جامعة يحيى فارس ـ المدية-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين

دراسة حالة مؤسسة نفطال – بالمدية –

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين:

- زروقي فهيمة
- مهناوي فتيحة

تحت إشراف الأستاذ:

العشاب إيمان

أعضاء اللجنة:

يحياوي فاطمة(جامعة المدية)	رئيسا
العشاب إيمان (جامعة المدية)	مشرفا
قدندل هيبة(جامعة المدية)	ممتحنا

السنة الجامعية:2021/2020

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم النبيين والمرسلين سيدنا محمد ﷺ واله وصحبه أجمعين

وسلم تسليما كثيرا إلى يوم الدين

ربنا انفعنا بما علمتنا وعلمنا ما ينفعنا وأعطنا ولا تحرمنا وزدنا ولا تنقصنا وأثرنا ولا تؤثر علينا

وأكرمنا ولا تهنا وأرضنا ورضى عنا آمين والحمد لله رب العالمين وبعد :

يسرنا في البداية أن نحمد الله سبحانه وتعالى على إحسانه وتوفيقه لنا وعلى ما أكرمنا به من نعم لا تعد

ولا تحصى .

كما نتقدم بخالص الشكر والاحترام إلى الأستاذة" العشاب إيمان " التي تفضلت بالإشراف على هذا العمل

من دعم وعون وإرشاد ونصح حتى تكتمل هذه المذكرة داعين من الله عز وجل إن يوفقها إلى طريق الخير والسداد والنجاح .

كما نتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الامتنان إلى كل من ساهم في مساعدتنا وتوجيهنا وإرشادنا من أساتذة وموظفين وعمال بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير طيلة مشوارنا الدراسي بالجامعة.

والشكر موصول إلى كل من ساهم في إتمام هذه الدراسة من قريب أو بعيد .

وفي الأخير نسأل الله تعالى أن يوفقنا ويوفق الجميع لصالح الأعمال والعبادات ويجزيهم خير الجزاء بما

تقر عيوننا وعيونهم في الدنيا والآخرة .

والسلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

إهداء

الحمد لله سبحان وتعالى الذي ألهمني ووفقني ومنا عليا بنعمه

الجمة وفضله العظيم الأحد الصمد ،له الحمد حمدا كثيرا والى سيدنا محمد ﷺ القائل

(طلب العلم فريضة على كل مسلم) .

ثم أهدي هذا العمل إلى والداي الكريمين اللذان قرنت طاعتهما بطاعة ملك الملك عز وجل والداي اللذان لم يبخلا عليا بالعون والدعاء والمحبة وكانا لي نعم السند في إنجاز هذا العمل .

إلى من حبهن مصدر طاقتي ونصائحهن نور ظلمتي ووجودهن منبع فرحتي إلى وهج العواطف إليكن أخواتي .

إلى من علمني أن الدنيا ليست بالثمين بل تؤخذ غلابا وكان لي مرشدا في هذه الحياة الى أخي .

إلى كل من أحمل له ذرة مودة وأعجز عن ذكره الكل إلى من تبادلت معهم مشاعر الصداقة والمحبة والاحترام إلى رفيقاتي دربي .

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

وما من كتاب إلا سيفنى *********ويبقى الدهر ما كتبت يداه

أموت ويبقى كل ما كتبته ******* فيا ليت من يقرأ مذكرتي دعا لي.

مهناوي فتيحة

إهداء

ثمرة جهدي لسنوات طوال *والظروف التي مرت علي مرور الكرام

رغم معاناتي في كل الأحوال *وأنا أنتظر إهداء هذا العمل

اهدي عملي المتواضع إلى :

*إلى من علمتني كيف أواجه الحياة ومدت لي يد العون وغرست الأمل في نفسي إليك يا صاحبة القلب الطيب أمي الحبيبة .

*إلى الغالي والدي الذي شقي من أجلي توفير سبل الحياة ولإخوتي .

*إلى كل أخواتي فطيمة ومروة ونور وهأجر ،وإلى بهجة منزلنا عبدو .

*إلى جدتاي أطال الله في عمرهما وإلى أخوالي وأعمامي وكل من يحمل لقب رمضاني و زروقي .

*إلى صدقاتي نسيمة ونجاة ،وأمال .

*إلى كل الأساتذة الذين كانوا سبب في وصولي إلى هذا المستوى .

زروقي فهيمة

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الحوافز بنوعيها في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة ، حيث تم تقديم إطار نظري يحدد ويعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بالتحفيز وكذا الجوانب المتعلقة بالرضا الوظيفي ، أما الجانب التطبيقي فقد قمنا بإسقاط الجانب النظري على عينة من موظفي نفطال بالمدية ، واعتمدنا في ذلك على استمارة الاستبيان التي تم توسيعها على مجتمع الدراسة لمحاولة التعرف على العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي من جهة نظر الموظفين ، وتوصلت الدراسة إلى

-الحوافز بنوعيها تعمل على تشجيع العمال ورفع روحهم المعنوية وضمان استقرارهم .

-ضمان استقرار زيادة ثقتهم بمؤسستهم وشعورهم بالرضا الوظيفي .

-للحوافز دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي حيث توجد علاقة طردية بين المتغير المستقل (التحفيز) والمتغيرات مع الرضا الوظيفي.

كلمات مفتاحية نظام الحوافز ، الرضا الوظيفي ، مؤسسة نفطال بالمدية .

الملخص باللغة الأجنبية :

The objective of This study was to find out the extent to which the incetives of both types contributed to the achievement of job satisfaction in the institution.

A the critical framework was presentedthat defines and defines the various concepts related to motivations as well as the aspects related te job satisfaction . the practical asiect was that wed rapped the theoretical side on a simple of NAFTAL employees in Medea ،In the form of the questionnaire distributed to the study community to try toidentify the relationship between motivation and job satisfaction from the point of view of employees، and reached the study to :

-Incentives of both types work to encourage workers and raise their moral and ensure their stability .

-Ensure the stability of increasing their trust in their intuition and their sense of job satisfaction .

-Motivation has an effective role in achieving job satisfaction where there is a positive Relationship between the Independent variable (motivation) and the variables with job satisfaction .

-Keywords: Incentive System ،Job Satisfaction .

.

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
كلمة شكر	/
الإهداء	/
الملخص بالعربية	/
الملخص باللغة الأجنبية	/
فهرس المحتويات	/
قائمة الأشكال	/
قائمة الجداول	/
مقدمة	أ-ح
الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز	
تمهيد	2
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الحوافز	3
المطلب الأول: تعريف الحوافز	3
المطلب الثاني:أهمية الحوافز و أهدافه	4
المطلب الثالث:أنواع الحوافز	6
المبحث الثاني:نظريات الحوافز	9
المطلب الأول: النظرية الكلاسيكية ونظرية العلاقات الإنسانية	9
المطلب الثاني: نظرية الحاجات الإنسانية ونظرية العاملين	10

المطلب الثالث: نظرية الحاجة للإنجاز ونظرية X و Y	14
المبحث الثالث: نظام الحوافز	17
المطلب الأول: خصائص وشروط النظام الحوافز	17
المطلب الثاني: متطلبات وخطوات إعداد نظام الحوافز	19
المطلب الثالث: شروط نجاح الحوافز وأسباب فشله	22
خلاصة	24
الفصل لثاني :مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي	
تمهيد	26
المبحث الأول:ماهية الرضا الوظيفي	27
المطلب الأول:تعريف الرضا الوظيفي	27
المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي	28
المطلب الثالث: أهمية الرضا الوظيفي	29
المبحث الثاني:العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وطرق قياسه	31
المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	31
المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي	35
المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي	39
المبحث الثالث: محددات ومؤشرات الرضا الوظيفي	47
المطلب الأول: محددات على الرضا الوظيفي	47
المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي	48

المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات	51
خلاصة	53
الفصل الثالث :دراسة ميدانية للأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نفطال لولاية المدية	
تمهيد	55
المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة نفطال	56
المطلب الأول: تعريف ونشأة مؤسسة نفطال	56
المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة نفطال	57
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة	58
المبحث الثاني: منهجية الدراسة	60
المطلب الأول: منهج مجتمع وعينة الدراسة	60
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	63
المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة	62
المبحث الثالث:تحليل ومناقشة النتائج	68
المطلب الأول: التحليل الوصفي للنتائج الدراسة	68
المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة	78
المطلب الثالث: نتائج الدراسة	83
خلاصة	84
خاتمة	85
قائمة المراجع	88

قائمة الملاحق	93

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	أنواع الحوافز	6
1-2	نظرية ماسلو الحاجات	12
1-3	نظرية هزبرغ للعاملين	14
2-1	محتوى نظرية العاملين هزبرغ	40
2-2	هرم ماسلو للحاجات	42
2-3	الحاجات حسب الديفر	44
2-4	نظرية فروم التوقع	45
2-5	عملية إدراك الموظف للعادلة	46
3-1	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف	68
3-2	تمثيل أفراد حسب متغير العمر	69
3-3	تمثيل أفراد العينة حسب المتغير الحالة اجتماعية	70
3-4	تمثيل أفراد العينة حسب المتغير المستوى التعليمي	71
3-5	تمثيل أفراد العينة حسب المتغير المنصب الإداري	73
3-6	تمثيل أفراد العينة حسب المتغير السنوات الخبرة	74

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي	61
2	قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	61
3	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	63
4	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد نظام الحوافز المادية	63
5	اختبارا لاتساق الداخلي للعبارات وبعد نظام الحوافز المعنوية	64
6	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات ومحور الرضا الوظيفي	65
7	اختبار الثبات للأداء الدراسة	66
8	اختبار التوزيع الطبيعي	64
9	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف	68
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	68
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة اجتماعية	69
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	71
13	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الإداري	72
14	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	73
15	المؤشرات الإحصائية لوصف بعد نظام الحوافز المادية	74
16	المؤشرات الإحصائية لوصف بعد نظام الحوافز المعنوية	76
17	المؤشرات الإحصائية لوصف محور الرضا الوظيفي بشركة نفطال لولاية المدية	77
18	اختبار الانحدار البسيط للنظام الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة نفطال لولاية المدية	79
19	اختبار الانحدار البسيط للنظام الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة نفطال لولاية المدية	80
20	اختبار الانحدار البسيط للنظام الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة نفطال لولاية المدية	81

مقدمة :

تسعى كل المنظمات التكيف مع تغيرات وتطورات البيئة الخارجية ،فتقوم برفع تحديات كبيرة للاستمرارية والبقاء ضمن حلقة المنافسة واحتلال الريادة وهذا بفضل عنصر حيوي أساسي في المنظمة المتمثلة في المورد البشري الذي استحوذ على معظم أبحاث ودراسات الباحثين وعلماء إدارة ، يعد ازدياد حجم المنظمات وارتفاع عددها واتساع دائرة المنافسة أضحى لازما عليها الاستثمار والتخطيط والتسيير لها لكونه رأس مال حقيقي وقوة تقاس بها مدى نجاحها،فهو مصدر الإنتاج والثورة ،المنافسة والبقاء.

وبقصد اكتساب مورد بشري ذو كفاءة وفعالية تلجأ الإدارة إلى سياسات وإجراءات متنوعة،كأنظمة التحفيز بأشكالها المتعددة باعتبارها مقياس نجاح الأداء وتطوره وتحقيق النتائج الايجابية خاصة إذا كانت مطبقة وفق أسس العدالة والإنصاف.

فالحوافز تؤثر في العامل حيث تولد القوة لديه وتثيره دوافعه كما تحثه على زيادة الأداء وهذا ما ينعكس على توجيه السلوك نحوى الوجهة الحسنة، وزيادة تعزيزه بما يضمن تحقيق الأهداف المطلوبة في ما يضمن في النهاية الاستمرار في العمل بالقناعة والرضا .

إن طموح أي منظمة مهما كانت طبيعتها هي تحقيق الأهداف المسطرة والحصول على نتائج لذا المرغوبة ومرضية لذا تعمد الإدارة إلى توفير بيئة عمل مساعدة وملائمة لمزاولة الأعمال بجدية وكفاءة كاللجوء مثلا لتقسيم ،العمل وتوزيع الأدوار، وتعديل مستويات الإدارية وتعزيز الوظائف باستدراك النقائص ،وإعطاء أهمية للعامل والرفع من معنوياته كإشراكه في تنفيذ القرارات والأخذ باقتراحاته ،وأرءه لأن العامل لما يدرك بوجود عوامل تساعده على إشباع رغباته وتلبية حاجياته يسعى إليها بالرضا والعمل ولأداء الجيد.

كما أن نجاحها تضمنه معايير، وأسس أخرى كالرضا على اعتباره محركا للدافعية ،حيث لما يكون العامل رضيا نفسيا واجتماعيا ومهنيا وينعكس ذالك على إنتاجية ولأداء الوظيفي بما يحقق في نهاية المطاف الاستقرار الوظيفي وتعزيز الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية التالية:

الإشكالية الرئيسية:

إلى أي مدى يمكن أن تأثر الحوافز على الرضا الوظيفي في المؤسسة؟

الإشكاليات الفرعية:

– هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنظام الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة نفطال لولاية لمدية؟

– هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنظام الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة نفطال لولاية لمدية؟

الفرضية الرئيسية:

– يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنظام الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة نفطال لولاية لمدية.

الفرضيات الفرعية:

– يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنظام الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة نفطال لولاية لمدية.

– يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنظام الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة نفطال لولاية لمدية.

حدود الدراسة:

–الحدود الموضوعية: تناولنا هذه الدراسة من أجل إبراز الدور التي يلعبه التحفيز في تحقيق الرضا. وحددنا المتغير المستقل وهو الحوافز و المتغير التابع المتمثل الرضا الوظيفي.

–الحدود المكانية: مست الدراسة الميدانية مؤسسة نفطال لولاية المدية .

–الحدود الزمنية : أجريت هذه الدراسة في السداسي الثاني من سنة 2021– 2022 .

أهمية الدراسة :

تكمل أهمية الدراسة في :

– اعتبار الحوافز من المواضيع المهمة التي لا تزال محل نقاش وجدل وبحث نظرا للتطور التكنولوجي والاقتصادي،فإن الجهود الإدارية انصبت كيفية تحسين وتسيير الموارد البشرية وتعزيز أدائها لكونها عامل التميز في المنظمة، وهذا تبني أنظمة حوافز المتنوعة.

– اعتراف المنظمات الناجحة بمكانه المورد البشري وضرورة الاهتمام به لكونه إحدى أسس النشاط وأيضا بمدى أهمية التحفيز في المسار الوظيفي وانعكاسه على الجوانب المختلفة للمنظمة .

أهداف الدراسة :

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

– التعرف على الحوافز وأسس منحها وأهميتها في المنظمة.

– إبراز العلاقة بين الرضا الوظيفي والحوافز والوقوف على العوامل المؤثرة فيه وكذلك المشاكل المؤدية إلى عدم الرضا .

– تحديد أهمية الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي وكيفية تأثيرها على مؤسسة نفطال لولاية المدية .

أسباب اختيارنا الموضوع الدراسة:

هناك العديد من أسباب التي دفعتها اختيار هذا الموضوع منها:

1– الأسباب الذاتية:هو التعريف على مكانة الحوافز وأهميتها داخل المنظمة وارتباطها أوعلاقتها. بالرضا الوظيفي وكذلك اهتمام نا بالبحث والدراسة في المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية منها عملية التحفيز .

2–الأسباب الموضوعية : الحوافز من المواضيع المطروحة على ساحة النقاشات الاقتصادية وحضي بالاهتمام في الآونة الأخيرة ،لذا لابد للإدارات أخذها بعين الاعتبار إن أرادات تحقيق أهدافها.

منهج الدراسة :

اعتمدنا على المنهج الوصفي النظري والذي تم الاستعانة به كأسلوب مناسب الذي يتطابق مع الفصول النظرية.

أما في فصل التطبيقي سنعتمد على المنهج التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها في الاستبيان للمؤسسة نفطال .

صعوبات الدراسة:

-من خلال دراستنا هذه تعرضنا لعدة صعوبات منها :

-جائحة كرونا التي عرفتها السنة الدراسية.

-نقص المراجع التي تناولت موضوع الحوافز.

-المدة الزمنية كانت قصيرة غير كافية لدراسة.

الدراسات السابقة: هناك العديد من الدارسات التي تناولت هذا الموضوع منها:

-ربيعة وبشباك ناصر موسى : شهادة الماستر جامعة محمد خضر بسكرة لسنة 2019/2018 بعنوان أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية مسح الأراضي بولاية باتنة ،والهدف من دراستها معرفة مدى رضا العاملين في مديرية مسح أراضي، ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها وهناك علاقة طردية بين استخدام الحوافز والرضا الوظيفي لدى العاملين على مستوى مديرية مسح الأراضي لولاية باتنة

-قميري صبرينة : شهادة الماستر جامعة مولود العمري تبزي وزو لسنة الجامعية 2015بعنوان دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدراسة حالة الأمن الولائي لولاية تيزي وزو ،والهدف من دراستها تحديد أهمية الحوافز المادية والمعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي وكيفية تأثرها على منتسبى الأمن الولائي لولاية تيزي وزو، و من بين أهم النتائج التي توصلت إليها أن الحوافز لها تأثير إيجابي على رجل أمن والرضا الوظيفي يقوى روابط الانتماء والولاء للهيئة.

- قطار نصر الدين مقدم حمزة: شهادة الماستر جامعة دكتور يحي فارس المدية لسنة الجامعية 2019، مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة لدراسة حالة مديرية التوزيع سونلغاز لولاية المدية،والهدف من دراستها معرفة أهم الحوافز المعنوية والمادية المعتمدة في المؤسسة محل الدراسة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي، ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها هناك ارتباط بين

الحوافز والرضا الوظيفي على المستوى النظري فالحوافز تساعد على إيجاد الشعور النفسي والارتياح لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات على محتوى العمل نفسه وبيئته ، مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

– تحديد المفاهيم:

الحاجة : حالة من النقص والافتقار أو الاضطراب الجسمي والنفسي، عدم إشباعها تثير لدى الفرد نوعا من التوتر والضيق، ولا يزاول حتى يتم إشباع الحاجة أي زوال النقص أو الاضطرابات واستعادة الفرد توازنه.

الدافع: يشمل حالة داخلية تولد شحنة،تنشط أو تحرك أو توجه السلوك نحو الهدف، هذه القوة الداخلية المحركة هي الدافع.

التحفيز المادي: هو منح العلاوات المقدمة لموظفي نظير فعالية أدائهم.

التحفيز المعنوي: هو وسيلة تقوم برفع الروح المعنوية للعاملين بالقيام بمهامه بأفضل طرق للنجاح.

الرضا الوظيفي: هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة وارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقة و الولاء والانتماء لعمل التي تعتبر كمخرجات للرضا الوظيفي.

هيكلة الدراسة:

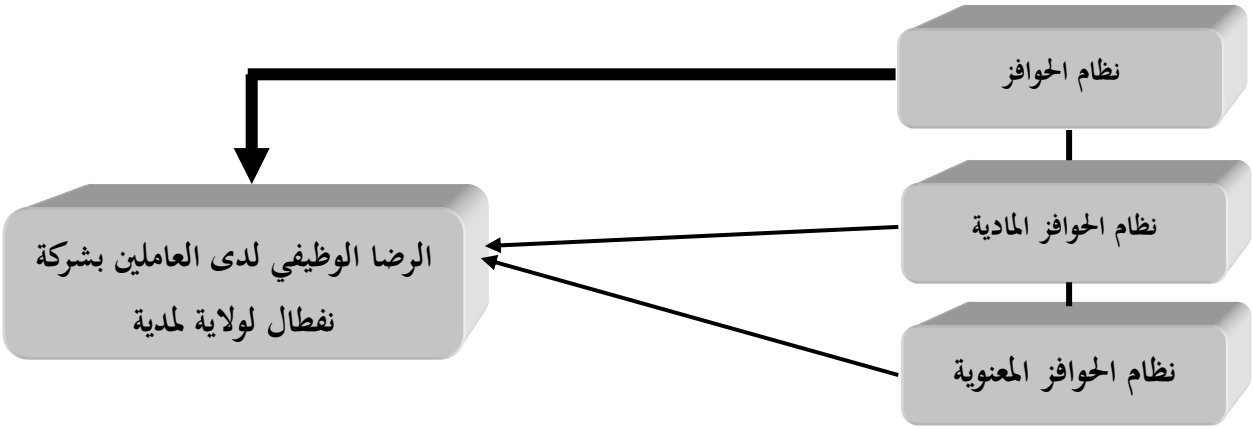
للإجابة على الإشكالية التي قمنا بطرحها، ولكي نتحقق قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول.

الفصل الأول: بعنوان إطار الحوافز وهو بدوره ينقسم إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تعرضنا فيه على بعض التعاريف على الحوافز التي قدمه الباحثين وكذلك أهمية وأهداف الحوافز الحوافز سواء على المؤسسة أو الفرد أو الجماعة، وفي المبحث الثاني قمنا بشرح نظريات الحوافز ،وأخيرا في المبحث الثالث بعنوان نظام الحوافز جاء فيه خصائص وشروط منح الحوافز وكذلك متطلبات ومشاكل الحوافز.

الفصل الثاني: بعنوان مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي وهو بدوره ينقسم إلى ثلاثة المباحث كذلك في المبحث الأول تعرضنا فيه ببعض التعاريف حول الرضا الوظيفي،وفي المبحث الثاني تطرقنا على العوامل وطرق قياس الرضا الوظيفي ، أما المبحث الثلاث خصصناه محددات ومِؤشرات الرضا الوظيفي وحولنا شرح علاقة الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات .

الفصل الثالث: قد خصصناه لدراسة حالة المعنيون بدراسة الحالة مؤسسة نفطال لولاية المدية وهو بدوره ينقسم غلى ثلاثة مباحث، وقد قمنا في المبحث الأول منه بتقديم عام حول المؤسسة وكذلك أهدافه و الهيكل التنظيمي وفي المبحث الثاني قمنا بعرض البيانات وتحليلها وفي المبحث الثالث قمنا بإبراز أثر الحوافز المؤسسة على العاملين.

نموذج الدارسة المفترض:



الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز

تمهيد :

نستذكر معا التطور الاقتصادي في قرن 18 ما حصل من تلك الحقبة إلى يومنا هذا نجد أن النهضة الصناعية التي كانت في أوربا هي الأمر الذي حفز المجتمع آنذاك للنهوض بعجلة

التطور والإبداع التي قطفنا ثمارها في هذا الزمن، ويتبادر لأذهاننا أن العامل الأساسي لهذا التطور المفاجئ كان يفعل بفاعل هو الحافز الفردي فقد اختلف العلماء والفقهاء في كل المجالات لكن اتفقوا على نقاط أساسية منها العامل أساسي تنظيمي للوقوف بعجلة النمو والاقتصاد ومنه فالحوافز تعطي الحماس والاندفاع والرغبة في العمل وإتقانه مهما كان مجال العمل ومهما واجه العامل من صعوبات، كما ينعكس إيجابيا على أداء العامل وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تعمل على منع شعور الفرد بالإحباط وتدفع العامل إلى المثابرة في عمله وتجعل كفاءته عالية، لذا فإن المنظمة الناجحة هي التي تقوم بوضع نظام حوافز فعال بطريقة الذي تزيد من ولاء موظفيها واستقرارهم من جهة، ومساعدتها على النجاح والبقاء من جهة أخرى . وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول:مفاهيم أساسية حول الحوافز

المبحث الثاني:نظريات الحوافز

المبحث الثالث: نظام الحوافز

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الحوافز

ليكون لمؤسسة أداء جيد يجب عليها، أولا حسن اختيار الأفراد لشغل المناصب بها "الفرد المناسب في المكان المناسب" ثانيا دفع هؤلاء الأفراد من خلال إثارة الدوافع الكامنة فيهم، فكلما كان هناك حافز زاد شعور الأفراد بالانتماء للمنظمة، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم من ثم تحقيق أفضل أداء لديهم،و الهدف الأساسي للمؤسسة هو زيادة الإنجاز، وهذا لا يتم إلا من خلال التفاعل بين قدرات الأفراد من جهة والحوافز التي تقدم لهم من جهة أخرى.

المطلب الأول:تعريف الحوافز

اختلف أراء الباحثين وعلماء الإدارة فيما يتعلق بتقديم مفهوم واحد للحوافز، وهذا راجع لتباين تصور كل واحد منهم، وسنحاول انطلاقا من هنا تقديم مجموعة من المفاهيم المتداولة حول موضوع الحوافز.

أولا: تعريف الحوافز

تعريف1: الحوافز هي قوة محركة خارجية تستخدم لقيام إنسان على بذل الجهد بالعمل المطلوب والتميز، ويعني أنها بمثابة مقابل للأداء والتميز، وبالتالي إذا للحوافز تأثيرا كبيرا ومباشرا على توجيه السلوك، وتحديد اتجاهات، وزيادة الإنتاجية وارتفاع مستوى رضا العاملين.[1]

تعريف2: هي وسيلة إشباع يهدف إلى إشارة وتوجيه، وسلوك معين، أي أنه كل إغراء تضعه الإدارة تجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة هو الحوافز.[2]

تعريف3: الحوافز هي مجموعة من العوامل المؤثرة الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على غير وجه الطريق إشباع حاجاته ،ورغباته المادية والمعنوية. إذا هي مثيرات تعمل على دفع الفرد والعامل لأداء عمله يضمن تحريك الخدمات الإنسانية، وتحويله إلي سلوك إنساني موجه.[3]

---

[1] مدحت أبو النصر،إدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2014، ص119.

[2] سعاد فانق برنوطي،إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل لطابعة والنشر، الأردن ، 2004،ص354

[3] خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،2003،ص155.

تعريف4: هو ممارسة إدارية للمدير لتأثير على العاملين، من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات، لغرض إشباعهم وجعلهم أكثر استعداد، لتقديم أفضل ما عندهم، بهدف تحقيق مستويات عالية من أداء الإنجاز في المنظمة.[1]

تعريف شامل: يتبين من خلال تعاريف السابقة :أنها تصب كلها في معنى واحد و هو أن سلوك الفرد يتحدد وفقا لدوافع التي تعتبر بمثابة أشياء خارجية تحيط بالفرد، وهي التي تقدم له فرص مختلفة للإشباع .

المطلب الثاني:أهمية الحوافز وأهدافه

يوجد لنظام حوافز أهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى لتحقيقها وذلك عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال وكفؤ، وتكمل أهمية وأهداف الحوافز في ما يلي:

أولا :أهمية الحوافز

تعتبر الحوافز ذو أهمية كبرى وله تأثير فعال على المورد البشري والعملية إنتاجية فإذا استخدم بطريقة عقلانية سيترتب عن ذلك إشباع حاجات العمال المختلفة. ويمكن تلخيصه في ما يلي:

- المساهمة في إعداد تنظيم المنظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياته؛
- المساهمة في التحم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين؛
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين؛
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وتعزيز قدراتهم ميولهم؛
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن للمنظمة توافقها ؛
- المساهمة في تحقيق الأعمال والأنشطة والسعي إلى إنجازها.[2]

[1] محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيات وظائف تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الثاني،1955،ص 80.

[2] محمد جمال الكفافي ، الاستثمار في الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،الطبعة2007،ص188.

ثانيا:أهداف الحوافز

تعد الأهداف المحفز الفعلي والعامل الأساسي لتحقيق أي غاية،ولتجسيد هذه الأهداف في أي مجال من مجالات الحياة اليومية علينا بإتباع نظم و أطر، فإذا استحالت تحقيق الأهداف زالت الغاية فتصبح الفائدة منعدمة. وعليه سنتكلم على تقسيم أهداف كما يلي:

1.أهداف العاملين: العمال حينما يقبلون ويتحمسون لتطبيق نظام الحوافز يحفزهم هدفهم لاكتساب أرباح مالية مع فائدة إلى بذل مجهود بدني زائد للاكتساب وتحصيل الفائدة وهذا بموجب الحافز التي أقراه لهم صاحب العمل، والحصول على المزيد من المزايا والخدمات من المنظمة التي يعملون بها هذا بخلاف رغبتهم في إشباع الحاجات المعنوية التي تتمثل في التقدير والاحترام والتشجيع والإحساس بالانتماء إلى المنظمة.

2. أهداف المنظمة : تتمثل هذه الأهداف في تحقيق مكاسب إدارية ومتوقعة أو غير المتوقع وتتلخص هذه الأهداف فيما يلي:[1]

أ/زيادة حجم الإنتاج: عن طريق استخدام نفس العناصر كالمواد الخام و الطاقات والمعادن.

ب/تخفيض العادم والضياع والفاقد:وذلك من خلال استخدام الأمثل للموارد المتاحة وعلى النسبة الجارية للعوادم والضياع في طاقة و الوقت والفواقد المختلفة بين الخامات والموارد المساعدة نتيجة النقل والاستخدام العقلاني .وبالتالي تحقيق فوارق مالية ومكاسب تتمثل حفض الكلية المصنع.

ج/تحسين السلعة أو الخدمة:وذلك برفع مستوى جودة سلعة المنتجة بتحسين مستوى الخدمة المنتفع بها وليس بخفض المستوى نتيجة الإسراع في الإنتاج أو بزيادة الحجم أي بمعنى أخر الالتزام بالمواصفات المحددة للجودة وليس بأقل منها.

د/زيادة ربحية المنظمة:هو الهدف الرئيسي التي تسعى إليه المنظمة من خلال إدخالها لنظام الحوافز ومعنى زيادة الربحية تحقيق فائض كبير أكثر عن السابق والتي يؤهلها يجعلها قادرة على التوسع والنمو والتقدم والاستمرار، وهذا ما يساعد المنظمة من احتلال موقع تنافسي مرموق بين المستوى المنظمة الشبيهة.

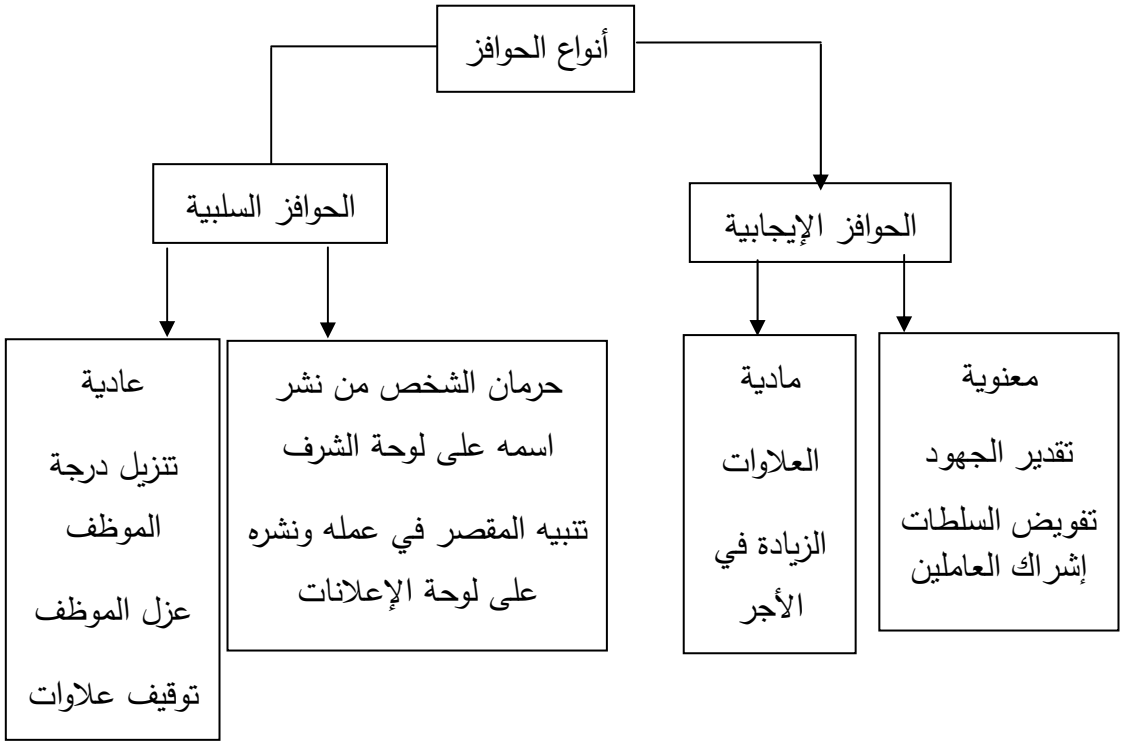
[1] ضرار العتيبي، العملية الإدارية، الطبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،2007،ص188.

3. تكامل الأهداف: كلا نوعين من الأهداف يكمل النوع الأخر، فلو كانت بعض أهداف العاملين تعتبر أهداف فردية فلا شك في أن هذه الأهداف الفردية جزء من الأهداف الجماعية التي تتكامل، وبالتالي مع ما يحصل عليه جميع العاملين من حوافز مادية.

المطلب الثالث:أنواع الحوافز

سنتناول في هذا المطلب أنواع الحوافز حيث تعددت الحوافز ناتجة عن المعايير التي يتم على أساسها عملية تصنيف الحوافز،يمكن تلخيصه فيما يلي:

الشكل رقم (1-1) أنواع الحوافز



المصدر:بحتاني نجيب عبد السلام صوالحي، عبد الحميد، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة ماستر علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية والتسيير، جامعة المدية،2017_2018 ص12

1 /أنواع الحوافز حسب طبيعة الحافز تنقسم إلى التالي:[1]

[1]إبراهيم الفقهي ، قوة التحفيز، مصر،للنشر والتوزيع،ص ص 9 ،13.

1.1.الحوافز المعنوية:تعبر عن التقدير المعنوي للمرؤوس عما بذله من جهد لها اثر بالغ في نفسية هذا المرؤوس، لأنه يشعر بأن الجهد الذي يقوم به، و يتم تقييمه ومتابعته من قبل رئيسه وهي عدة أنواع منها: التقدير الجماعي، وضع أسماء العاملين في لائحة الشرف، منح الأوسمة، الشعارات.

1. 2.الحوافز المادية: لا تقتصر صورة التحفيز على الحوافز ذات الطبيعة المعنوية، فحسب بل تشمل أيضا الحوافز ذات طبيعة مادية ،والتي من أهمها صرف العلاوات المختلفة، منح الزيادات المختلفة ، صرف الرواتب.

3.1.الحوافز السلبية: بالإضافة إلى الحوافز المادية والمعنوية والتي تسمى بالحوافز السلبية ومن خلال تسميته نستنتج أن هذه الحوافز في الأصل ليست حوافز تحمل في طياتها معاني الشكل والتقدير والعرفان بل هي عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير العامل للسلوك الذي عاقب عليه، تحسين الصورة المأخوذة عنه ومن ثم ستكون دافعا لتحسين أدائه وتصرفاته ومن أهم الصورة السلبية التنبيه للفت النظر، الإنذار

2/أنواع الحوافز حسب المستفيد من الحوافز: يتضمن التالي:

1.2.حوافز فردية: كان لفريدريك تايلور الفضل في إبراز وجوب محفزات فردية في مجال العمل والإنتاج ، بطبيعة علاقة العمل تكون بين العامل يبذل مجهود سواء فكري أو يدوي للحصول على أجر معين،وفي طرف الأخر نكون أمام رب العمل أو صاحب مشروع يطمح لإدرار فائدة هذا المشروع من جانب المالي،ومنه تتجلى لنا متناقضتان في محل هذه العلاقة التعاقدية لكن تشترك في عنصر مهم وهو الهدف من هذا العمل هو الأجر والربح فهذين المتناقضان لا يمكنهما الوقوع إلا بوجود حافز فردي لعامل ولصاحب العمل

2.2. حوافز جماعية: وهي وسيلة هامة في يد الإدارة لتحقيق أهداف التنمية فهذه الحوافز تنمي في العاملين روح العمل كفريق متكامل يبذل فيه الجميع الجهد لتعود الفائدة على الجميع، وعادة ما يستخدم هذا النوع من الحوافز في المنظمات ذات الدرجة العالية بمعنى لا يكون للعاملين فيها علاقة مباشرة بكمية الإنتاج وتتميز بكونها:

- ✓ تشجيع العاملين على توجيه البعض ومساعدة العمال الجدد على الاندماج في المجموعة.
- ✓ لا يتحمل العامل المسؤولية الكاملة في الخسائر التي يصعب تحديد المسؤولية الفردية فيها.

- ✓ لا تخرج كونها حوافز مادية أو معنوية و إيجابية أو سلبية ومن أمثلتها نظم المشاركة في توزيع الأرباح.

3/أنواع الحوافز حسب موقع الحاف تشمل التالي:

1.3.الحوافز المباشرة:وهي التي يشعر بها الإنسان شعورا مباشرا تتمثل في الوسائل والأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في العمل ويمكن النظر إليها من ثلاث زوايا:

1.1.3.حوافز مالية: تتمثل في مكافاءة الإنتاج ، المنح وغيرهما.

1.2.3.حوافز عينية: تتمثل في المزايا العينية مثلا العلاج المجاني، وكذلك الخدمات الاجتماعية، الثقافية والرياضة وغيرها.

3.1.3.حوافز معنوية: تتمثل في الأوسمة و المدح ،كما تأخذ الحوافز المباشرة صفة سلبية للتأثير على العمال وتحسين مستوى أدائهم.

2.3.الحوافز غير المباشرة: تضم هذه الحوافز مجموعة الخدمات التي تقوم بها المنظمة لصالح العاملين لتحفيزهم على الإتقان في العمل وتوفر لهم اطمئنان واستقرار والراحة النفسية وهذه الخدمات تمس العاملين بصفة غير مباشرة مثلا:

- ✓ ظروف عمل ملائمة ويتجلى ذلك في الشعور بالأمان وسيادة علاقة الود والمحبة بين العمال.
- ✓ التكوين:يعتبر من الحوافز غير المباشرة التي تؤدي إلى دقة العمل ، استخدام الوسائل العلمية بمهارات ويتمثل التكوين المهني والتقني في ميدان الصناعة أهمية بالغة من خلال رفع مستوى الكفاية الإنتاجية لجميع العاملين.

وهناك من يضيف الحوافز التالية:[1]

4 / حوافز التميز:هي محاولة لضمان التحسين والتطوير الأداء الوظيفي حيث يكون حافز التميز دافعا لتشجيع العاملين بناءا على التمايز في أدائهم.

[1]بختاري نجيب عبد السلام صوالحي الحميد، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة،مذكرة ماستر، علوم التسيير كلية علوم اقتصادية علوم تجارية وعلوم التسيير،2018،2017، ص ص11 12 13

5/ حوافز الخدمات الاجتماعية:وتشمل الحوافز الاجتماعية خدمات تقدمها المنظمة للعاملين دون مقابل أو بمقابل بسيط وهي التي تشجع حاجات ذاتية لدى العاملين وتشعرهم بأن الإدارة تراعي مصالحهم الشخصية وتساعدهم على مشاكلهم الخاصة وأهم هذه الخدمات هي:

1.5.تقديم خدمات طبية للعاملين عن طريق إنشاء مركز طبي يخدم الخدمات الصحية.

2.5.تقديم الخدمات ثقافية عن طريق إنشاء مكتبة تضم مجموعة من الكتب الثقافية.

3.5.نقل العاملين إلى المنظمة وذلك بوسائل نقل تملكها المنظمة.

4.5. توفير مستلزمات المعيشة عن طريق إنشاء جمعية تعاونية استهلاكية في المنظمة.

المبحث الثاني: نظريات الحوافز

ظهرت مجموعة من النظريات والاتجاهات التي تفسر موضوع الحافز، كما أن هذه النظريات لم تكن حديثة العهد بل إنها امتدت لفترات طويلة من الزمن بمراحل تاريخية متعاقبة.ومن أهم هذه النظريات نذكر ما يلي:

المطلب الأول: النظرية الكلاسيكية ونظرية العلاقات الإنسانية

كان فريدريك تايلور من أوائل المفكرون الذين تكلمو عن التحفيز في سنة 1911م ، الذي كان تركيزه على أهمية الحوافز المادية واعتقد أن الموظفين يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط .

كان الرد عليه من طرف نظرية العلاقات الإنسانية حيث وجهت هذه النظرية غايتها و اهتمام ها على العنصر البشري، وركزت على أهمية تحسين بيئة العمل. ونذكر بما جاءت به هذه النظريات:[1]

أولا:النظرية الكلاسيكية "تايلور":

اعتمدت هذه النظرية التي نادى بها صاحبها فريدريك تايلور على دراسة الحركة والزمن للتقويم مستويات أداء العاملين، بنيت هذه النظرية على فرضيتين أساسيتين هما:

[1] سعد أبو شندي، سعد عامر، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار عمان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعةا لأولى، 2015، ص ص146-148

1/إن تطبيق الأساليب العلمية في عمل قد تؤدي إلى الكفاية في إنتاج.

2/ أن التطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

لذلك وضعت معايير الإنتاج ونادت بزيادة الأجر الكامل على كافة وحدات الإنتاج إذا لم يتجاوز المعيار المحدد ، أما العاملون الذي يتجاوز إنتاجهم المستوى الذي تحدده المؤسسة فلا مجال لزيادة أجرهم أو تقديم حافز معين لهم.

ثانيا:نظرية العلاقات الإنسانية:

صاحب هذه النظرية هو(إلتون مايو) وتركز هذه النظرية أساسا على العنصر الإنساني هو العنصر الأهم في عناصر الإنتاج هو محور العملية الإدارية .وهذا ما جاءت به النظري حيث ركزت على ما يلي:[1]

- أهمية العامل الإنساني في المؤسسة؛
- تنسيق بين جهود العاملين المختلفين في المؤسسة وإيجاد جو عمل يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون المستمر في سبيل الحصول على نتائج أفضل؛

– ضرورة التعرف على أساليب السلوك الإنساني في التنظيم وأنماط العلاقات بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم وتأثير تلك العلاقات على الإنتاجية؛

– السعي إلى تحقيق حاجات العاملين الاقتصادية والاجتماعية؛

المطلب الثاني: نظرية الحاجات الإنسانية، نظرية العاملين

كانت نظرية سلم الحاجات التي وضعت من قبل "ماسلو" من أكثر النظريات شيوعا ،وقدرة على تفسير السلوك الإنساني للسعي لإشباع حاجات مختلفة.

أما نظرية العاملين هي من أهم نظريات المحتوى التي لقيت رواجا من قبل الباحثين، كما لعبت هذه النظرية دورا كبيرا في الفكر الإداري. وفيما يلي نذكر النظريات:[2]

أولا:نظرية الحاجات الإنسانية (هرمية الحاجات ماسلو):

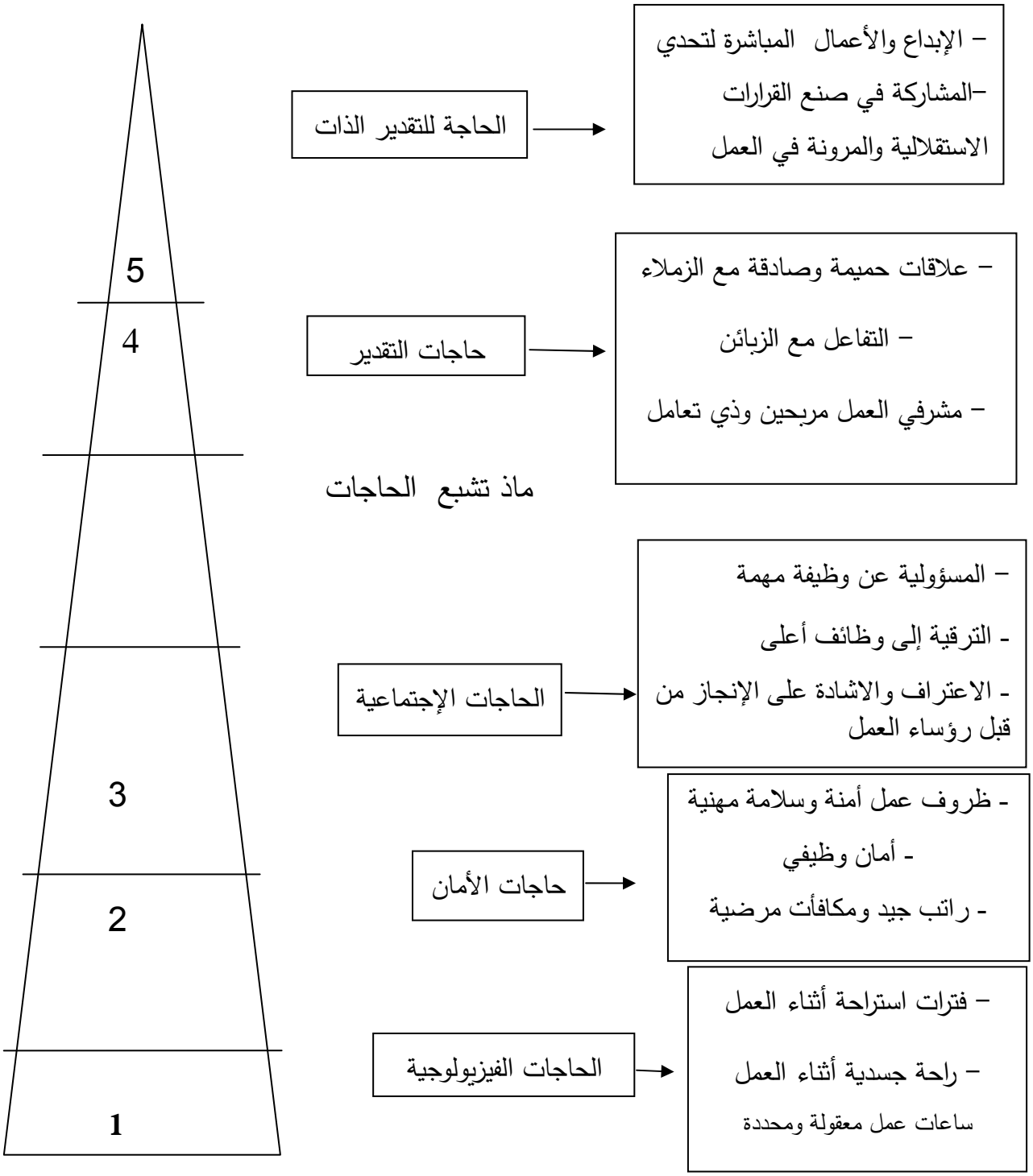
[1] سعد أبو شندي ، سعد عامر، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعلمية، مرجع سابق ذكره، ص148

[2] العمري صالح مهدي محسن ،إدارة أعمال دار النشر والتوزيع،عمان، الطبعة الثانية 2008،ص 493

تعد نظرية ماسلو إبراهام هي السابقة في مجال تفسير السلوك الإنساني ودراسة أهمية الدافع، لتحقيق الاحتياجات بحيث يعد الدافع هو محرك عجلة الحاجات وقسمها إلى نوعين وفق الهرم حاجات دنيا تتمثل في حاجات الفزيولوجية والنفسية الحاجة للأمن والحاجات الاجتماعية ثم يتجلى لنا حاجات عليا كالتقدير والاحترام وتحقيق الذات. ومن هذا المنطلق توجه لتبرير تقسيمه هذا نوعين: النوع الأول تطرق مباشرة غلى تأييد وتبرير مبدأ الدافع و إلزاميته لتحقيق الحاجات الأدنى بحيث أن لتحقيق الحاجات العليا يستوجب تحقيق وتثمين الحاجات الدنيا ومنه فالتحقيق الحاجات الدنيا يستلزم وجود الدافع والرغبة لإشباع الحاجات الدنيا لتوجه إلى النوع الثاني وهو الحاجات العليا تحقق عند إشباع الرغبات الحاجات الدنيا.ومن غير الواجب تصدر الهرم النفسي للإشباع الرغبات .

ومنها الشكل التالي يوضح مضمون النظرية:

الشكل رقم(2-1) نظرية ماسلو هرمية الحاجات



المصدر:العاهري صالح مهدي محسن، إدارة الأعمال ، دار وائل للنشر، لبنان، الطبعة الثانية، 2008، ص446

ثانيا:نظرية هرزبرغ العامل

صاغ هرزبرغ هذه النظرية على مقابلات أجر من 2000 محاسب ومهندس سألهم حول المناسبات التي كانوا فيها راضيين ومحفزيهم والمناسبات التي كانوا فيها متذمرين ومحبطين، ومن خلال نتائج هذه المقابلات وجد هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين الأولى سماها العوامل الدافعة أو المحفزة للأداء، أما الثانية فهي عوامل صحية أو مطهرة ومهمتها الحيلولة أن الحصول حالة تنمر أو شكوى في بيئة العمل وعلى الإدارة أن تهتم بكلا المجموعتين وتدرك التأثير المختل لكل منهما على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي حيث إذ توفر العوامل الصحية لا يؤدي إلى اندفاع العاملين نحو أداء عالي وراقي وفي حين أن العوامل الدافعة إذا ما توفرت تكون هي السبب المؤدي إلى إنجاز أداء عالي.[1]

إذ يمكن أن يعرض نحو هذه النظرية في الشكل التالي:

[1]محسن العامري ،إدارة أعمال ، دار وائل لنشر والتوزيع ، أردن ، الطبعة الثانية 2008

الشكل رقم (3-1):يوضح نظرية هرزبرغ للعاملين



المصدر: محسن العامري،صالح مهدي،إدارة أعمال ،دار النشر و التوزيع،أردن الطبعة الثانية 2008،ص ص495 ،496

المطلب الثالث: نظرية الحاجة للإنجاز ونظرية xوY

قدم هذه النظرية عالم النفس ،حيث إن مساهمته في عملية فهم التحفيز الإنساني تلخص في تحديده لثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية التي تؤثر في التحفيز.

وقد قدم عالم النفس الاجتماعي ،مهمة نظرة خاصة بطبيعة البشر حيث قام باختيار افتراضات أساسية عند السلوك البشري كما عرض نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية سماها نظرية xوy.

أولا:نظرية الحاجة للإنجاز

تعد هذه النظرية من النظريات الحديثة نسبيا ترتكز على الحاجة لإنجاز ،ويرجع الفضل في التأسيس هذه النظرية إلى ديفيدا ماكليندا.[1]

[1] قطار نصر الدين، مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة حالة مديرية توزيع سونلغاز بالمدية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال ،جامعة يحي فارس بالمدية، 2018-2019، ص 25

وتحتل النظرية مكانة خاصة في دافعية العمل لأنها الخصائص الشخصية لبعض الأفراد التي تجعلهم ذاتيا وكأنما يندفعون طبيعيا للأداء ويتصرفون كأنهم يمتلكون مصادر ذاتية للتحفيز أنفسهم فهناك أدلة كثيرة تثبت بأن الأفراد يختلفون في مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز والأداء العالي المتميز والنجاح في تدقيق الأهداف يلتزمون بتحقيقها، والتي غالبا ما تكون أهداف عالية المستوى وتبين الدراسات بأن أمثال هؤلاء الأشخاص الذين يمتلكون دافعا قويا للإنجاز يندفعون ذاتيا لأداء الأعمال المطلوبة منها، وكذلك التقديم خاصة الإدارية إذا تضمن المنظمة بأنهم هم يحفزون أنفسهم لا يحتاجون تحفيز من طرف خارجي وهذه السمة مهمة في القائد الإداري وعليه فإذا كانت هناك اختلافات بين الناس من حيث قوة حاجتهم لإنجاز في المنظمة بحاجة إن تستفيد هذه السمة فتستقطب أو تعين من يملكون الاستعداد بالمستوى الذي يناسبهم وهذا يتطلب إن تستطيع قبل تشخيص هؤلاء الأشخاص.

إن مساهمة ماكليندا في عملية فهم الحوافز الإنسانية تتلخص في تحديد ثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية التي تؤثر على عملية التحفيز وهي:[1]

1/ الحاجة للقوة (السلطة): عن الأفراد الذين يتميزون بحاجتهم للقوة فإنهم غالبا ما يتصرفون الحياة الآخرين برغبة كبيرة في الحصول على مراكز القيادة يتميزون بقوة شخصية واللياقة والإصرار والقدرة على فرض الآراء كما أنهم يريدون غالبا بالظهور في المناسبات العامة بصورة متميزة من الأفراد.

2/الحاجة للانتماء: الأفراد الذين يحتاجون للانتماء فإنهم غالبا ما يشعرون بالسعادة حينما يحييهم الآخرين ويسعون بشكل دقيق في التخلص من الرفض الاجتماعي والابتعاد على الآخرين ، ويتميز سلوكهم غالبا بإقامة العلاقات الاجتماعية ويرغبون بمساعدة الآخرين والتفاعل معهم وبصور مختلفة والسعي دوما لحل المشاكل التي يعاني منها الآخرين.

3/ الحاجة للإنجاز: إن الأفراد الذين يحتاجون لتدقيق الإنجاز فإنهم غالبا ما يسعون لبلوغ النجاح وتفادي حالات الفشل وغالبا ما يقوم هؤلاء الأفراد بتحديد الأفراد الخاصة بهم ويسعون لتحقيقها وهم يتميزون بقدرة عالية في تحمل المسؤولية ويرغبون بمعرفة تقييم الآخرين للمستوى الإنجاز المحقق لهذا فإنهم يشعرون برغبة كبيرة بإغراء الآخرين عند قيامهم بتحقيق إنجاز معين.

ثانيا:نظرية x و y:

[1] مرجع سبق ذكره، ص25

قد تفعل الكثير من أجل العاملين لرفع معنوياتهم وتحفيز هذا العمل لا تجد استجابة لذا من المفيد أن نتعرف على الطبيعة الإنسانية للعاملين لكي تستطيع تفهم نفسيتهم ومن ثم الوصول إلى هدفك كمدير لرفع وتنمية مهاراتهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم.

هناك نظريتان في التعامل مع الأفراد وخاصة لأول مرة:

الأولى: تسمى نظرية x والثانية تسمى نظرية y وهما كالآتي:[1]

الأولى نظرية متشائمة جدا تفترض الخطأ في كل المحيطين إلى تثبت العكس كما يقوم إنسان منهم حق تثبت براءتهم والثانية تفترض التفاؤل الكبير وتفترض الصواب في كل المحيطين إلى أن يثبت العكس كما يقول المتهم بريء إلى أن تثبت إدانته.

وقد نفذ هذا النوع من الفرضيات تحت عنوان نظرية x إلى وصفها النظرية التقليدية للتوجيه بالضبط هي: مال

– العمل الشاق الكسول، العامل لا يحب العمل

العامل غير طموح، العامل يتحمل المسؤولية،العامل يحب الإشراف المباشر الذي يصفيه من المسائلة.

العامل لا يتحرك إلا بالمال، العامل مستعد لتقبل الرشوة بالمال حتى لو كان ضد مصلحة المؤسسة وبالتالي يكون المدير وفقا لهذه النظرية.

ينفرد بالقرارات دون الرجوع على احد جهدين على سير العمل ،كل خطوة تتم في العمل تحت إشرافه.

لا يثق إلا بنفسه يسعى لتحقيق أهدافه بكل الوسائل، لا يقبل كلمة تعد توجيه إليه.

أما نظرية yتقوم على الفروض التالية:

الناس دائما تستمتع بالعمل، العمل المحبب كاللعب لا إرهاق ولا ملل تحقيق إنجاز عامل مثل: الأجر تماما للعامل، العمال ملتزمون بطبيعتهم، العمال مبدعون إن وجد الفرصة المناسبة وعليه فإن الإدارة تكون كالأتي:

[1] نصر الدين قطار، مرجع سابق ذكره، ص ص، 25، 26

القرارات تكون بالتشارك،يشعر العاملين بالانتماء للعمل، يساعد العاملين على التطور،يشجع العمل الجماعي.

في النهاية الواضح أن الطريقة الثانية هي الأفضل للعمل لكن انتبه إلى مخاطرها هي:

- أن يسئ العمال استخدام السلطة الممنوحة لهم ؛
- عدم وجود سياسات صارمة تجاه العمال؛
- أحيانا لا يهتمون بسياسة المؤسسة ويسير كل واحد منهم مفردة .

ولكي تنجع عوامل التحفيز التي تتخذ من الضروري أن تتعرف على ما يحتاجها العاملون من الحاجات في:

- –إعداد مكان العمل مريح لهم ؛
- "حاول أن تجعل سلامتهم أولوياتك وأشعرهم بذلك"
- تحري إقامة العدل بينهم؛
- حاول أن تخص المحتاجين ماديا منهم الأعمال الإضافية للتحسين رواتبهم؛
- حاول الاجتماع بهم في فترات للتسمع إليهم ويستمعوا إليك بعيدا على توترات العمل؛
- اشكرهم في التشخيص وأطلب منهم دائما الأفكار الجديدة ؛
- استعمل دائما عبارات الشكر عند تحقيق الإنجاز؛
- استعمل أسلوب المزح والإسرار والندم ؛
- أعطهم دائما المثل والقدوة بسماح لهم بانتقاد سياستك من أجل الوصول إلى الأفضل؛
- ضع نصب عينيك دائما إيجاد بديل لك أو نائب ينوب عنك طريقة إفصاح المجال للجميع للاكتساب الخبرات.

المبحث الثالث:نظام الحوافز

يحقق نظام الحوافز في زيادة العوائد المحققة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين في الاختيار الصحيح للحوافز ويؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الأداء وتساهم في تفعيل قدرات العاملين

وطاقتهم مما يؤدي ذلك إلى تقليص حجم قوة العمل المطلوب من قبل المؤسسة فنظام الحوافز يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء وبعد عملية التخطيط لأنظمة الحوافز.

المطلب الأول:خصائص وشروط نظام الحوافز

يتميز نظام الحوافز بخصائص عديدة ويجب توفر شروط معينة كذلك ونلخصه فما يلي:

أولا: خصائص نظام الحوافز

يجب أن يتسم نظام الحوافز بمجموعة من الخصائص نذكر منها:[1]

– القابلية للقياس: يجب إن تترجم السلوكيات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده

– إمكانية التطبيق: ويشير هذا التحدية بالواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو بالأوقات.

– التحفيز:يجب أن يتميز نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي على تحميسهم وزيادة إقناعهم والدفاع عنه.

– القبول: يتسم نظام الحوافز الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المسطرة عليه.

– تحديد معدلات الأداء:يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة واضحة وموضوعية للأداء ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

– الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذ حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها إذ يجب أن تعتمد في مداخلها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار سنية والحاجات الإنسانية والكميات والجودة هذه معاير تحديد مقدار الحوافز.

1 بن دهندي الطاهر، سياسة الحوافز ودور في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر المدية ، مذكرة شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة دكتور يحي فارس– المدية،2017–2018، ص23.

– المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز باستقرار النظام إلا إذ ذلك لا ينبغي من إمكانية تطويره لو تعديل بعد معايير إذ استدعى الأمر ذلك.

– التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت المناسب، فالثواب الذي يتبع السلوك بالسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.

ثانيا:شروط نظام الحوافز:

لابد من الأخذ بعين الاعتبار بعض الشروط أساسية لضمان الاستفادة من الحوافز في إنجاح العملية الإنتاجية وزيادة مردودها منها:[1]

– أن تربط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا؛

– إيجاد صلة وثيقة بين الحوافز والهدف الذي يدفع الإنسان للتحقيق رغباته؛

– اختيار الوقت الملائم الذي يستخدم به الحوافز وخاصة الحوافز المادية منها ويفضل أن تكون متقاربة؛

– ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد يتوقع نظام تلقي الحوافز؛

– يجب أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة المساواة والكفاءة؛

– أن يكون الحافز متناسبا مع أداء الفرد؛

– إدراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم و تمنح الحوافز.

المطلب الثاني: متطلبات وخطوات إعداد نظام الحوافز

هناك جملة من متطلبات يجب التفات إليها عند تصميم أنظمة الحوافز، وهي مراحل تصميمه

و المبادئ الأساسية لنجاحه،وتتمثل في :

أولا:متطلبات نظام الحوافز

[1] ربيعة بوشباك ، الناصر موسى، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ، دراسة ميدانية بمديرية مسح الأراضي لولاية باتنة ، مذكرة شهادة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر، بكرة ، 2018-2019 ،ص26

يعتمد في بناء نظام الحوافز على مجموعة من المتطلبات موضحة وتعتمد على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثرات الخارجية للفرد،و تقوم الإدارة بتحفيز العاملين وتحتاج إلى مقومات بنية أساسية لنظام الحوافز تتمثل في:[1]

– **هيكل تنظيمي وهيكل العمال:** يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية والأدوار المختلفة لشاغل الوظائف، ويفيد تحليل الهيكل في تحديد الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي والتعرف على خصائص، النوعية والعاملين والتأثير على نظام الحوافز المطبقة.

– **نظام الأجور والمرتبات:**والمقصود به نظام الأجر الأساسي الذي يتم تحديده على أساس تقييم الوظائف ويعكس هيكل الأجر، الفرق في خصائص الوظائف داخل المؤسسة.

– **وصف الوظائف:** يهدف توصيف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب الاسم، بطاقة الوصف الوظيفي والتي تحدد الواجبات شاغل الوظيفة والمؤهلات والخبرات المطلوبة في شاغل الوظيفة ومعايير أداء العمل وظروف العمل.

– **نظام تقييم الأداء:** يهدف على إنتاجية الفرد وسلوكه الوظيفي وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف.

- ممارسات إدارية ناضجة:تتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة في أداء الفرد وهي مسؤولياتها بحيث يمكن للفرد من أن يتحكم في عمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.

– **تحديد حاجات ودوافع العمل لديهما:** أي تحديد لماذا يعملون ماذا يحركهم، هل يعملون من أجل المال فقط أن وهذا يرتبط بنوع نشاطها ونوع العاملين.

– **تحديد قائمة الحوافز التي تخدمها:** يعني التي تستطيع توفيرها واختيارها التي تقرر استخدامها

– **القيام بذل ذلك الفئات المختلفة من العاملين:** فتحفيز المدراء يختلف عن تحفيز الخبراء والموظفين ولهذا يحتاج الكثير من الأعمال الكبيرة إلى عدد من الأنظمة.

[1] Toshbicecilia، spurks awavp ab InmoNatoin :New stmctmctuezey and in centin stimulate employeey creutivity – jannel Humman hesucue management،Intrentoile chigest- cise stud،volon14 iss 4e6،(2006) page 21

بالإضافة إلى هذه المتطلبات تجدر الإشارة إلى أن عملية لتحفيز لا يمكن أن تنجح إلا إذا توفرت العناصر التالية[1]

- **فرد و الوظيفة** : يتناسب قدرات ومعارف الفرد مع متطلبات الوظيفة.

- الو**ظيفة و المؤسسة:** أي أن تكون الوظيفة جزء حيوي وجوهري في هيكل المؤسسة وليست وظيفة هامشية.

- **الفرد والمؤسسة:** أي تتكامل أهداف الفرد وأهداف المؤسسة

- **المؤسسة والبيئة:** تتكيف المؤسسة ومتطلبات بيئة عملها.

ثانيا: خطوات إعداد نظام الحوافز

لكي تتمكن الإدارة من تصميم نظام جيد للحوافز تقدم هنا دليلا عمليا للخطوات التي يجب أن تمر بها في مكان إدارة أن تعدل فهذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسبا وهذه الخطوات وضعت كما يلي:[2]

1/ مرحلة الدراسة والإعداد:حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بأجراء دراسة تغطية لمجموعة من العوامل الإنسانية والقانونية والأمنية من حيث ترتيب القوى العاملة ودوافع وحاجات الأفراد والتغيرات التي طرأت عليها من خلال الفترة السابقة واتجاهاتها، وكذلك المعدلات الحالية للأداء ونظام الحوافز السابقة والقوانين وتعليمات المنظمة لها إلى جانب دراسة سياسات الأفراد الأخرى، كما يستلزم الوقوف عند القيم السائدة في مجتمع المنظمة توقعات الأفراد ونظرهم غلى الحوافز ومفهوم الحقوق والواجبات.

/مرحلة وضع الخطة:تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لديها في مرحلة ذلك بقصد استيعاب دلالاتها وأبعادها ومن ثم بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تمر حسب الخطوات التالية:

[1] هند مرازي، دور نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين ، دراسة ميدانية الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالمدية Crma– المدية، مذكرة شهادة الماستر ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الدكتور يحي فارس المدية، 2018–2019، ص26.

[2] إياد محمد أحمد مصباح ، نظام الحوافز وعلاقته بفاعلية الأداء الأمني بجهاز الشرطة ، مذكرة درجة ماجستير ، تخصص القيادة والإدارة أكاديمية الإدارة والسياسة لدراسات العليا، جامعة الأقصى ، غزة، فلسطين ، 2016، ص 23.

– تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعا؛

– تحديد أدنى الأجر للوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المنظمة؛

– تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي جماعي؛

– تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة؛

– تحديد إطار العملية تغير بالحوافز بما يتماشى وتطورات المنظمة.

3/ مرحلة تجريب الخطة: قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لابد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها كانت تعقد لقاءات عديدة مع العاملين من أجل شرح الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق في قسم معين أو مجموعة صغيرة من الموظفين للتأكد من سلامتها و ملائمتها للتطبيق في المنظمة.

4/مرحلة التنفيذ والمتابعة: على ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في مراحل السابقة، تقوم الإدارة بأجراء التعديلات اللازمة على الخطة السياسات الأخرى، بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل شامل ،ويجب تتبع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها ، أو تعثرها، وأسباب ذلك لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلا.

المطلب الثالث:شروط نجاح الحوافز وأسباب فشله

أولا: شروط نجاح الحوافز:

– لابد من أن يجد المدير رابط وثيق بين الحافز الذي سيمنحه للموظفين ويبين أهداف العمل لأن الهدف الأول من الحافز زيادة إنتاجية العمل؛[1]

-إذا أردت أن ينجح التحفيز ينصح الخبراء بضرورة ربط الحوافز بأهداف الموظفين والمنظمة معا سيكون هناك دافع إضافي للعمل وإخراج كل الطاقات من أجل الوصول للهدف المنشود؛

– يجب أن تعرف ما هو الوقت المناسب للتحفيز وقبل أن تتعهد بالحوافز يجب أن تضمن الوفاء بالالتزامات التي تقررها الحوافز لأن عدم وفاءك بالتزامات ك سيهدد مصداقيتك أمام موظفيك؛

[1] إياد محمد مصباح،مرجع سابق ذكره ،ص ص 23 24.

– احرص أن تكون عادلا في توزيع الحوافز ولا تميز بين موظفيك فكل موظف يجب أن يكافئ مع نجاحه، و ضمان العدالة والمساواة سيساعدك على إنجاح نظام الحوافز في شركتك؛

– إدراك الموظفين لسياسة التي تنظم الحوافز سيجعلهم على علم به الذي يجب أن تطلع موظفيك بأن الحوافز سيحصل عليها كل موظف ينجح في مهامه الموكلة له؛

– يجب منح الحوافز عند قيام الموظف بالأداء المميز وليس الأداء العادي، عن هذا الشرط في منح الحوافز يشجع الموظف على تقديم أفضل ما لديه وهذا ما سينعكس إيجابا على مصلحة الشركة؛

– لن ينجح الحافز إذا دفع الموظفين للعمل الفردي لذا من المهم جدا يعزز الحافز روح العمل كفريق أو مجموعة واحدة لأن تضافر جهد الموظفين سيساعد على تحقيق نجاح أكبر للشركة؛

– أحرص على أن لا تكون المكافآت غاية في حد ذاتها بل يجب أن يكون الحافز وسيلة لتحقيق المزيد من الإنجازات والنجاحات للشركة.

ثانيا:أسباب فشل نظام الحوافز

يواجه نظام الحوافز بعض المشاكل تعيق تحقيق الأهداف المرجوة التي يمكن توضيح أهمها في:[1]

– ملؤ جو المنظمة بالسياسات؛

– الأحكام المسبقة على الغير؛

– عدم الثقة؛

– وضع توقعات غير واضحة عند أداء العاملين؛

– المنافسة بين العاملين؛

– حجب المعلومات المهمة عن الموظفين هم بحاجة لها لأداء عملهم؛

– الخوف أو الرعب من المنظمة

– معاملة العاملين بشكل غير عادل.

[1] إيناس الأموي، التحفيز الإداري ،www: https،abahe،meth، تاريخ الإطلاع 17-5 -2021، الساعة : 20:40

خلاصة

خلال هذا الفصل تم التطرق إلى مفهوم الحوافز وأهم النظريات المفسرة لها، وكذا نظام الحوافز، بما أن نظام الحوافز يهدف إلى جذب الموارد البشرية بالكم والكيف المناسب للعمل بالمنظمة، والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء والسعي الدائم لحثهم على بذل الجهد وتحسين الأداء في وظائفهم لتحقيق أهداف المنظمة، وهو البقاء الاستمرارية في ظل المنافسة.

وطالما تؤثر نظام الحوافز بشكل كبير على قرارات الأفراد العاملين بقبول الوظائف واستمرار فيها والتعايش معها والمحافظة على صعوبات معينة من الأداء أو ترك المنظمة للانتقال إلى أخرى بحثا على وظيفة أحسن، فإن يصبح من الضروري اهتمام بدراستها وتحليلها والوقوف على أثرها وعلاقته بمختلف الوظائف الأخرى، وخاصة تحقيق الرضا الوظيفي الذي يمكن للمنظمة استقرارها والعطاء هذا ما نسعى التطرق إليه من خلال هذا الفصل الثاني.

الفصل الثانـي:

مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي

تمهيد

إن نجاح أي مؤسسة يعتمد بشكل أساسي على مدى فاعلية أداء الأفراد العاملين بها لمهامهم ووجباتهم ،وهذا الأخير يتأثر بمستوى رضاهم عن العمل أو الوظيفة لأنه من الطبيعي جدا أن يختلف أداء فرد يشعر انه راضي في عمله لفرد آخر لا يشعر به .

وموضوع الرضا الوظيفي هو طلب قديم ومتجدد في أدبيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي يشغل اهتمام العديد من الباحثين والمختصين وخاصة عن كيفية حدوثه والعوامل التي تؤثر فيه والسبل التي يمكن من تحقيقه وتحسينه.

من خلال هذا الفضل سيتم التطرق إلى مختلف جوانب هذا المفهوم وأهم النظريات التي تفسره والآليات التي تمكن من تحقيقه ونتطرق من خلال الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: عوامل الرضا المؤثرة على الرضا الوظيفي وطرق قياسه

المبحث الثالث: محددات ومؤشرات الرضا الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

لقد حظي مفهوم الرضا الوظيفي في أربعينيات القرن العشرين باهتمام كبير من المفكرين والباحثين والاختصاصيين في مختلف المعرفة الإنسانية ، بما يتسم به الرضا من الوظيفي أهمية أساسية في التوجيه الإنساني في تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى ماهية الرضا الوظيفي انطلاقا من تعريف الرضا الوظيفي، خصائصه، أهميته.

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي

إن تعدد الاتجاهات والزوايا التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي أدت إلى كثافة الأبحاث والدراسات حوله، مما صعب الاتفاق حول تعريف محدد يكون شامل وجامع حيث هناك العديد من التعاريف وغالبا ما يتم الخلط بينهم .

و قبل التحدث عن الرضا الوظيفي، وجب الإشارة إلى نظرة عامة حول الرضا.

أولا: تعريف الرضا

- **لغة:**هو ضد السخط، و ارتضاه يعني رآه له أهلا و رضي عنه، أحبه وأقبل عليه.[1]
- **اصطلاحا:** فيعرف إبل الرضا، بأنه يعكس درجة التطابق بين الفوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه.[2]

ومن خلال التعريف الذي قدمه إبل يلاحظ أنه أدخل مبدأ التوقع على الرضا أي حدوث الرضا يتوقف على مدى إدراك الموظف بأن ما يتقاضاه من عوائد حقيقية تتناسب مع ما يتوقعه مستقبلا.

ثانيا: تعريف الرضا الوظيفي

هناك عدة تعاريف للرضا الوظيفي وذلك بسبب اختلاف اختصاصات الباحثين المهتمين بدراسته منها:

تعريف لوك locke

[1] محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة،الإسكندرية،2004،ص 168.
[2] عائشة مصطفى المناوي ، سلوك المستهلك،ط 2، دار مكتبة عين شمس القاهرة،1998،ص122.

- **يرى لوك locke** الرضا الوظيفي على أنه حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد لوظيفته على أنها مشبعة أو محققة لقيم الوظيفة أو مهنة على شرط أن تكون هذه القيم متطابقة مع حاجات الفرد.[1]

ويرى عبد الخالق (1983):إن الرضا المهني هو مفهوم متعدد الأبعاد يشمل الرضا الذي يستمد الفرد من مهنته وجماعة العمل التي يعمل معها ورؤسائه الذين يخضع لأشرافهم وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل بها.[2]

ومن خلال مما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل للرضا الوظيفي بأنه:

و "يمكن النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره مظلة تندرج تحتها مجموعة من العوامل المتداخلة ذات تأثير على مستوى الإنتاجية، أو هي عملية موائمة بين ما هو متاح أو يمكن بلوغه فعلا".[3]

وذهبت بعض الدراسات إلى إن هذه المشاعر تعتمد من وجهة نظرهم على إدراكين:

- الإدراك الأول: يتعلق بإدراك الفرد لما يحققه له عمله الحالي .
- الإدراك الثاني: يتعلق بما يتطلع الفرد إليه أو ينبغي أن تحققه لهم وظائفهم.

المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن تحديد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما ما يلي:[4]

1-تعدد مفاهيم طرق قياسية:أشار الكثير من الباحثين في ميادين الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك باختلاف وجهة النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

[1] لوكي الهاشمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن،2014، ص 119.
[2]مروان طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي لطرف قياسه: تفسير درجاته، أساليب زيادته في الجمل)،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،ط1، -الأردن،2011 ص105
[3]وليد حليم غازي، دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية،ط2011،1،ص111 ،112
[4]عثمان محادين،القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي،دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن،ط1، 2016،ص101-102

2-النظر إلى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي:غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي فإنما يمكن أن يكون رضا الشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فا الإنسان لديه حاجات وغايته ودوافعه متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على طرق القياس.

3-الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي نتائج متناقصة للدراسات التي تتناول الرضا لأن الظروف التي أجريت في تلك الدراسات متباينة.

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

5-الرضا عن العمل ارتباط بين تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة من الخيرات المحبوبة والغير محبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير العامل للعمل وإدارته، ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي تقدمه للعمل وأداءه العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات .

6-رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا عن رضاه عن العناصر الأخرى:

إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى كما أنه ما قد يؤدي للرضا فرد معين ليس بالضرورة إن تكون له نفس قوة التأثير،وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

المطلب الثالث:أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من المظاهر الهامة التي تستوجب الاهتمام بها في كل مجالات العمل وفي كل وقت وذلك لسببين:

1- لأنه هدف كل نشاط وعمل في هذه الحياة وهو السبب الوحيد الذي يحافظ على بقاء العامل في جديته وثبوته.

2- هو تأثير وإسهام الرضا في باقي الاتجاهات إذ يحدث آثار سلبية أو إيجابية على كل سلوكيات الفرد بل على ظواهر مجالات العمل.

ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

أولا : أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للموظف :

ارتفاع شعور العاملين بالرضا الوظيفي يؤدي بها إلى:[1]

-**القدرة على التكيف مع بيئة العمل:** حيث إن الوضعية النفسية المريحة التي يتمتع بها العاملين تعطيهم إمكانيات أكبر للتحكم في عملهم وما يحيط به.

-**الرغبة في الإبداع والابتكار** : فعندما يشعر العاملين بأن حاجاتهم المادية من أكل ،مسكن، وغير المادية من تقدير واحترام ،أمان الوظيفي مشبعة بشكل كافي تريد لديهم الرغبة في تأدية أعمال هم بطريقة مميزة.

-**زيادة مستوى الطموح و التقدم:** فالعمال الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي يكونون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

- **الرضا عن الحياة:** حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للعاملين تساعدهم على مقابلة متطلبات الحياة.

-ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة:

ينعكس ارتفاع شعور العاملين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:[2]

- **ارتفاع في مستوى الفاعلية**:فالرضا الوظيفي يجعل العاملين أكثر تركيز على عملها.

-**ارتفاع في الإنتاجية**:فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي.

---

[1]رشيد علوان،خديجة خلفي،نضام الأجور وأثرها على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية ،تخصص محاسبة،جامعة المدية،2015،ص46

[2]دوقانة مسعودة ،حامي نسرين،مرجع سبق ذكره،ص59

-**ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة:**فلما يشعر العملين بأن وظائفهم أشبعت حاجاتهم المادية وغير مادية يزيد تعلقهم بمؤسساتهم.

-ثالثا:أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:

ينعكس ارتفاع شعور العاملين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة :[1]

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية .

- ارتفاع معدلات النمو والتطور في المجتمع.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وطرق قياسه

تتوفر أي مؤسسة على موارد متعددة ومتباينة، إلى جانب الموارد المادية نجد العنصر الحيوي والفعال ألا وهو العنصر البشري الذي يساهم بشكل أساسي في تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال المساهمة في إنجاز الوظائف المختلفة .

إن المؤسسة الواعية بأهمية ما لديها من موارد بشرية خاصة أمام التطورات المتسارعة و المستجدات حول أهميتها تهدف إلى تفهم طبيعة أفرادها في جوانبهم المختلفة الاجتماعية ،النفسية ، وعليه توجب عليها البحث عن العوامل التي من شأنها إن تحفزهم وتشجعهم على الأداء الجيد ، فيتحقق رضاهم الذي يعد من بين المؤشرات الدالة على فعالية المؤسسات و سياستها . مما استدعى الأمر لدراستها وفق معطيات موضوعية، وعلمية بشكل دقيق ودوري.

المطلب الأول:العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة عن الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد وقد تعدد وجهات النظر المحددة للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وذلك من قبل الكتاب والباحثين ويمكن تصنف العوامل إلى:

1 العوامل الشخصية للرضا:

[1]زويش سامية ، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء العاملين في مؤسسة،مذكر تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير جامعة البويرة ،2014،ص05

أظهرت الدراسات أن الرضا عن العمل يتأثر شخصية الفرد، فهناك ناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الأشياء ومن أهم هذه العوامل ما يلي:[1]

أ- عوامل تتعلق بخصائص العمال:

توجد مجموعة عوامل يمكن حصرها فيما يلي:

1-احترام الذات:

كلما كان هناك ميل لدى العاملين للاعتداد واحترام ذاته والاعتلاء بقدرته كان اقرب إلى الرضا عن العمل، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بضعف في قدرتهم، أو عدم اعتداء بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل،

2-تحمل الضغوط:

قدرة تحمل الضغوط داخل المنظمة وكيفية التعامل معها لدى الفرد تجعله أكثر رضا في حين وجود عقبات أو صعوبات فسيكون الاستياء حليفه.

3-المكانة الاجتماعية:

كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفة و الأقدمية زاد رضا العامل عن عمله، أما إذا قلت مكانته وظيفيا واجتماعيا وقلت الأقدمية زاد استياءه.

4-الرضا العام عن الحياة :

يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم أما الاستياء في حياتهم والغير راضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية و الاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى حياتهم

ب-العوامل التي تتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم:

وهي العوامل التي يمكن قياسها بتحليل خصائص وسمات الفرد من خلال:

1-السن:

[1] بشرى عبد العزيز العبيدي،دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات،محلية كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية ،رقم36، 2013،ص260

دلت الأبحاث عن وجود علاقة ارتباط بين السن ودرجة الرضا الوظيفي فكلما زاد سن الفرد كلما زادت درجة الرضا عن العمل، ويرى البعض أن السبب في ذلك ربما يكون في أن الطموحات الفرد في بداية عمره تكون مرتفعة وبالتالي لا يقابلها في اغلب الحالات الحاجات التي بنبعها الواقع الفعلي للعمل ويسبب ذلك في عدم الرضا الوظيفي.

2-المستوى التعليمي:

أثبتت الدراسات أن المستوى التعليمي يؤثر على رضا الفرد عن عمله وإذا كلما زاد المستوى التعليمي ارتفعت معه درجة الرضا عن العمل وكلما قل المستوى التعليمي انخفضت معه درجة الرضا عن العمل وهذا لأن المستوى التعليمي ساعد العامل على فهم العمل وظروفه ويزيد من فرص الترفيه وبالتالي زيادة المسؤوليات و الأجر وهذا حينما يؤدي إلى رضا الوظيفي.

3-الخبرة:

كلما زاد خبرة الفرد أقدميته في العمل كلما زاد الفرد عن ذلك العمل ، وذلك إن اكتساب الموظف للخبرات والقدرات في مجال عمله كثيرا ما يؤثر له الوقت والجهد وتجعل منه محط تقدير رؤسائه ومرؤوسيه مما يبعث على نفسه ثقة تشعره برضا أكبر.

4-مدة الخدمة في المؤسسة:

تعرف الخدمة بأنها الفترة الزاهية للبقاء في عمل معين وتشير الدراسات إن هذه الخدمة للموظف تقدر العامل الأكثر ثباتا في توقع الرضا عن العمل مقارنة بالعمل، وهناك دراسات واضحة تشير إلى وجود علاقة قوية موجبة بين الرضا الوظيفي وسنوات الخدمة بحيث كلما زادت الخدمة زاد الرضا الوظيفي عند الموظف.

ج-العوامل التنظيمية للرضا:[1]

تتمثل العوامل التنظيمية في:

1-الأجر:

[1]عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل،نيولينك للنشر والتدريب ،مصر ،الطبعة الأولى، 2015، ص19

يمثل وسيلة لأتباع حاجات العامل المختلفة فهو يلعب دورا في شهوره بالرضا عن عمله إذا كان أجره مناسبا وعادلا وتحتل الأجور والرواتب التي تدفع للعاملين لقاء جهودهم أهمية كبيرة كعقود اقتصادية تمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة في المنظمة إضافية إلى كونها مؤشرات على الموقع والمركز الاجتماعي للفرد وفي أي مجتمع .

2-نظام العوائد:

مثال الحوافز ، المكافآت ، الترقيات، ويشعر الفرد بالرضا إذا كان تزويد الفوائد يتم وقفا لنظام محدد يضمن توفيرها بالقدر المناسب،وبشكل عادل.

3-نمط الإشراف:

تشير نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل.

فالمشرف الذي يجعل من المرؤوسين محورا لاهتمام هـ ويكسب ولاء مرؤوسيه يكون الرضا الوظيفي للعمال عال وعلى العكس.

4-سياسة المنظمة:

تشير إلى أنظمة العمل ،ولوائح، وإجراءات،وقواعد العمل وتوضيح الطرقات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقه.

5-تصميم العمل:

حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع والمرونة والتكافل والأهمية والاستقلال، وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.

6-ظروف عمل جيدة:

كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعدت ذلك على الرضا عن عملهم ومن هذه الظروف ما يسمى الإضاءة الحرارة التهوية وحجم المكتب والتلفون وترتيب المكاتب وحجم الاتصالات الشخصية وحجم الحجرة وغيرها.

المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي

بالرغم من أهمية الرضا الوظيفي، إلا أن كثير من المنظمات لم تستخدم أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل. وتقتصر هذه أساليب عادة على مجرد سماع رأي الرؤساء في العمل عن مرؤوسيهم.

ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر إلى نوعين من مقاييس:

1-المقاييس الموضوعية:

وهي المقاييس التي تقوم على مؤشري الغياب وترك الخدمة كمنبهات عن درجة رضا المستخدمين :[1]

الغياب: ويعرف على انه عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقا لبرنامج العمل، أما إذا كان العامل في عطلة رسمية فإن ذلك لا يعتبر تغيب، ومعدل غياب العامل في المؤسسة يعتبر مؤشر يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا وبالتالي فالعامل الراضي يكون أكثر ارتباطا بعمله وأكثر حرصا على الحضور عكس العامل الذي يشعر بالاستياء فانه يلجأ للتغيب إلا إن هناك حالات غياب يمكن تجنبها مثل:حالات المرض،أو التعرف لحوادث طارئة وبحسب معدل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الأمريكية كالتالي:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع عدد أيام الغياب للأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين}} * 100$$

إن مجموع أيام التغيب للأفراد هي مجموع تغيب كل العمال، وعدد أيام العمال هي كل أيام العمل الخاصة بالمؤسسة باستثناء الفصل الأسبوعية والرسمية.

أما متوسطة عدد الأفراد فهو متوسط عدد الأفراد فيه أو الفترة وفي أخرها.

[1] سهيلة محمد عباس،إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتجي) ، دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن ط2 ،2000،ص176 _178.

ب–ترك العمل: يمكن اعتبار رحالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد كمؤشر يدل على مدى ارتباطه بعمله وبحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد حالات ترك الخدمة الاختياري مقسوما على العدد الإجمالي لعدد الأفراد في منتصف الفترة التي يحسب معدلها كالآتي:

معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة	= عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة / مجموع عدد الأفراد في منتصف الفترة	×100

فمعدلات ترك الخدمة يمكن إن تشير إلى مدى ارتباط الفرد بمنصبه كذلك تقوم كل مؤسسة بمقاربة وضغط بدفع مؤسسة من نفس طبيعة النشاط و ذلك لمعرفة عوامل الرضا وعدم الرضا.

–**المقاييس الذاتية:**لقد تعددت المقاييس الذاتية للرضا نظر لتعدد النظريات التي فسرت موضوع الرضا الوظيفي ومن أهم المقاييس الشائعة:[1]

ج– طريقة ليكارت (likort)يتكون هذا السلم من مجموعة من العبارات الموجبة والسالبة الخاصة بالوظيفة يسال المفحوص بشأنها لتحديد درجة موافقة عليها ويمثل هذا المقياس خمس إجابات بديلة لكل عبارة من عبارات الاستقصاء خمس نقاط يمكن التعبير عنها بشكل رقمي والتي تبدأ بالمرافقة الشديدة وتنتمي بالمعارضة الشديدة وتشمل الإجابات ما يلي:

أوافق بشدة	
أوافق	
لم يقرر	
لاأوافق	
أعارض بشدة	

[1] هريش إبتسام،حمزي حسيبة ، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم تسير، تخصص إدارة أعمال ،2018،ص ص 32–34

يمكن في هذه الحالة إعطاء كل إجابة من الإجابات الخمس السابقة رقم يستخدم في الدرجات الكلية التي حصل عليها كل فرد من إيجابيته على العبارات التي ينظمها الإقصاء وعليه فالدرجة المرتفعة ندل على الاتجاه الموجب والدرجة المنخفضة تدل السالب.

ب- طريقة هربرغ (herberg):

تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للمفحوص والمراد بذلك قياس مشاعره نحو العمل وعادة ما تقدم محتوى السؤالين على النحو التالي:

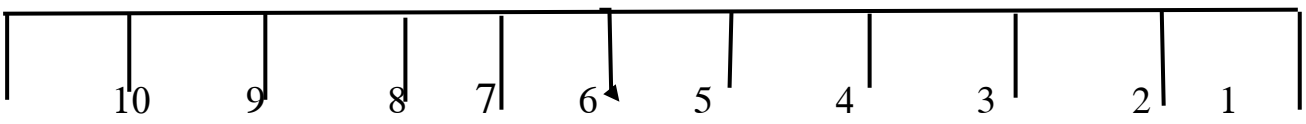
- الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها بالسعادة في عملك خلال السنة أشهر الماضية.

-الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها باليأس الشديد في عملك خلال الستة أشهر الماضية.

ج- طريقة ترستون (thurstone):

وضع كل من ترستون وشاف عددا من العبارات بينها فاصل أو مسافات متساوية عرفها على عبارة تمثل أقصى الدرجات الإيجابية وإنها تمثل أقصى الدرجات السلبية .

ولقد كان الباحثين يطلب من المحكمين إن يقسم العبارات المعطاة لهم إلى 11 قسما أوفئة، بحيث توضع الموافقة الشديدة أو التقبل الشديد في الفئة الأولى وتوضع العبارة التي تدل على عدم التقبل توضع في فئة 06 وهي عبارة محايدة نأخذ درجات من01الى11 تبعا للفئة التي تقع فيها كل محكم.



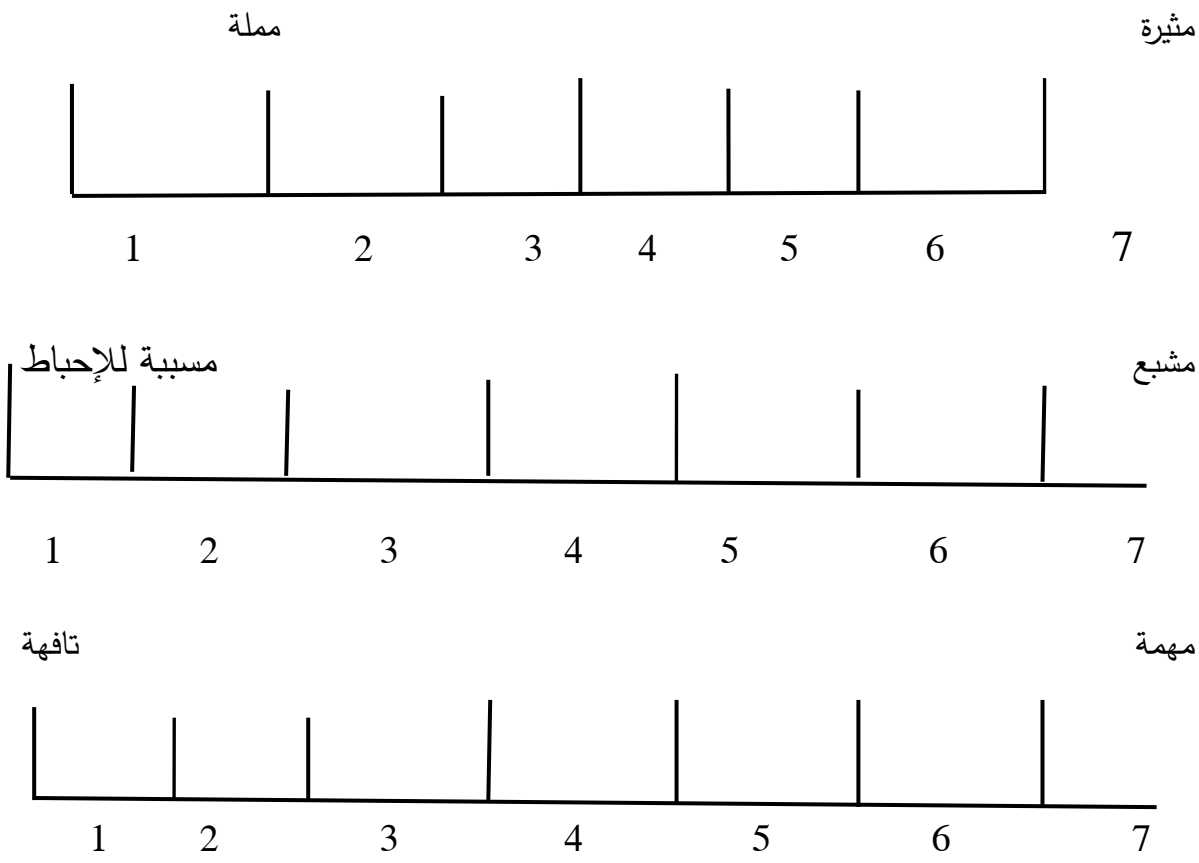
مؤيد معارض

د-طريقة اسكود:

يتكون مقياس الرضا حسب هذه الطريقة من مجموعة من المقاييس الجزئية يشكل جانب من جوانب العمل ، بحيث يحتوي كل قياس على تطبيق يمثلان صفتان متعارضتان بينهما 07 درجات ويطلب

من الفرد الموارد قياس رضاه إن يختار الدرجة 01 والتي تمثل شاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي.

وفيما يلي مجموعة من المقاييس الجزئية المتعلقة بمحتوى العمل الذي يقوم به الفرد وفق هذه الطريقة:



وتجمع درجات التي أعطاها الفرد لكل مجموعة من المقاييس الجزئية التي تمثل جانبا معينا من جوانب العمل"محتوى العمل،الأجر ،الإشراف،،،،الخ" يكون هذا المجموع ممثلا لرضا اتجاه نفسه نحو جانب من جوانب العمل ويتم تكوين الرضا وقف هذه الطريقة بتكوين مقاييس جزئية ذات قطبين متناقضين كما هو الحال في المثال الموضع أعلاه.

هـ-طريقة الجثمان(guttman):

حاول الجثمان إنشاء مقياس تجمعي معنية فيه ، فمعنا لأنه واقف على العبارة التي أدى منها ولم يوافق على كل العبارات التي نقولها، ويلاحظ إن المقياس يصلح فقط لقياس الاتجاهات التي يمكن إن توضع فيها العبارات القابلة للتدريج والتدرج بحيث يتحقق الشروط الأساسية التي وضعها جثمان وهذا

الشرط نفسه جعل استخدام هذه الطريقة في قياس الاتجاهات النفسية المحدودة نسبيا ومن ملاحظة إن هناك حالات خاصة يتعذر فيها المفحوص نفسه إن يعبر لفظيا عن اتجاهه الحقيقي ذلك لان اتجاهه قد يكون على المستوى لا شعوري وفي هذه الحالة يستعان بوسائل أخرى للتعرف على اتجاهات المفحوصة اللاشعورية ودوافعه المكتوبة.

المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي

نظرا لأهمية موضوع الرضا الوظيفي فقد كان محور اهتمام الباحثين والدارسين توجهوا إلى بناء نظريات علمية كانت بمثابة الطريق الذي يحاول كشف بعض المحددات التي تكون مرتبطة بالرضا وفيما يلي عرض لأهم ما جاء في هذه النظريات:

أولا:نظرية العاملين لهرزبرغ

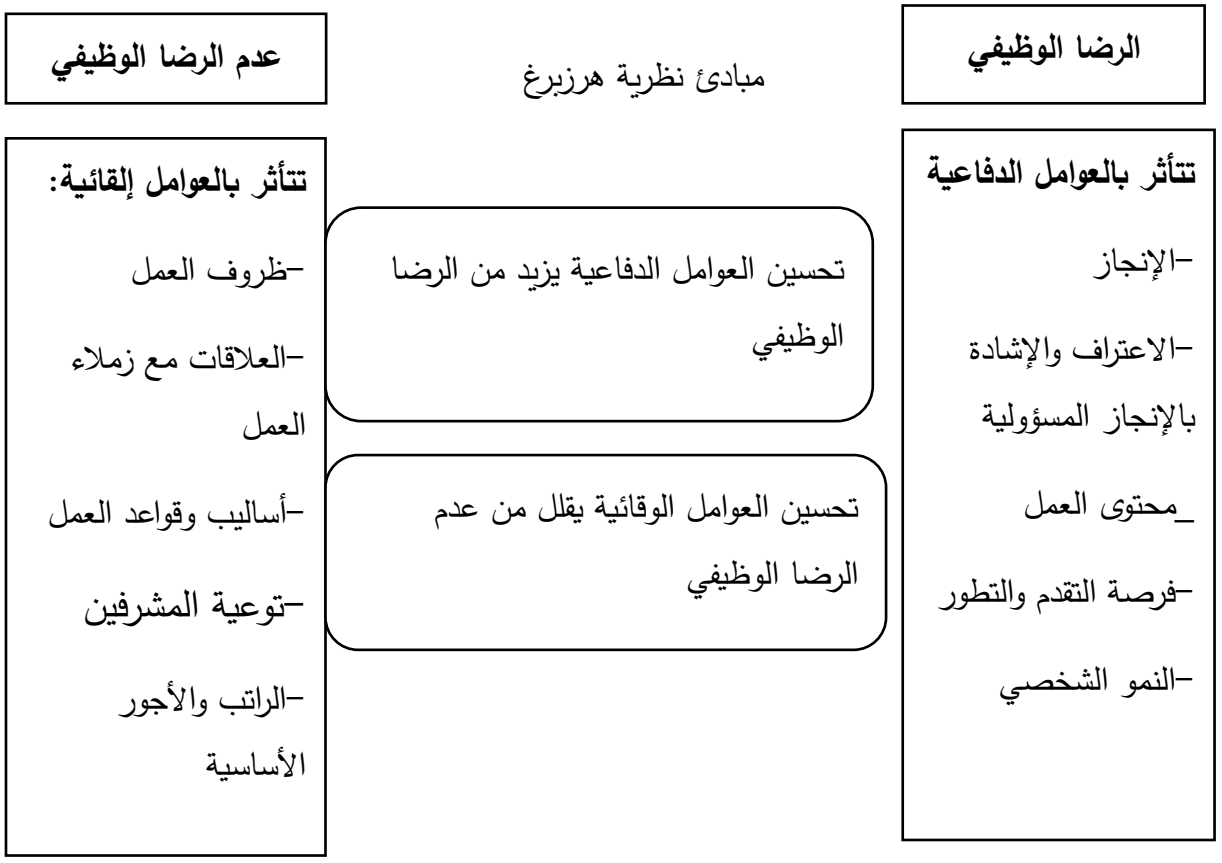
لقد قدم فريد برك هرزبرغ عام 1956 نظرية ذات العاملين ومنذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام الكثير من الباحثين .

وبناءا على دراسة هرزبرغ استطاع إن يميز بين مجموعتين من العوامل ،المجموعة الأولى سماها العوامل الدفاعية التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي ،أما الثانية فهي العوامل الوقائية وهي التي ينتج في حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي.[1]

والشكل التالي يمثل محتوى نظرية العاملين:

[1] جير الدجرنبرج ،إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل بسيوتي،دار المريخ ،الرياض 2004 ص208

الشكل رقم(1-2) محتوى نظرية العاملين(نظرية هرزبرغ)



المصدر: صالح محمد محسن العامري وآخرون،الإدارة والأعمال ،دار وائل للنشر،الأردن 2007، ص464

يبين هذا الشكل أن هذه النظرية تحتوي على مجموعتين من العوامل:[1]

أولا: العوامل الدفاعية:وهي تلك العوامل التي تؤدي إلى خلق قوة دفع للسلوك وتسبب الرضا الوظيفي وتدفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي توجد في محتوى العمل وكيانه وتصميم الوظيفة يتمثل في :

-الإنجاز وأداء العمل؛

-مسؤوليات الفرد على عمله وعمل الآخرين؛

[1]احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات،الدار الجامعية للنشر والتوزيع،ط8، الإسكندرية،مصر ، 2002ص33 .

-الحصول على تقدير والنمو في العمل ؛

-فرص التقدم والنمو في العمل؛

-أداء عمل ذو أهمية وقيمة للمنظمة؛

ثانيا: العوامل الوقائية:

وهي العوامل التي يعتبر توافرها بشكل جيد ضروري لتحيد مشاعر الاستياء وتجنب مشاعر عدم الرضا،ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الأداء وتتمثل في بيئة العمل وهي على النحو التالي:

-ظروف العمل المادية ؛

-العلاقة بين الفرد وزملائه؛

-العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل؛

-نمط القيادة والإشراف؛

ثانيا: نظرية تدرج الحاجات لماسلو:

تعتبر نظرية إبراهام ماسلو واحدة من أشهر نظريات الدافعية بحيث تقوم على الافتراضات التالية:[1]

-إن حاجات الإنسان يمكن ترتيبها في سلم هرمي حسب أهميتها بدءا من الحاجات الدنيا (الفسيولوجية)إلى حاجات الأمن ثم الحاجات الاجتماعية فحاجات الشعور بالذات حتى حاجات إتباع الذات .

-إن الإنسان بطبيعته هلوعا ومن ثم فإن كل حاجاته لا تشبع حتى نهايتها بالكامل، فمجرد إشباعه لأحدى هذه الحاجات تقل شدة إلحاحها وتظهر حاجة جديدة لتحل محلها .

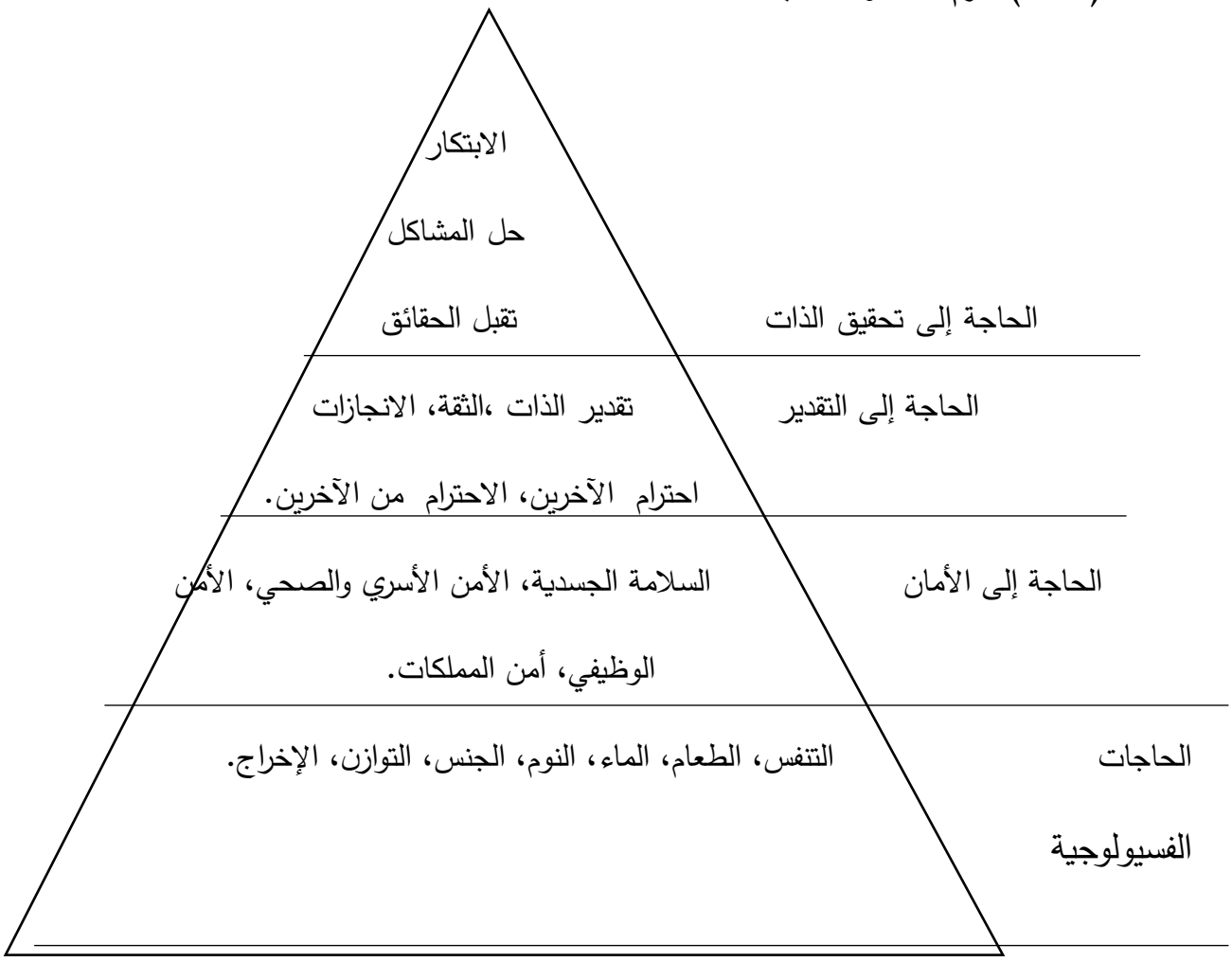
-بمجرد إتباع الفرد لإحدى حجاته بشكل مناسب له فان هذه الحاجة لن تؤدي إلى التأثير على سلوكه بعد ذلك ومن ثم فلن تدفعه أو تحفزه فيستدير ويركز على إتباع حاجة أخرى في مستوى أعلى من السلم الهرمي .

[1] عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2010،ص85.

هرم الحاجات:

انطلاقا من افتراضات النقدية فإن الحاجات تتدرج ويتم ترتيبها بشكل هرمي، تبدأ بالحاجات الأساسية أو الفيزيولوجيا وتنتقل إلى أعلى عبر حاجات الأمان والحاجات الاجتماعية ، وحاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات كما هو مبين في الشكل التالي :

الشكل (2-2) هرم ماسلو للحاجات



المصدر: صالح محمد محسن العامري وآخرون،الإدارة والأعمال ،دار وائل للنشر،الأردن 2007، ص464

وقد صنف ماسلو الحاجات في تدريجها الهرمي كما يلي:[1]

[1]بلهادي سامية ،كفايفي أحلام ، اثر الرضا الوظيفي للعاملين على الأداء الوظيفي مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ،قسم علوم التسيير ،تخصص إدارة وتسيير المؤسسة جامعة المدية –الجزائر 2015 ص19-20

1-الحاجات الفسيولوجية:هي الحاجات الأساسية التي لا يستغني الإنسان عنها كالماء والهواء والطعام وتعمل هذه الحاجات على بقاء الإنسان واستمراره في الحياة .

2-حاجات الأمن والضمان: تتمثل في توفير البيئة الآمنة والمساعدة على بقاء الفرد مثل، الأمن، الحماية، الحرية، استمرار وجوده.

3-حاجات الحب والصداقة (الإجتماعية):تتمثل في الانتماء وربط العلاقات مع الآخرين حيث يسود الحب والتعاطف.

4-حاجات الاحترام : هي حاجة الإنسان ورغبته في تكوين صورة ايجابية عن نفسه واعتراف الآخرين به وبأهميته.

5-الحاجات إلى تحقيق الذات : هي رغبته الإنسان في إن يكون ما يود أن يكون، وبالرغم من الشهرة التي نالتها نظرية ماسلو إلى إنها لمتسلم من الانتقادات التي وجهت إليها ومنها كيفية الإتباع وعدم اعتراف الفروق الفردية وضرورة إتباع أكثر من حاجة في الوقت ذاته .

ثالثا:نظرية الحاجات الدرفر

قدم الدرفر تصنيفا للحاجات في شكل هرم يشبه بدرجة عالية هرم الحاجات لماسلو لكن هذا الهرم يحتوي على ثلاثة أنواع من الحاجات:[1]

أ- **حاجات البقاء**:وهي تمثل الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو

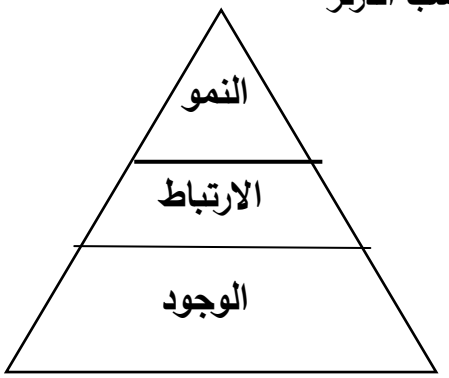
ب-**حاجات الارتباط**:وتعبر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة تتمثل جزء من الحاجة إلى التقدير.

ج-**حاجات النمو**:وتعبر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته ومؤهلاته وتمثل جزء من الحاجة إلى التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

والشكل التالي يوضح النظرية :

[1]قوادري رشيد، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر لرفي علوم التسيير، جامعة المدية ،2008،ص ص64 65.

الشكل(3-2) يبين تصنيف الحاجات حسب الدرفر



مصدر:حريم حسين ،سلوك الأفراد في المنظمة دار زهران للنشر عمان ،1997 ص132

وتعتبر هذه النظرية مكملة لنظرية ماسلو حيث يتفقان في المبدأ كون الرضا لدى العاملين يتحقق بدرجة إشباع الاحتياجات لديهم ولكن الاختلاف الجوهري بينهم يمكن في أن نظرية الدرفر ترى بإمكانية السعي إلى تحقيق إشباع أكثر من حاجة في وقت واحد على العكس ما تنتهي إليه نظرية ماسلو.

رابعا:نظرية القيمة (OCKE):

وضع لوك نظرية أطلق عليها سم نظرية القيمة عام 1976 لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي وقد تناول لاندي وترمبو(LANDY AND TRUNBO)المشار إليهما في صالح هذه النظرية بشيء من التحليل عام 1980 وتفسر هذه النظرية الرضا الوظيفي ما هو إلى حالة عاطفية سارة سببها مدى إدراك الفرد إن الوظيفة التي تنسجم مع حاجتها وميز لوك بين القيمة والحاجة فاعتبر إن الحاجة عنصر أساسي لاستمرارية حياة الإنسان وإنها موجودة بمعزل عن رغباته بينما القيم لها صفة الفردية وتمثل رغبات الفرد أيا كان وصفه .[1]

خامسا: نظرية التوقع (VROOM 1964):

تعتبر نظرية فروم من النظريات الحديثة في الدوافع إذا تعتبر مدخلا عقلانيا لدراسة الحوافر وأثرها على الدافعية في الأداء ،وبموجب هذه النظرية فإن الأداء محصلة أساسية العلاقة مابين القابلية بإنجاز والعوائد(الحوافز).

[1]احمد ماهر،مرجع سابق ص299

وتعتمد هذه النظرية على ثلاث جوانب كما يلي:[1]

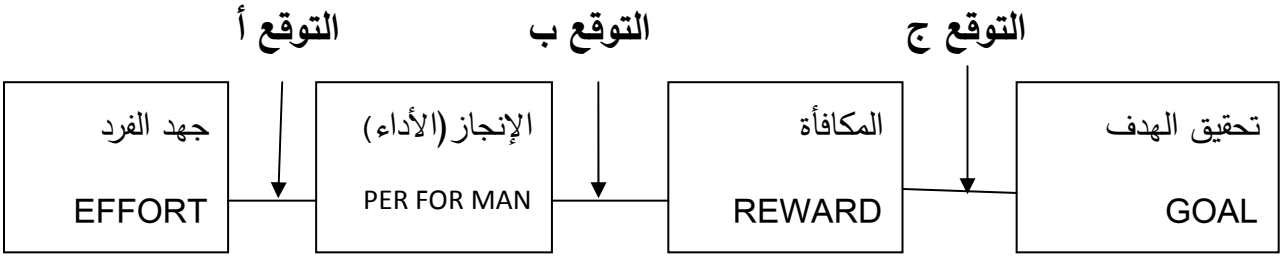
أولا:الجاذبية (المنفعة):وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج أو العوائد المحتملة التي يمكن إن يحققها في عمله وتتمثل في الحاجات غير المشبعة.

ثانيا:الارتباط بين الأداء والعائد (المكافأة):وهي حرية اعتقاد الفرد بأن مستوى أداؤه يؤدي إلى تحقيقه النواتج أو العوائد المرغوبة.

ثالثا:الارتباط بين الجهد والأداء: وهي الاحتمال المدرك للفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء أي مدى رغبة الفرد في العمل أو تحقيق عائد معين في أي وقت تتوقف على أهداف الفرد وإدراكه للقيمة النسبية لهذا الأداء كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف .

والشكل التالي يوضح نظرية التوقع (فروم) :

الشكل رقم (4-2) نظرية فروم للتوقع



المصدر:موسى سلامة اللوزي،إثراء للنشر والتوزيع ،الأردن 2009 ص 119

تشير النظرية للعلاقات التالية :

أ-هناك علاقة بين الجهود المبذولة والإنجاز المراد تحقيقه

ب-هناك علاقة بين الإنجاز المراد تحقيقه والفوائد المتحققة من خلاصها

ج-هناك علاقة بين المكافأة إعطائها للفرد وبين تحقيق الهدف المراد إنجازه

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

[1]صادق محمد عفيفي وآخرون ،الإدارة في مشروعات الأعمال دار الكتاب الكويت 1981 ص294

سادسا: نظرية العدالة :

تنسب نظرية العدالة للكاتب أدهر (ADANS) وذلك عام 1963 وتقوم هذه النظرية في تفسيرها الرضا الوظيفي للموقف تتوقف على مقدارها يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات وحسب أدهر فان الموظف لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط بل يقارن أيضا بين المجهودات التي يقدمها للآخرين وما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك وكلما كانت هذه المقارنة عادلة كلما زاد مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي والعكس صحيح. [1]

الشكل (5-2)خطوات عملية إدراك الموظف للعادلة

تقييم الموظف لوضعه الشخصي على أساس المقارنة بين مجهوداته للمؤسسة والعوائد التي يحصل عليها منها .

تقييم مواضيع التعليم ، الخبرة ،أما العوائد تتمثل في تلك العوائد التي يتحصل عليها الموظف مقابل

مقارنة الموظف لنفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمجهودات والعوائد.

ممارسة الشعور بالعدالة أو بعدم العدالة.

المصدر : غربي علي وآخرون ،تنمية الموارد البشرية ،دار الفجر للنشر والتوزيع ،القاهرة 2007 ص216

يتبين من الشكل السابق أن أدمر اعتمد في تفسيره لعملية إدراك العدالة على الثنائية "مجهودات عائدات" حيث تمثل المجهودات مختلف الإمكانيات التي يضعها الموظف تحت تصرف مؤسسة بصفة عامة ووظيفته بصفة خاصة مثل : التعليم ، الخبرة. أما العوائد التي يتحصل عليها الموظف مقابل ما قدمه من مجهودات سواء كانت هذه العوائد مادية كالأجور والعلاوات .أو معنوية مثل الشكر والتقدير

ومن هنا فان من واجب الإدارة إن تهتم يتوفر العدالة الذي يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف لأن العدالة تؤذي إلى تحفيز الموظفين وإثارة دافعتيهم لمزيد من العمل وزيادة مستوى

[1] محسن علي الكتيبي ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتنظيم ، المكتبة الأكاديمية ،مصر،2005،ص309.

الأداء وجودته أما إذا كان الشعور لعدم العدالة يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي والذي ينعكس سلبيا على المؤسسة.

المبحث الثالث: محددات ومؤشرات الرضا الوظيفي

بالرغم من اختلاف العلماء حول مصطلح الرضا عن العمل إلا أنه يبقى عبارة عن تلك المشاعر الوجدانية التي يكونها الفرد نحو العمل ،الذي يتصور إن يحقق من خلاله حاجاته المختلفة ،و لكي تبقى هذه الحاجات التي تسعى العامل إلى تحقيقها ترتبط محددات ومؤشرات الرضا الوظيفي التي من شأنها إن تزيد أو تنقص من درجات الرضا عن العمل ومن خلال هذا المنطلق نتطرق في هذا المبحث إلى أهم محددات ومؤشرات الرضا الوظيفي .

المطلب الأول:محددات الرضا الوظيفي:

تدفع الإنسان مجموعة من الحاجات للقيام بسلوك معين بغية إشباعها ،كما إن هناك بعض العوامل والمحددات التي من شأنها إن تجعل الفرد العامل راضي عن عمله إن توفرت أو مستاء من عمله وغير راض عنه إن نقصت كما تختلف من فترة إلى أخرى ومن مجتمع لآخر ومن فرد لآخر وتتمثل في[1] :

1-الأجر:على الرغم من محاولة بعض الباحثين تعميم عدم أهمية الأجر أو التقليل من شأنه،إلا إن الأجر يبقى يفرض نفسه كمعامل أساسي واستراتيجي سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ،إذا يعد الأجر من أهم أسباب النزاعات العمالية ،وخلافا لما يذهب إليه"هزبرغ" وأتباعه في اعتبارهم للأجر كمجرد وسيلة لإشباع الحاجات الفيزيولوجية بالأمن، الاستقرار ،وقد يترجم كمركز لتقدير واعتراف من طرف المؤسسة لأهمية ودور العامل ، ويرى " لورتى " إن العائد المادي يعتبر كعامل رئيسي يؤثر على مستوى الرضا عن العمل بدرجة كبيرة خصوصا في ضوء ما يصدره العامل من توقعات فكلما تماشت هذه الأخيرة مع مستوى الأجر كلما ارتفع مستوى الرضا.

2-فرص الترقية :الترقية تعني نقل العامل من وضع وظيفي أقل إلى وضع اكبر وذلك بنقله إلى وظيفة أعلى والعامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الترقية

[1] وليد حليم غازي،مرجع سابق ،ص ص113-115

لديه اكبر مما متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل والعكس ،فعدم حصول فرد كان توقعه للترقية كبيرا فيحدث لديه استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة.

3- الإشراف: يتأثر مستوى الرضا عن العمل بنمط الإشراف الذي يعتمد الرئيس مع مرؤوسيه ،وهو ما أكده الدراسات التي ترى إن المشرف الذي يجعل محور اهتمام هـ عن طريق تنمية المساندة الشخصية بينه وبينهم بالإضافة إلى إبداء تفهم لصعوبات والتسامح عن أخطائه قد يربح ولائه ويرفع مستوى رضاهم عن العمل .

4- العلاقة مع الزملاء: تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل في المنافع بينه وبينهم فكلما كانت جماعة العمل مصدر الرضا للفرد عن عمله كلما تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توتر لديه أو يعوق إشباعه لحاجات أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسببا لاستياء الفرد عن عمله.

5- الظروف الفيزيقية : إن تحسين الظروف الفيزيقية حيث إعتدالية الحرارة والإضاءة المناسبة والتهوية الجيدة .

وما إلى ذلك يمكن إن يرفع معنويات العامل ويدفعه لزيادة الأداء والإنتاجية ومن يتمسك بعمله.

أما في حالة عدم الرضا فان الفرد يكون مستعدا لان يتنازل عن كل ما يربطه بالوظيفة.

وقد قام إدوارد لولير بتقديم نموذج لتحديد الرضا الوظيفي حيث يرى إن العمليات النفسية التي تحدد رضا الفرد في الوظيفة في تقريبا واحدة وذات علاقة في ثلاثة أبعاد ذات علاقة بالعمل الوظيفي ، وهذه الأبعاد أو العوامل الثلاثة تندرج كما يلي:

-الراتب ؛

-الإشراف ؛

- الرضا عن العمل نفسه؛

المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة في مظاهر عدة كالإضراب ، وتمارض الشكاوي، إضافة إلى الغياب ودوران العمل ومثل هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات، ونظر لأهمية هذه المؤشرات نحاول تحليل كل مؤشر على حدا وإبراز درجة التكامل بينهما:[1]

1-التغيب:فالتغيب حسب بعض علماء النفس الإكلينيكي ناجم عن كراهية للمكونة البشرية والمادية التي يعمل فيها أو معها وعدم استطاعة الفرد تحمل الضغط المستمر عليه من خلال الظروف التي يعمل فيها وبمعنى آخر صعوبة ترافق الفرد نفسيا واجتماعيا مع مكونات المحيط .

ما يقصد بالتغيب الانقطاع عن العمل لمدة ما سواء كان هذا الإنقطاع بعذر قانوني أو بدون عذر أو التغيب أسباب وعوامل مختلفة وقد ركزت الدراسات على ثلاثة عوامل رئيسية وهي:

-المرض كان نفسيا أو اجتماعيا؛

-المتغيرات الهيكلية المرتبطة بالتنظيم في المؤسسة ؛

-الإتجاهات والمواقف؛

2- دوران العمل :يقصد به تلك التغيرات التي تطرأ على القوى العاملة داخل المؤسسة الإنتاجية لأسباب تنظيمية ،كما يقصد به عدم الاستقرار في العمل ،إما ترك العامل لمنصب عمله بمحض إرادته أو بتغييره الوظيفة.

يعتبر دوران العمل من أهم مؤشرات عدم الرضا الوظيفي ، حيث كلما زاد الرضا الوظيفي زادت الرغبة في الاستقرار والبقاء في الوظيفة والعكس صحيح ويمكن إرجاع دوران العمل إلى أكثر من كونه مشاعر استياء ، "والرضا يكون أفضل عامل تنبؤ لدور إن العمل في فترات اقتصادية جيدة ، وقد افترض في انه تحت ظروف تتصف بدرجة عالية من البطالة فان العمال يفضلون إن يصبرون على مشاعر الاستياء بدل إن يصبح دون عمل .

[1] أمال الشيبي حبيبة سيدي عثمان، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة المدية ، 2018، ص ص 50 51 .

3- التمارض: يعتبر التمارض الوسيلة الأكثر شيوعا بين العاملين غير الراضين عن وظائفهم ، وذلك لان التمارض يتيح للفرد الابتعاد ولو مؤقتا عن بيئة العمل التي يسبب وجوده بها إلى الشعور بالاستياء والتضايق .

يمكن تحديد الأفراد الذين يلجئون إلى التمارض من خلال سجلات الحضور وملفات الموظفين حيث إنها إذا تجاوزت الحد الطبيعي فإنها تشير إلى عدم الرضا الوظيفي .

4-الإضراب : الإضراب شكل من أشكال التعبير يلجأ إليه الأفراد سواء كانوا مجموعة صغيرة أو كبيرة للمطالبة ببعض الحقوق يرون إنها مضمونة الوضعية التي يعيشونها تعاكس طموحاتهم وتطلعاتهم ، قد تكون هذه المطالبة مادية بحتة كالزيادة في الأجور وتحسين ظروف العمل أو المطالبة بتغيير بعض المسيرين يتأثر الرضا الوظيفي بعدة عوامل يمكن تلخيصها في موقف العامل من وظيفته ويتمثل في :

-الظروف المادية للعامل؛

-مدى التجارب مع محتوى العمل؛

-موقف سهولة أو تعقد الوظيفة؛

-موقف العامل من الإدارة ،ويشمل العلاقات مع المستويات الإشرافية للسلم الهرمي للتنظيم الصناعي؛

-موقف العامل من جماعة العمل؛

5-كثرة الشكاوي: تؤكد الدراسات إن الشكاوي مؤشر مهم لمعرفة الرضا الوظيفي في المنظمة ، وذلك من خلال حصر كل الشكاوي المقدمة في فترة معينة وتصنيفها حسب العوامل المرتبطة بها ودراسات للوقوف على الأسباب التي تؤثر على الرضا الوظيفي .

6-اللامبالاة والتخريب :يشاهد تخريب أجهزة وهياكل المؤسسات أو الشركات في المنظمات التي يشعر عمالهم بعدم الرضا ، ذلك إن العامل المنسجم مع أهداف المنظمة يسعى دائما للحفاظ على تجهيزات ووسائل العمل الذي هو بالنسبة له مصدر الإحساس بالسعادة في حياته المنهية،والإهمال أدق عندما يكون الفرد غير راض عن عمله.

7-العلاقات بين العمال:تمكننا طبيعة العلاقات مع العمال على معرفة الرضا الوظيفي من عدمه فكلما كانت هذه العلاقات حسنة يسودها روح التعاون والمساندة فإنما تعبر عن مستوى الرضا لدى العامل أما إذا كانت هذه العلاقات يسودها التوتر و النزاعات الدائمة والصراعات بين الأفراد المنظمة فإنها تعبر عن غياب الرضا الوظيفي ذلك إن الرضا الوظيفي يؤدي بالفرد إلى الاستقرار والاتجاه الايجابي نحو عمله وزملائه.

المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات

يعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر الرئيسية للرضا العام التي يمد الإنسان بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على أداء عمله واستمراره فيه،بل في تطويره والإبداع فيه وهو بذلك مرتبط بمجموعة من المتغيرات التي تؤثر فيه كالأجر والترقية التي تعتبر من الأدوات الهامة التي تعدها المنظمة قصد إشباع حاجات العاملين .[1]

أ - علاقة الرضا بالأجر:

يتوقف رضا العامل ومدى شعوره بالتقدير وكذلك إنتاجيته المقبلة على ملائمة العوائد للمجهود الذي بذله في وظيفته، و على مدى فورية العائد وملائمة تقويته ولعل من أهم هذه العوائد المادية الأجور النقدية.

وتعتبر الأجور من العوامل الوقائية وليست من العوامل الدافعية، ولذلك فهي تقدم لكافة العاملين وغير مرهونة بمستوى أداء متميز، ومع ذلك فإنه يتوجب الاهتمام بها لأن اختلال نظام الأجور والتعويضات سيؤدي إلى استياء العاملين ، ومهما كان إنضمام الأجر المتبع فإن المهم هو مراعاة العدالة التي تحدد الأجور فيجب أن يتناسب مع ما يقدمه، لأن من شأن ذلك أن يشعر العامل بالظلم، كما أن تفاوت الأجور بين العاملين يجب أن يكون لأسباب موضوعية وواضحة للعاملين .

ب- علاقة الرضا بالترقية :

[1] قميري صبرينة ،طارش نوارة ، دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة لأمن ولائي لولاية تيزي وزو ،شهادة ماستر لعلوم سياسية ،تخصص سياسات عامة لإدارة المحلية جامعة مولود معمري تيزي وزو ، ،2015 ص ص 43 44

تعتبر الترقية أحد أهم عوامل الرضا الوظيفي التي تدفع الموظف للأداء أفضل ما لديه، حيث يمثل نظام الترقيات أحد المحفزات الأداء في المنظمات ، وبالتالي يكون للترقية الأثر الأقوى بين مختلف عوامل الرضا الوظيفي .

الترقية إن لم يكن بها حافز مادي أو زيادة مادية فهي حافز معنوي وتقدير وشهادة بالكفاءة والاستحقاق فكيف لا ترفع الروح المعنوية و يتحقق الرضا الوظيفي من جراء هذا.

من هنا يمكن أن نقول أن هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي حيث أن العامل المحدد للأثر الترقية على الرضا هو طموح الفرد لفرص الترقية ، فرضا الفرد يقل كلما كانت الفرص المتاحة للترقية أقل من طموحاته لذا يجب على المنظمة أن تعمل دوما على تحقيق فرص الترقية أن تسعى لجعل طموح العمال واقعيا حتى تتمكن من تحقيق رضاهم .

ج – علاقة الرضا بظروف العمل:

تأثر ظروف العمل المادية على درجة الفرد لبيئة العمل فكلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة فإن ذلك يساعد على زيادة الرضا للعاملين على عملهم ومن أهم هذه الظروف التي ينبغي الاعتماد بها ، ما يسمى الإضاءة ، الحرارة ، التهوية ، الرطوبة ، النظافة ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل بالإضافة إلى حجم الحجرة والمكتب وترتيب المكاتب وأجهزة الاتصال .

وتشير نتائج الدراسات إلى جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله وتعلقه به ، فمعدل دوران العمل (ترك الخدمة) ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة ويقلان في الأعمال التي تتضمن ظروف عمل مادية جيدة ،

خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل مفهوم الرضا الوظيفي ،وتباينت التعارف المقدمة بحسب وجهات نظر العلماء ، فمنها من اعتبر الرضا حالة شعورية تنتاب الفرد العامل اتجاه عمله ، كما يبين الرضا الوظيفي العام للفرد بتحقيق الرضا الوظيفي الجزئي له عن مختلف العوامل المؤثرة فيه ، وتعني بذلك الرضا عن الأجر والترقية وظروف العمل،باعتبار الرضا الوظيفي احد المتغيرات ذات الصلة الوثيقة بالموارد البشري نجده ذو خصائص متباينة ،إذا يختلف من فرد إلى أخر ، فالأول قد يرضى طبيعة ديناميكية فرضا الأفراد يتغير بتغير الوضع سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى المجتمع ككل ، لذا يتطلب الأمر الاستمرار في دراسة حاجات الأفراد والبحث عن الوسيلة الكفيلة لتلبيتها لضمان تحقق الرضا الوظيفي، هذا الخير الذي له أهمية بالغة على مستوى الفرد أولا، والمؤسسة ثانيا ، فالفرد الرضي عن عمله في جوانبه المختلفة يضمن له ذلك الارتياح النفسي وفي الجسدي ، مما يجعله يساهم بشكل فعال في أعمال المؤسسة .

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لأثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نفطال بالمدية

تمهيد:

بغية التعرف على مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بتحفيز أفرادها وإسقاط جوانب الدراسة النظرية على واقع المؤسسات ألجزائرية امتثلنا بإحدى المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة نفطال بالمدية، وذالك بعرض تحليل معطيات هذه المؤسسة وبالاستناد على المعطيات النظرية حول نظام الحوافز، التي شكلت لنا قاعدة البحث الميداني وذالك بهدف التعرف على واقع التحفيز في مؤسساتنا ولهذا قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية كما يلي :

المبحث الأول : عرض عام لمؤسسة نفطال

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول : عرض عام لمؤسسة نفطال

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى تقديم مؤسسة نفطال بالتعرف على نشأتها ، ثم التعرف مهامها وأهدافها وفي الأخير هيكلها التنظيمي

المطلب الأول : تعريف ونشأة مؤسسة نفطال

أولا : تعريف مؤسسة نفطال

إن أصل كلمة نفطال يرجع إلى :

- نفط NAFT
- الجزائر AL

ليحمل الرمز في صيانة معنى نفط الجزائر .

تعمل شركة نفطال تحت وصاية وزارة الطاقة والمناجم ويقتصر هدفها الرئيسي في تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها على المستوى الوطني ومهمتها توصيل خدمتها إلى المناطق البعيدة والقريبة.

ثانيا : نشأة مؤسسة نفطال :

نظرا لأهمية قطاع المحروقات في اقتصاد بلادنا انبثق عليه مؤسسة سوناطراك Sonatrack للتسيير والتحكم في هذا القطاع الواسع ، ونظرا لأهمية هذا الأخير ثم هيكلة عدة مؤسسات منها نفطال " الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد لبترولية بموجب المرسوم رقم 80/101 لإعادة الهيكلة المؤرخ في 06الفريل 1981المتظمن إنشاء مؤسسة التكرير والتسويق للموارد البشرية .

وقد دخلت ميدان النشاط في 01 جانفي 1982 لتكون مسئولة عن تكرير وتوزيع المواد البترولية في عام 1987 تم فصل نشاط التكرير عن نشاط التوزيع ، وذلك بموجب المرسوم 87/189 ، الذي تشكلت بموجبه مؤسستين هما :

- مؤسسة NAFTEC: أوكلت لها مهمة تكرير المواد البترولية
- مؤسسة NAFTAL: أوكلت لها مهمة توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها متخليا في ذلك وضيفة التكرير

المطلب الثاني : مهام وأهداف المؤسسة :

من خلال هذا المطلب سنتعرف إلى مهامها حيث إن المهمة الرئيسية للمؤسسة هي توزيع وتسويق المنتجات البترولية بصفة عامة، وسنتطرق إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها

أولا : مهام المؤسسة :

في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية تعتبر مؤسسة " نفطال " مسؤولة على بيع وتوزيع المنتجات البترولية بما فيها تلك الموجهة للملاحة الجوية والبحرية بالإضافة إلى المهام التالية :

- تنظيم وتطوير وظيفة التسويق للمنتجات البترولية ومشتقاته ؛
- تخزين ونقل المنتجات البترولية وتوزيعها في كل التراب الوطني ؛
- الحرص على الاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية ؛
- تطوير هياكل التخزين والتوزيع لضمان تغطية التراب الوطني ؛
- ضمان الصيانة لتجهيزات وعتاد المؤسسة ؛
- تكوين الإداريين في مجال الإعلام الآلي سعيا منها لتطويل طرق استخدامها لأجهزة الكمبيوتر وجعل عملهم يتم بدقة ؛
- متابعة ومراقبة تطبيق كل المخصصات السنوية؛
- مباشرة كل دراسات السوق بما فيها استعمال واستهلاك المنتجات البترولية؛
- تطوير فترات العمال عن طريق التربصات والتكوين المستمر ؛
- الحرص على تحسين ومراقبة الكميات المنتجة
- وضع الميزانية التقديرية وكذا المخطط المالي بالنسبة للوحدات
- تبذل مجهودات كبيرة في رسملة وتكوين العمال ولذا خصصت مبالغ مالية كبيرة تعد بالملايير لتكوين العمال داخل المؤسسة

ثانيا : أهداف المؤسسة :

- ضمان تأمين وتوزيع المواد البترولية؛
- تحسين نوعية الخدمة ؛
- الحرص على الاستعمال الأمثل لمسالك التوزيع ؛
- وضع نظام لتطوير الكفاءات والخبرات ؛
- تخفيض تكاليف النقل؛
- وضع سياسة اندماج الموظفين الجدد ؛

إن شركة نفطال تغطي 1 من الاستهلاك النهائي للطاقة ،كما تخزن وتوزع وتسوق

- 1،5GPL مليون طن غاز البترول المميع

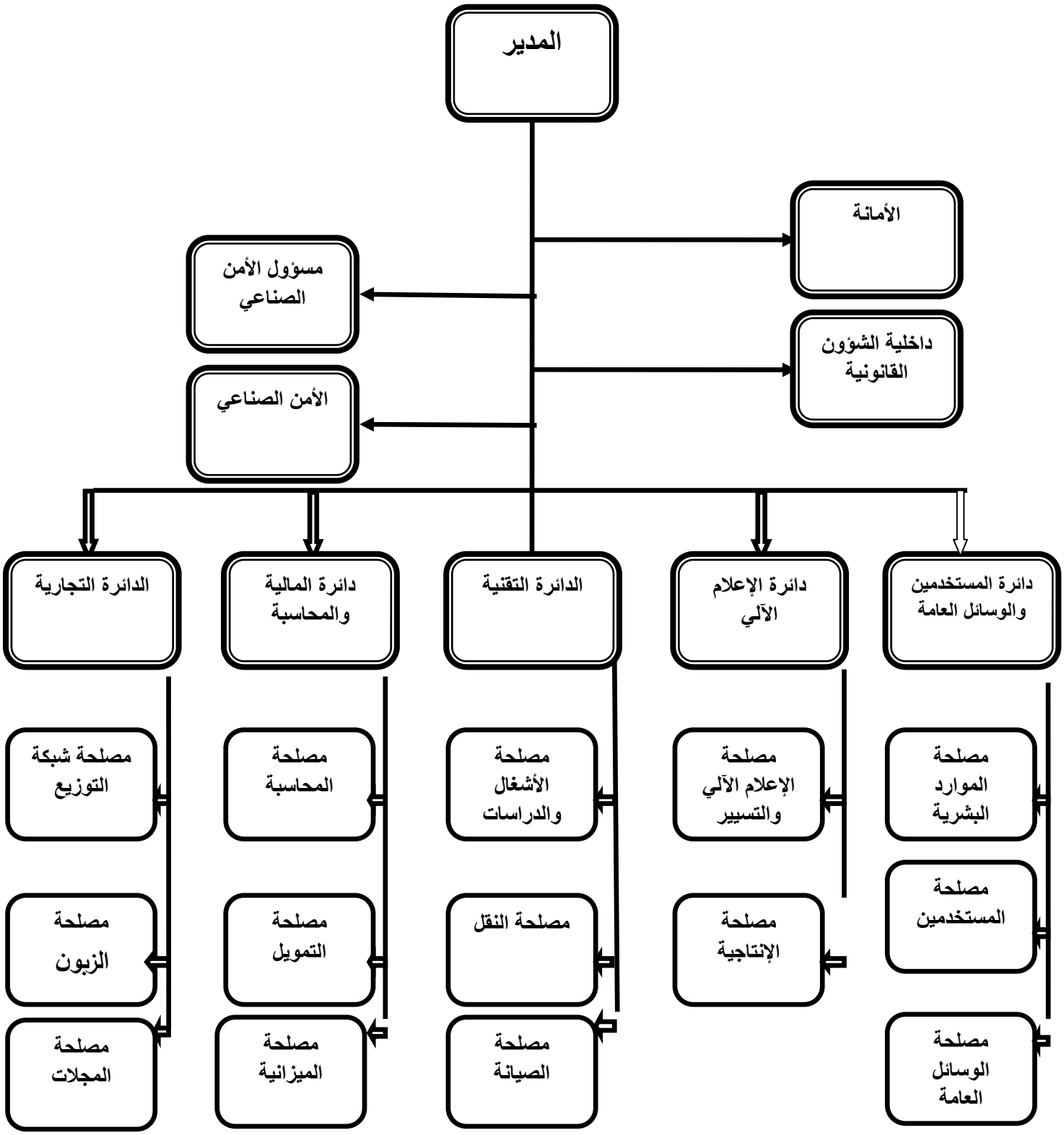
-ARBVRANT 6،8 مليون من الوقود

- PNEUMATIQUE 230000 وحدة من مشتقات المواد البترولية

- LUBRIFIANTS 5000طن من الزيوت

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

فيما يلي تنظيم المؤسسة لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية" نفطال "



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول اثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة نفطال لولاية لمدية، بداية سنحاول تحديد المنهج المعتمد في الدراسة بعدها نتعرف على مجتمع وعينة الدراسة ثم سنتطرق إلى محتوى الاستبيان والاختبارات المتعلقة به وفي الأخير الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليله.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.

أولا: منهج الدراسة

اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع بحثنا والذي سنحاول من خلاله معرفة اثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة نفطال لولاية لمدية.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

تعتبر من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه إن مجتمع الدراسة يتمثل في موظفي مؤسسة نفطال الإداريين والذين حددوا ب 81 إداري ولقد تم اختيار عينة مكونة من 30 فرد من مجتمع الدراسة بصفة عشوائية وهذا بسبب صعوبة الإحاطة بجميع موظفي المؤسسة المكونة من مجتمع الدراسة وبعد توزيع الاستبانات تم استرجاع 30الاستبانة ولم تستبعد أي منها، وهي الاستبانات الخاضعة للتحليل.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبيان الذي يعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في مجال الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمه في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

أولا: مضمون الاستبيان

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناءً على أدبيات الدراسة، قمنا بتصميم استبيان طبقا للمحاور الأساسية، وقد قسمنا الاستبيان إلى جزئيين نعرضها كاللاتي:

الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة.

كما قامت الطالبتين بتخصيص الجزء الثاني لمحورين:

المحور الأول متعلق بالنظام الحوافز (المتغير المستقل)، حيث اشتمل على (18) عبارة موزعة على بعدين.

المحور الثاني متعلق بالرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة نفطال لولاية لمدية، اشتمل على (12) عبارة.

واشتملت الاستبيان ككل على (30) عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الايجابي، وهذا حتى يمكن معالجتها وفقا الأساليب الإحصائية و السلم المستخدم.

ثانيا: المقياس المستخدم.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمس خيارات أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم (1): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعدد الطالبتين بناء على المعطيات السابقة.

و حتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم(2):قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	1 أقل 1.8	ضعيفة جدا
الاتجاه الثاني	1.8 أقل 2.6	ضعيفة
الاتجاه الثالث	2.6 أقل 3.4	متوسطة
الاتجاه الرابع	3.4 أقل 4.2	عالية
الاتجاه الخامس	4.2 الى 5	عالية جدا

المصدر: إعداد الطالبتين

واعتبرت الطالبتين المتوسطات في الجدول رقم (2) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للعبارات أو البعد أو المحور

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: S.P.S.S(Sciences الإصدارين 20-26) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم أجراؤها.

واستخدمنا الاختبارات المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، كما اعتمدنا على الأدوات الإحصائية التالية:

1- قياس الاتساق الداخلي .

2- قياس معامل الثبات.

3- اختبار التوزيع الطبيعي.

4- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.

5- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة.

6- تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط للاختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة.

استعانت الطالبتين لصدق أداة الاستبيان، في عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 30 مفردة، بحساب معاملات الارتباط و معامل الثبات.

أولا: تحكيم أداة الاستبيان.

اعتمدت الطالبتين في تحكيم الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين الذين لهم دراية بتفاصيل الموضوع للأخذ با أرائهم، حيث تم تثبيت العبارات المتفق عليها اغلب المحكمين وتم تعديل ما تم الاختلاف فيه ثم أعيد عرض الاستبيان مرة أخرى للتحكيم النهائي على الأساتذة، المبين أسمائهم في الجدول الأتي:

جدول رقم (3): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
.....	أستاذ محاضر صنف (أ)	جامعة .....
.....	أستاذة محاضرة صنف (أ)	جامعة ....

المصدر من إعداد الطالبتين.

ثانيا: الاتساق الداخلي بين العبارات وأبعاد محور نظام الحوافز.

للتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وأبعاد محور نظام الحوافز، اعتمدنا على معامل سبيرمان (Spearman correlation coefficient) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من عبارات المكونة للعبارات أبعاد المحور.

1- الاتساق الداخلي لبعد نظام الحوافز المادية:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد نظام الحوافز المادية، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (4):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد نظام الحوافز المادية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد نظام الحوافز المادية	1	-
1	الأجر الذي انقضاه يناسب عملي ويحقق حاجاتي	0663**،	0000،
2	المكافآت التي تقدمها المؤسسة تكفل عملي بشكل جيد	0803**،	0000،
3	تمنح المؤسسة علاوات على الراتب الأساسي	0516**،	0003،
4	توزع المؤسسة نسبة من الأرباح على العاملين	0389*،	0034،
5	توفر لك المؤسسة السكن المناسب	0516**،	0004،
6	تعطي المؤسسة إجازات بدون قطع الراتب	0402*،	0028،

7	تقدم المؤسسة تعويضات كافية وعادلة عند تقاعد الموظف	0780**،	0000،
8	وجود نظام تامين صحي والمعاشات يدفعك للتمسك بالعمل	0453*،	0012،
9	تسعى المؤسسة إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين مردود وأداء العاملين	0694**،	0000،

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(4) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (0389*،) (0803**،) ذات دلالة إحصائية محصورة بين (0000،) (0034،) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد نظام الحوافز المادية.

2- الاتساق الداخلي لبعد نظام الحوافز المعنوية:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد نظام الحوافز المعنوية، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (5):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد نظام الحوافز المعنوية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد نظام الحوافز المعنوية	1	-
10	يشعر العاملون في المؤسسة بالاستقرار والأمن الوظيفي	0509**،	0004،
11	يتاح للعاملين فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار	0774**،	0000،
12	تشعر بأهمية العمل الذي تقدمه	0651**،	0000،
13	عملك في المؤسسة يساعدك في البروز في المؤسسة	0726**،	0000،
14	تولي المؤسسة أهمية للجانب المعنوي للعامل لرفع الروح المعنوية	0748**،	0000،
15	تهتم المؤسسة بالترقية بدون زيادة في الراتب	0363*،	0048،

16	تشعران المؤسسة تهتم بالاقتراحات والمبادرات التي تقدمها	0844**،	0000،
17	يقوم الرؤساء بتفويض السلطة للعاملين بما يساعدهم على القيام با الأعمال الموكلة إليهم	0732**،	0000،
18	الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية ترفع من الروح المعنوية	0512**،	0004،

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(5) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (0363*،) (0844**،) ذات دلالة إحصائية محصورة بين (0000،) (0048،) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد نظام الحوافز المعنوية.

ثالثا: الاتساق الداخلي بين العبارات ومحور الرضا الوظيفي لدى العاملين.

للتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات ومحور الرضا الوظيفي لدى العاملين، اعتمدنا على معامل سبيرمان (Spearman correlation coefficient) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من عبارات المكونة للعبارات المحور، حيث تم حذف العبارة رقم (23) لعدم ارتباطها مع المحور، انظر ملحق رقم (4) واحتفظنا على باقي العبارات كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (6):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و محور الرضا الوظيفي لدى العاملين.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	محور الرضا الوظيفي لدى العاملين	1	-
19	مدى رضاك عن الأجر الذي تتقاضاه	0729**،	0000،
20	مدى رضاك عن ساعات العمل اليومي	0784**،	0000،
21	مدى رضاك عن وضوح أهداف عملك	0653**،	0000،

22	مدى رضاك عن توافق سياسة الترقية مع طموحاتك	0692**،	0000،
24	مدى رضاك عن توفر فرس الترقية في عملك	0737**،	0000،
25	مدى رضاك عن درجة تنوع المهام التي تقوم بها	0688**،	0000،
26	مدى رضاك عن توافق عملك مع قدراتك وإمكانياتك	0697**،	0000،
27	مدى رضاك عن التقدير والاحترام من طرف زملائك	0589**،	0001،
28	مدى رضاك عن وضوح المعلومات التي تصدر عن المشرف	0875**،	0000،
29	مدى رضاك عن ملائمة وظيفتك الحالية سنوات الخبرة	0834**،	0000،
30	مدى رضاك عن تمتعك بالحرية في اختيار طرق أداء العمل	0719**،	0000،

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(6) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات المحور محصورة بين (0589**،) (0875**،) ذات دلالة إحصائية محصورة بين (0000،) (0001،) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات المتضمنة محور الرضا الوظيفي لدى العاملين.

رابعا: ثبات أداة الدراسة.

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) الذي يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعاجلة عبارات أداة الدراسة للتأكد من ثباتها وبعدها نحصل على معامل الثبات الكلي، كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم(7) اختبار الثبات للأداة الدراسة.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
محور نظام الحوافز	18	0888،

محور الرضا الوظيفي لدى العاملين	11	0927،
أداة الدراسة	29	0938،

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البرنامج (Spss).

يتضح من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم(7) أن معامل ثبات محور نظام الحوافز بلغ قيمة (0888،)، كما بلغ معامل ثبات محور محور الرضا الوظيفي لدى العاملين (0927،) وبلغ معامل ثبات أداة الدراسة ككل (0938،) ومنه فان جميع القيم المتحصل عليها في مستوى أكبر من 70% ما يشير للثبات وصدق عبارات أداة الدراسة لقياس المقصود من قياسه، وإمكانية تطبيق الأداة في الظروف المماثلة.

خامسا: اختبار التوزيع الطبيعي.

قاما الطالبتين باختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم(8):اختبار التوزيع الطبيعي.

اختبار شابيرو (Shapiro-Wilk)	
متغيرات الدراسة	القيمة الاحتماليةSig.
بعد نظام الحوافز المادية	0061،
بعد نظام الحوافز المعنوية	0260،
محور نظام الحوافز	0065،
محور الرضا الوظيفي لدى العاملين	0467،

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (8) أن اختبار التوزيع الطبيعي شابيرو (Shapiro-Wilk) لمتغيرات الدراسة المستهدفة، بلغت درجة معنوية اكبر من 0.05 وعلية فعينة الدراسة البالغ حجمها 30 مفردة تتبع التوزيع الطبيعي في الأبعاد ومحاور الدراسة، ما يسمح أجراء الاختبارات المطلوبة.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل الاستبيان وهذا في ثلاث مطالب :

المطلب الأول: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة.

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول والمتضمن الصنف والفئات العمرية وطبيعة العمل وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية .

أولا: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان.

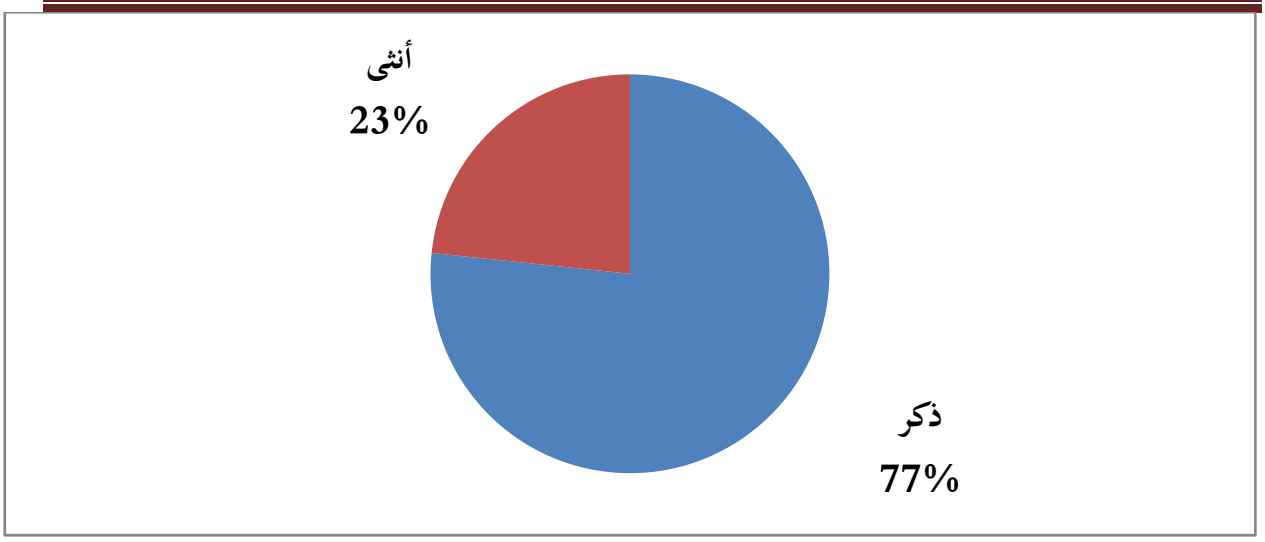
1- متغير الصنف:

الجدول رقم(9): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف.

الصنف	التكرار	النسبة
ذكر	23	7%،76
أنثى	7	3%،23
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم(1-3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (9) (1-3) نلاحظ أن 23 من العاملين الذكور يمثلون ما نسبته 7%،76 من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب، و 7 منهم يمثلون ما نسبته 3%،23 من العاملين إناث.

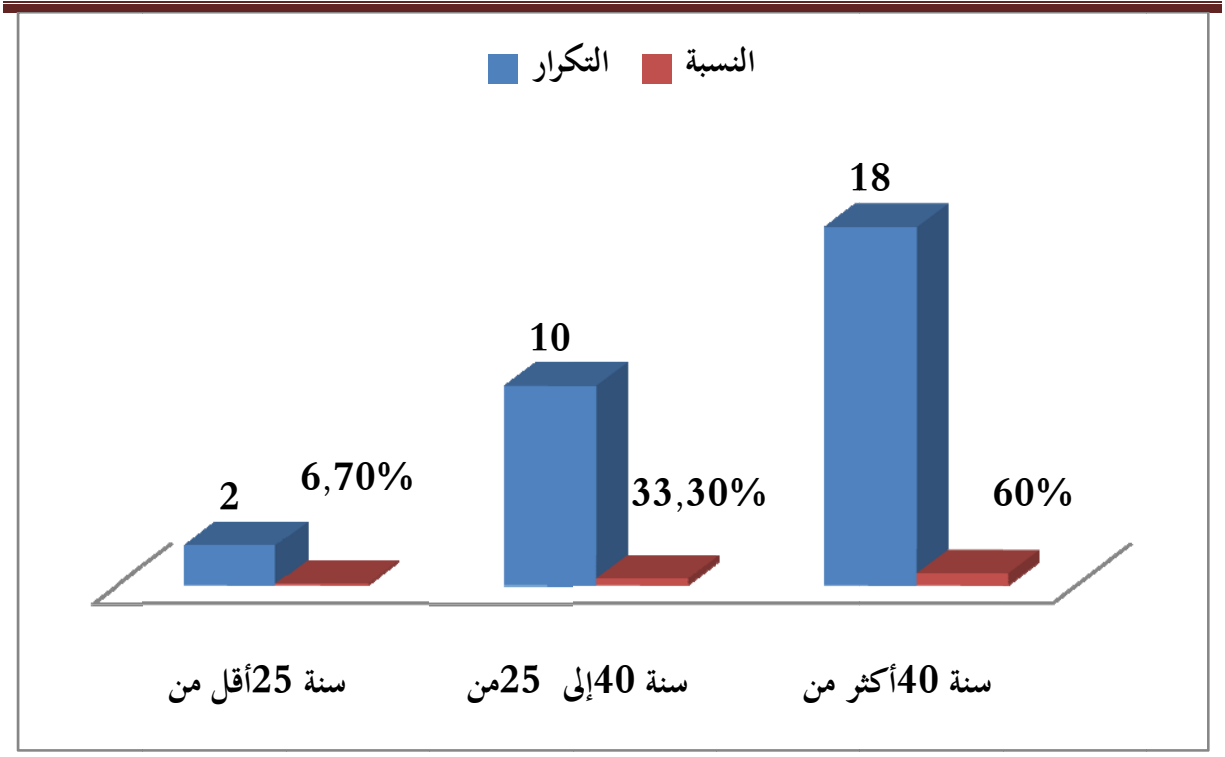
2- متغير العمر:

الجدول رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	2	7%،6
من 25 إلى 40 سنة	10	3%،33
أكثر من 40 سنة	18	60%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(2-3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (10) (2-3) نلاحظ أن 18 من العمال يمثلون ما نسبته 60% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم أكثر من 40 سنة وهم الفئة الأغلب، في مقابل 10 من العمال أعمارهم من 25إلى 40 سنة يمثلون ما نسبته 33،3% في حين يوجد 2 من العمال أعمارهم أقل من 25 سنة يمثلون ما نسبته 6،7%

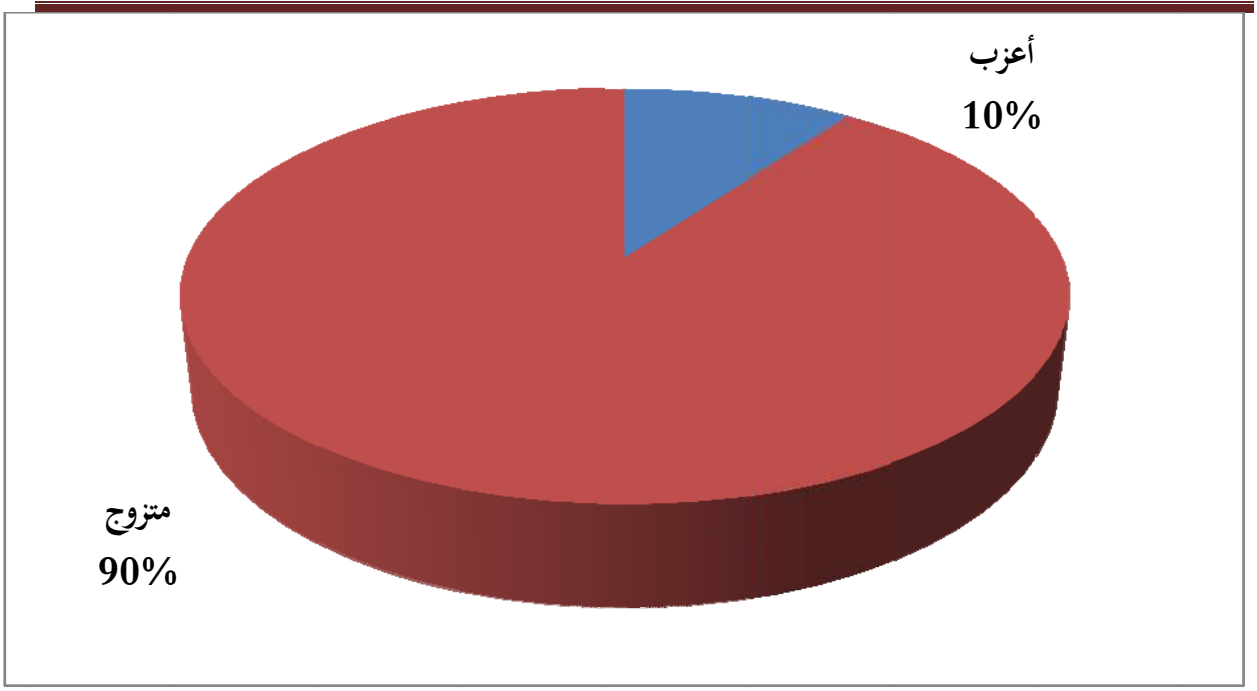
3- متغير الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب	3	10%
متزوج	27	90%
المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3-3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير ا الحالة الاجتماعية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (11) (3-3) نلاحظ أن 27 من المتزوجين يمثلون ما نسبته 90% وهم الفئتين الأغلب من إجمالي أفراد عينة الدراسة، في المقابل يوجد 3 من العزاب يمثلون ما نسبته 10%

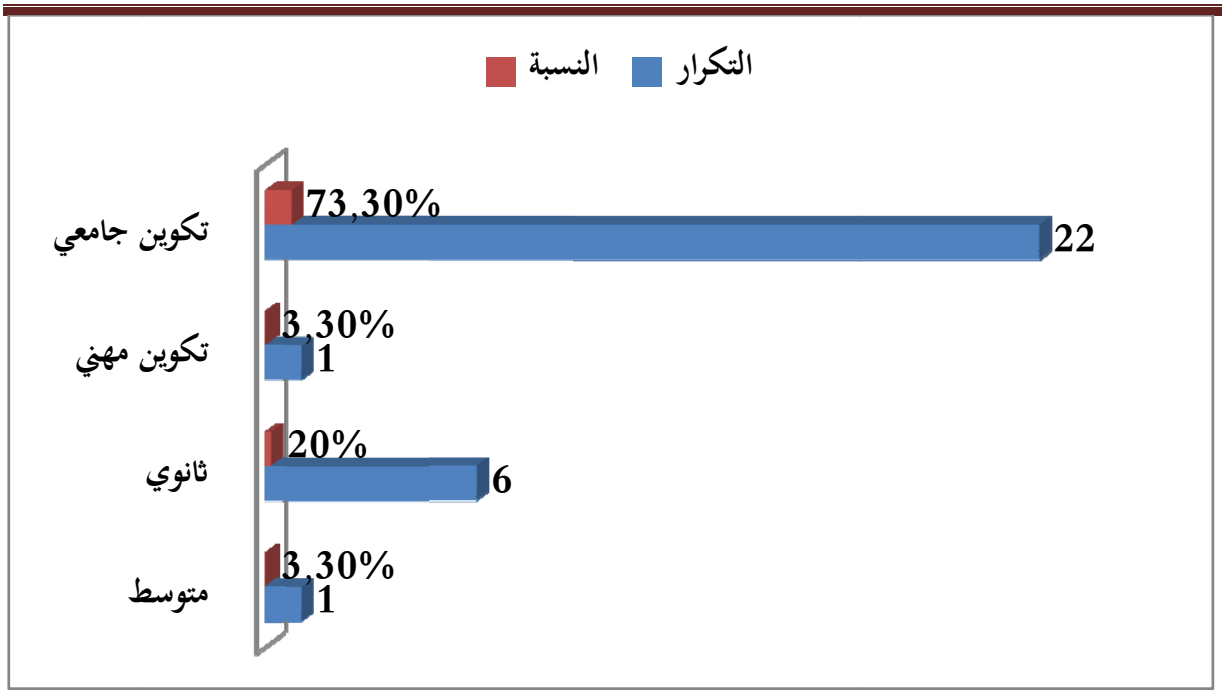
4- متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
متوسط	1	3%،3
ثانوي	6	20%
تكوين مهني	1	3%،3
تكوين جامعي	22	3%،73
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(4-3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (12) (4-3) نلاحظ أن 22 العمال يمثلون ما نسبته 73،3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة لديهم تكوين جامعي وهم الفئة الأغلب، ويوجد 6 من العمال يمثلون ما نسبته 20% لديهم مستوى علمي ماستر، ويوجد 1 من العمال يمثل ما نسبته 3،3% لديه تكوين مهني ويوجد 1 من العمال يمثل ما نسبته 3،3% مستواه العلمي متوسط.

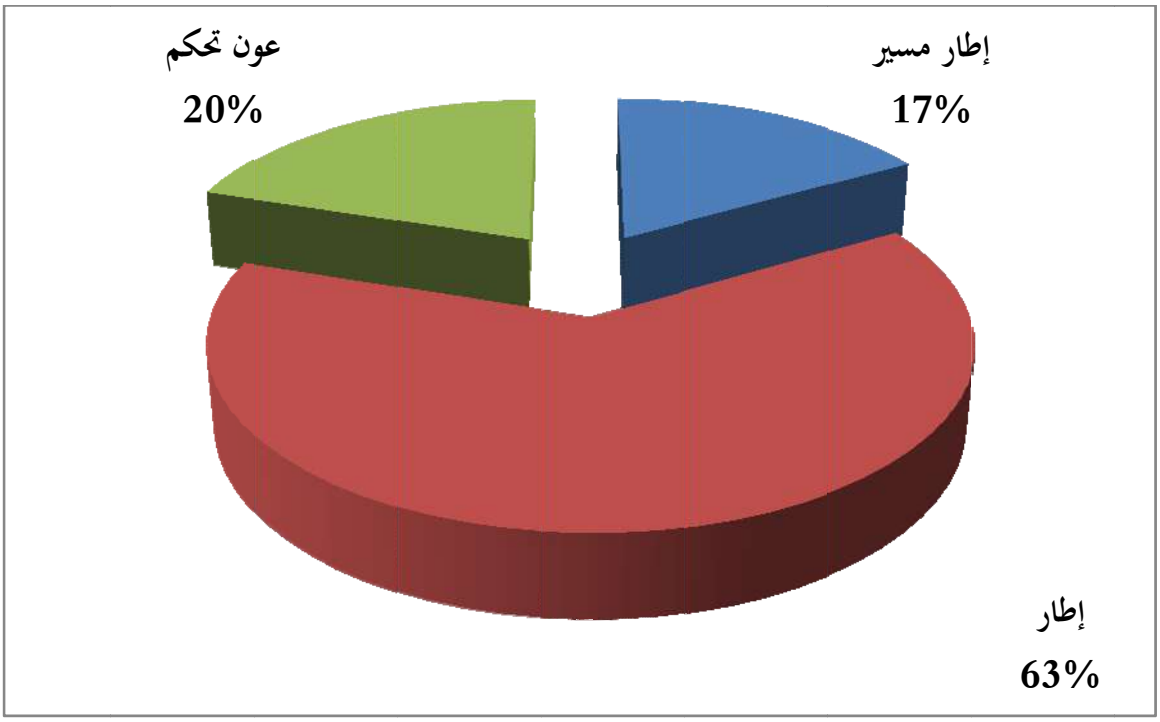
5- متغير المنصب الإداري.

الجدول رقم(13): توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الإداري.

المنصب الإداري	التكرار	النسبة
إطار مسير	5	7%،16
إطار	19	3%،63
عون تحكم	6	20%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(5-3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير المنصب الإداري.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (13) (5-3) نلاحظ أن 19 من العمال يمثلون ما نسبته 3%،63 من الإطارات وهم الفئة الأغلب، وفي المقابل يوجد 6 من العمال يمثلون ما نسبته 20% من أعوان التحكم، في حين يوجد 5 من العمال يمثلون ما نسبته 7%،16 من الإطارات المسيرة.

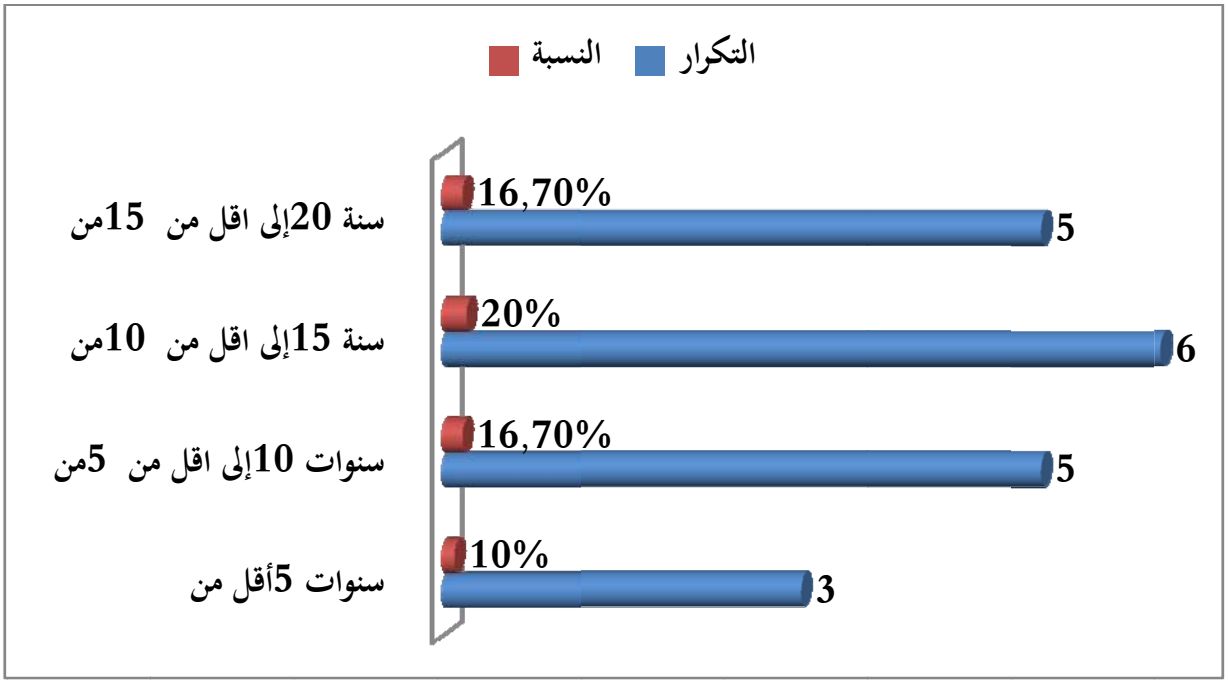
6- متغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم(14): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	3	10%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	5	7%،16
من 10 إلى أقل من 15 سنة	6	20%
من 15 إلى أقل من 20 سنة	5	7%،16
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(6-3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (14) (6-3) نلاحظ أن 6 من العمال يمثلون ما نسبته 20% لديهم من 10 إلى أقل من 15 سنة خبرة وهم الفئة الأغلب، وفي المقابل يوجد 5 من العمال يمثلون ما نسبته 16،7% لديهم من 15 إلى أقل من 20 سنة خبرة و يوجد 5 من العمال يمثلون ما نسبته 16،7% لديهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات خبرة في حين يوجد 3 من العمال يمثلون ما نسبته 10% لديهم أقل من 5 سنوات خبرة

ثانيا: التحليل الوصفي للأبعاد محور نظام الحوافز بشركة نفطال لولاية المدية.

1- بعد نظام الحوافز المادية:

اعتمدنا في وصف بعد الحوافز المادية في محور نظام الحوافز بشركة نفطال لولاية المدية، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة ،كما يبينه الجدول الأتي:

جدول رقم(15): المؤشرات الإحصائية لوصف بعد نظام الحوافز المادية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	الأجر الذي انقضاه يناسب عملي ويحقق حاجاتي	20،3	031،1	4	متوسطة
2	المكافآت التي تقدمها المؤسسة تكفل عملي بشكل جيد	90،2	125،1	7	متوسطة
3	تمنح المؤسسة علاوات على الراتب الأساسي	53،3	332،1	3	عالية
4	توزع المؤسسة نسبة من الأرباح على العاملين	03،3	273،1	6	متوسطة
5	توفر لك المؤسسة السكن المناسب	57،1	305،1	9	ضعيف جدا
6	تعطي المؤسسة إجازات بدون قطع الراتب	63،2	564،1	8	متوسطة
7	تقدم المؤسسة تعويضات كافية وعادلة عند تقاعد الموظف	73،3	048،1	2	عالية
8	وجود نظام تامين صحي والمعاشات يدفعك للتمسك بالعمل	03،4	0809،	1	عالية
9	تسعى المؤسسة إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين مردود وأداء العاملين	13،3	252،1	5	متوسطة
	بعد نظام الحوافز المادية	08،3	0689،	-	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (15) أن تقديرات العمال لعبارات بعد الحوافز المادية في محور نظام الحوافز بشركة نفطال لولاية المدية ، بلغت درجات موافقة متباينة، حيث بلغت أغلب العبارات 3-7-8 درجات موافقة عالية، وبلغت العبارات 1-2-4-6-9 درجات موافقة متوسطة، باستثناء العبارة 5 الذي بلغت

درجة موافقة ضعيفة جدا، كما بلغ المتوسط حسابي للبعد الحوافز المادية (08،3) بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير للتوفر الحوافز المادية في نظام الحوافز بشركة نفطال لولاية المدية بشكل متوسط، وبلغ الانحراف المعياري للبعد (0689،) ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

2- بعد نظام الحوافز المعنوية:

اعتمدنا في وصف بعد الحوافز المعنوية في محور نظام الحوافز بشركة نفطال لولاية المدية، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة ،كما يبينه الجدول الأتي:

جدول رقم(16): المؤشرات الإحصائية لوصف بعد نظام الحوافز المعنوية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
10	يشعر العاملون في المؤسسة بالاستقرار والأمن الوظيفي	90،3	0923،	2	عالية
11	يتاح للعاملين فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار	93،2	363،1	7	متوسطة
12	تشعر بأهمية العمل الذي تقدمه	13،4	0937،	1	عالية
13	عملك في المؤسسة يساعدك في البروز في المؤسسة	47،3	196،1	4	عالية
14	تولي المؤسسة أهمية للجانب المعنوي للعامل لرفع الروح المعنوية	17،3	341،1	5	متوسطة
15	تهتم المؤسسة بالترقية بدون زيادة في الراتب	13،2	224،1	9	ضعيفة
16	تشعران المؤسسة تهتم بالاقتراحات والمبادرات التي تقدمها	50،2	333،1	8	ضعيفة
17	يقوم الرؤساء بتفويض السلطة للعاملين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم	00،3	050،1	6	متوسطة
18	الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية ترفع	53،3	279،1	3	عالية

	من الروح المعنوية				
	بعد نظام الحوافز المعنوية	19،3	0796،	-	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (16) أن تقديرات العمال لعبارات بعد الحوافز المعنوية في محور نظام الحوافز بشركة نفطال لولاية المدية ، بلغت درجات موافقة متباينة، حيث بلغت العبارتين 10-18 درجات موافقة عالية، وبلغت العبارات 11-14-17 درجات موافقة متوسطة، وبلغت العبارتين 15-16 درجة موافقة ضعيفة، كما بلغ المتوسط حسابي للبعد الحوافز المعنوية (19،3) بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير للتوفر الحوافز المعنوية في نظام الحوافز بشركة نفطال لولاية المدية بشكل متوسط، وبلغ الانحراف المعياري للبعد (0796،) ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

ثالثا: التحليل الوصفي لمحور الرضا الوظيفي بشركة نفطال لولاية المدية.

اعتمدنا في وصف محور الرضا الوظيفي بشركة نفطال لولاية المدية، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة ،كما يبينه الجدول الأتي:

جدول رقم(17): المؤشرات الإحصائية لوصف محور الرضا الوظيفي بشركة نفطال لولاية المدية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
19	مدى رضاك عن الأجر الذي تتقاضاه	60،3	102،1		عالية
20	مدى رضاك عن ساعات العمل اليومي	57،3	223،1		عالية
21	مدى رضاك عن وضوح أهداف عملك	57،3	040،1		عالية
22	مدى رضاك عن توافق سياسة الترقية مع طموحاتك	17،3	147،1		متوسطة
24	مدى رضاك عن توفر فرس الترقية في عملك	80،2	126،1		متوسطة
25	مدى رضاك عن درجة تنوع المهام التي تقوم بها	50،3	075،1		عالية

26	مدى رضاك عن توافق عملك مع قدراتك وإمكانياتك	60،3	102،1		عالية
27	مدى رضاك عن التقدير والاحترام من طرف زملائك	83،3	0834،		عالية
28	مدى رضاك عن وضوح المعلومات التي تصدر عن المشرف	70،3	0915،		عالية
29	مدى رضاك عن ملائمة وظيفتك الحالية سنوات الخبرة	57،3	104،1		عالية
30	مدى رضاك عن تمتعك بالحرية في اختيار طرق أداء العمل	67،3	124،1		عالية
	محور الرضا الوظيفي بشركة نفطال لولاية المدية	50،3	0817،	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (17) أن تقديرات العمال لعبارات محور الرضا الوظيفي بشركة نفطال لولاية المدية، بلغت درجات موافقة عالية ومتوسطة، حيث بلغت أغلب العبارات 19-20-21-25-26-27-28-29-30 درجات موافقة عالية، باستثناء العبارتين 22-24 الذي بلغتا درجة موافقة متوسطة، كما بلغ المتوسط حسابي للمحور الرضا الوظيفي (50،3) بدرجة موافقة عالية، ما يشير للوجود درجة عالية للرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة نفطال لولاية المدية، وبلغ الانحراف المعياري للبعد (0817،) ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للنظام الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة نفطال لولاية لمدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للنظام الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة نفطال لولاية لمدية.

جدول رقم(18):اختبار الانحدار البسيط للنظام الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة نفطال لولاية لمدية.

البيان	المتغير المستقل الفرعي: نظام الحوافز المادية				
المتغير التابع: الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة نفطال لولاية لمدية	R معامل الارتباط	معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0714a،	0510،	0847،	402،5	0000،
	F المحسوبة		دلالة F		
	183،29		0000b،		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم(18) اثر نظام الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة نفطال لولاية لمدية ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= 0714a، بين نظام الحوافز المادية والرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة نفطال لولاية لمدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط قوي.

وبلغ معامل التحديد R^2= 0510، أي أن ما قيمة 51% من التغيرات في الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة نفطال لولاية لمدية ناتجة عن نظام الحوافز المادية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = 0847، وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الحوافز المادية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة نفطال لولاية لمدية ، بقيمة 0847، وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 183،29 عند مستوى معنوية 0000،

كما بلغت قيمة F المحسوبة 513،10عند مستوى معنوية ،0000b وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنظام الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة نفطال لولاية لمدية.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنظام الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة نفطال لولاية لمدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنظام الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة نفطال لولاية لمدية.

جدول رقم(19):اختبار الانحدار البسيط للنظام الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة نفطال لولاية لمدية.

البيان	المتغير المستقل الفرعي: نظام الحوافز المعنوية				
المتغير التابع: الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة نفطال لولاية لمدية	R معامل الارتباط	معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0692a،	0479،	0710،	074،5	0000،
	F المحسوبة		دلالة F		
	745،25		0000b،		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم(19) اثر نظام الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة نفطال لولاية لمدية ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= ،0692a بين نظام الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة نفطال لولاية لمدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط متوسط.

وبلغ معامل التحديد R^2= ،0479 أي أن ما قيمة 47.9% من التغيرات في الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة نفطال لولاية لمدية ناتجة عن نظام الحوافز المعنوية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = ،0710 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الحوافز المعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة نفطال لولاية لمدية ، بقيمة ،0710 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 074،5 عند مستوى معنوية ،0000

كما بلغت قيمة F المحسوبة 745،25 عند مستوى معنوية ،0000b وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنظام الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة نفطال لولاية لمدية.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنظام الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة نفطال لولاية لمدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنظام الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة نفطال لولاية لمدية.

جدول رقم(20):اختبار الانحدار البسيط للنظام الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة نفطال لولاية لمدية.

البيان	المتغير المستقل الفرعي: نظام الحوافز				
المتغير التابع: الرضا الوظيفي لدى العاملين	R معامل الارتباط	معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T

بشركة نفطال لولاية لمدية	0740a،	0547،	0857،	716،1	0000،
	F المحسوبة		دلالة F		
	854،33		0000b،		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم(20) اثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة نفطال لولاية لمدية ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= ،0740a بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة نفطال لولاية لمدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط متوسط.

وبلغ معامل التحديد R^2= ،0547 أي أن ما قيمة 54.7% من التغيرات في الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة نفطال لولاية لمدية ناتجة عن نظام الحوافز .

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = ،0857 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الحوافز يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة نفطال لولاية لمدية ، بقيمة ،0857 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 716،1 عند مستوى معنوية ،0000

كما بلغت قيمة F المحسوبة 854،33 عند مستوى معنوية ،0000b وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنظام الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة نفطال لولاية لمدية.

ومن ما سبق يمكن استخلاص معادلة الانحدار البسيط للدراسة كالآتي:

857X،813+0،Y = 0

حيث:

X: نظام الحوافز بشركة نفطال لولاية لمدية .

Y: الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة نفطال لولاية لمدية.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة.

أولا: نتائج وصف متغيرات الدراسة:

- توفر الحوافز المادية في نظام الحوافز بشركة نفطال لولاية المدية بشكل متوسط.

- توفر الحوافز المعنوية في نظام الحوافز بشركة نفطال لولاية المدية بشكل متوسط.

- وجود درجة عالية للرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة نفطال لولاية المدية.

ثانيا: نتائج التحقق من فرضيات الدراسة:

- تحقق الفرضية الفرعية الأول التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥α) للنظام الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة نفطال لولاية لمدية.

- تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥α) للنظام الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة نفطال لولاية لمدية.

- تحقق الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0.05) للنظام الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة نفطال لولاية لمدية.

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل الذي تمحور حول دراسة أثر الحوافز على الرضا الوظيفي في مؤسسة نفطال المدية ومنه توصلنا إلى النتائج التالية :

- وجود استخدام متوسط للحوافز المدية في محور الحوافز بمؤسسة نفطال بالمدية.
- وجود استخدام متوسط للحوافز المعنوية في محور الحوافز بمؤسسة نفطال المدية .
- وجود درجة عالية من الرضا الوظيفي حسب تقديرات العاملين بمؤسسة نفطال المدية مع الإشارة لوجود نقص في بعض العناصر.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الرضا الوظيفي في مؤسسة نفطال بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05 .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي في مؤسسة بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05 .

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على الرضا الوظيفي في مؤسسة نفطال بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05 .

خاتمة

يعتبر المورد البشري القلب النابض لاستمرار المؤسسات وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمرارها وتقدمها وتحقيق الميزة التنافسية لها، إلا أن هذا المورد البشري عليه أن يتحلى بالرغبة والحماس والدافعية القوية للتحقيق أداء عالي، ونفس الوقت على مؤسسة معرفة هذه الدوافع والرغبات والعمل على تحفيز ا لأفراد من خلال نظام فعال.

نظرا لأهمية التحفيز في المؤسسة تطرق له العديد من العلماء مع مرور الزمن،مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات التي اهتمت بالفرد في المؤسسة وكيفية تحفيزه من خلال إشباع حاجات ورغبات الفرد ولكن قبل ذلك يجب معرفة هذه الحاجات وهذا من خلال نظريات المحتوى ونجد من أهمها نظرية "ماسلو" ونظرية "ماكليلاندا "ونظرية "الدفير"والتي تأكد كلها احتياجات الفرد المختلفة تحركه نحو سلوك معين ،ونظرية "هيرزبرغ" الذي ركزت الإثراء الوظيفي كحافز يولد الرضا الوظيفي، وهذا يلزم المؤسسة علي التصميم الجيد الوظائف ، ومجمل هذه النظريات منحت للمسيرين سلة متنوعة من الحوافز ،وما عليهم سوى اختيار التوليفة التي تتناسب واحتياجات طاقاتهم البشرية، ومنحها بالطريقة الصحيحة حتى تحقق الأهداف المرجوة منها.

أما علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي هي علاقة طردية قوية حيث يؤثر كل من التحفيز المادي والمعنوي على الرضا الوظيفي بشكل كبير ونحن بدورنا قمنا بالبحث في هذه العلاقة وأسقطناها على عينة من مؤسسة نفطال وتوصلنا من خلال دراستنا هذه إلى جملة من النتائج يمكن سردها في فما يلي:

أولا نتائج الدراسة

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وذلك من خلال تحليل البيانات وإثبات الفرضيات وكذلك سوف يتم عرض أهم التوصيات التي تعبر عن وجهة نظر الباحث أملا في أن يساهم في معالجة نقاط الضعف وتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة.

1-التحفيز عملية نفسية تعتمد على فهم سيكولوجية الفرد لذلك فالأفراد يختلفون في النوع الحوافز التي تجذبهم وتدفعهم للعمل.

2-أظهرت نتائج الدراسة انخفاض المستوى البعدي للمتغير المستقل والحوافز المعنوية إذ بلغ المتوسط الحسابي للتحفيز المادي 3.08 وبلغت الحوافز المعنوي3.19 .

3-تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية ليس بالأمر السهل كونه ذا صلة بنفسية الفرد ومن ثم لابد من تفهم دوافع الأفراد ومواجهتها بمختلف الحوافز ونعني بذلك توافق الحافز مع الدافع.

4- يمكن القول أن هناك ارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي على المستوى النظري فا الحوافز تساعد على إيجاد الشعور النفسي والارتياح لإشباع الحاجات والرغبات مع محتوى العمل نفسه وبيئته، والعمل على تنمية الثقة والولاء والانتماء للمؤسسة وتحقيق التكيف مع العوامل ومؤثرات البيئة الداخلية

والخارجية المحيطة بالعمل مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

5-تفتقر مؤسسة نفطال على نظام الحوافز جيد وفعال يرضى ويرقى إلى طموحات العاملين في المؤسسة ‘بحيث لا يؤدي هذا النظام المتبع إلى إشباع حاجات ورغبات العمال سواء من الناحية

المادية أو المعنوية.

6-هناك تقصير واضح من طرف الإدارة في استخدام الحوافز المادية ،حيث لا تولي اهتمام بهذا الجانب.

7-يوجد ارتباط قوي على المجال التطبيقي بين تطبيق مختلف الحوافز وبين الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، وهذا ما عبر عنه معامل الارتباط الذي بلغ(0،714) ،وهذا ما يبين درجة تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي.

ثانيا: الاقتراحات

اعتمدنا على نتائج تحليل لمعطيات هذه الدراسة ونتائجها يمكن صياغة التوصيات كما يلي:

1. لابد للإدارة من إعادة النظر بتقييمها للأنظمة الحوافز عموما ، وأن تعمل على دراسة دوافع العاملين بميدانها، وأن تنشط الجانب المعنوي للعاملين كونه أقل تكلفة ،وأكثر فاعلية.

2. إعطاء الأولوية لجميع الحوافز المادية دون التركيز على البعض وإهمال البعض الآخر،من خلال اعتماد إستراتجيات ملائمة توفق بين طموحات ورغبات العمال وبين القدرة المالية للمؤسسة.
3. ضرورة إعطاء صلاحية واسعة ، ولاسيما للإدارات الوسطى والعليا وأصحاب الخبرات الطويلة، من أجل بناء الثقة في نفوس العاملين.
4. عمل دراسات موضوعية مستمرة ومسموحات دورية لقياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في جميع المؤسسات.

ثالثا: آفاق الدارسة

في الأخير نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون مستقبلية وهي:

- أثر اعتماد التحفيز المادي ، وإهمال التحفيز المعنوي على ولاء الأفراد في المؤسسات العمومية .
- تأثير المناخ التنظيمي على تحفيز الأفراد.
- التسرب الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي.
- إجراء دارسات مقارنة للأثر الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين بين المؤسسات من أجل تحسين مستوى الأداء الإداري.

المراجع والمصادر

أولا: الكتب

1. إبراهيم الفقهي ، قوة التحفيز، مصر،للنشر والتوزيع.
2. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات،الدار الجامعية للنشر والتوزيع،ط8، الإسكندرية،مصر ، 2002.
3. جير الدج نبرج ،إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل بسيولتي،دار المريخ ،الرياض 2004 .
4. حريم حسين ،سلوك الأفراد في المنظمة دار زهران للنشر عمان ،1997
5. خالد عبد الرحيم الهثي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،2003.
6. سعاد فانق برنو طي،إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل لطابعة والنشر، الأردن ، 2004.
7. سعد أبو شندي، سعد عامر، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار عمان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2015،
8. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)،دار وائل للنشر والتوزيع،الأردن- عمان ،ط2، 2000،
9. صادق محمد عفيفي وآخرون ،الإدارة في مشروعات الأعمال دار الكتاب الكويت 1981 ص294
10. صالح محمد محسن العامري وآخرون؛ الإدارة و الأعمال ، دار وائل للنشر ،الأردن ،2007.
11. صلاح عبد القادر التعليمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر،عمان ، ،2008.
12. ضرار العتيبي، العملية الإدارية، الطبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،2007.
13. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2010.
14. عائشة مصطفى المناوي ، سلوك المستهلك،ط 2، دار مكتبة عين شمس القاهرة،1998.

15. عثمان محادين،القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي،دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، -الأردن،ط1، 2016،

16. عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل،نيولينك للنشر والتدريب ،مصر _ ،الطبعة الأولى، 2015،

17. العمري صالح مهدي محسن ،إدارة أعمال دار النشر والتوزيع،الأردن ، الطبعة الثانية 2008،

18. غربي علي وآخرون ،تنمية الموارد البشرية ،دار الفجر للنشر والتوزيع ،مصر 2007

19. لوكي الهاشمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن،2014،.

20. محسن العامري، صالح مهدي ، إدارة الأعمال ، دار وائل للنشر، لبنان، الطبعة الثانية، 2008،

21. محسن علي الكتيبي ،السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ،المكتبية الأكاديمية ، ،مصر، 2005،

22. محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيات وظائف تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الثاني،1955.

23. محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة،مصر ،2004،.

24. مدحت أبو النصر،إدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2014.

25. مروان طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي لطرف قياسه: تفسير درجاته، أساليب زيادته في الجمل)،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،ط1، –الأردن،2011

26. موسى سلامة اللوزي،إثراء للنشر والتوزيع ،الأردن 2009 .

27. وليد حليم عازي، دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، الدار الجامعية مصر،ط1،2011

ثانيا: المذكرات والرسائل

1. أمال شيبي ،حبيبة سيدي عثمان، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة المدية ، 2018.
2. إياد محمد أحمد مصباح،نظام الحوافز وعلاقته بفاعلية الأداء الأمني بجهاز الشرطة، مذكرة درجة ماجيستير،تخصص القيادة والإدارة الأكاديمية الإدارة والسياسة لدراسات العليا،جامعة الأقصى غزة فلسطين ،2016.
3. بحتاني نجيب عبد السلام صوالحي، عبد الحميد، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة ماستر علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية والتسيير، جامعة المدية،2017_2018 .
4. بختاري نجيب عبد السلام صوالحي الحميد، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة،مذكرة ماستر، علوم التسيير كلية علوم اقتصادية علوم تجارية وعلوم التسيير،2018،2017،
5. بلهادي سامية ،كفايفي أحلام ، اثر الرضا الوظيفي للعاملين على الأداء الوظيفي مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ،قسم علوم التسيير ،تخصص إدارة وتسيير المؤسسة جامعة المدية –الجزائر 2015 -
6. بن دهندي الطاهر، سياسة الحوافز ودور في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر المدية ، مذكرة شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة دكتور يحي فارس– المدية،2017– 2018
7. بن دهندي الطاهر، سياسة الحوافز ودور في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر المدية ، مذكرة شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة دكتور يحي فارس– المدية،2017– 2018
8. ربيعة بوشباك ، الناصر موسى، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ، دراسة ميدانية بمديرية مسح الأراضي لولاية باتنة ، مذكرة شهادة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2018–2019 ،
9. رشيد علوان،خديجة خلفي،نضام الأجور و أثرها على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية ،تخصص محاسبة،جامعة المدية،2015،

10. زويش سامية ،مذكر تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير جامعة البويرة ،2014،

11. قطار نصر الدين، مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة حالة مديرية توزيع سونلغاز بالمدية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال ،جامعة يحي فارس بالمدية، 2018-2019،

12. هند مرازي، دور نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين ، دراسة ميدانية الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالمدية Crma- المدية، مذكرة شهادة الماستر ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الدكتور يحي فارس المدية، 2018-2019.

ثالثا:المجلات

1-بشرى عبد العزيز العبيدي،دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية ،رقم36، 2013،

رابعا: المواقع

1. إيناس الأموي، التحفيز الإداري ،www: http،abahe،meth

خامسا :**مراجع أجنبية**

1. .Toshbicecilia، spurks awavp ab InmoNatoin :New stmctmctuezey and in centin stimulate employeey creutivity – jannel Humman hesucue management،Intrentoile chigest- cise stud،volon14 iss 4^e6،(2006)

الملحق رقم (1): الاستبيان الموجه لعينة الدراسة.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلو التسيير

قسم علوم التسيير

الأخت الفاضلة الأخ الفاضل المحترم (ة):

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يطيب لي أن أضع بين يديك هذا الاستبيان المهم لأغراض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة لمذكرة الماستر التي أقوم بإعدادها للحصول على درجة الماستر 02 في تخصص إدارة الأعمال بعنوان" **أثر الحوافز على الرضا الوظيفي** "، دراسة حالة مؤسسة نفطال لولاية المدية.

أرجو التكرم بملأ هذا الاستبيان بعد قراءة كل عبارة بعناية ووضع علامة(**X**) بالمكان المناسب وسوف تكون المعلومات التي تدلون بها موضوع السرية التامة ولن تستخدم سوي لأغراض البحث العلمي.

ولكم مني جزيل الشكر والامتنان لما تبذلونه من جهد. تقبلونا منا تحيتنا الخالصة.

الطـــــالبات:

***مهناوي فتيحة.**

***زروقي فهيمة**

الجزء الأول:المعلومات الشخصية:

من قبل الوصف الذي ينطبق عليك يرجى وضع علامة (**X**):

1. الجنس:

ذكر ☐ ، أنثى ☐

2. السن:

أقل من 25سنة ☐ ، من 25 سنة إلى 40سنة، ☐ ، أكبر من40سنة ☐

3. الحالة الاجتماعية:

أعزب ☐ متزوج(ة) ☐ مطلق(ة) ☐

أرمل (ة) ☐

4. المستوى التعليمي:

ابتدائي ☐ ، متوسط ☐ ، ثانوي ☐ ، تكوين مهني ☐ ، تكوين جامعي ☐ .

5. الفئة المهنية:

إطار مس☐ ، إطار☐ ، عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐ .

6. الأقدمية:

☐إساوي 5 سنوات ، ☐5سنوات إلى 10 سنوات

من 10سنوات غالى 15سنة ☐ ☐ن15 سنة إلى 20 سنة

أكثر من 20 سنة ☐ .

الجزء الثاني: الحوافز المادية:

إلى أي مدى تستخدم الحوافز المادية التالية لتحفيز العاملين في مؤسسة نفطال لولاية المدية، يرجى وضع (X)

أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك.

العبارات	مدى الاستخدام				
	دائما	غالبا	أحيانا	قليلا	لا تستخدم إطلاقا
1- الأجر الذي انقضاه يناسب عملي ويحقق حاجاتي					
2-المكافآت التي تقدمها المؤسسة تكفل عملي بشكل جيد					
3-تمنح المؤسسة علاوات على الراتب الأساسي					
4-توزع المؤسسة نسبة من الأرباح على العاملين					
5-توفر لك المؤسسة السكن المناسب					
6-تعطي المؤسسة إجازات بدون قطع الراتب					
7- تقدم المؤسسة تعويضات كافية وعادلة عند تقاعد الموظف					
8- وجود نظام تامين صحي والمعاشات يدفعك للتمسك بالعمل					
9- تسعى المؤسسة إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين مردود وأداء العاملين					

الجزء الثالث: الحوافز المعنوية:

إلى أي مدى تستخدم الحوافز المعنوية التالية لتحفيز العاملين في مؤسسة نفطال لولاية المدية، يرجى وضع (X)

أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك.

العبارات	مدى الاستخدام				
	دائما	غالبا	أحيانا	قليلا	**لا تستخدم إطلاقا**
10- يشعر العاملون في المؤسسة بالاستقرار والأمن الوظيفي					
11-يتاح للعاملين فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار					
12-تشعر بأهمية العمل الذي تقدمه					
13-عملك في المؤسسة يساعدك في البروز في المؤسسة					
14-تولي المؤسسة أهمية للجانب المعنوي للعامل لرفع الروح المعنوية					
15-تهتم المؤسسة بالترقية بدون زيادة في الراتب					
16-تشعران المؤسسة تهتم بالاقتراحات والمبادرات التي تقدمها					
17-يقوم الرؤساء بتفويض السلطة للعاملين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم					
18-الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية ترفع من الروح المعنوية					

الجزء الرابع: الرضا الوظيفي لدى العاملين

يرجى وضع علامة (X) أمام العبارة التي تراها مناسبة في رأيك لقياس مستوى رضاك الوظيفي.

الرقم	العبارة	راضي جدا	راضي	راضي إلى حد ما	غير راضي	**غير** راضي على الإطلاق
19	مدى رضاك عن الأجر الذي تتقاضاه					
20	مدى رضاك عن ساعات العمل اليومي					
21	مدى رضاك عن وضوح أهداف عملك					
22	مدى رضاك عن توافق سياسة الترقية مع طموحاتك					
23	مدى رضاك عن كفاءة مشرفك في اتخاذ القرارات					
24	مدى رضاك عن توفر فرص الترقية في عملك					
25	مدى رضاك عن درجة تنوع المهام التي تقوم بها					
26	مدى رضاك عن توافق عملك مع قدراتك وإمكانياتك					
27	مدى رضاك عن التقدير والاحترام من طرف زملائك					
28	مدى رضاك عن وضوح المعلومات التي تصدر عن المشرف					
29	مدى رضاك عن ملائمة وظيفتك الحالية سنوات الخبرة					
30	مدى رضاك عن تمتعك بالحرية في اختيار طرق أداء العمل					

ملحق رقم (2):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد الحوافز المادية.

Correlations

			العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7	العبارة 8	العبارة 9	البعد1
Spearman's rho	العبارة 1	Correlation Coefficient	1,000	,645**	,351	,508**	,085	-,013	,506**	-,038	,353	,663**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,057	,004	,657	,944	,004	,840	,055	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة 2	Correlation Coefficient	,645**	1,000	,354	,474**	,310	,121	,514**	,359	,574**	,803**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,055	,008	,096	,526	,004	,051	,001	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة 3	Correlation Coefficient	,351	,354	1,000	,321	,079	-,148	,420*	,241	,335	,516**
		Sig. (2-tailed)	,057	,055	.	,083	,678	,435	,021	,199	,070	,003
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

العبارة 4	Correlation Coefficient	،508**	،474**	،321	1،000	،051	-،212	،138	-،074	،190	،389*
	Sig. (2-tailed)	،004	،008	،083	.	،789	،260	،468	،697	،316	،034
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 5	Correlation Coefficient	،085	،310	،079	،051	1،000	،470**	،428*	،198	،445*	،516**
	Sig. (2-tailed)	،657	،096	،678	،789	.	،009	،018	،294	،014	،004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 6	Correlation Coefficient	-،013	،121	-،148	-،212	،470**	1،000	،333	،414*	،236	،402*
	Sig. (2-tailed)	،944	،526	،435	،260	،009	.	،072	،023	،210	،028
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 7	Correlation Coefficient	،506**	،514**	،420*	،138	،428*	،333	1،000	،445*	،605**	،780**
	Sig. (2-tailed)	،004	،004	،021	،468	،018	،072	.	،014	،000	،000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

العبارة 8	Correlation Coefficient	-038،	359،	241،	-074،	198،	414*،	445*،	1،000	206،	453*،
	Sig. (2-tailed)	840،	051،	199،	697،	294،	023،	014،	.	274،	012،
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 9	Correlation Coefficient	353،	574**،	335،	190،	445*،	236،	605**،	206،	1،000	694*،
	Sig. (2-tailed)	055،	001،	070،	316،	014،	210،	000،	274،	.	000،
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
البعد1	Correlation Coefficient	663*،	803**،	516**،	389*،	516**،	402*،	780**،	453*،	694**،	1،000
	Sig. (2-tailed)	000،	000،	003،	034،	004،	028،	000،	012،	000،	.
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

ملحق رقم (3):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد الحوافز المعنوية.

Correlations

			العبارة 10	العبارة 11	العبارة 12	العبارة 13	العبارة 14	العبارة 15	العبارة 16	العبارة 17	العبارة 18	البعد 2
Spearman's rho	العبارة 10	Correlation Coefficient	1,000	,282	,543**	,590**	,215	,117	,389*	,328	,373*	,509**
		Sig. (2-tailed)	.	,131	,002	,001	,254	,537	,034	,077	,042	,004
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة 11	Correlation Coefficient	,282	1,000	,400*	,584**	,814**	,294	,625**	,412*	,159	,774**
		Sig. (2-tailed)	,131	.	,028	,001	,000	,115	,000	,024	,400	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة 12	Correlation Coefficient	,543**	,400*	1,000	,474**	,240	,119	,488**	,457*	,418*	,651**
		Sig. (2-tailed)	,002	,028	.	,008	,201	,532	,006	,011	,022	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة 13	Correlation Coefficient	,590**	,584**	,474**	1,000	,592**	-,051	,523**	,498**	,185	,726**
		Sig. (2-tailed)	,001	,001	,008	.	,001	,790	,003	,005	,327	,000

	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 14	Correlation Coefficient	،215	،814**	،240	،592**	1،000	،245	،557**	،448*	،206	،748**
	Sig. (2-tailed)	،254	،000	،201	،001	.	،192	،001	،013	،275	،000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 15	Correlation Coefficient	،117	،294	،119	-،051	،245	1،000	،503**	،046	،120	،363*
	Sig. (2-tailed)	،537	،115	،532	،790	،192	.	،005	،810	،527	،048
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 16	Correlation Coefficient	،389*	،625**	،488**	،523**	،557**	،503**	1،000	،510**	،364*	،844**
	Sig. (2-tailed)	،034	،000	،006	،003	،001	،005	.	،004	،048	،000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 17	Correlation Coefficient	،328	،412*	،457*	،498**	،448*	،046	،510**	1،000	،693**	،732**
	Sig. (2-tailed)	،077	،024	،011	،005	،013	،810	،004	.	،000	،000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

العبارة 18	Correlation Coefficient	،373*	،159	،418*	،185	،206	،120	،364*	،693**	1،000	،512**
	Sig. (2-tailed)	،042	،400	،022	،327	،275	،527	،048	،000	.	،004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
البعد 2	Correlation Coefficient	،509**	،774**	،651**	،726**	،748**	،363*	،844**	،732**	،512**	1،000
	Sig. (2-tailed)	،004	،000	،000	،000	،000	،048	،000	،000	،004	.
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

ملحق رقم (4):نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارة المحذوفة من محور الرضا الوظيفي لدى العاملين.

Correlations

	المحور 1	العبارة 30	العبارة 29	العبارة 28	العبارة 27	العبارة 26	العبارة 25	العبارة 24	العبارة 23	العبارة 22	العبارة 21	العبارة 20	العبارة 19	

Spearman's rho	العبارة 19	Correlation Coefficient	1,000	,417*	,487**	,505**	,255	,465**	,647**	,452*	,296	,606**	,647**	,698**	,658**
		Sig. (2-tailed)	.	,022	,006	,004	,173	,010	,000	,012	,112	,000	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة 20	Correlation Coefficient	,417*	1,000	,601**	,513**	,304	,470**	,433*	,470**	,661**	,602**	,574**	,595**	,509**
		Sig. (2-tailed)	,022	.	,000	,004	,102	,009	,017	,009	,000	,000	,001	,001	,004
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة 21	Correlation Coefficient	,487**	,601**	1,000	,237	,369*	,458*	,418*	,594**	,506**	,508**	,389*	,281	,627**
		Sig. (2-tailed)	,006	,000	.	,207	,045	,011	,021	,001	,004	,004	,034	,133	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

العبارة 22	Correlation Coefficient	،505**	،513**	،237	،1000	،291	،707**	،229	،232	،369*	،592**	،774**	،556**	،555**
	Sig. (2-tailed)	،004	،004	،207	.	،119	،000	،224	،218	،045	،001	،000	،001	،001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 23	Correlation Coefficient	،255	،304	،369*	،291	،1000	،422*	،203	،242	،382*	،194	،248	،274	،287
	Sig. (2-tailed)	،173	،102	،045	،119	.	،020	،282	،197	،037	،305	،186	،144	،124
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 24	Correlation Coefficient	،465**	،470**	،458*	،707**	،422*	،1000	،480**	،440*	،354	،650**	،697**	،477**	،712**
	Sig. (2-tailed)	،010	،009	،011	،000	،020	.	،007	،015	،055	،000	،000	،008	،000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

العبارة 25	Correlation Coefficient	،647**	،433*	،418*	،229	،203	،480**	،1،000	،734**	،224	،638**	،519**	،553**	،603**
	Sig. (2-tailed)	،000	،017	،021	،224	،282	،007	.	،000	،234	،000	،003	،002	،000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 26	Correlation Coefficient	،452*	،470**	،594**	،232	،242	،440*	،734**	،1،000	،290	،724**	،551**	،280	،662**
	Sig. (2-tailed)	،012	،009	،001	،218	،197	،015	،000	.	،120	،000	،002	،133	،000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 27	Correlation Coefficient	،296	،661**	،506**	،369*	،382*	،354	،224	،290	،1،000	،495**	،554**	،586**	،371*
	Sig. (2-tailed)	،112	،000	،004	،045	،037	،055	،234	،120	.	،005	،002	،001	،044
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

العبارة 28	Correlation Coefficient	،606**	،602**	،508**	،592**	،194	،650**	،638**	،724**	،495**	،1،000	،743**	،581**	،717**
	Sig. (2-tailed)	،000	،000	،004	،001	،305	،000	،000	،000	،005	.	،000	،001	،000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 29	Correlation Coefficient	،647**	،574**	،389*	،774**	،248	،697**	،519**	،551**	،554**	،743**	،1،000	،694**	،667**
	Sig. (2-tailed)	،000	،001	،034	،000	،186	،000	،003	،002	،002	،000	.	،000	،000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 30	Correlation Coefficient	،698**	،595**	،281	،556**	،274	،477**	،553**	،280	،586**	،581**	،694**	،1،000	،458*
	Sig. (2-tailed)	،000	،001	،133	،001	،144	،008	،002	،133	،001	،001	،000	.	،011
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

المحور1	Correlation Coefficient	،658**	،509**	،627**	،555**	،287	،712**	،603**	،662**	،371*	،717**	،667**	،458*	،1000
	Sig. (2-tailed)	،000	،004	،000	،001	،124	،000	،000	،000	،044	،000	،000	،011	.
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

ملحق رقم (5):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات و محور الرضا الوظيفي لدى العاملين.

Correlations

			العبارة19	العبارة20	العبارة21	العبارة22	العبارة24	العبارة25	العبارة26	العبارة27	العبارة28	العبارة29	العبارة30	المحور2
Spearman's rho	العبارة19	Correlation Coefficient	1،000	،417*	،487**	،505**	،465**	،647**	،452*	،296	،606**	،647**	،698**	،729**

	Sig. (2-tailed)	.	،022	،006	،004	،010	،000	،012	،112	،000	،000	،000	،000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 20	Correlation Coefficient	،417*	،1000	،601**	،513**	،470**	،433*	،470**	،661**	،602**	،574**	،595**	،784**
	Sig. (2-tailed)	،022	.	،000	،004	،009	،017	،009	،000	،000	،001	،001	،000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 21	Correlation Coefficient	،487**	،601**	،1000	،237	،458*	،418*	،594**	،506**	،508**	،389*	،281	،653**
	Sig. (2-tailed)	،006	،000	.	،207	،011	،021	،001	،004	،004	،034	،133	،000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 22	Correlation Coefficient	،505**	،513**	،237	،1000	،707**	،229	،232	،369*	،592**	،774**	،556**	،692**
	Sig. (2-tailed)	،004	،004	،207	.	،000	،224	،218	،045	،001	،000	،001	،000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

العبارة 24	Correlation Coefficient	،465**	،470**	،458*	،707**	1،000	،480**	،440*	،354	،650**	،697**	،477**	،737**
	Sig. (2-tailed)	،010	،009	،011	،000	.	،007	،015	،055	،000	،000	،008	،000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 25	Correlation Coefficient	،647**	،433*	،418*	،229	،480**	1،000	،734**	،224	،638**	،519**	،553**	،688**
	Sig. (2-tailed)	،000	،017	،021	،224	،007	.	،000	،234	،000	،003	،002	،000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 26	Correlation Coefficient	،452*	،470**	،594**	،232	،440*	،734**	1،000	،290	،724**	،551**	،280	،697**
	Sig. (2-tailed)	،012	،009	،001	،218	،015	،000	.	،120	،000	،002	،133	،000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 27	Correlation Coefficient	،296	،661**	،506**	،369*	،354	،224	،290	1،000	،495**	،554**	،586**	،589**

		Sig. (2-tailed)	،112	،000	،004	،045	،055	،234	،120	.	،005	،002	،001	،001
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة	Correlation Coefficient	،606**	،602**	،508**	،592**	،650**	،638**	،724**	،495**	1،000	،743**	،581**	،875**
28		Sig. (2-tailed)	،000	،000	،004	،001	،000	،000	،000	،005	.	،000	،001	،000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة	Correlation Coefficient	،647**	،574**	،389*	،774**	،697**	،519**	،551**	،554**	،743**	1،000	،694**	،834**
29		Sig. (2-tailed)	،000	،001	،034	،000	،000	،003	،002	،002	،000	.	،000	،000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة	Correlation Coefficient	،698**	،595**	،281	،556**	،477**	،553**	،280	،586**	،581**	،694**	1،000	،719**
30		Sig. (2-tailed)	،000	،001	،133	،001	،008	،002	،133	،001	،001	،000	.	،000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

المحور2	Correlation Coefficient	،729**	،784**	،653**	،692**	،737**	،688**	،697**	،589**	،875**	،834**	،719**	1،000
	Sig. (2-tailed)	،000	،000	،000	،000	،000	،000	،000	،001	،000	،000	،000	.
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

ملحق رقم (6):نتائج اختبار ثبات الاستبيان.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
888،0	18

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
927،	11

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
938،	29

ملحق رقم (7):نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
البعد1	136،	30	173،	940،	30	061،
البعد2	131،	30	200*،	957،	30	260،
المحور 1	135،	30	171،	935،	30	065،
المحور 2	131،	30	200*،	967،	30	467،

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

ملحق رقم (8):نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.

الصنف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	23	7،76	7،76	7،76
	أنثى	7	3،23	3،23	0،100
	Total	30	0،100	0،100	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	2	7،6	7،6	7،6
	من 25 الى 40سنة	10	3،33	3،33	0،40
	أكثر من 40 سنة	18	0،60	0،60	0،100
	Total	30	0،100	0،100	

الحالة الاجتماعية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أعزب	3	0،10	0،10	0،10
	متزوج	27	0،90	0،90	0،100
	Total	30	0،100	0،100	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط	1	3،3	3،3	3،3
	ثانوي	6	0،20	0،20	3،23
	تكوين مهني	1	3،3	3،3	7،26
	تكوين جامعي	22	3،73	3،73	0،100
	Total	30	0،100	0،100	

الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اطار مسير	5	7،16	7،16	7،16
	اطار	19	3،63	3،63	0،80

	عون تحكم	6	0،20	0،20	0،100
	Total	30	0،100	0،100	

سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	3	0،10	0،10	0،10
	من 5 الى أقل من 10سنوات	5	7،16	7،16	7،26
	من 10 الى أقل من 15سنة	6	0،20	0،20	7،46
	من 15 الى أقل من 20سنة	5	7،16	7،16	3،63
	20سنة فأكثر	11	7،36	7،36	0،100
	Total	30	0،100	0،100	

ملحق رقم (9): نتائج التحليل الوصفي للأبعاد محور الحوافز

بمديرية نفطال لولاية المدية

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean

العبارة 1	30	20،3	031،1	188،
العبارة 2	30	90،2	125،1	205،
العبارة 3	30	53،3	332،1	243،
العبارة 4	30	03،3	273،1	232،
العبارة 5	30	57،1	305،1	238،
العبارة 6	30	63،2	564،1	286،
العبارة 7	30	73،3	048،1	191،
العبارة 8	30	03،4	809،	148،
العبارة 9	30	13،3	252،1	229،
البعد1	30	0852،3	68969،	12592،

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العبارة 10	30	90،3	923،	168،

العبارة 11	30	93،2	363،1	249،
العبارة 12	30	13،4	937،	171،
العبارة 13	30	47،3	196،1	218،
العبارة 14	30	17،3	341،1	245،
العبارة 15	30	13،2	224،1	224،
العبارة 16	30	50،2	333،1	243،
العبارة 17	30	00،3	050،1	192،
العبارة 18	30	53،3	279،1	234،
البعد2	30	1963،3	79680،	14548،

ملحق رقم (10): نتائج التحليل الوصفي لمحور الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية نفطال لولاية المدية.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العبارة 19	30	60،3	102،1	201،
العبارة 20	30	57،3	223،1	223،
العبارة 21	30	57،3	040،1	190،
العبارة 22	30	17،3	147،1	209،
العبارة 24	30	80،2	126،1	206،
العبارة 25	30	50،3	075،1	196،
العبارة 26	30	60،3	102،1	201،
العبارة 27	30	83،3	834،	152،
العبارة 28	30	70،3	915،	167،
العبارة 29	30	57،3	104،1	202،
العبارة 30	30	67،3	124،1	205،
المحور 2	30	5061،3	81790،	14933،

ملحق رقم (11): نتائج اختبار الانحدار البسيط للنظام الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية نفطال لولاية المدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	714[a]،	510،	493،	58246،

a. Predictors: (Constant)، البعد1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	901،9	1	901،9	183،29	000[b]،
	Residual	499،9	28	339،		
	Total	400،19	29			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant)، البعد1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	892،	495،		801،1	082،
	البعد1	847،	157،	714،	402،5	000،

a. Dependent Variable: المحور2

ملحق رقم (12): نتائج اختبار الانحدار البسيط للنظام الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية نفطال لولاية المدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	692[a]،	479،	460،	60080،

a. Predictors: (Constant)، البعد2

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	293،9	1	293،9	745،25	000[b]،
	Residual	107،10	28	361،		
	Total	400،19	29			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant)، البعد2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	235،1	461،		681،2	012،
	البعد2	710،	140،	692،	074،5	000،

a. Dependent Variable: المحور2

ملحق رقم (13): نتائج اختبار الانحدار البسيط للنظام الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية نفطال لولاية المدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	740[a]،	547،	531،	56004،

a. Predictors: (Constant)، المحور 1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	618،10	1	618،10	854،33	000[b]،
	Residual	782،8	28	314،		
	Total	400،19	29			

a. Dependent Variable: المحور 2

b. Predictors: (Constant)، المحور 1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	813،	474،		716،1	097،
	المحور 1	857،	147،	740،	818،5	000،

a. Dependent Variable: المحور2