمواضيع الإعلان والمعلومات للعملاء.
 - تعزيز والمحافظة على العلاقات الوثيقة مع وسائل الإعلان.
 - المشاركة في التظاهرات التجارية مع المديرية العامة للتوزيع.
4. قسم تقنيات الكهرباء والغاز: تتمثل مهام هذا القسم:
 - تحضير برنامج استغلال الكهرباء والغاز.
 - مراقبة انجاز العمل وانجاز برامج الصيانة.
 - ضمان الاستخدام الأمثل للشيكات وفقا لقواعد وأهداف استمرارية الخدمة.
5. المكلف بالوقاية والأمن (مهندس السلامة): يعمل على التحسيس الدائم والمستمر حول مخاطر الغاز الكهرباء، وتمثل أبرز مهامه في:
 - القيام بزيادات وأنشطة تحسيسية.
 - زيادات ورشات العمل.
 - الاهتمام بملفات الحوادث المتعددة.
6. المكلف بالخدمات القانونية: يمثل عمله في الدفاع عن المؤسسة امام القضاء، حول مختلف النزاعات القضائية، وتمثل مهامه في:
 - حل المشاكل ذات الطابع القانوني
 - تمثيل مديرية سونلغاز امام القضاء.
 - متابعة القرارات القضائية، وتقدير وتحديد طلبات التعويض بمختلف أنواعها.
7. قسم تقنيات الغاز (الشعبة الفنية للغاز):

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة

سونغاز - قالمة

يحتوي على أربعة مصالحي (مصلحة مراقبة استغلال الغاز، مصلحة تطوير الشبكات، مصلحة صيانة الغاز لقالمة، وادي الزناتي، بوشقوف، ماونة، هليوبوليس) ومن مهامه متابعة وتحليل القياسات المرلحية، ومتابعة الدراسات الخاصة بالحماية بتطوير شبكات الغاز.

8. مساعد الأمن الداخلي للمؤسسة: تتمثل مهامه في:

- المتابعة وبصفة دائمة كل مجالات الرقابة الداخلية للمديرية العامة

- تحقيق الرقابة الداخلية من خلال القيام بالزيارات الدورية لهياكل المديرية العامة

- إعداد مخططات الأمن الداخلي للمديرية العامة

9. قسم العلاقات التجارية: من مهامه:

- تحقيق نسبة الربط بالكهرباء والغاز وفقا للأهداف المسطرة والمحددة من طرف المديرية العامة

- مراقبة وتسيير جميع المصالح

- التقدير الإجمالي لاستغلال الغاز لمدة ثلاثة أشهر

10. قسم الموارد البشرية: وهو المكلف بتسيير شؤون العمال، مثل خدمات تقديم الراتب، التعويضات، الغياب،

التقاعد، ويضم هذا القسم مصلحتين:

-مصلحة التنمية والتكوين: مهمتها الوقوف على الموظفين الجدد وتكوينهم،

-الإدارة: تهتم بالأمر الإدارية مثل السيرة الذاتية للعمال.

11. قسم المحاسبة والمالية: وهو الذي يقوم بتسجيل مدخلات ومخرجات المؤسسة وهو المكلف بالأرقام الكبيرة حيث

يقوم بإعداد ميزانية المؤسسة سواء تقديرية أو الختامية ويقوم قسم المحاسبة على ثلاثة وظائف أساسية (وظيفة

الاستغلال، الوظيفة المالية، وظيفة مراقبة التسيير والميزانية)

12. قسم دراسات تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز: تتمثل أبرز مهامه في:

- إنجاز منشآت الغاز والكهرباء في موقعها المهم.

- جمع الملفات التقنية للمنشآت التي ستنجز

13. وحدة المراقبة والتفتيش: تتمثل أبرز مهامها في:

- السير على السير الجيد للمديرية والقيام بالمراقبة الدورية لمختلف الأقسام والمصالح

- مراقبة احترام القواعد والتعليمات العامة والخاصة

-الاهتمام بمعالجة شكاوى الزبائن

14. قسم الإدارة والأسواق: يعتبر من أهم الأقسام إذ يعد همزة وصل ما بين الأقسام الأخرى يعمل على متابعة

المؤسسة المناولة منذ اقتنائها لدقتر الشروط الى غاية إتمام المهام وإيصال الخدمة للزبون

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة

سونلغاز - قالمة

15. قسم تخطيط الكهرباء والغاز، تتمثل أبرز مهامه في:

- التخطيط لمنشآت الغاز والكهرباء المستقبلية.
- توفير المزيد من الحماية وتقليل الأخطاء.
- تصميم نظم توزيع الكهرباء والغاز لتلبية طلبات الزبائن

16. قسم تشغيل أنظمة المعلومات: تتمثل أبرز مهامها في:

- إدخال المعلوماتية على أعمال المديرية.
- ضمان العمل الجيد لكل الحواسيب ووسائل العمل في المديرية.
- يهتم بشؤون الحسابات الآلية من صيانة وبرمجة ومعالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالغاز والكهرباء.

17. قسم الشؤون العامة: ينقسم الى:

- فرع السيارات: يهتم بالسيارات منذ وصولها الى المؤسسة الى غاية اهتلاكها نهائيا.
- فرع الممتلكات والعقارات: يهتم بممتلكات سونلغاز في جميع الأماكن من أراضي عقارات.
- فرع التموينات: ويقصد بها تموين المؤسسة بالتجهيزات التي تحتاجها كالمكاتب، كراسي، وذلك وفق القانون الداخلي للمؤسسة.

المطلب الثالث: نظام الحوافز في مديرية سونلغاز- قالمة -

يتميز نظام الحوافز المطبق في مؤسسة سونلغاز قالمة بما يلي1:

أولاً: الأجور

يختلف الأجر القاعدي لموظفي مؤسسة سونلغاز من موظف لآخر، يتناسب مع الوظيفة المشغولة، حيث يعتبر الأجر القاعدي لموظفي سونلغاز حافز للموظفين مقارنة بالوظيف العمومي، ولكنه اجر لا يتماشى مع حاجات ورغبات لموظفين.

ثانياً: التعويضات

أ - التعويض على الأقدمية: تمنح تعويضات مالية سنوية لموظفي سونلغاز-قالمة بنسبة 2.6% لكل سنة من الأجر القاعدي.

ب - التعويض على النقل: يتم منح تعويضات مالية للموظفين على كل أيام العمل المقدرة ب 22 يوم عمل شهريا، ويتم منح هذه التعويضات على أساس المسافة بين مقر السكن ومكان العمل.

1- مقابلة مع إدارة الموظفين في قسم إدارة الموارد البشرية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة

سونلغاز - قالمة

- ت - التعويض على الضرر: تمنح تعويضات مالية للموظفين الذين يشغلون مناصب معرضة للخطر على كل أيام العمل. وذلك حسب حجم الضرر الذي يلحق بالموظف.
- ث - تعويض على الوجبات: تقدم مؤسسة توزيع الكهرباء الغاز -قالمة تعويضات مالية للموظفين على كل وجبة خاصة بأيام العمل تقدر ب 550 دينار جزائري.
- ج - التعويض على ساعات العمل الإضافية: يتم تقديم تعويضات مالية للموظفين على ساعات العمل الإضافية. بشرط ألا تتجاوز 32 ساعة إضافية كحد أقصى شهريا، ولكن الإطارات في المؤسسة غير معنيين بهذه التعويضات.
- ح - تعويض المناوبة: يتم تقسيم موظفي سونلغاز قالمة الى مجموعة فرق خاصة بالمناوبة خارج ساعات العمل، حيث تقدم لهم تعويضات مالية تختلف من شكل لآخر.
- خ - تعويضات التنقل: يتم تقديم تعويضات مالية شاملة لمصاريف النقل والمصاريف الأخرى في حالة تنقل الموظفين خارج الولاية لأداء مهام معينة.

ثالثا: العلاوات

- أ - علاوة الرصد: تمنح مؤسسة سونلغاز قالمة منح مالية للموظفين الذين يقومون برصد العدادات الكهربائية وعدادات الغاز من أجل تحرير الفواتير، تنقسم الى منحة ثابتة ومنحة متغيرة، تقدر ب 13 ألف دينار جزائري، يقدم منها 50% بشكل ثابت و50% بشكل متغير متعلق بعدد الأخطاء المرتكبة في عملية الرصد.
- ب - علاوة الخبرة: تقدم منح مالية للموظفين الذين تتحقق فيهم الشروط المتعلقة سنوات العمل.
- ت - علاوات الصندوق: تقدم منح مالية للموظفين الذين يعملون في صندوق الدفع وتسديد فواتير الكهرباء والغاز.
- ث - منح المردودية: تمنح مؤسسة سونلغاز قالمة لجميع الموظفين منح خاصة بالمردودية لكل ثلاثة أشهر، حيث تمثل نسبة 16% من الأجر القاعدي اعلي نسبة يمكن منحها، وبداية من شهر جوان سيتم رفع هذه النسبة الى 20% كحد أقصى.
- ج - علاوات التشجيع: عبارة عن منح خاصة بالأرباح سنوية حيث يتم تحديدها بنسبة معينة من الأجر القاعدي.
- ح - الترقية: تطبق مؤسسة سونلغاز نظام ترقية بمختلف أنواع الترقية (الترقية على أساس الأقدمية، الترقية على أساس الشهادة، على أساس الاختبار المهني).
- خ - منح خاصة بالمرأة: تمنح مؤسسة سونلغاز قالمة للموظفين من النساء منح مالية خاصة بعيد المرأة مع تقديم إجازة مسائية لنفس اليوم.
- حيث تمنح كذلك مؤسسة سونلغاز قالمة قروض مالية للموظفين في حالات خاصة (الزواج).
- كما تطبق مؤسسة سونلغاز قالمة عقوبات كحوافز سلبية متعلقة بحالات التأخر عن العمل، المتمثلة في الخصم من الراتب بنسبة معينة مرتبطة بمدة التأخر وفي حالات تكرار هذه التصرفات تعرض الموظف الى الإحالة الى المجلس التأديبي الذي ينتج عنه مجموعة من العقوبات الصارمة، كالحرمان من العلاوات والمنح، او قد تعرض الموظف الى الفصل النهائي من العمل.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة

سونلغاز - قالمة

المبحث الثاني: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

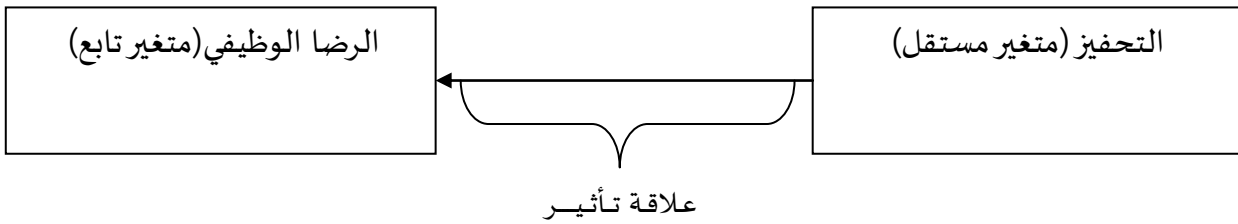
بالاعتماد على الجانب النظري قمنا بتجسيد الدراسة ميدانيا، حيث يتم من خلال هذا المبحث عرض مجتمع الدراسة والعينة المدروسة، بالإضافة الى عرض اهم مصادر جمع البيانات والأدوات والأساليب المستخدمة في تحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

أولاً: نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من متغير تابع وهو الرضا الوظيفي ومتغير مستقل متمثل في التحفيز كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (8): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في مجموع موظفي مديرية سونلغاز لولاية قالمة، المقدر عددهم بحوالي 540 عامل وقد تم اخذ عدد عمال مديرية سونلغاز من معلومات تم الحصول عليها من مصلحة الموارد البشرية لمديرية سونلغاز.

بناء على موضوع الدراسة المتمثل في دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة بمؤسسة سونلغاز-قالمة قد تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة، تتمثل هذه العينة في 40 موظف بمؤسسة سونلغاز اي بنسبة 7.40% من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيار العينة عشوائيا، من خلال توزيع 50 استمارة خلال زيارة المديرية وقد تم استرجاع 42 استمارة وبعد فحصها تبين انه هناك استمارتين لم يتحقق فيهما شروط الإجابة الصحيحة، ومن هذا المنطلق تم إجراء الدراسة بالاعتماد على 40 استمارة.

والجدول رقم (2) يبين عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة والمفغاة:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة

سونلغاز - قالمة

جدول رقم (2): إحصائيات متعلقة بالاستثمار

50	عدد الاستثمارات الموزعة
42	عدد الاستثمارات المسترجعة
02	عدد الاستثمارات الملغاة
40	عدد الاستثمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا الى عملية توزيع الاستثمارات

المطلب الثاني: أداة الدراسة

من اجل معرفة دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي والتوصل الى حقائق جديدة عن الموضوع تم إعداد استبيان بعنوان: دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة بمؤسسة سونلغاز-قالمة-، حيث تم إعداد هذا الاستبيان بناء على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت التحفيز والتي تناولت الرضا الوظيفي، وقد تم تقسيم هذا الاستبيان الى جزأين:

الجزء الأول: يتضمن المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ويتكون من ثلاث متغيرات (الجنس، السن، المنصب الوظيفي، الأقدمية)

الجزء الثاني: يتضمن محاور الدراسة، حيث ينقسم هذا الجزء الى ثلاث محاور اساسية والتي بدورها تضم عدة عبارات، حيث يحتوي المحور الأول على 12 عبارة، المحور الثاني 12 عبارة والمحور الثالث 8 عبارات، وجاء كل محور بعنوان:

المحور الاول: جاء تحت عنوان فعالية نظام الحوافز في المؤسسة والهدف من هذا المحور هو التعرف على مدى كفاءة وفعالية نظام الحوافز المطبق في المؤسسة قيد الدراسة بالنسبة للموظفين.

المحور الثاني: تحت عنوان قياس الرضا الوظيفي في المؤسسة، الهدف من هذا المحور معرفة مستوى الرضا لدى الموظفين في مؤسسة سونلغاز-قالمة.

المحور الثالث: بعنوان مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي، والهدف من هذا المحور معرفة مدى قدرة نظام الحوافز المطبق في المؤسسة في تحقيق الرضا لدى الموظفين.

وقد تم استخدام مقياس «ليكارتر الخماسي» لقياس إجابات الموظفين حيث للإجابة على كل عبارة توجد خمس إجابات كما يوضح الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة

سونلغاز - قالمة

جدول رقم (3): مقياس إجابات العينة

المدى	1.8-1	2.61-1.81	3.42-2.62	4.23-3.43	5-4.24
التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين

وقد تم حساب المدى لكل مجال بالطريقة التالية:

المدى = (أكبر قيمة - أقل قيمة) / أكبر قيمة

$$\text{المدى} = (5 - 1) / 5$$

$$\text{المدى} = 0.8$$

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة المتعلقة حول دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي داخل مؤسسة سونلغاز بولاية قالمة وللإجابة على مجموعة من التساؤلات واختبار الفرضيات تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية في برنامج spss ويمكن ذكرها كالآتي :

1. مقاييس الإحصاء الوصفي

حيث يمكن وصف مجتمع الدراسة وتحديد خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتحديد إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان.

2. معامل ألفا كرونباخ: وذلك لقياس مدى ثبات الاستبيان، أي مدى وجود تناسق بين عبارات الاستبيان

3. التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبيان

3. معامل الارتباط سيبرمان براون ومعامل غاتمان: من أجل قياس درجة ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية للاستبيان،

الصدق الداخلي والصدق البنائي

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة

سونغاز - قالمة

4. اختبار كلومغروف سمرنوف من اجل معرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي اولا.

5. اختبار ستودنت: تم استخدامه من اجل اختبار صحة الفرضيات

6. اختبار الانحدار الخطي البسيط: وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع

7. اختبار تحليل التباين الأحادي: وذلك لاختبار الفرضيات التي تدرس الفروق بين آراء أفراد العينة وفقا للمتغيرات الديمغرافية.

8- اختبار كروسكال واليس لاختبار الفرضية التي تدرس الفروق عند غياب أحد شروط تحليل تباين أحادي.

• وقد تم تحديد مستوى المعنوية الحرج بقيمة 0.05 اي 5% الذي عنده تقبل او ترفض الفرضيات الصفرية.

المطلب الرابع: قياس صدق وثبات الاستبيان

قبل البدء في عملية تحليل نتائج الدراسة يجب التأكد من مدى صدق وثبات الاستبيان حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

أولا: صدق الاستبيان

تم الاعتماد في هذه الدراسة على ثلاثة أنواع من صدق الاستبيان متمثلة في:

1. صدق المحكمين (الصدق الظاهري) تم عرض الاستبيان في صورته الأولى على الدكتور خالد بن جلول رئيس قسم العلوم الاقتصادية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945 قالمة وكذلك تم عرضه على المشرف على البحث الدكتورة أمال مرزوق، وتم العمل بملاحظاتهم وتعديلاتهم من خلال تعديل بعض العبارات حتى أصبح الاستبيان في صورته النهائية.

2. صدق الاتساق الداخلي: تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من أجل معرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبيان والمحور الذي تنتمي إليه ، وذلك من خلال الاعتماد على معامل الارتباط سيبرمان ومستوى المعنوية المحسوب Sig. وهذا ما توضحه الجداول التالية:

أ - صدق عبارات المحور الأول وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (4): معامل الارتباط سيبرمان ومستوى المعنوية المحسوب بين درجة كل عبارات الدرجة الكلية للمحور الاول

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط سيبرمان	مستوى المعنوية المحسوب
1	تتقاضى أجر يتناسب مع العمل الذي تقوم به	0.358	0.023

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة

سونلغاز - قالمة

0.000	0.582	يحقق الراتب الذي تتقاضاه كافة احتياجاتك	2
0.000	0.650	تمنح المؤسسة أجر إضافي كافي على المجهود الإضافي المبذول	3
0.000	0.778	ترقي المؤسسة عمالها بنظام ترقية عادل	4
0.001	0.495	تقدم المؤسسة علاوات اجتماعية فعالة على الأولاد	5
0.006	0.430	توفر المؤسسة تأمين اجتماعي لجميع عمالها بشكل عادل	6
0.324	0.160	تتلقى عبارات شكر ذات قيمة عالية من طرف رئيسك المباشر	7
0.001	0.487	يتم الحصول على العطلة السنوية في أوقاتها المحددة	8
0.002	0.483	الإجازة التعويضية التي تقدمها المؤسسة نظير ساعات العمل الإضافية كافية	9
0.001	0.490	أسلوب الخصم من الراتب الذي تطبقه المؤسسة في حالة الغياب أو الأخطاء لا يؤثر على الراتب	10
0.196	0.209	الراتب الشهري للمؤسسة يقدم في الوقت الذي يحتاج إليه الموظف	11
0.000	0.701	تطبق المؤسسة نظام حوافز عادل بين جميع العاملين	12

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (4) أعلاه أن قيم معامل ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه موجبة، حيث تتراوح ما بين 0.160 و 0.778 ، و عليه يمكن القول ان هناك ارتباط معنوي، كما نلاحظ ان مستوى المعنوية المحسوب Sig لعبارات المحور الاول أقل من مستوى المعنوية (0.05)، باستثناء العبارتين رقم 7 و 11 التي فهم مستوى المعنوية المحسوب Sig يساوي 0.324 و 0.196 على التوالي وهو اكبر من 0.05، ومنه فان معظم عبارات المحور الاول صادقة ومتسقة مع المحور الذي تنتهي إليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الاول للاستبيان.

ب - صدق عبارات المحور الثاني النتائج الموضحة في جدول رقم 5 تمثل صدق عبارات هذا المحور.

جدول رقم (5): معامل الارتباط سيبرمان ومستوى المعنوية المحسوبين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط سيبرمان	مستوى المعنوية المحسوب
-------------	---------	------------------------	------------------------

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة

سونغاز - قالمة

0.250	0.186	أشعر بالرضا عن الراتب الذي أتقاضاه	1
0.000	0.676	أشعر بالرضا عن ساعات العمل المحددة في المؤسسة	2
0.000	0.573	أشعر بالأمن والارتياح في منصب عملي	3
0.002	0.473	لدي علاقة جيدة مع زملائي في العمل	4
0.000	0.643	أشعر بالرضا عن نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة	5
0.000	0.643	أشعر بالسعادة والانتماء أثناء أداء عملي	6
0.000	0.761	الرضا عن عملي يحفزني على إعطاء قيمة مضافة	7
0.000	0.731	الرضا عن عملي يدفعني للقيام بعملي بكل جودة وإتقان	8
0.139	0.238	لا أغيب عن عملي إلا في الحالات الاستثنائية	9
0.004	0.447	لا تغير عملك ان وجدت وظيفة أخرى	10
0.000	0.601	الأوقات التي تعمل فيها مناسبة	11
0.000	0.540	أستمتع بوقت عملي أكثر من وقت فراغي	12

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه يتضح ان قيم معامل الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور نفسه (قياس الرضا الوظيفي في المؤسسة)، موجبة حيث تتراوح ما بين 0.186 و 0.761 ومن هنا يمكن القول ان هناك ارتباط معنوي، ونلاحظ كذلك ان مستوى المعنوية المحسوب Sig لجميع العبارات اقل من 0.05 باستثناء العبارتين رقم (1، 9)، التي يساوي فيها مستوى المعنوية المحسوب Sig (0.250) للعبارة الاولى و (0.139) للعبارة رقم 9، ومنه فإن جميع عبارات المحور الثاني تعتبر صادقة و متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني للاستبيان.

ج - صدق عبارات المحور الثالث : يمثل الجدول أسفله مستوى المعنوية المحسوب معامل الارتباط سيبرمان لصدق

العبارات الخاصة بدور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي

جدول رقم (6): معامل الارتباط سيبرمان ومستوى المعنوية المحسوب بين درجة كل عبارة والدرجة

الكلية للمحور الثالث

رقم	العبارة	معامل الارتباط سيبرمان	مستوى المعنوية
-----	---------	------------------------	----------------

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة

سونغاز - قالمة

العبرة		المحسوب
1	عدالة الحوافز المقدمة تساهم في تحقيق رضا الموظفين	0.681
2	تنوع نظام الحوافز يشجع على بقائك في المؤسسة	0.684
3	بقائك في المؤسسة أحد أسبابه التقدير الذي تحضاه من قبل مرؤوسك	0.192
4	الاجتهاد في عملك مصدره الارتباط بالحوافز المقدمة	0.714
5	تعتبر الزيادات المقدمة في الأجر من أسباب الارتياح في عملي	0.579
6	فرص الترقية الممكنة تجعلك راضي في عملك	0.757
7	اشعر بالفخر كلما تحسنت بيئة عملي المادية والمعنوية	0.507
8	يزداد الرضا في عملي كلما تحسن نوع التأمينات الاجتماعية	0.293

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (6) ان جميع قيم معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية لنفس المحور موجبة حيث يساوي 0.192 كحد أدنى و 0.757 كحد أقصى لجميع العبارات، مما يدل على وجود ارتباط معنوي، ونلاحظ كذلك ان مستوى المعنوية المحسوب Sig اقل من 0.05 ماعدا العبارتين رقم 3 و 8 يساوي فيهما ان مستوى المعنوية المحسوب Sig 0.236 و 0.067 على التوالي، ومنه فإن جميع عبارات المحور الثالث تعتبر صادقة ومتسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث للاستبيان.

3. الصدق البنائي: يتم حساب صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة من اجل قياس درجة ارتباط المحاور مع الاستبيان ككل، ويمكن توضيحه كالآتي:

جدول رقم (7): نتائج الصدق البنائي لمحاور الاستبيان

رقم المحور	المحور	معامل الارتباط سييرمان	مستوى المعنوية المحسوب
1	فعالية نظام الحوافز في المؤسسة	0.799	0.000
2	قياس الرضا الوظيفي	0.750	0.000
3	مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي	0.840	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول اعلاه ان قيمة معامل الارتباط سييرمان المتحصل عليها لكل محور من محاور الاستبيان موجبة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط للمحور الاول 0.799 و 0.750 للمحور الثاني، اما قيمة معامل الارتباط للمحور

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة

سونغاز - قائمة

الثالث بلغت 0.840، مما يدل على وجود ارتباط بين الدرجة الكلية للاستبيان والمحاو التي تنتمي إليه، ونلاحظ كذلك ان مستوى المعنوية المحسوب Sig لجميع المحاور يساوي 0.000 وهو اقل من مستوى المعنوية 0.05، وعليه تعتبر المحاور صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا: ثبات الاستبيان

يتم قياس ثبات الاستبيان عن طريق اختبار ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية.

1 - طريقة ألفا كرونباخ: الجدول التالي يوضح نتائج قياس ثبات الاستبيان عن طريق ألفا كرونباخ

جدول رقم (8): ثبات محاور الاستبيان حسب معامل ألفا كرونباخ

رقم المحور	عنوان المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الاول	فعالية نظام الحوافز في المؤسسة	12	0.754
الثاني	قياس الرضا الوظيفي في المؤسسة	12	0.813
الثالث	مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي	8	0.712
الاستبيان	دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي	32	0.866

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه ان قيم معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان أكبر من الحد الأدنى 0.6 ، فقيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول (فعالية نظام الحوافز) تساوي 0.754، وقيمة ألفا كرونباخ للمحور الثاني (قياس الرضا الوظيفي في المؤسسة) تساوي 0.813، وجاءت قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثالث (مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي) تساوي 0.712، اما معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.866 وهو أكبر من الحد الأدنى 0.6، وهذا ما يدل على ان الاستبيان يتمتع بدرجة مثالية من الثبات، حيث يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة و اختبار صحة الفرضيات الموضوعة

2 - طريقة التجزئة النصفية:

الجدول التالي يوضح نتائج التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبيان:

جدول رقم (9): نتائج ثبات الاستبيان باستخدام التجزئة النصفية

معامل ألفا كرونباخ	النصف الأول للعبارات	معامل ألفا كرونباخ النصف الأول عدد العبارات
0.775		16
0.797	النصف الثاني للعبارات	معامل ألفا كرونباخ النصف الثاني عدد العبارات
16		16
32		العدد الإجمالي للعبارات
0.634	الارتباط بين النصف الأول والثاني	
0.776	معامل سيبرمان براون تساوي عدد عبارات النصف الأول والثاني	

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة

سونلغاز - قائمة

0.776	عدم تساوي عدد العبارات النصف الاول والثاني
0.775	معامل التجزئة النصفية GUTMAN

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه ان قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للنصف الاول للاستبيان قدرت ب 0.775 و0.797 للنصف الثاني من العبارات، ونلاحظ كذلك ان قيمة كل من معاملي سيبرمان براون وغاتمان تساوي على التوالي 0.776 و0.775 وهما قيمتين أكبر من الحد الأدنى 0.6 وهذا ما يدل على ثبات أداة الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

بعد إدخال البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان الذي تم توزيعه على موظفي مؤسسة سونلغاز قائمة، في برنامج spss وبعد قياس صدق وثبات الاستبيان، سنقوم في هذا المبحث بتحليل خصائص عينة الدراسة وتحليل مختلف آراء العينة، بالإضافة الى اختبار صحة الفرضيات.

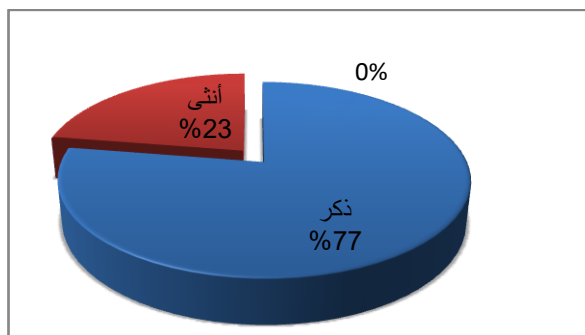
المطلب الاول: خصائص عينة الدراسة

خلال هذا المطلب سنتعرف على خصائص عينة الدراسة حسب أربع بيانات ديمغرافية (الجنس، العمر، المنصب الوظيفي، الأقدمية).

اولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يوضح الجدول التالي عدد أفراد العينة من الجنسين (ذكور، إناث):

جدول رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب الجنس شكل رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب العمر



الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	31	77.5 %
أنثى	9	22.5 %
المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن العينة المتكونة من 40 فرداً تنقسم الى 31 فرد من جنس ذكر بنسبة 77.5% و9 أفراد من جنس أنثى بنسبة 22.5%، وقد يرجع تغلب عدد الذكور في العينة على عدد الإناث الى طبيعة نشاط المديرية.

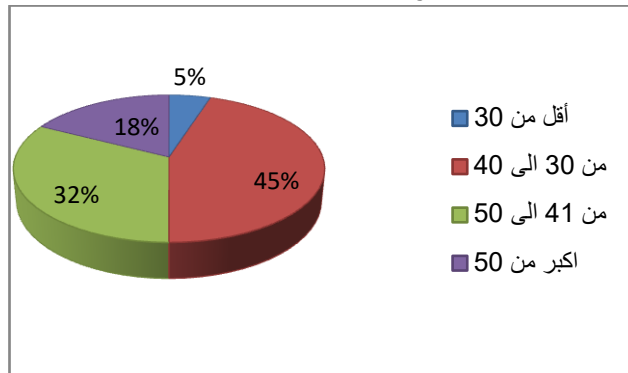
الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة

سونغاز - قالمة

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب العمر

يوضح الجدول التالي أعمار أفراد العينة قيد الدراسة:

شكل رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب العمر



جدول رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30	2	5%
من 30 الى 40	18	45%
من 41 الى 50	13	32.5%
أكبر من 50	7	17.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن العينة تتكون من فردين تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة 5% من إجمالي أفراد العينة، و18 فرد تنحصر أعمارهم ما بين 30 و40 سنة بنسبة 45%، و13 فرد تنحصر أعمارهم ما بين 41 و50 سنة بنسبة 32.5%، و7 أفراد أعمارهم أكبر من 50 سنة بنسبة 17.5%.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

يوضح الجدول التالي والشكل المناصب الوظيفية لأفراد العينة:

نلاحظ من الجدول رقم (12) والشكل رقم (11) أن المناصب الوظيفية للعينة تتكون من 16 فرد يشغل منصب عامل بنسبة 40% من حجم العينة، و 10 أفراد بمنصب تقني بنسبة 25% ، و 6 مهندسين بنسبة 15%، و8 أفراد بنسبة 20% بمنصب رئيس مصلحة، وهذا ما يدل على ان الأفراد الذي يشغلون منصب العمال هم الأكثر في هذه العينة.

جدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

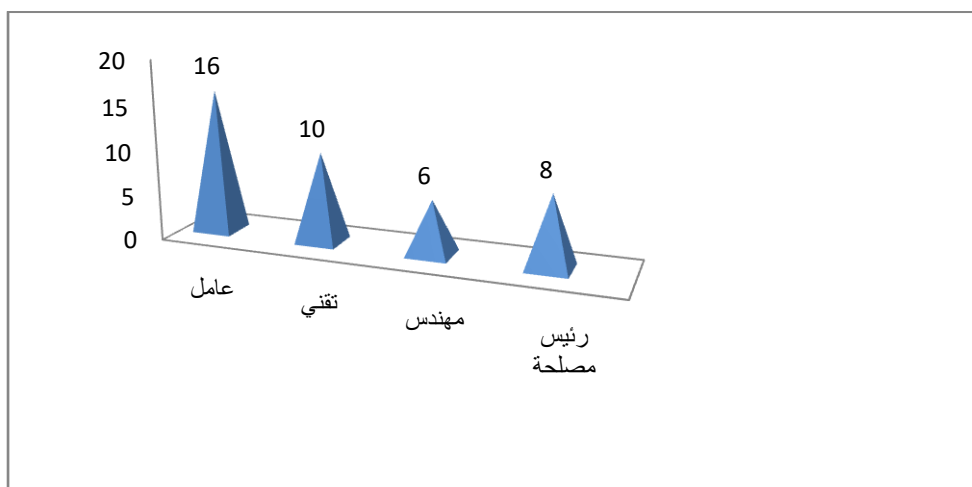
المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة %
عامل	16	40%
تقني	10	25%
مهندس	6	15%
رئيس مصلحة	8	20%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة

سونلغاز - قائمة

شكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

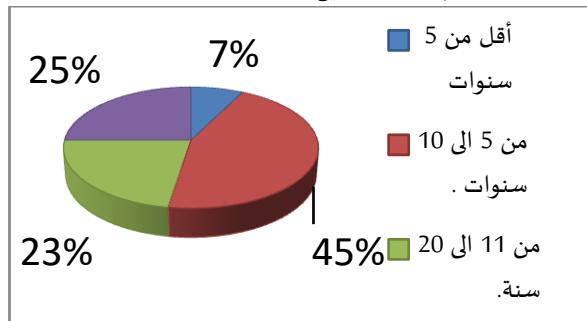


المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

يوضح الجدول التالي سنوات الأقدمية الخاصة بالموظفين عينة الدراسة بمؤسسة سونلغاز:

شكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



جدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	3	7.5%
من 5 إلى 10 سنوات	18	45%
من 11 إلى 20 سنة	9	22.5%
أكثر من 20 سنة	10	25%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (13) والشكل رقم (12) ان العينة تتكون من 3 أفراد تقل سنوات عملهم داخل المديرية عن 5 سنوات بنسبة 7.5% من إجمالي أفراد العينة، و 18 فرد تتراوح اقدمية عملهم من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 45%، و 9 أفراد تتراوح سنوات عملهم من 11 إلى 20 سنة بنسبة 22.5%، اما الأفراد الأكثر اقدمية اي الأكثر من 20 سنة عددهم 10 أفراد بنسبة 25%. وهذا يعني ان أغلبية الأفراد في هذه العينة لديهم ما بين 5 إلى 10 سنوات خبرة في هذا العمل.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لآراء العينة

خصص هذا المطلب لتحليل إجابات العينة حول الاستبيان لكل من المحور الأول الخاص بفعالية نظام الحوافز في المؤسسة و المحور الثاني الخاص بقياس مستوى الرضا الوظيفي اما المحور الثالث حول مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة

سونلغاز - قالمة

اولا: توزيع آراء العينة للمحور الأول (فعالية نظام الحوافز في المؤسسة)

الجدول التالي يوضح توزيع آراء العينة حول المحور الأول:

جدول رقم (14): توزيع آراء العينة لعبارات المحور الأول

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رأي العينة
1	تتقاضى أجر يتناسب مع العمل الذي تقوم به	3.5750	0.78078	موافق
2	يحقق الراتب الذي تتقاضاه كافة احتياجاتك	3.0000	1.08604	محايد
3	تمنح المؤسسة أجر إضافي كافي على المجهود الإضافي المبذول	2.7750	1.18727	محايد
4	ترقي المؤسسة عمالها بنظام ترقية عادلة	2.4250	1.21713	غير موافق
5	تقدم المؤسسة علاوات اجتماعية فعالة على الأولاد	2.3000	1.18105	غير موافق
6	توفر المؤسسة تأمين اجتماعي لجميع عمالها بشكل عادل	3.7000	0.91147	موافق
7	تتلقى عبارات شكر ذات قيمة عالية من طرف رئيسك المباشر	3.6500	1.00128	موافق
8	يتم الحصول على العطلة السنوية في أوقاتها المحددة	3.2000	1.26491	محايد
9	الإجازة التعويضية التي تقدمها المؤسسة نظير ساعات العمل الإضافية كافية	3.0000	1.01274	محايد
10	أسلوب الخصم من الراتب الذي تطبقه المؤسسة في حالة الغياب أو الأخطاء لا يؤثر على الراتب	2.3500	1.31168	غير موافق
11	الراتب الشهري للمؤسسة يقدم في الوقت الذي يحتاج إليه الموظف	3.6750	0.97106	موافق
12	تطبق المؤسسة نظام حوافز عادل بين جميع العاملين	2.4250	1.23802	غير موافق
	القيمة الكلية للمحور الأول	3.0063	0.57562	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ ان المحور الأول (فعالية نظام الحوافز) يضم 12 عبارة كانت آراء العينة حولها محصورة بين غير موافق و محايد و موافق حيث تراوح المتوسط الحسابي بالنسبة للعبارة رقم (4، 5، 10، 12) ما بين 2.3000 و 2.4250 و هو الرأي غير موافق، بمعنى غير موافقين على نظام الترقية المطبق و العلاوات المقدمة حيث يعتبر هذا نظام حوافز غير عادل ، اما المتوسط الحسابي للعبارات (2، 3، 8، 9) تراوح ما بين 2.7750 و 3.2000 و هو الرأي محايد ، و تراوح المتوسط الحسابي للعبارات المتبقية (1، 6، 7، 11)، ما بين 3.5750 و 3.7000 و هو الرأي موافق، اي الموظفين موافقون مع كون الأجر يتناسب العمل المطبق وكذلك موافقين على التأمين الاجتماعي، اما فيما يخص

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة

سونغاز - قائمة

الانحراف المعياري لجميع عبارات الاستبيان فلم تتخطى اكبقيمة له 1.26491 وهو انحراف معياري ضعيف وهو يدل على ضعف تشتت آراء العينة.

اما بالنسبة للمتوسط الحسابي للمحور الاول (فعالية نظام الحوافز في المؤسسة) فه و يساوي 3.0063 وهو رأي محايد اما للانحراف المعياري فيساوي 0.57562 وهذا يدل على عدم وجود تشتت في آراء العينة على عبارات المحور الاول.

ثانيا: توزيع آراء العينة للمحور الثاني

الجدول التالي يوضح توزيع آراء العينة للمحور الثاني:

جدول رقم (15): توزيع آراء العينة لعبارات المحور الثاني

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رأي العينة
1	أشعر بالرضا عن الراتب الذي أتقاضاه	3.4250	0.93060	محايد
2	أشعر بالرضا عن ساعات العمل المحددة في المؤسسة	3.4000	1.00766	محايد
3	اشعر بالأمن والارتياح في منصب عملي	3.4000	1.12774	محايد
4	لدي علاقة جيدة مع زملائي في العمل	4.0500	0.84580	موافق
5	اشعر بالرضا عن نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة	2.5750	1.21713	غير موافق
6	اشعر بالسعادة والانتماء أثناء أداء عملي	3.6750	1.04728	موافق
7	الرضا عن عملي يحفزني على إعطاء قيمة مضافة	3.6750	0.91672	موافق
8	الرضا عن عملي يدفعني للقيام بعملي بكل جودة وإتقان	3.9000	0.95542	موافق
9	أغيب عن عملي الى في الحالات الاستثنائية	4.0500	0.87560	موافق
10	لا تغير عملك ان وجدت وظيفة أخرى	3.0250	1.32988	محايد
11	الافوقات التي تعمل فيها مناسبة	3.6000	1.03280	موافق
12	أسرمتع بوقت عملي أكثر من وقت فراغي	3.0500	1.25983	محايد
	القيمة الكلية للمحور الثاني	3.4854	0.60414	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 يساوي 2.5750 وهو الرأي غير موافق، اي غير موافقي ن على الشعور بالرضا عن نظام الحوافز المطبق، مع انحراف معياري بقيمة 1.21713 وهي قيمة ضعيفة حيث تدل على ضعف تشتت رأي العينة حول هذه العبارة، وهذا يعني ان الأفراد غير موافقين عن نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة.

نلاحظ كذلك من خلال نفس الجدول ان المتوسط الحسابي للعبارة الأولى، الثانية، الثالثة والعاشر والعبارة رقم 12 محصور بين 3.0250 و 3.4000 وهو الرأي محايد وبالنسبة للانحراف المعياري لهذه العبارات فقيمتها لم تتخطى 1.32988 وهو ما يدل على عدم وجود تشتت في آراء العينة حول هذه العبارات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة

سونغاز - قالمة

اما بالنسبة للعبارات (4، 6، 7، 8، 9، 11) فرأي العينة حولهم هو موافق، حيث المتوسط الحسابي لهذه العبارات محصور بين 3.6000 و4.0500، اما الانحراف المعياري لهم لم يتخطى 1.04728 وهو انحراف معياري ضعيف، وهذا يدل على عدم وجود تشتت في آراء العينة حول هذه العبارات.

اما فيما يخص المتوسط الحسابي للمحور الثاني ككل (قياس الرضا الوظيفي في المؤسسة) فنلاحظ ان قيمة المتوسط الحسابي له تساوي 3.4854، وهو الرأي موافق، وبانحراف معياري ضعيف يساوي 0.60414، وهذا يدل على عدم وجود تشتت في رأي العينة حول هذا المحور.

وشكل عام يتضح ان الموظفون في المؤسسة قيد الدراسة يشعرون بالرضا الوظيفي.

ثالثا: توزيع آراء العينة للمحور الثالث

الجدول التالي يوضح توزيع آراء العينة للمحور الثالث:

جدول رقم (16): توزيع آراء العينة لعبارات المحور الثالث

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رأي العينة
1	عدالة الحوافز المقدمة تساهم في تحقيق رضا الموظفين	2.9750	1.40489	محايد
2	تنوع نظام الحوافز يشجع على بقاءك في المؤسسة	3.6250	1.27475	موافق
3	بقاءك في المؤسسة أحد أسبابه التقدير الذي تحضاه من قبل مرؤوسك	2.6500	1.25167	محايد
4	الاجتهاد في عملك مصدره الارتباط بالحوافز المقدمة	3.0750	1.16327	محايد
5	تعتبر الزيادات المقدمة في الأجر من أسباب الارتياح في عملي	3.4000	0.98189	محايد
6	فرص الترقية الممكنة تجعلك راضي في عملك	2.7500	1.19293	محايد
7	اشعر بالفخر كلما تحسنت بيئة عملي المادية والمعنوية	4.1250	0.88252	موافق
8	يزداد الرضا في عملي كلما تحسن نوع التأمينات الاجتماعية	3.9250	0.91672	موافق
	القيمة الكلية للمحور الثاني	3.3156	0.66082	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان رأي العينة حول هذه العبارات محصورة بين محايد وموافق، حيث نلاحظ ان المتوسط الحسابي للعبارات (1، 3، 4، 5، 6) محصور بين القيمتين 2.6500 و3.4000 وهو الرأي محايد وبانحراف معياري لم يتعدى 1.40489 وهو اقل من 1.9 وبالتالي عدم جود تشتت في آراء العينة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة

سونغاز - قائمة

اما بالنسبة للعبارات (2 ، 7 ، 8) فالمتوسط الحسابي لهذه العبارات جاء على التوالي كما يلي 3.6250 و4.1250 و3.9250 حيث تمثل هذه المتوسطات الرأي موافق، اما الانحراف المعياري فقيمته لم تتعدى 1.27475 وهي قيمة ضعيفة تدل على عدم وجود تشتت في رأي العينة حول هذه العبارات. وفيما يخص المتوسط الحسابي للمحور ككل (مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة) فقيمته تساوي 3.3156 وهو الرأي محايد، بانحراف معياري ضعيف يساوي 0.66083 ما يدل على عدم وجود تشتت في آراء العينة حول المحور الثالث.

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل الانطلاق في اختبار فرضيات الدراسة يجب التحقق من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أولاً، ولاختبار التوزيع الطبيعي تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الصفرية البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (17): اختبار كلموغروف سمرنوف و شايبرو ويلك للتوزيع الطبيعي

رقم المحور	المحور	كلموغروف سمرنوف	شايبرو ويلك	مستوى المعنوية sig
1	فعالية نظام الحوافز في المؤسسة	0.138	0.673	
2	قياس الرضا الوظيفي في المؤسسة	0.171	0.315	
3	مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي	0.016	0.291	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول رقم (17) الموضح للنتائج المتحصل عليها من اختبار التوزيع الطبيعي لكل من كلموغروف سمرنوف و شايبرو ويلك، أن مستوى المعنوية المحسوب Sig الخاص باختبار كلموغروف سمرنوف الذي تم الاعتماد عليه كون العينة أكبر من 30 فرد يساوي 0.138 للمحور الاول و 0.171 للمحور الثاني وهي قيمتين أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وهذا ما يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، مما يعني ان بيانات المحور الاول والثاني تتبع التوزيع الطبيعي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة

سونلغاز - قالمة

اما بالنسبة لمستوى المعنوية المحسوب Sig للمحور الثالث فهي تساوي 0.016 وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05. وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، مما يعني ان بيانات المحور الثالث لا تتبع التوزيع الطبيعي، ولكن بما ان العينة أكبر من 30 فان بيانات المحور الثالث تؤول الى التوزيع الطبيعي.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تدرس هذه الفرضية فعالية نظام الحوافز المطبق في مؤسسة سونلغاز، جاءت هذه الفرضية بصياغة التالية:

تطبق المؤسسة قيد الدراسة نظام حوافز فعال، ولاختبار صحة هذه الفرضية يتم استخدام اختبار ستودنت لبيانات المحور الأول من محاور الاستمارة، وقبل ذلك يتم صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة بالشكل التالي:

- الفرضية الصفرية لا تطبق المؤسسة قيد الدراسة نظام حوافز فعال.
 - الفرضية البديلة تطبق المؤسسة قيد الدراسة نظام حوافز فعال.
- حيث يوضح الجدول التالي نتائج اختبار ستودنت:

جدول رقم (18): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية الأولى

المحور الاول	قيمة t المحسوبة	قيمة t المجدولة	درجة الحرية	مستوى المعنوية المحسوب
فعالية نظام الحوافز في المؤسسة	0.069	1.684	39	0.946

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يبين نتائج اختبار ستودنت، ان قيمة مستوى المعنوية المحسوب Sig تساوي 0.946 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وهذا ما يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة. مما يعني ان المؤسسة قيد الدراسة لا تطبق نظام حوافز فعال. وعند مقارنة قيمة ستودنت الجدولية مع قيمة ستودنت المحسوبة سنصل الى نفس النتيجة وهي قبول الفرضية الصفرية.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تدرس هذه الفرضية مستوى الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز - قالمة، حيث سنعتمد في اختبار هذه الفرضية "يشعر موظفين المؤسسة قيد الدراسة بالرضا الوظيفي" كذلك على اختبار ستودنت، وقبل ذلك نتطرق الى صياغة كل من الفرضية الصفرية والفرضية البديلة حيث:

- الفرضية الصفرية لا يشعر موظفين المؤسسة قيد الدراسة بالرضا الوظيفي.
- الفرضية البديلة يشعر موظفين المؤسسة قيد الدراسة بالرضا الوظيفي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة

سونلغاز - قالمة

جدول رقم (19): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية الثانية

المحور الاول	قيمة t المحسوبة	قيمة t المجدولة	درجة الحرية	مستوى المعنوية المحسوب
فعالية نظام الحوافز في المؤسسة	5.082	1.684	39	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

- يظهر الجدول رقم (19) نتائج اختبار الفرضية التي تدرس مستوى الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-قالمة، حيث نلاحظ من خلاله ان مستوى المعنوية المحسوب Sig يساوي 0.000 وهو اقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، اي يشعر موظفين المؤسسة قيد الدراسة بالرضا الوظيفي.
- ونفس النتيجة يمكن الوصول إليها عند مقارنة قيمة t الجدولية مع قيمة t المحسوبة حيث نجد القيمة المحسوبة والتي تساوي 5.082 هي كبر من القيمة الجدولية 1.684، وبالتالي قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

تهدف هذه الفرضية لدراسة تأثير المتغير المستقل (التحفيز) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، حيث جاءت هذه الفرضية بالصياغة التالية: يؤثر نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة قيد الدراسة على رضا الموظفين عند مستوى معنوية 5 %، وللقيام بدراسة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع نقوم بإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط، وتكون دالة النموذج بالشكل التالي:

$$Y = a + b S$$

حيث:

Y: المتغير التابع (الرضا الوظيفي)

a: معلمة الحد الثابت وهي تمثل قيمة المتغير التابع عندما يكون المتغير المستقل يساوي الصفر

b: معلمة المتغير المستقل وهي مقدار التغير في المتغير التابع عندما تتغير قيمة المتغير المستقل بقيمة واحدة

S: المتغير المستقل (التحفيز)

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة

سونغاز - قالمة

قبل القيام بدراسة تأثير التحفيز (المتغير المستقل) على الرضا الوظيفي (المتغير التابع)، نقوم بصياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة:

الفرضية الصفرية: لا يؤثر نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة قيد الدراسة على رضا الموظفين عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية البديلة: يؤثر نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة قيد الدراسة على رضا الموظفين عند مستوى معنوية 5%.

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط:

جدول رقم (20): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط

0.431	معامل الارتباط R		
0.186	معامل التحديد R ²		
a= 0.05 عند مستوى المعنوية: 0.006		قيمة F المحسوبة: 8.644	
		قيمة F الجدولية: 4.098	
SIG T	قيمة T	B	المتغير
0.000	4.522	2.126	الثابت
0.006	2.943	0.452	المتغير المستقل (التحفيز)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

1 - تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط

بناءً على الجدول أعلاه يمكن تشكيل نموذج الانحدار الخطي البسيط بالمعادلة التالية:

$$Y = 2.126 + 0.452 S$$

$$\text{(التحفيز)} = 2.126 + 0.452 \text{ الرضا الوظيفي}$$

2 - اختبار معنوية المعلمات باستخدام اختبار ستودنت:

أ - اختبار معلمة الحد الثابت: نلاحظ من الجدول أعلاه ان قيمة مستوى المعنوية المحسوب Sig يساوي 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يعني ان معلمة الحد الثابت معنوية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة

سونغاز - قالمة

ب - اختبار معلمة المتغير المستقل:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة مستوى المعنوية المحسوب Sig يساوي 0.006 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يعني ان معلمة الحد المتغير المستقل معنوية.

ج- اختبار معنوية النموذج ككل باستخدام اختبار فيشر: نلاحظ من الجدول أعلاه ان قيمة مستوى المعنوية المحسوب Sig يساوي 0.006 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يعني ان النموذج مقبول ومعنوي حسب فيشر.

حسب نتائج كل من اختبار "ستودنت" واختبار "فيشر" توصلنا الى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه يؤثر نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة قيد الدراسة على رضا الموظفين عند مستوى معنوية 5%.

3 - اختبار القدرة التفسيرية للنموذج:

بعد معنوية الحد الثابت ومعنوية المتغير المستقل وقبول النموذج، نلاحظ ان معامل الارتباط R المقدر ب: 0.431 وهو ما يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة بين المتغير المستقل (التحفيز) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.186) وهو ما يفسر على ان 18.6% من التغير الذي يحدث على الرضا الوظيفي يعود سببه الى التغير في التحفيز، اما النسبة المتبقية فتعود الى عوامل أخرى غير مدروسة.

خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

التي جاءت كما يلي: "توجد فروق في آراء العينة قيد الدراسة حول مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي حسب المتغيرات الديمغرافية".

تهتم هذه الفرضية بدراسة إمكانية وجود فروق في آراء العينة حول مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي حسب المتغيرات الديمغرافية، حيث سنستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد فيما إذا كانت هناك فروق اولاً. ومن شروط هذا الاختبار التوزيع الطبيعي وتجانس التباين، وبما ان شرط التوزيع الطبيعي قد تم تحقيقه سابقاً، فوجب التأكد من تجانس التباين للبيانات الديمغرافية باستخدام اختبار ليفن، وقبل ذلك يتم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الصفرية التباين متجانس

الفرضية البديلة التباين غير متجانس

حيث يوضح الجدول التالي نتائج اختبار تجانس التباين:

جدول رقم (21): نتائج اختبار تجانس التباين

الأقدمية	المنصب الوظيفي	العمر	إحصائية ليفن
2.167	2.417	2.125	

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة

سونغاز - قائمة

0.061	0.039	0.065	مستوى المعنوية المحسوب Sig
-------	-------	-------	----------------------------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان مستوى المعنوية المحسوب Sig للمنصب الوظيفي يساوي 0.039، وهو اقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا ما يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، اي التباين غير متجانس.

اما بالنسبة لمتغير العمر الأقدمية فنلاحظ ان مستوى المعنوية المحسوب Sig هو أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وهذا ما يدل على قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، ومنه التباين متجانس.

بما ان شرط تجانس التباين تحقق في متغير العمر الأقدمية يمكننا استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لهذه الفرضية حسب هذين المتغيرين،

وبالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي الذي لم يتحقق فيه شرط تجانس التباين سنستخدم اختبار كروسكال واليس.

1 - اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق في آراء العينة قيد الدراسة حول مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا

الوظيفي حسب متغير العمر".

للقيام بهذا الاختبار نقوم بصياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق في آراء العينة قيد الدراسة حول مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي حسب متغير العمر.

الفرضية البديلة: توجد فروق في آراء العينة قيد الدراسة حول مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي حسب متغير العمر.

ويوضح الجدول التالي اختبار تحليل التباين الأحادي

جدول رقم (22): اختبار تحليل التباين الأحادي حسب متغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية Sig
مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي	بين المجموعات	11.494	16	0.718	1.040	0.455
	داخل المجموعات	15.881	23	0.690		
	المجموع	27.375	39			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة

سونغاز - قائمة

نلاحظ من الجدول اعلاه ان مستوى المعنوية المحسوب Sig يساوي 0.455 وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، ومنه لا توجد فروق في آراء العينة قيد الدراسة حول مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي حسب متغير العمر.

2 - اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "توجد فروق في آراء العينة قيد الدراسة حول مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي حسب متغير الأقدمية".

للقيام بهذا الاختبار نقوم بصياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق في آراء العينة قيد الدراسة حول مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي حسب متغير الأقدمية.

الفرضية البديلة: توجد فروق في آراء العينة قيد الدراسة حول مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي حسب متغير الأقدمية.

ويوضح الجدول التالي اختبار تحليل التباين الأحادي:

جدول رقم (23): اختبار تحليل التباين الأحادي حسب متغير الأقدمية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية Sig
مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي	بين المجموعات	11.433	16	0.715	0.694	0.771
	داخل المجموعات	23.667	23	1.029		
	المجموع	35.100	39			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان مستوى المعنوية المحسوب Sig يساوي 0.771 وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه لا توجد فروق في آراء العينة قيد الدراسة حول مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي حسب متغير الأقدمية.

3 - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد فروق في آراء العينة قيد الدراسة حول مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي حسب متغير المنصب الوظيفي".

بما ان شرط تباين التجانس غير متحقق سنستخدم اختبار كروسكال واليس، وسنقوم قبل ذلك بوضع الفرضية الصفرية والفرضية البديلة.

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق في آراء العينة قيد الدراسة حول مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي حسب متغير المنصب الوظيفي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة

سونلغاز - قالمة

الفرضية البديلة: توجد فروق في آراء العينة قيد الدراسة حول مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي حسب متغير المنصب الوظيفي.

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار كروسكال واليس للفرضية الفرعية الثالثة:

جدول رقم (24): اختبار كروسكال واليس

القرار	مستوى المعنوية المحسوب
احتفظ بفرضية العدم	0.812

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول اعلاه ان مستوى المعنوية المحسوب Sig قيمته تساوي 0.812 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، نلاحظ كذلك قرار اختبار كروسكال واليس انه ينص على الاحتفاظ بفرضية العدم، وعلى ضوء ما تم ذكره نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، وبالتالي لا توجد فروق في آراء العينة قيد الدراسة حول مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي حسب متغير المنصب الوظيفي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة

سونلغاز - قالمة

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي تم القيام على مستوى مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بقالمة، وبعد تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة صحة وقبول الفرضيات التي تم صياغتها، حيث تبين ان مؤسسة سونلغاز-قالمة لا تطبق نظام حوافز فعال، كما تبين ان هناك شعور بالرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز، كما اتضح وجود أثر للتحفيز على الرضا الوظيفي، اما الفرضية الرابعة فقد توصلت الى عدم وجود فروق في آراء العينة حول مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة حسب المتغيرات الديمغرافية.

الختام

الخاتمة:

حتى تتمكن المؤسسات من مواكبة التغيرات الحاصلة، التي تؤثر على أدائها وتكون عائقا امام تحقيق اهدافها، أصبح لزاما عليها العناية بمواردها البشرية ووضعها من بين اهم أولوياتها وتطلعاتها، فالاهتمام برأس المال البشري واستغلاله بطريقة مثلى يؤدي الى استقرار العلاقة بين الموظف والمؤسسة، وبالتالي التحسن المستمر في مختلف وظائف المؤسسة ، مما يساعدها على اكتساب موضع قوة أكبر من منافسيها.

لهذا اتجهت معظم المؤسسات الى إتباع سياسة التحفيز وتطبيقه بصورة فعالة، باعتباره المحرك الأساسي الذي يدفع الفرد الى بذل جهد أكبر، وبالتالي تحقيق أداء متميز، فتلبية الاحتياجات المادية والمعنوية للموظفين يؤدي الى تحقيق رضاهم، مما ينعكس بشكل ايجابي على المؤسسة ويساعدها على تحقيق اهدافها.

اختبار صحة الفرضيات:

• الفرضية الرئيسية الاولى: تطبيق المؤسسة قيد الدراسة نظام حوافز فعال:

وهي فرضية خاطئة حيث تبين الدراسة ان مؤسسة سونلغاز-قائمة لا تطبق نظام حوافز فعال، كون المؤسسة لا تلبى احتياجات الموظفين بالشكل المطلوب، حيث تبين ان الراتب الذي يتقاضاه الموظفين لا يكفي لتلبية كافة احتياجاتهم كما ان نظام الترقية المطبق بالمؤسسة غير عادل في نظر بعض العاملين.

• الفرضية الرئيسية الثانية:يشعر موظفين المؤسسة قيد الدراسة بالرضا الوظيفي؛

وهي فرضية صحيحة حيث تبين من خلال الدراسة ان عمال مؤسسة سونلغاز – قائمة لديهم شعور بالرضا الوظيفي، كون العلاقة بين العاملين والمؤسسة جيدة مما يدفع العاملين الى تأدية عملهم بإتقان.

• الفرضية الرئيسية الثالثة: يؤثر نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة قيد الدراسة على رضا الموظفين عند مستوى معنوية 5%.

نؤكد صحة هذه الفرضية حيث تبين من خلال نتائج الدراسة انه يوجد أثر لنظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة على رضا الموظفين، كون ان نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة كلما زادت فاعليته كلما زاد تأثيره على رضا موظفي مؤسسة سونلغاز-قائمة.

• الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق في آراء العينة قيد الدراسة حول مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا

الوظيفي حسب المتغيرات الديمغرافية".

لاختبار صحة هذه الفرضية نختبر صحة كل من:

الفرضية الفرعية الاولى: توجد فروق في آراء العينة قيد الدراسة حول مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي حسب متغير العمر.

الختام

هذه الفرضية غير صحيحة، حيث توصلت نتائج الدراسة الى انه لا توجد فروق في إجابات العينة حول مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي حسب العمر.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق في آراء العينة قيد الدراسة حول مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي حسب متغير الأقدمية.

غير صحيحة، فقد توصلت نتائج الدراسة الى انه لا توجد فروق في إجابات العينة حول مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي حسب الأقدمية.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق في آراء العينة قيد الدراسة حول مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي حسب متغير المنصب الوظيفي.

بما ان نتائج الدراسة توصلت الى انه لا توجد فروق في إجابات العينة حول مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي حسب المنصب الوظيفي، ومنه فهذه الفرضية غير صحيحة

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج الخاصة بالجانب النظري وأخرى خاصة بالجانب التطبيقي، يمكن تلخيصها فيما يلي:

نتائج الجانب النظري:

توصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج منها:

- الحوافز من بين العوامل التي تمنح للموظفين قصد تشجيعهم على تقديم أداء أفضل وبشكل متميز،
- الحوافز عنصر أساسي في تحقيق الرضا الوظيفي،
- يجب ان يتسم نظام الحوافز بالمرونة والعدالة والبساطة،
- يعتبر التحفيز من بين أهم السياسات المتبعة من طرف المؤسسات المتطورة التي تساهم في نجاحها وتطورها،
- نجاح المؤسسة مرتبط بالاهتمام رأس المال البشري،
- تختلف أنواع الحوافز من مادية الى معنوية،
- يكون نظام الحوافز أكثر فعالية إذا كان يتماشى حاجات ورغبات الموظفين،
- يساعد الرضا الوظيفي في رفع معنويات الموظفين الذي يساهم بدوره في إتقان العمال،

الختاتمة

- يتميز الرضا الوظيفي بمظاهر عديدة تسهل للمدراء ملاحظته وتقييمه،

نتائج الجانب التطبيقي:

- مؤسسة سونلغاز قائمة تطبق نظام حوافز غير فعال بما يكفي لإشباع حاجات ورغبات الموظفين.
- يشعر الموظفون بمؤسسة سونلغاز- قائمة بالرضا الوظيفي، وقد اتضح ذلك من خلال:
 - ✓ عدم الغياب عن العمل
 - ✓ زيادة ولائهم للمؤسسة
 - ✓ الشعور بالأمن والارتياح في مناصب عملهم
- تطبق مؤسسة سونلغاز قائمة نظام ترقية معقد.
- تختلف درجات رضا الموظفين في مؤسسة سونلغاز قائمة من عامل لآخر،
- تهتم مؤسسة سونلغاز قائمة برضا الموظفين.
- يؤثر نظام الحوافز المطبق داخل مؤسسة سونلغاز قائمة على رضا الموظفين عند مستوى معنوية 5%.
- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق في آراء العينة من الموظفين حول مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي حسب المتغيرات الديمغرافية (العمر، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة) ما يفسر شعور العمال بالرضا ولكن المؤسسة لا تطبق نظام حوافز فعال هو:
 - ان موظفين مؤسسة سونلغاز يشعرون بالرضا الوظيفي نظير أسباب أخرى مجهولة .

الاقتراحات:

من خلال ما تم عرضه من نتائج يمكن تقديم الاقتراحات التالية لمؤسسة سونلغاز قائمة:

- التعديل في نظام الحوافز وذلك من خلال:
 - ربط نظام الحوافز بحاجات ورغبات الموظفين.
 - القيام بدراسة وتحليل بشكل دقيق لرغبات وحاجات الموظفين.
 - الاعتماد على نظام ترقية سهل وبسيط.
 - تكريم ومنح هدايا للموظفين وشهادات التقدير والاعتراف.
 - الاهتمام بالحوافز المعنوية لما لها من أهمية في رفع معنويات الموظفين.
 - إعلام الموظفين بتغيرات التي يمكن ان تحدث في نظام الحوافز المطبق.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا: المراجع باللغة العربية

الكتب

- 1) إبراهيم الفقي، قوة التحفيز، ثمرات للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2011.
- 2) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة السابعة، 2018.
- 3) أمين أحمد محبوب المومني، موفق عدنان عبد الجبار الحميري، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 4) إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة للنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2014.
- 5) براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
- 6) جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2015.
- 7) خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشباهي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 8) سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 9) سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2007.
- 10) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004.
- 11) عبد الباقي صلاح الدين، على عبد الهادي مسلم، راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 12) عثمان محادين، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
- 13) عصام عبد الطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيولينك للنشر والتدريب، مصر، الطبعة الأولى، 2015.
- 14) فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2011.
- 15) لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، دار المثقف للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2018.

قائمة المراجع

- 16) مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
 - 17) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حميثرا للنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2019.
 - 18) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
 - 19) مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
 - 20) مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2018.
 - 21) معاذ مصطفى فراج، أساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق، زمزم للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
 - 22) -منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2015.
 - 23) نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2010.
 - 24) هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
 - 25) وفيق جابر النخلة، القيادة الإدارية وفن التحفيز، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
- رسائل جامعية:**
- 1) إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة، مذكرة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2008.
 - 2) ليلى غضبان، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2010.
 - 3) محمد الرشيد الشيخ يوسف، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة - سلطة الطيران المدني، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2017.
 - 4) هبه سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج بورتير ولولر، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
 - 5) هوارى معروف، الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2017.

المجلات:

- 1) إبراهيم بلقايد، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر، العدد السابع عشر، السداسي الثاني 2017.
- 2) أميرة زبوج، دور الحوافز في استقطاب الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة سونلغاز بسطيف، مجلة الابتكار والتنمية الصناعية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج، الجزائر، العدد الثاني، 2021.
- 3) الأمين لقاضي، سبل وآليات تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة، مجلة دفاتر البحوث العلمية، المركز الجامعي مرسلي عبد الله تيبازة، الجزائر، العدد الثاني، 2022.
- 4) حازم احمد فراونة، إسماعيل ماضي، انعكاسات الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخاص، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، الجزائر، العدد الاول، 2019.
- 5) خالد مدخل، عبد الحق طير، أثر نظام الحوافز على أداء العاملين -دراسة ميدانية في شركة بالنور للصناعة والخدمات بالوادي، مجلة المالية والأسواق، جامعة الحميد بن باديس بمستغانم، الجزائر، العدد الاول، 2022.
- 6) رانية هادف، حسينة بلهي، أهمية الحوافز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد الثالث، 2020.
- 7) لخضر قديد، هشام حسن، الحوافز ودورها في تنمية الانتماء الوظيفي للعاملين، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد الأول، 2022.
- 8) صالح عياد، جيلالي قالون، واقع الرضا الوظيفي لدى العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة أدرار 252، مجلة نماء للاقتصاد والتنمية، جامعة أحمد درابله أدرار، الجزائر، العدد الثاني، 2019.
- 9) عادل بضياف، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسات الجامعية، دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة يحي فارس بالمدينة، الجزائر، العدد الرابع، 2018.
- 10) عبد اللطيف أولاد حيمود، محمد الطيب بن مير، مصطفى طويطي، تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، العدد الثاني عشر، جوان 2017.
- 11) العقبي الأزهر، الهاني عاشور، الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي للعاملين، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد السادس، 2016.
- 12) فيروز بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، العدد الرابع عشر، 2019.

قائمة المراجع

- 13) ليلى سرحاني ، الحوافز المادية و المعنوية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج ،مجلة الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربوية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، السعودية، العدد الرابع، مارس 2017.
- 14) ليل سرحاني ، الحوافز المادية و المعنوية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج ،مجلة الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربوية ، جامعة سطاتم بن عبد العزيز ، السعودية، العدد الرابع، مارس 2017.
- 15) محمد الشعلان مضاوي ، نوره محمد البلهد ،الحوافز المادية و المعنوية وأثرها على مستوى الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة الدارية في كلية الآداب، المجلة التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج، العدد الأربعون، 2015.
- 16) محمد منادلي، محمد لطفي ترمول، الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية داخل الإدارة وعلى المجتمع، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد التاسع (جزء الاول).
- 17) مريم بتول فضيل ،تأثير نظام الحوافز المادية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية العمومية ،مجلة بحوث الاقتصاد و المناجمنت، جامعة الجزائر3، الجزائر، العدد الثاني، 2020.
- 18) مولاي مصطفى سارة، الرضا الوظيفي و أثره على تحسين و تطوير أداء العاملين بالمصارف الجزائرية ،مجلة الاقتصاد و التنمية - مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة يحي فارس بالمدتي، الجزائر، 2016.
- 19) وهيبة مسعي، نوال بوعلاق، التحفيز كأحد اهم ممارسات إدارة الموارد البشرية و دوره في تحقيق الأداء المتميز دراسة وصفية تحليلية لشركة جوجل، مجلة اقتصاد المال و الأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، العدد الثاني، 2020.

مواقع انترنت:

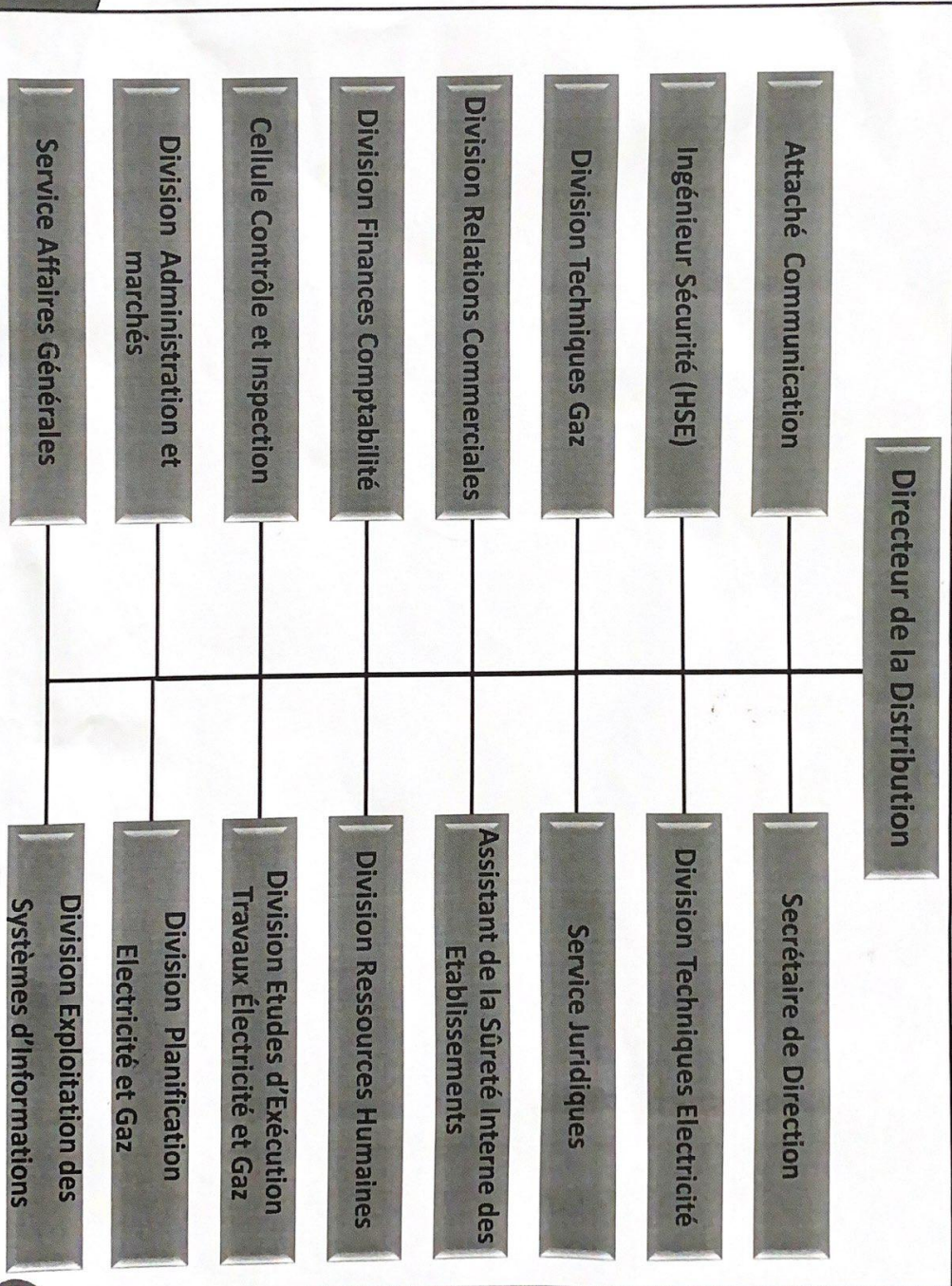
- 1) محمود سيد عبد المحسن علي ،العلاقة بين التحفيز و الرضا الوظيفي دراسة تجريبية موقع arid ، <https://portal.arid.my> (تاريخ الإطلاع 26/4/2023).
- 2) صلاح أحمد محمود طه، العلاقة بين الرضا الوظيفي و دوران العمل، موقع أجيوب <https://ujeeb.com/>، (تاريخ الإطلاع 26/4/2023).

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1) Desta ayele, teachers job satisfaction and commitment, degré of master, jimma université, ETHIOPIA, 2014.

الملاحق

الملحق رقم (1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز قالة



ملحق رقم 2: كشف الراتب

DIRECTION DE DISTRIBUTION DE GUELMA
DIVISION RESSOURCES HUMAINES

BULLETIN DE PAIE

STRUCTURE:
CODE SERVICE:
MLE DE PAIE:
MOIS :

Agent :
Prénom:
Classement:

Elément de rémunération	mbre assie	Taux Coefficient	Gains	Retenues	
Saltaire de base			43116,00	0,00	0,00
Ind transp			1183,00	0,00	248,75
Ind Conge Annuel	0,00	350,09	0,00	0,00	0,00
Ind de Nuisance	26,00	31,00	806,00	0,00	248,75
Heures suppl a 150%	0,00	83,20	35872,51	90020,91	0,09
Heures suppl a 200%	0,00	1,50	0,00	91292,03	150,00
Heures suppl a 175%	0,00	2,00	0,00	0,02	1800,42
Heures suppl a 225%	0,00	1,75	0,00	90020,91	200
Prime Rendem Collectif	0,00	2,25	0,00	90020,91	2700,63
Prime Rendem Individu	0,00	0,00	6467,40	0	0
Indemnité de Panier	21,00	15,00	8190,00	0	0
prime de responsabiilite	0,00	390,00	0,00	0	0
IND Astreinte intervent	0,00	0,00	3759,00	0	0
Remb frais lies astreinte	21,00	179,00	1950,00	0	0
TOTAL GAINS			101343,91	TOTAL RETENUE	30239,93

NET A PAYER: 71103,98

LE Chef de Division RH

الملحق رقم 3: استبيان البحث



جامعة 8 ماي 1945 – قالمة –

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات



استبيان حول: نظام الحوافز ومستوى الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز قالمة

تحية طيبة وبعد:.....

يشرفنا موظفينا الكرام ان تمنحونا جزءا من وقتكم وذلك من اجل إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان " دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة شركة سونلغاز – قالمة-» من خلال ملء هذه الاستمارة بكل عناية لأن جودة وفعالية النتائج تعتمد على موضوعية و جودة هذه المعلومات.

كما نحيط سيادتكم علما ان هذا الاستبيان ذو غاية علمية بحثية كما نضمن لكم السرية التامة لهذه المعلومات.

وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

تحت إشراف الأستاذة

ل مرزوق.أما

من إعداد الطالبين:

- رابح خلاف
- هيثم عريفي

الملاحق

الجزء الأول: المعلومات الشخصية (ضع علامة X في الخانة المناسبة)

1 - الجنس

ذكر أنثى

2 - العمر:

أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

3- المنصب الوظيفي:

موظف تقني مهندس رئيس مصلحة

4 - الأقدمية:

أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 من 11 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني: المعلومات الخاصة بالبحث

المحور الأول: فعالية نظام الحوافز في المؤسسة (ضع علامة X في الخانة المناسبة)

رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تتقاضى أجر يتناسب مع العمل الذي تقوم به					
2	يحقق الراتب الذي تتقاضاه كافة احتياجاتك					
3	تمنح المؤسسة أجر إضافي كافي على المجهود الإضافي المبذول					
4	ترقي المؤسسة عمالها بنظام ترقية عادل					
5	تقدم المؤسسة علاوات اجتماعية فعالة على الأولاد					
6	توفر المؤسسة تأمين اجتماعي لجميع عمالها					

الملاحق

					بشكل عادل	
					تتلقى عبارات شكر ذات قيمة عالية من طرف رئيسك المباشر	7
					يتم الحصول على العطلة السنوية في أوقاتها المحددة	8
					الإجازة التعويضية التي تقدمها المؤسسة نظير ساعات العمل الإضافية كافية	9
					أسلوب الخصم من الراتب الذي تطبقه المؤسسة في حالة الغياب او الأخطاء لا يؤثر على الراتب	10
					الراتب الشهري للمؤسسة يقدم في الوقت الذي يحتاج إليه الموظف	11
					تطبيق المؤسسة نظام حوافز عادل بين جميع العاملين	12

المحور الثاني: قياس الرضا الوظيفي في المؤسسة (ضع علامة X في الخانة المناسبة)

رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أشعر بالرضا عن الراتب الذي أتقاضاه					
2	أشعر بالرضا عن ساعات العمل المحددة في المؤسسة					
3	أشعر بالأمن والارتياح في منصب عملي					
4	لدي علاقة جيدة مع زملائي في العمل					
5	أشعر بالرضا عن نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة					
6	أشعر بالسعادة والانتماء أثناء أداء عملي					
7	الرضا عن عملي يحفزني على إعطاء قيمة مضافة					
8	الرضا عن عملي يدفعني للقيام بعملي بكل جودة وإتقان					
9	لا أغيب عن عملي الا في الحالات الاستثنائية					
10	لا تغير عملي ان وجدت وظيفة أخرى					
11	الاقوات التي تعمل فيها مناسبة					
12	أستمتع بوقت عملي أكثر من وقت فراغي					

الملاحق

المحور الثالث: مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي (ضع علامة X في الخانة المناسبة)

رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	عدالة الحوافز المقدمة تساهم في تحقيق رضا الموظفين					
2	تنوع نظام الحوافز يشجع على بقاءك في المؤسسة					
3	بقائك في المؤسسة أحد أسبابه التقدير الذي تحضاه من قبل رؤوسك					
4	الاجتهاد في عملك مصدره الارتباط بالحوافز المقدمة					
5	تعتبر الزيادات المقدمة في الأجر من أسباب الارتياح في عملي					
6	فرص الترقية الممكنة تجعلك راضي في عملك					
7	اشعر بالفخر كلما تحسنت بيئة عملي المادية والمعنوية					
8	يزداد الرضا في عملي كلما تحسن نوع التأمينات الاجتماعية					

الملحق رقم 4: مخرجات برنامج spss

الصدق الداخلي لعبارات المحور الاول

Correlations

		نظفني عبارات شكر ذات قيمة عالية من طرف رئيسك المباشر	بم الوصول على المحطة اللبوية في اولهاya الممتدة	الإجارة الموصودة التي نظفها المؤسسة نظير ساعات العمل الإضافية كافة	أسلوب التصميم من الراتب الذي تطفه المؤسسة في حالة التباط أو الأخطاء لا يؤثر على الراتب	الراتب الشهري للمؤسسة يقد في الوقت الذي يتناح إليه الموظف	تطبيق المؤسسة نظام حوافر عادل بين جميع العاملين	S							
Spearman's rho	نظفني آخر يتناسب مع العمل الذي تقوم به	Correlation Coefficient	1,000	,284	,434**	,414**	,197	-,177	,086	-,067	,148	-,024	-,138	,115	,358
		Sig. (2-tailed)	.	,075	,005	,008	,222	,275	,597	,683	,361	,881	,395	,479	,023
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
نظفني آخر يتناسب مع العمل الذي تقوم به	نظفني آخر يتناسب مع العمل الذي تقوم به	Correlation Coefficient	,284	1,000	,355*	,490**	,224	,251	,008	,173	,170	,162	,346*	,409**	,582**
		Sig. (2-tailed)	,075	.	,025	,001	,165	,119	,959	,287	,293	,317	,029	,009	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
نظفني آخر يتناسب مع العمل الذي تقوم به	نظفني آخر يتناسب مع العمل الذي تقوم به	Correlation Coefficient	,434**	,355*	1,000	,590**	,585**	,062	,083	,040	,139	,090	,074	,369*	,650**
		Sig. (2-tailed)	,005	,025	.	,000	,000	,702	,610	,809	,392	,583	,649	,019	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
نظفني آخر يتناسب مع العمل الذي تقوم به	نظفني آخر يتناسب مع العمل الذي تقوم به	Correlation Coefficient	,414**	,490**	,590**	1,000	,490**	,310	,123	,368*	,219	,172	,028	,529**	,778**
		Sig. (2-tailed)	,008	,001	,000	.	,001	,052	,448	,020	,176	,288	,865	,000	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
نظفني آخر يتناسب مع العمل الذي تقوم به	نظفني آخر يتناسب مع العمل الذي تقوم به	Correlation Coefficient	,197	,224	,585**	,490**	1,000	-,013	,081	,077	-,058	,247	-,027	,180	,495**
		Sig. (2-tailed)	,222	,165	,000	,001	.	,935	,620	,636	,722	,125	,868	,267	,001
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
نظفني آخر يتناسب مع العمل الذي تقوم به	نظفني آخر يتناسب مع العمل الذي تقوم به	Correlation Coefficient	-,177	,251	,062	,310	-,013	1,000	-,035	,474**	,167	,085	,291	,208	,430**
		Sig. (2-tailed)	,275	,119	,702	,052	,935	.	,828	,002	,304	,602	,069	,198	,006
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
نظفني آخر يتناسب مع العمل الذي تقوم به	نظفني آخر يتناسب مع العمل الذي تقوم به	Correlation Coefficient	,086	,008	,083	,123	,081	-,035	1,000	-,046	,204	-,038	-,274	-,166	,160
		Sig. (2-tailed)	,597	,959	,610	,448	,620	,828	.	,777	,207	,814	,087	,305	,324
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
نظفني آخر يتناسب مع العمل الذي تقوم به	نظفني آخر يتناسب مع العمل الذي تقوم به	Correlation Coefficient	-,067	,173	,040	,368*	,077	,474**	-,046	1,000	,221	,485**	,166	,437**	,487**
		Sig. (2-tailed)	,683	,287	,809	,020	,636	,002	,777	.	,171	,002	,307	,005	,001
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
نظفني آخر يتناسب مع العمل الذي تقوم به	نظفني آخر يتناسب مع العمل الذي تقوم به	Correlation Coefficient	,148	,170	,139	,219	-,058	,167	,204	,221	1,000	,204	-,031	,473**	,483**
		Sig. (2-tailed)	,361	,293	,392	,176	,722	,304	,207	,171	.	,206	,850	,002	,002
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
نظفني آخر يتناسب مع العمل الذي تقوم به	نظفني آخر يتناسب مع العمل الذي تقوم به	Correlation Coefficient	-,024	,162	,090	,172	,247	,085	-,038	,485**	,204	1,000	,176	,474**	,490**
		Sig. (2-tailed)	,881	,317	,583	,288	,125	,602	,814	,002	,206	.	,277	,002	,001
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
نظفني آخر يتناسب مع العمل الذي تقوم به	نظفني آخر يتناسب مع العمل الذي تقوم به	Correlation Coefficient	-,138	,346*	,074	,028	-,027	,291	-,274	,166	-,031	,176	1,000	,254	,209
		Sig. (2-tailed)	,395	,029	,649	,865	,868	,069	,087	,307	,850	,277	.	,114	,196
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
نظفني آخر يتناسب مع العمل الذي تقوم به	نظفني آخر يتناسب مع العمل الذي تقوم به	Correlation Coefficient	,115	,409**	,369*	,529**	,180	,208	-,166	,437**	,473**	,474**	,254	1,000	,701**
		Sig. (2-tailed)	,479	,009	,019	,000	,267	,198	,305	,005	,002	,002	,114	.	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
S	نظفني آخر يتناسب مع العمل الذي تقوم به	Correlation Coefficient	,358*	,582**	,650**	,778**	,495**	,430**	,160	,487**	,483**	,490**	,209	,701**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,023	,000	,000	,000	,001	,006	,324	,001	,002	,001	,196	,000	.
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

صدق الداخلي لعبارات المحور الثاني

Correlations

		أصغر بالرضا عن الراتب الذي ألقاه	أصغر بالرضا عن ساعات العمل المتعددة في المؤسسة	أصغر بالأمن و الأرباح في منصب عملي	أي علاقة جيدة مع زملائي في العمل	أصغر بالرضا عن نظام العوافر المطبق داخل المؤسسة	أصغر بالمسادة و الأسماء أثناء أداء عملي	الرضا عن عملي بغير ذي على إعطاء قيمة مصفاة	الرضا عن عملي بدفعي للقيام بعملتي بكل جودة و إيقان	أعيب عن عملي الي في الحالات الاستثنائية	لا اعتبر عملي ان وجدت وظيفة أخرى	الأيونات التي تعمل فيها مناسبة	أصبح بوقت عملي أكثر من وقت فراغي	Z
Pearson's rho	Correlation Coefficient	1,000	,101	,018	-,394*	,331*	-,122	,025	-,001	-,109	,001	-,016	,136	,186
	Sig. (2-tailed)	.	,535	,911	,012	,037	,454	,879	,996	,504	,995	,920	,403	,250
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
أصغر بالرضا عن ساعات العمل المتعددة في المؤسسة	Correlation Coefficient	,101	1,000	,134	,235	,285	,436**	,507**	,519**	,067	,209	,758**	,323*	,676**
	Sig. (2-tailed)	,535	.	,410	,145	,075	,005	,001	,001	,681	,196	,000	,042	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
أصغر بالأمن و الأرباح في منصب عملي	Correlation Coefficient	,018	,134	1,000	,495**	,354*	,092	,437**	,370*	,226	,345*	,245	,073	,573**
	Sig. (2-tailed)	,911	,410	.	,001	,025	,574	,005	,019	,161	,029	,127	,652	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
أي علاقة جيدة مع زملائي في العمل	Correlation Coefficient	-,394*	,235	,495**	1,000	-,023	,341*	,448**	,348*	,369*	,309	,480**	,218	,473**
	Sig. (2-tailed)	,012	,145	,001	.	,888	,031	,004	,028	,019	,052	,002	,176	,002
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
أصغر بالرضا عن نظام العوافر المطبق داخل المؤسسة	Correlation Coefficient	,331*	,285	,354*	-,023	1,000	,370*	,353*	,433**	-,130	-,015	,230	,468**	,643**
	Sig. (2-tailed)	,037	,075	,025	,888	.	,019	,026	,005	,423	,929	,154	,002	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
أصغر بالمسادة و الأسماء أثناء أداء عملي	Correlation Coefficient	-,122	,436**	,092	,341*	,370*	1,000	,663**	,589**	,182	,183	,311	,428**	,643**
	Sig. (2-tailed)	,454	,005	,574	,031	,019	.	,000	,000	,260	,259	,051	,006	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
الرضا عن عملي بغير ذي على إعطاء قيمة مصفاة	Correlation Coefficient	,025	,507**	,437**	,448**	,353*	,663**	1,000	,827**	,182	,195	,366*	,414**	,761**
	Sig. (2-tailed)	,879	,001	,005	,004	,026	,000	.	,000	,260	,227	,020	,008	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
الرضا عن عملي بدفعي للقيام بعملتي بكل جودة و إيقان	Correlation Coefficient	-,001	,519**	,370*	,348*	,433**	,589**	,827**	1,000	,154	,051	,258	,515**	,731**
	Sig. (2-tailed)	,996	,001	,019	,028	,005	,000	,000	.	,344	,756	,108	,001	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
أعيب عن عملي الي في الحالات الاستثنائية	Correlation Coefficient	-,109	,067	,226	,369*	-,130	,182	,182	,154	1,000	,495**	,165	-,289	,238
	Sig. (2-tailed)	,504	,681	,161	,019	,423	,260	,260	,344	.	,001	,308	,070	,139
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
لا اعتبر عملي ان وجدت وظيفة أخرى	Correlation Coefficient	,001	,209	,345*	,309	-,015	,183	,195	,051	,495**	1,000	,352*	-,096	,447**
	Sig. (2-tailed)	,995	,196	,029	,052	,929	,259	,227	,756	,001	.	,026	,556	,004
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
الأيونات التي تعمل فيها مناسبة	Correlation Coefficient	-,016	,758**	,245	,480**	,230	,311	,366*	,258	,165	,352*	1,000	,303	,601**
	Sig. (2-tailed)	,920	,000	,127	,002	,154	,051	,020	,108	,308	,026	.	,057	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
أصبح بوقت عملي أكثر من وقت فراغي	Correlation Coefficient	,136	,323*	,073	,218	,468**	,428**	,414**	,515**	-,289	-,096	,303	1,000	,540**
	Sig. (2-tailed)	,403	,042	,652	,176	,002	,006	,008	,001	,070	,556	,057	.	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
z	Correlation Coefficient	,186	,676**	,573**	,473**	,643**	,643**	,761**	,731**	,238	,447**	,601**	,540**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,250	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,139	,004	,000	,000	.
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الصدق الداخلي لعبارات المحور الثالث

		Correlations									
		عدالة الموظفين المقومة سماهم في تحقيق رضا الموظفين	نوع نظام الموظفين بموجب على نظامك في المؤسسة	مفاتيح في المؤسسة أحد أسبابه القدر الذي يحميه من قبل مروستك	الإنهاء في عمك مصدره الأرباح بالموظف المقومة	معتبر الزيادة الشفعة في الأجر من أسباب الأرباح في عملي	فرص الفرقة الممكنة محمك راسي في عمك	اتبع دافتر كما تمتصت بيته عملي المادية و المصوبة	يزداد الرضا في عملي كما نحن فوع المميزات الإحصائية	Y	
Spearman's rho	عدالة الموظفين المقومة سماهم في تحقيق رضا الموظفين	Correlation Coefficient	1,000	,489**	,091	,428**	,306	,243	,189	,146	,681**
		Sig. (2-tailed)	.	,001	,578	,006	,055	,130	,243	,368	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	نوع نظام الموظفين بموجب على نظامك في المؤسسة	Correlation Coefficient	,489**	1,000	-,140	,253	,309	,538**	,606**	,305	,684**
		Sig. (2-tailed)	,001	.	,388	,116	,052	,000	,000	,056	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	مفاتيح في المؤسسة أحد أسبابه القدر الذي يحميه من قبل مروستك	Correlation Coefficient	,091	-,140	1,000	,068	-,094	,152	-,174	-,361*	,192
		Sig. (2-tailed)	,578	,388	.	,677	,562	,349	,284	,022	,236
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	الإنهاء في عمك مصدره الأرباح بالموظف المقومة	Correlation Coefficient	,428**	,253	,068	1,000	,556**	,556**	,266	,088	,714**
		Sig. (2-tailed)	,006	,116	,677	.	,000	,000	,097	,589	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	معتبر الزيادة الشفعة في الأجر من أسباب الأرباح في عملي	Correlation Coefficient	,306	,309	-,094	,556**	1,000	,444**	,111	-,034	,579**
		Sig. (2-tailed)	,055	,052	,562	,000	.	,004	,496	,837	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	فرص الفرقة الممكنة محمك راسي في عمك	Correlation Coefficient	,243	,538**	,152	,556**	,444**	1,000	,330*	,152	,757**
		Sig. (2-tailed)	,130	,000	,349	,000	,004	.	,037	,351	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	اتبع دافتر كما تمتصت بيته عملي المادية و المصوبة	Correlation Coefficient	,189	,606**	-,174	,266	,111	,330*	1,000	,658**	,507**
		Sig. (2-tailed)	,243	,000	,284	,097	,496	,037	.	,000	,001
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	يزداد الرضا في عملي كما نحن فوع المميزات الإحصائية	Correlation Coefficient	,146	,305	-,361*	,088	-,034	,152	,658**	1,000	,293
		Sig. (2-tailed)	,368	,056	,022	,589	,837	,351	,000	.	,067
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Y		Correlation Coefficient	,681**	,684**	,192	,714**	,579**	,757**	,507**	,293	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,236	,000	,000	,000	,001	,067	.
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

صدق البنائي

		Correlations				
		S	z	Y	X	
Spearman's rho	S	Correlation Coefficient	1,000	,437**	,585**	,799**
		Sig. (2-tailed)	.	,005	,000	,000
		N	40	40	40	40
	z	Correlation Coefficient	,437**	1,000	,451**	,750**
		Sig. (2-tailed)	,005	.	,003	,000
		N	40	40	40	40
	Y	Correlation Coefficient	,585**	,451**	1,000	,840**
		Sig. (2-tailed)	,000	,003	.	,000
		N	40	40	40	40
	X	Correlation Coefficient	,799**	,750**	,840**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	40	40	40	40

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ثبات المحور الاول

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,754	12

ثبات المحور الثاني

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,813	12

ثبات المحور الثالث

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,712	8

ثبات الاستبيان

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,866	32

التجزئة النصفية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,775
		N of Items	16 ^a
	Part 2	Value	,797
		N of Items	16 ^b
Total N of Items			32
Correlation Between Forms			,634
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,776
	Unequal Length		,776
Guttman Split-Half Coefficient			,775

- a. The items are: تتقاضى أجر يتناسب مع العمل الذي تقوم به ، يحق الراتب الذي تتقاضاه كافة احتياجاتك ، تمنح المؤسسة أجر إضافي كافي على المجهود الإضافي المبذول ، ترفي المؤسسة عمالها بنظام ترفيه عادل ، تقدم المؤسسة عائلات اجتماعية فعالة على الأولاد ، توفر المؤسسة تأمين اجتماعي لجميع عمالها بشكل عادل ، تطلق عبارات شكر ذات قيمة عالية من طرف رئيسك المباشر ، يتم الحصول على العطلة السنوية في أوقاتها المحددة ، الإجازة السنوية التي تقدمها المؤسسة تطبق ساعات العمل الإضافية كافة ، أسلوب الخصم من الراتب الذي تطبقه المؤسسة في حالة الغياب أو الأخطاء لا يؤثر على الراتب ، الراتب الشهري للمؤسسة يقدم في الوقت الذي يحتاج إليه الموظف ، تطبق المؤسسة نظام حوافر عادل بين جميع العاملين ، أشعر بالرضا عن الراتب الذي أقتضاه ، أشعر بالرضا عن ساعات العمل المحددة في المؤسسة ، أشعر بالأمن والإرتياح في منصب عملي ، لدي علاقة جيدة مع زملائي في العمل .
- b. The items are: أشعر بالرضا عن نظام الحوافر المطبق داخل المؤسسة ، أشعر بالاحترام والالتزام أثناء أداء عملي ، الرضا عن عملي يحفزني على إعطاء قيمة مضافة ، الرضا عن عملي يدفعني للقيام بعملتي بكل جودة وإتقان ، أعيب عن عملي التي في الحالات الاستثنائية ، لا تعبر عملي أن وجدت وظيفة أخرى ، الإوقات التي تعمل فيها مناسبة ، أتمتع بوقت عملي أكثر من وقت فراغي ، عدالة الحوافر المقدمة تساهم في تحقيق رضا الموظفين ، تنوع نظام الحوافر يتيح علي يفاك في المؤسسة ، يفاك في المؤسسة أحد أساليب التقدير الذي تحصله من قبل مديرك ، الإجهاد في عملي مصدره الارتباط بالحوافر المقدمة ، تعتبر المزايا المقدمة في الأجر من أسباب الإرتياح في عملي ، فرص الترقية المتاحة تجعلك راغب في عملي ، أشعر بالفخر كلما تحسنت بيعة عملي المادية والمعنوية ، يزداد الرضا في عملي كلما تحسن نوع التامينات الاجتماعية .

توزيع العينة حسب المتغيرات الديمغرافية

		الجنس			العمر				
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	31	77,5	77,5	77,5	أقل من 30	2	5,0	5,0
	أنثى	9	22,5	22,5	100,0	من 30 إلى 40	18	45,0	45,0
Total		40	100,0	100,0		من 41 إلى 50	13	32,5	82,5
						أكثر من 50	7	17,5	100,0
						Total	40	100,0	100,0

المنصب الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عامل	16	40,0	40,0	40,0
	نظفي	10	25,0	25,0	65,0
	مهلبس	6	15,0	15,0	80,0
	رئيس مصلحة	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الملاحق

الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أهل من 5	3	7,5	7,5	7,5
من 5 إلى 10	18	45,0	45,0	52,5
من 11 إلى 20	9	22,5	22,5	75,0
أكثر من 20	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

توزيع آراء العينة للمحور الاول

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تفاصيل أجر يتناسب مع العمل الذي تقوم به	40	3,5750	,78078
يحقق الراتب الذي يتقاضاه كاهن احتياجاتك	40	3,0000	1,08604
تمنح المؤسسة أجر إنصافي كافي على الجهود الإنصافي المبذول	40	2,7750	1,18727
ترقى المؤسسة عمالها بنظام ترقية عادله	40	2,4250	1,21713
تقدم المؤسسة عتوات اجتماعية فعالة على الأولاد	40	2,3000	1,18105
توفر المؤسسة تأمين اجتماعي لجميع عمالها بشكل عادله	40	3,7000	,91147
تتلقى عبارات شكر ذات قيمة عالية من طرف رئيسك المباشر	40	3,6500	1,00128
يتم الحصول على العطلة السنوية في أوقاتها المحدده	40	3,2000	1,26491
الإجازة العمومية التي تقدمها المؤسسة نظير ساعات العمل الإضافية كاهن	40	3,0000	1,01274
أسلوب الخصم من الراتب الذي تطيقه المؤسسة في حالة العداة أو الأخطاء لا يؤثر على الراتب	40	2,3500	1,31168
الراتب الشهري للمؤسسة يقدم في الوقت الذي يحتاج إليه الموظف	40	3,6750	,97106
تطبق المؤسسة نظام حوافر عادله بين جميع العاملين	40	2,4250	1,23802
S	40	3,0063	,57562
Valid N (listwise)	40		

توزيع آراء العينة للمحور الثاني

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
أنتسر بالرضا عن الراتب الذي أتقاضاه	40	3,4250	,93060
أنتسر بالرضا عن ساعات العمل المحدده في المؤسسة	40	3,4000	1,00766
أنتسر بالأمن والأرتياح في منصب عملي	40	3,4000	1,12774
لدي عتوة جيدة مع زمائتي في العمل	40	4,0500	,84580
أنتسر بالرضا عن نظام الحوافر المطبق داخل المؤسسة	40	2,5750	1,21713
أنتسر بالسعادة والانتماء أثناء أداء عملي	40	3,6750	1,04728
الرضا عن عملي يحفزني على إعطاء قيمة مضافة	40	3,6750	,91672
الرضا عن عملي يدفعني للقيام بعملتي بكل جودة وإتقان	40	3,9000	,95542
أعيب عن عملي التي في الحالات الاستثنائية	40	4,0500	,87560
لا تعبر عملي ان وجدت وظيفة أخرى	40	3,0250	1,32988
الأوقات التي تعمل فيها مناسبة	40	3,6000	1,03280
أتمتع بوقت عملي أكثر من وقت فراغي	40	3,0500	1,25983
Z	40	3,4854	,60414
Valid N (listwise)	40		

الملاحق

توزيع آراء العينة للمحور الثالث

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
عدالة الحوافر المقدمة تساهم في تحقيق رضا الموظفين	40	2,9750	1,40489
نوع نظام الحوافر يشجع على بقاءك في المؤسسة	40	3,6250	1,27475
بفانك في المؤسسة أحد أسبابه التقدير الذي تحصله من قبل مروضك	40	2,6500	1,25167
الاجتهاد في عملك مصدره الارتباط بالحوافر المقدمة	40	3,0750	1,16327
تعتبر الزيادات المقدمة في الأجر من أسباب الارتياح في عملي	40	3,4000	,98189
فرص الترقية الممكنة تجعلك راضي في عملك	40	2,7500	1,19293
اشعر بالفخر كلما تحسنت بيته عملي المادية و المعنوية	40	4,1250	,88252
يزداد الرضا في عملي كلما تحسن نوع التأمينات الاجتماعية	40	3,9250	,91672
Y	40	3,3156	,66082
Valid N (listwise)	40		

اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
S	,122	40	,138	,980	40	,673
Z	,118	40	,171	,968	40	,315
Y	,155	40	,016	,967	40	,291

a. Lilliefors Significance Correction

اختبار ستودنت للفرضية الاولى

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
S	,069	39	,946	,00625	-,1778	,1903

الملاحق

اختبار ستودنت للفرضية الثانية

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
z	5,082	39	,000	,48542	,2922	,6786

اختبار الفرضية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,431 ^a	,186	,164	,55231

a. Predictors: (Constant), S

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,643	1	2,643	8,664	,006 ^b
	Residual	11,592	38	,305		
	Total	14,235	39			

a. Dependent Variable: z

b. Predictors: (Constant), S

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,126	,470		4,522	,000
	S	,452	,154	,431	2,943	,006

a. Dependent Variable: z

اختبار الفرضية الفرعية الاولى

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
العمر	Based on Mean	2,125	10	23	,065
	Based on Median	,436	10	23	,913
	Based on Median and with adjusted df	,436	10	9,519	,895
	Based on trimmed mean	1,842	10	23	,109

ANOVA

العمر					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	11,494	16	,718	1,040	,455
Within Groups	15,881	23	,690		
Total	27,375	39			

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
الأكميه	Based on Mean	2,167	10	23	,061
	Based on Median	,955	10	23	,505
	Based on Median and with adjusted df	,955	10	7,725	,538
	Based on trimmed mean	2,041	10	23	,076

ANOVA

الأكميه					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	11,433	16	,715	,694	,771
Within Groups	23,667	23	1,029		
Total	35,100	39			

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
المنصب الوظيفي	Based on Mean	2,417	10	23	,039
	Based on Median	,999	10	23	,473
	Based on Median and with adjusted df	,999	10	9,584	,503
	Based on trimmed mean	2,159	10	23	,062



رقم 1806 / ع.ع.ا.ك.ع.ا.ت.ع.ح.ق. 2023/

تالة، ي: 2023/04/23

إلى السيد مدير مؤسسة سونلغاز - قالة-
الموضوع: طلب إجراء دراسة ميدانية للطلبة بمؤسستكم

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي و استكمالاً لإعداد مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية،
يشرفنا أن نطلب من سيادتكم التفضل بالموافقة على إجراء دراسة ميدانية بمؤسستكم، للطلابين الآتي أسمائهما:

1- عريفي هيثم

2- خلاف رابع

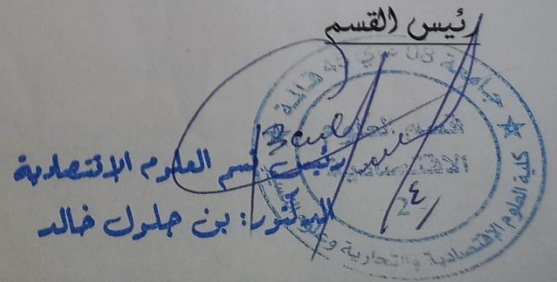
المستوى: الثانية ماستر، شعبة: العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، السنة الجامعية: 2023/2022
عنوان المذكرة:

دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة

و عليه، نرجو من سيادتكم بذل العناية بخصوص توفير الوثائق و المستندات ذات الصلة لتحقيق الغاية المرجوة.

تقبلوا السيد المدير تحياتنا الخالصة.

تأشيرة المؤسسة المستقبلية.





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

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

التصريح الشرفي الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز مذكرة ماستر

نحن الممضون أسفله.

▪ السيد (ة)...: عريفي هيثم الصفقة: طالب (ة)

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 106456011 الصادرة بتاريخ 2017.10.29

▪ السيد (ة)...: خلاف راجح الصفقة: طالب (ة)

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 106630794 والصادرة بتاريخ 2017.11.14

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: دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز-قالة

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

توقيع المعني (بن)

التاريخ : 2023/06/08

الملخص :

تهدف هذه الدراسة الى ابراز دور التحفيز ومدى مساهمته في تحقيق الرضا الوظيفي، من خلال إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز-قالملة، بغية التعرف على الدور الذي يلعبه نظام الحوافز المطبق في هذه المؤسسة في تحقيق رضا الموظفين، ولتحقيق هذا المبتغى تم التطرق الى الاطار النظري لكلا المتغيرين، وبعدها تم اعداد استبيان وتوزيعه على عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز-قالملة، تقدر ب 40 موظف، لمعرفة آرائهم ووجهات نظرهم حول متغيرات الدراسة، و لتحليل بيانات الاستبيان و اختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على برنامج spss .

وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها أن المؤسسة قيد الدراسة لاتطبق نظام حوافز فعال وان التحفيز يؤثر في درجة الرضا الموظفين عند مستوى معنوية 0.05، ومن اهم التوصيات المقدمة لمؤسسة سونلغاز قالملة هو التحسين في نظام الحوافز وتجديده بشكل يتماشى مع رغبات الموظفين .

الكلمات المفتاحية: التحفيز، الرضا الوظيفي، مؤسسة سونلغاز-قالملة..

Summary :

This study aims to highlight the role of motivation and its contribution to achieving job satisfaction, by conducting a field study in the Sonelgaz Foundation - Guelma, in order to identify the role played by the incentive system applied in this institution in achieving employee satisfaction. The theoretical study of both variables, and then a questionnaire was prepared and distributed to a sample of 40 employees of the Sonelgaz Foundation - Guelma, to find out their opinions and points of view on the variables of the study, and to analyze the questionnaire data and test the validity of the hypotheses, the spss program was relied upon.

The study reached several results, including that the institution under study does not apply an effective incentive system and that motivation affects the degree of employee satisfaction at a morale level of 0.05.

Keywords: motivation, job satisfaction, Sonelgaz Foundation - Guelma.