



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور الطاهر مولاي

سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

تحت عنوان:

أثر الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نفضال سعيدة

تحت إشراف الأستاذة (ة)

د. خراف مختارية

من إعداد الطالبين:

❖ لخاش محمد أمين

❖ بن خوذة محمد أمين

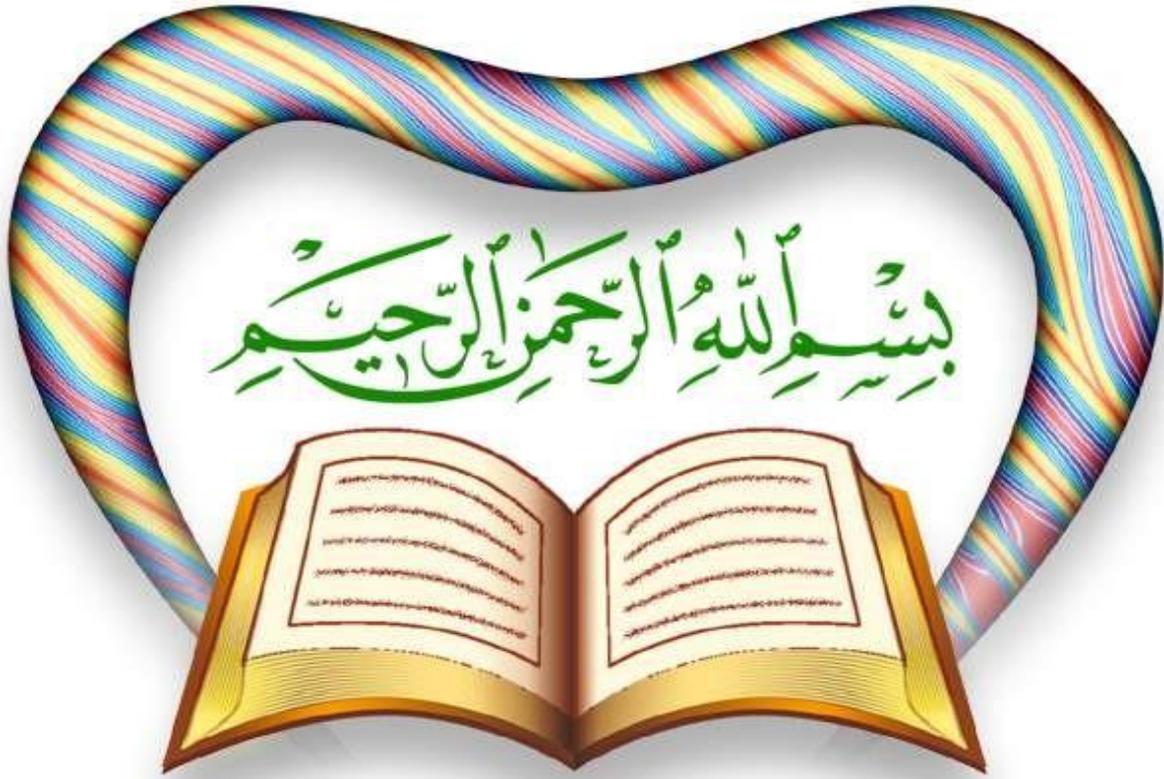
لجنة المناقشة

د..... بربار حفيظة..... رئيسا

د..... خراف مختارية..... مشرفا و مقرا

د..... طيبي نادية..... عضو مناقشا

السنة الجامعية : 2022-2023



فَلَا وَرَبِّكَ لَا يُؤْمِنُونَ حَتَّىٰ يُحَكِّمُوكَ فِيمَا شَجَرَ بَيْنَهُمْ ثُمَّ
لَا يَجِدُوا فِي أَنفُسِهِمْ حَرَجًا مِّمَّا قَضَيْتَ وَيُسَلِّمُوا تَسْلِيمًا ﴿٦٥﴾

صدق الله العظيم

كلمة الشكر

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف الأنبياء و المرسلين سيدنا محمد و على آله و صحبه و من تبعه بإحسان إلى يوم الدين , أما بعد

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

أول ذي بدء أحمد المولى تعالى وأشكره، أن وفقنا لإتمام هذا العمل، فهو ذو المن والفضل العظيم، وما توفيقنا إلا بالله.

ونثني بالشكر على أستاذتنا الدكتورة خراف مختارية على صبرها معنا طيلة إشرافها على إجراء هذا البحث، فلا تجد رأيا سديدا إلا وأشارت به علينا، ولا كلمة تشجيع إلا حثتنا بها، وفقها الله وأعانها وبارك فيها.

أسأل الله أن يجزيهم عنا خيرا وأن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم.

الإهداء

تبارك الذي أهدانا نعمة العقل وأنار سبيلنا بنور العلم ومهد لنا طريق النجاح.

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى أمي الحنونة، فلا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها، فهي

ملحمة الحب وفرحة العمر ومثال التفاني والعطاء.

إلى منبت الخير والتضحية والإيثار، والدي الكريم، إلى كل أصدقائي وزملائي في الكلية، إلى

كل أساتذتي الذين مهدوا لي طريق العلم، إلى كل طالب علم، وإلى كل من تذكرهم القلب

ونسيتهم القلم.

محمد أمين
لخاش

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي الى الذين قال فيهم الله عز وجل: "وقضى ربك إلا تعبدوا

إلا إياه وبالوالدين إحسان".

الى الوالدة، أمي

إلى صاحب البر الجميل والخير العميم، والدي الغالي

كما أتقدم بالإهداء الى كل الأخوة والأصدقاء.

محمد أمين بن خودة

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نפטال بولاية سعيدة وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي ما مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي في مؤسسة نפטال بولاية سعيدة ؟

وذلك بتطبيق كل من الأبعاد التالية: (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الانصاف في منح الحوافز) وللوصول إلى هدف الدراسة تم أولاً استعراض المفاهيم النظرية لكل من الحوافز المادية و الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي، ثم تم إجراء دراسة ميدانية بتوزيع استبيان يضم مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة الأساسية على عينة عشوائية مكونة من 40 موظف، وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل إجابات الأفراد قصد قياس تأثير أبعاد الحوافز على الرضا الوظيفي محل الدراسة.

هذا وقد توصلت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر إيجابي بين الحوافز والرضا الوظيفي، ويرجع هذا الأثر إلى تأثير الحوافز المادية وتأثير الحوافز المعنوية وكذلك تأثير الانصاف في منح الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي وانطلاقاً من النتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة توصيات للمؤسسة نפטال.

الكلمات المفتاحية: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الانصاف في منح الحوافز، الرضا الوظيفي

Abstract :

The study aims to find out the effect of incentives on the job satisfaction of employees at the Naftal Corporation in the state of Saida, by answering the main question: What is the extent of the effect of incentives on job satisfaction in the Naftal Corporation in the state of Saida?

By applying each of the following dimensions: (material incentives, moral incentives, fairness in granting incentives). To reach the goal of the study, the theoretical concepts of each of material incentives, moral incentives, and job satisfaction were first reviewed. The study's main variables are measured on a random sample of 40 employees, and the SPSS statistical package for social sciences program was used to analyze the responses of individuals in order to measure the effect of incentive dimensions on job satisfaction under study.

The results of the study found that there is a positive effect between incentives and job satisfaction, and this effect is due to the effect of material incentives and the effect of moral incentives, as well as the effect of fairness in granting incentives on achieving job satisfaction.

Keywords: material incentives, moral incentives, fairness in granting incentives, job satisfaction

فهرس المحتويات

| | |
|-----|------------------|
| I | البسمة |
| II | إهداء وتشكرات |
| III | ملخص الدراسة |
| IV | فهرس المحتويات |
| أ | مقدمة عامة |
| ز | الدراسات السابقة |

الفصل الأول: الجانب النظري

| | |
|----|--|
| 14 | تمهيد |
| 15 | المبحث الأول: ماهية نظام الحوافز |
| 15 | أولاً: نشأة وتطور نظام الحوافز |
| 18 | ثانياً: أنواع وخصائص نظام الحوافز |
| 22 | ثالثاً: أهمية نظام الحوافز |
| 24 | رابعاً: أهداف نظام الحوافز |
| 26 | المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي |
| 26 | أولاً: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي |
| 29 | ثانياً: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي |
| 31 | ثالثاً: أنواع الرضا الوظيفي وخصائصه |
| 33 | رابعاً: مظاهر الرضا الوظيفي |
| 36 | المبحث الثالث: علاقة نظام الحوافز بالرضا الوظيفي |
| 36 | أولاً: علاقة التحفيز بالرضا والأداء |
| 39 | ثانياً: العلاقة بين الدافعية والرضا والأداء |
| 41 | ثالثاً: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء وبالإنجابية |
| 45 | خلاصة الفصل |

فهرس المحتويات

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة نفعال سعيدة

| | |
|----|---|
| 47 | تمهيد |
| 48 | المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة نفعال بصفة عامة |
| 48 | أولاً: لمحة تاريخية عن مؤسسة نفعال: |
| 48 | ثانياً: مهام مؤسسة نفعال: |
| 48 | ثالثاً: تجسيديات مؤسسة نفعال : |
| 49 | رابعاً: تنظيم مؤسسة نفعال وسائلها . |
| 54 | المبحث الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات |
| 55 | أولاً: دراسة تطبيقية لمؤسسة نفعال |
| 59 | ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة |
| 72 | ثالثاً: نتائج الدراسة الميدانية |
| 72 | رابعاً: تحليل المؤسسة نفعال فرع سعيدة |
| 74 | خاتمة عامة |
| 77 | قائمة المراجع والمصادر |
| | الملاحق |

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

| رقم | الجدول | الصفحة |
|-----|--|--------|
| 01 | يوضح أوجه الاختلاف بين الدراسات الحالية | ي |
| 02 | الأوزان النسبية (الاهمية النسبية) | 55 |
| 03 | معاملات ثبات الأداة | 55 |
| 04 | خصائص أفراد عينة الدراسة | 56 |
| 05 | قيم متوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارت الخماسي | 60 |
| 06 | نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء التحفيز المادي | 61 |
| 07 | نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء التحفيز المعنوي | 62 |
| 08 | نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الإنصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية | 63 |
| 09 | المستوى الأداء الوظيفي | 64 |
| 10 | اختبار التوزيع الطبيعي | 66 |
| 11 | لعينتين مستقلتين Test T | 67 |
| 12 | علاقة ارتباط بين متغيرات الرضا الوظيفي مع التحفيز المادي والمعنوي | 68 |
| 13 | نتائج اختبار التجانس التباين في المجموعات عامل سنوات الخبرة. | 69 |
| 14 | نتائج اختبار التجانس التباين في المجموعات عامل سنوات الخبرة | 69 |
| 15 | علاقة ارتباط بين متغيرات الحوافز (التحفيز المادي والمعنوي والانصاف) والرضا الوظيفي | 70 |
| 16 | معامل التحديد R^2 | 71 |
| 17 | أحادي التباين ANOVA | 71 |
| 18 | نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار | 72 |

فهرس المحتويات

قائمة الشكل

| رقم | الشكل | الصفحة |
|-----|--|--------|
| 01 | العلاقة بين الحوافز والأداء | 38 |
| 02 | نموذج بورتر ولولر للعلاقة بين الرضا والأداء | 40 |
| 03 | يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال سعيدة | 53 |
| 04 | يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 57 |
| 05 | يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية | 58 |
| 06 | يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 58 |
| 07 | يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة | 59 |

مقدمة عامة

1. مقدمة عامة

تعد الحوافز من أهم العوامل التي تعتني بها المؤسسات العصرية على اختلاف طبيعتها الخدماتية او الاقتصادية، فهي لها مكانة متميزة في دفع الفرد للعمل بكفاءة وفعالية عالية لهذا نجد الدراسات الحديثة زادت اهتماماتها بعملية تحفيز الموظفين وخلق الرغبة لديهم في العمل التعاوني لخلق الدافع للفرد في ذاته الداخلية ومن ثمة توجيه تصرفاته وسلوكه نحو الهدف المقرر من قبل المؤسسة.

حيث الرضا الوظيفي يعني باختصار الاستخدام الامثل للعامل المتوفر والمتوقع، على مدى كفاءة، وقدرات وخبرات هذا العامل وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المؤسسة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، لذلك اهتم علماء الادارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المؤسسة من خلال ادارة الرضا الوظيفي، هذه الاسس تبدأ من الحوافز وكل ماله صلة بالعامل.

كما أنّ مقدرة المورد البشري وما يمتلكه من مهارات ومعارف والقدرات التي اكتسبها بالتعليم والتدريب غير كافية لكي يعمل بأقصى كفاءة ممكنة، إذ لا بد من توفر مؤثر يدفعه للعمل والرغبة فيه، لذا وجب على المنظمة أن تحفز هذا المورد وتدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة، وهذا بتوفير مجموعة من العوامل والحوافز التي تشجعه على تحسين أدائه ورضاه وولائه للمنظمة. ويعد رضا الفرد ورفع الروح المعنوية لديه أحد أهم الركائز الأساسية لتوفير الاستقرار الوظيفي الذي يساعده على أداء عمله بكل كفاءة وبأقصى جهد ممكن.

2. إشكالية الدراسة:

استنادا الى ما ذكر يمكن تحديد إشكالية الدراسة الراهنة بصورة أدق في ضوء طرح التساؤل المحوري الاتي:

➡ مامدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي في مؤسسة نفضال بولاية سعيدة ؟

وقصد الإجابة على هذه الإشكالية قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تؤثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي في مؤسسة نفضال بولاية سعيدة ؟
- هل تؤثر الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي في مؤسسة نفضال بولاية سعيدة ؟
- هل يتم مراعاة الانصاف في منح الحوافز في مؤسسة نفضال بولاية سعيدة ؟

3. فرضيات الدراسة :

فرضية الرئيسية:

❖ يوجد اثر بين الحوافز (المادية، المعنوية، الانصاف بين الحوافز) على الرضا الوظيفي لدى مؤسسة نفضال بولاية سعيدة.

ونشتق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي لدى مؤسسة نفضال بولاية سعيدة.
2. يوجد أثر بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي لدى مؤسسة نفضال بولاية سعيدة.
3. يوجد مراعاة الانصاف في منح الحوافز مما يزيد شعور بالرضا الوظيفي للعامل.

4. أهداف الدراسة:

إن تحديد الأهداف هي الخطوة الأولى في بناء الخطة، بإعتبار البحث محدد الغاية، والأهداف هي انتاجات تعليمية مخططة على الباحث أن يكتسبها بشكل تلبي إحتياجاته وعليه سنحاول ترتيب أهداف الدراسة على النحو التالي:

1. التطرق إلى مفاهيم كل من الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي.
2. التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج.
3. السعي إلى تحديد طبيعة العلاقة وتأثير كل من الحوافز بنوعها على الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة نفضال بولاية سعيدة.
4. تقديم التوصيات من أجل الاستفادة منها في معرفة كيفية زيادة الرضا الوظيفي لموظفين مستقبلا.

5. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذا البحث في معرفة مدى تأثير الحوافز علي الرضا الوظيفي لدى العاملين خاصة في المؤسسات العمومية الاقتصادية والذين غالبا ما يفتقرون للرغبة والحماس في العمل، لذا فإن هذه الدراسة وما سوف تقدمه من توصيات ومقترحات لمتخذي القرار لتفعيل نظام حوافز فعال ومن ثم رفع مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث مكنتهم من القيام بمهامهم بكل كفاءة وفعالية.

ما يزيد أهمية لهذا الموضوع هو القيام بدراسة حالة في مؤسسة جزائرية، لتبيان أثر الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي، من أجل لفت انتباه المؤسسات الجزائرية لأهمية الموضوع. وإمكانية أن تساهم هذه الدراسة في تحقيق الإضافة للمعرفة، ومن ثم تزويد المكتبة الجامعية بمثل هذه المواضيع.

6. الدراسات السابقة:

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي، بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث، وعليه سنعرض أهم الدراسات التي تم التطرق إليها فيما يخص موضوع بحثنا كما يلي:

الدراسات باللغة العربية:

الدراسة الأولى:

بودالي محمد، أهمية الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري في الإدارة العمومية، مجلة مجاميع المعرفة المجلد 07 عدد 03 / لشهر أكتوبر 2021، حيث بينت الدراسة أن نجاح أي منظمة مرهون بفعالية أداء مواردها البشرية، لأن المورد البشري هو العنصر الأهم في العملية الإنتاجية، لذلك تهتم المنظمات بإشباع الحاجات المادية والنفسية للموارد البشرية من أجل زيادة رضاهم و الرفع من ولائهم للمنظمة. كما قام الباحث بتسليط الضوء على أهمية الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال الخزينة الولائية لتندوف وتوصل الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تربط بين الحوافز والرضا الوظيفي للعمال، وقد اعتمد الباحث في بحثه على مخرجات برنامج SPSS v22 حيث تمثل مجتمع الدراسة في موظفي الخزينة الولائية لولاية تندوف من بينهم إطارات وعمال تنفيذيين. وتم توزيع استمارة لمؤسسة محل الدراسة وتم استرجاع 15 استمارة قابلة للتحليل، ما يمثل حوالي 30% من مجتمع الدراسة على كامل الموظفين الدراسة يضم الاستبيان محورين بمجموع 20 عبارة

من خلال الدراسة للحوافز بشقيها المادية والمعنوية وبعد تحليل نتائج إجابات عينة الدراسة والمتمثلة في موظفي الخزينة الولائية لتندوف توصل الباحث للنتائج التالية:

- أغلب المستجوبين من عمال الخزينة الولائية لتندوف غير راضين عن الحوافز المادية.
- أغلب المستجوبين من عمال الخزينة الولائية لتندوف راضين عن الحوافز المعنوية.
- إطارات الخزينة الولائية لتندوف أقل رضا عن الحوافز المادية مقارنة بالأعوان التنفيذيين

-الأعوان التنفيذيين لخزينة ولائية لتندوف أكثر رضا عن الحوافز المعنوية مقارنة بالإطارات

الدراسة الثانية:

د. مدخل خالد ، د. طير عبد الحق ، أثر نظام الحوافز على أداء العاملين ، مجلة المالية & الأسواق المجلد 09 عدد 01 / 21 مارس 2022، تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية الحوافز في الرفع من أداء العمال وتشخيص العلاقة بين نظام الحوافز وبين أدائهم في شركة بالنور للصناعة والخدمات بولاية الوادي الجزائر، كما تسعى الدراسة لمعرفة أنواع الحوافز ودورها في الأداء الوظيفي المعتمد لدى- الشركة، وقد استخدم الباحثان منهجية المربعات الصغرى الجزئية (PLS) لبناء نمذجة المعادلات الهيكلية للدراسة وذلك بتوظيف البرنامج الإحصائي smart PLS . وبعد اجراءات التحليل الإحصائي للبيانات خلص البحث إلى العديد من النتائج يمكن إيجازها كما يلي:

- يوجد أثر بين الحوافز المادية التي تعتمدها شركة بالنور وبين أداء العاملين فيها فهناك شبة إجماع على أن الحوافز المادية تعمل على استقرار العمال في وظيفتهم ,إلا أننا نلاحظ غياب سياسة للأجر المرن التي تراعي العلاوات والمكافآت.
- لا يوجد أثر بين الحوافز المعنوية التي تعتمدها شركة بالنور وبين أداء العاملين فيها حيث نلاحظ ضعف الاهتمام بالتشجيع المعنوي للعمال وذلك من خلال غياب مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات ,كما نستنتج غياب نظام الترقية ,مع قلة تنظيم الدورات التدريبية.
- يوجد أثر بين الحوافز الاجتماعية التي تعتمدها شركة بالنور وبين أداء العاملين فيها حيث نسجل أن هناك توازنا في الحوافز الاجتماعية من خلال ما تقدمه الشركة للعمال.
- يوجد أثر بين ظروف العمل التي تعتمدها شركة بالنور وبين أداء العاملين فيها فهناك مستوى عالي من رضا العمال على نوعية ظروف العمال وهي تمثل نسبة معتبرة في استقرار العمال.

الدراسة الثالثة:

حازم أحمد فروانة واسماعيل ماضي، انعكاسات الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخاص(2019/06/15)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على "أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال شركة العودة". ولتحقيق أهداف الدراسة، جرى تصميم استبانة لإجراء الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة من أجل اختبار الفرضيات والإجابة على أسئلة الدراسة. وقد اتبع الباحث في

هذه الدراسة المنهج التحليل الوصفي والذي طبقت فيه أداة الدراسة على عينة بلغ حجمها (40) من العاملين في شركة العودة.

بناءً على النتائج السابقة يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

✓ لقد أظهرت الدراسة بأن الحوافز المادية من الرواتب والعلاوات تلعب دوراً كبيراً في الرضا الوظيفي والذي في المقابل يؤثر على أداء العاملين في شركة العودة بطريقة إيجابية.

✓ لقد بينت النتائج أن شركة العودة تقدم الحوافز المعنوية من خلال تفويض السلطة للعاملين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم، بالإضافة إلى أنها تتيح لهم الفرصة بالمشاركة في اتخاذ القرار.

✓ كما أشارت النتائج إلى أن شركة العودة يسودها الإنصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية، وخاصة في تقديم الحوافز والترقيات المتوافقة مع التدرج الوظيفي.

✓ . وقد أظهرت نتائج الدراسة أيضاً بأن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين كان جيداً جداً، فهم يقومون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، كما تتوفر لهم الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز بعض

✓ الأعمال المطلوبة منهم، وهذا يدل على مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين.

✓ كما أوجدت الدراسة عدم وجود في درجة أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال شركة العودة، تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

الدراسة الرابعة:

ط.د. صادفي جمال + أ.د. خنير محمد ، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، المجلد 16 / العدد 23 تم النشر في 03 جوان 2020، أظهرت هذه الدراسة دور التحفيز بشكل عام سواء ركن مادي أو معنوي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، ويتضح جلياً أهمية الحوافز في مجال العمل وانعكاساتها الايجابية على الرضا الوظيفي للعاملين مما ينعكس على إنتاجيتهم وانتمائهم للمنظمة، من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات، تم الاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية التي يرمز لها باختصار (spss) قام الباحثان باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقيّة أي حسب أصناف العمال

على مستوى الملينة، وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها (50) إستمارة وزعت على 09 رؤساء مصالح، 09 رؤساء ورشات، 10 مسيريين و 20 عامل متخصص، وقد تم استرجاع (48) استمارة من الاستبيانات الموزعة.

من خلال هذه الدراسة يمكن تلخيص النتائج التالية:

- التحفيز يثير الدوافع و يحرك الطاقات و القدرات الكامنة و يولد الرغبة و الحماس في العمل .
- تعتبر الحوافز باعثا محركا لطاقات و رغبات العامل عن العمل.
- هناك عدة أنواع للحوافز منها المادية و المعنوية، السلبية و الايجابية ... الخ.
- نظام الحوافز الفعال والجيد في المؤسسة يحتاج إلى المزيد من الدراسة والتخطيط من اجل تحسينه.
- يلعب التحفيز دورا هاما في حفز العاملين على العمل وتحسين أداءهم و إنتاجيتهم.
- الرضا يأتي من خلال إشباع الحاجات والرغبات .
- الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز الذي يدفع الأفراد إلى بذل قصارى جهدهم والعمل بصورة أفضل لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة .
- تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجاته ورغباته .
- التحفيز يحافظ على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز .
- هناك اختلافات فردية أثناء ممارسة التحفيز، فما يحفز شخص ليس بالضرورة أن يحفز الآخر.

الدراسة الخامسة:

د رجم خالد ، أ.زيراري بثينة و أ .عوني بوجمعة، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 15 / العدد 21 السنة: 2019، خلص من خلال الدراسة أن الحوافز تعتبر من الوسائل التي تجعل العاملين يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ولكن الحوافز ليست العنصر الوحيد بل هي عنصر متكامل ومتناغم مع باقي العناصر الإدارية الأخرى، فلا يمكن مثلا تعيين ذو الكفاءة المتدنية والاعتماد على الحوافز لزيادة إنتاجيتهم، ولعل السبيل الوحيد للوصول إلى أداء عالي وراقي هو استعمال نظام الحوافز الذي بواسطته يمكن استثارة دوافع العاملين والتأثير عليها بما يخدم مصالح العمال.

في ضوء ما سبق يمكن تلخيص اهم النتائج فيما يلي:

لا يوجد معايير وضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز للعاملين، وأن نظام المكافآت المادية غير فعال بدرجة كبيرة، ولا يساعد على تحسين الأداء بالرغم أن النتائج المتعلقة بأداء العاملين جيدة، واعتبار أن الشركة تحظى بأعلى مدخول مقارنة بمثيلاتها من الشركات الأخرى.

- لا يتم ربط أنظمة الحوافز بأهداف ومستويات تقييم أداء العاملين، ووجود خلل في عمليات صياغة الحوافز المادية والمعنوية التي تمنح للموظفين ولا توجد علاقة ارتباطية بين ربط نتائج تقييم الأداء كأساس في منح الحوافز ومستوى أداء العاملين في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار.

- أغلبية العمال يفضلون الحوافز المادية على المعنوية لأنها مهيمنة بشكل أكثر و موزعة بين العلاوات، المكافآت، الأجور بشكل خاص.

- تم التوصل إلى أن لنظام الحوافز دورا فعالا في رفع مستوى الأداء، وأن الحوافز المادية تقود لمستويات عالية نحو السلوك المستهدف، وطبيعة العلاقة الإيجابية بين وجود نظام حوافز فعال ومستوى الأداء.

الدراسات السابقة

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية

الدراسة الأولى

Motivation: Does ، Zaid Saad & Idrees Sadeq & Baban Jabbar Othman

(ديسمبر 2022)؟ employee motivation have influence on job satisfaction

هدفت هذه الدراسة إلى فحص دوافع الموظف وتأثيره على الرضا الوظيفي. كما لديها نتيجة لحقيقة أن الأشخاص والمعلومات التي يمتلكونها هي أهم العوامل التي تحدد إنتاجية المنظمة، أصبح الدافع عنصراً حيوياً بشكل متزايد في الأعمال التجارية الحديثة. أحد أهم أجزاء التحفيز هو تحديد مدى رضا الموظفين عن وظائفهم. بارع خطوة أولى ضرورية لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والاستجابة والجودة والخدمة المعترف بها، تلتزم الشركات بضمن أن موظفيها يبلغون عن مستويات عالية من الرضا الوظيفي. الهدف من هذه الأطروحة هو التحقيق في مستوى الرضا والقيادة التي يمر بها العمال. كما يناقش تأثير ثقافة

الشركة على مستوى الرضا الذي يشعر به الموظفون. مفاهيم مثل الوظيفة الرضا وأنواع مختلفة من التحفيز وأنواع مختلفة من الحوافز مدرجة في النظرية إطار هذه الأطروحة. العلاقة بين الموظفين والإدارة، وكذلك الاتصال الموجود بين المجموعتين، هو واحد من أعظم نقاط القوة في المنظمة.

الدراسة الثانية:

PLAGIASI ARTIKEL، Leni Mega Auliyah، (2021/09/11)، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير أسلوب القيادة الديمقراطية والتعويضات ودوافع العمل على الولاء الوظيفي مع الرضا الوظيفي كمتغير تدخل في PT. طيران سريويجايا. تم استخدام العينة في هذه الدراسة في PT. طيران سريويجايا ، بإجمالي 65 شخصا. تستخدم تقنية أخذ العينات طريقة أخذ العينات العرضية ، وهي تقنية لتحديد العينة بناءً على الصدفة. الأداة التحليلية المستخدمة هي جدول الاستبيان ، وجمع البيانات في شكل اختبار الصلاحية واختبار الموثوقية. لاختبار الفرضية في هذه الدراسة باستخدام تحليل المسار. تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن:

1. أسلوب القيادة الديمقراطية له تأثير على الرضا الوظيفي في PT. طيران سريويجايا.
2. ليس للتعويض أي تأثير على الرضا الوظيفي في PT. طيران سريويجايا.
3. دافع العمل له تأثير على الرضا الوظيفي في PT. طيران سريويجايا.
4. لا يؤثر أسلوب القيادة الديمقراطية على الولاء للعمل في حزب العمال. طيران سريويجايا.
5. ليس للتعويض أي تأثير على الولاء للعمل في PT. طيران سريويجايا.
6. لا يؤثر دافع العمل على الولاء للعمل في PT. طيران سريويجايا.
7. الرضا الوظيفي له تأثير على الولاء الوظيفي في PT. طيران سريويجايا.
8. أسلوب القيادة الديمقراطية له تأثير على الولاء الوظيفي مع الرضا الوظيفي كمتغير متداخل في PT. طيران سريويجايا.
9. ليس للتعويض أي تأثير على الولاء الوظيفي مع الرضا الوظيفي كمتغير متداخل في PT. طيران سريويجايا.

10. دافع العمل له تأثير على الولاء الوظيفي مع الرضا الوظيفي كمتغير متداخل في PT. طيران سريوجايا.

الدراسة الثالثة:

ARTIKEL RACHMANIA ANISYAHFITRI ،Rachmania Anisyahfitri", As'at Rizal (2021/09/06)

تستخدم هذه الدراسة نهجا كميًا مع طريقة المسح. استخدمت تقنية أخذ العينات أخذ العينات العشوائية البسيطة. بلغ عدد السكان في هذه الدراسة 159 موظفًا وعينة هذه الدراسة 61 موظفًا من PT. مصنع سكر كاندي بارو في سيدوارجو. استخدمت تقنيات تحليل البيانات (PLS) Partial Least Square مع برنامج SmartPLS 3.0. تثبت نتائج هذه الدراسة أن هناك تأثيرًا للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في PT. مصنع كاندي بارو للسكر ، هناك تأثير لتحفيز العمل على الرضا الوظيفي في PT. مصنع كاندي بارو للسكر، هناك تأثير للترقية على الرضا الوظيفي في PT. مصنع سكر كاندي بارو، هناك تأثير للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في شركة PT. مصنع كاندي بارو للسكر، هناك تأثير للترقية على الرضا الوظيفي في PT. مصنع كاندي بارو للسكر، هناك تأثير للالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة PT. مصنع سكر كاندي بارو، هناك تأثير للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي مع الالتزام التنظيمي كمتغير متداخل في PT. مصنع كاندي بارو للسكر، هناك تأثير لتحفيز العمل على الرضا الوظيفي مع الالتزام التنظيمي كمتغير متداخل في PT. مصنع سكر كاندي بارو، هناك تأثير للترقية الوظيفية على الرضا الوظيفي مع الالتزام التنظيمي كمتغير متداخل في PT. مصنع سكر كاندي بارو.

الدراسة الرابعة:

Annisa Salsabilla & Margono Setiawan & Himmiyatul Amanah Jiwa Juwita ،

The effect of workload and job stress on job satisfaction mediated by work motivation (2022/12/16)

يدرس هذا البحث تأثير عبء العمل وضغوط العمل على الرضا الوظيفي بوساطة الدافع في مستشفى حكومي من النوع B، RSUD Kanjuruhan. هذه الدراسة هي بحث توضيحي مع نهج كمي.

العينة المستخدمة في هذه الدراسة هي 162 ممرضة وقابلة عملن في RSUD Kanjuruhan لمدة عام واحد على الأقل. تقنية أخذ العينات المستخدمة هي أخذ العينات العشوائية البسيطة. تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS). تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن أعباء العمل المرتفعة وضغط العمل المنخفض يمكن أن يزيد الدافع والرضا الوظيفي. يجب تنفيذ التخطيط المناسب وحساب نسبة الممرضات إلى المرضى لتحسين الدافع والرضا الوظيفي. ووجدت هذه الدراسة أيضًا أن وساطة التحفيز كانت وساطة تكميلية بين عبء العمل والرضا الوظيفي ووساطة تنافسي بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي.

ثالثًا: المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية:

بعد استعراضنا لدراسات السابقة التي تم تناولها نجد أن هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف في عدة جوانب يمكن عرضها في الجدول التالي:

أوجه تشابه بين الدراسات السابقة والحالية

1. تكمن أوجه التشابه في أن جميع الدراسات اعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات واستخدمت المنهج الوصفي في الإطار النظري كما تم الاعتماد على برنامج spss
2. أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والحالية الجدول يوضح ذلك:

الجدول رقم (01): يوضح الاختلاف بين الدراسات الحالية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على دراسات السابقة

| الدراسات السابقة | الدراسة الحالية | |
|---|---|------------------------|
| تمت الدراسة في بيئة عربية وأجنبية وكانت في السنوات التالية: (2019-2020-2021-2022) | تمت الدراسة في ولاية سعيدة في سنة 2022 - 2023 | من حيث الزمان والمكان |
| تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أقل أو أكثر من الدراسة الحالية | تناولت الدراسة 40 عاملا في المؤسسة (نفضال - سعيدة-) | من حيث العينة |
| تناولت الدراسة متغيرات مختلفة منها المشاركة، جودة المعلومات | تناولت هذه الدراسة أثر الحوافز على الرضا الوظيفي على أداء العاملين. | من حيث المتغيرات |
| أجريت الدراسة في عدة قطاعات | قطاع اقتصادي | من حيث القطاع المستهدف |

7. أسباب اختيار الموضوع:

دافع اختيار الموضوع يرجع إلى :

1. الرغبة من الباحث معالجة الموضوع.
2. علاقة الموضوع بمجال التخصص (اقتصاد و تسيير المؤسسات) و الرغبة في دراسة و اكتشاف دور الحوافز .
3. النجاح الذي حققته المنظمات المختلفة باعتمادها على الانصاف في منح الحوافز من أجل تحقيق أثر إيجابي على الرضا الوظيفي .
4. أهمية موضوع الحوافز في نجاح وفشل المنظمات و أثاره على سلوك الأفراد و تخطيطها للتأثير في الرضا الوظيفي.
5. تدعيم المؤسسات الجزائرية بأكبر قدر من الدراسات المفيدة والواقعية من أجل التحسين ولفت إنتباهه المكانة المورد البشري ، وأن تحقيق أهدافها يعتمد على مدى إهتمامها بهذا المورد.

8. منهج الدراسة والأداة المستخدمة :

للإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة والإمام بالموضوع من جميع جوانبه اعتمدنا على المنهج الإحصائي الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لموضوع الدراسة .

المنهج الوصفي: ويظهر ذلك في الجزء النظري ، وهذا باستعمال مجموعة من المراجع والمصادر الممثلة في الكتب، مجلات، مذكرات .

المنهج التحليلي: ويظهر ذلك في الجانب التطبيقي للدراسة وذلك لتوضيح العلاقة ومقارنتها بالجانب النظري من خلال الاستعانة بالإستبيان والذي يمثل جمع معلومات المتعلقة بأراء الموظفين في المؤسسة باعتماد برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) لاختبار الفرضيات الدراسة والحصول على مقاييس إحصائية بهدف الوقوف على تأثير الحوافز في الرضا الوظيفي داخل المؤسسة .

8. حدود الدراسة :

تقتصر الدراسة على الحدود التالية:

1. الحدود المكانية : تم اختيار مؤسسة نפטال NAFTAL بولاية سعيدة من أجل القيام بالدراسة الميدانية.
2. الحدود البشرية : الموظفين العاملين في مؤسسة نפטال بولاية سعيدة.
3. الحدود الزمنية : تم إجراء الدراسة والوصول إلى النتائج بموضوعية وتقديم نظرة حقيقية حول المؤسسة في الموسم الجامعي 2023/2022.

9. هيكل الدراسة:

سعيًا للإجابة عن إشكالية الدراسة و تحقيق أهدافها، تناولنا الموضوع من خلال فصلين. الفصل الأول متعلق بالجانب النظري للحوافز والرضا الوظيفي ويتضمن (3) مباحث المبحث الأول يحتوي على ماهية نظام الحوافز ، أما المبحث الثاني كان تحت عنوان ماهية الرضا الوظيفي، كما تضمن المبحث الثالث على علاقة نظام الحوافز بالرضا الوظيفي و أما فيما يخص الفصل الثاني فهو متعلق بالجانب التطبيقي للدراسة في مؤسسة نفعال بولاية سعيدة و نتناول فيه نتائج الدراسة الميدانية تحليلها وتفسيرها، و مناقشتها.

الفصل الأول: الجانب

النظري

تمهيد:

تساهم الإدارة في تحفيز العاملين ودفعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته كما أن اهتمام الإدارة بالفرد ومساعدته ومساندته في العمل وحسن المعاملة معه، والأخذ بمشاعره وطموحاته ورغباته، ذات تأثير إيجابي واضح على الفرد، وهذا بدوره يحفز على التعامل بكفاءة وفاعلية مع المهام الملقاة على عاتقه لهذا جاءت أهمية ربط عملية التحفيز والدوافع والرضا الوظيفي ببعضها البعض.

وموضوع الرضا الوظيفي بدأ الاهتمام به لأول مرة في مجال الصناعة، وهناك عدة دراسات له وفي مختلف الميادين لما له من أهمية وكذلك كونه موضوعا يتناول مشاعر الأفراد العاملين تجاه المؤثرات الداخلية في العمل أو المؤثرات الخارجية في البيئة المادية المحيطة، فهو من الركائز الأساسية الذي يوفر الاستقرار الوظيفي والبيئة المناسبة للعامل التي تساعده على أداء عمله على أكمل وجه وبأعلى فعالية ممكنة، فرضى الفرد العامل من طموحات واهتمامات كل منظمة مهما كان نوعها، فالكمل يسعى لإرضاء عامله خصوصا في ظل وجود بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار وكذلك نقص الكفاءات والمهارات البشرية الرفيعة للتعامل والتصرف مع هذه البيئة، وكذلك التطورات التي عرفها الفرد في الحياة الوظيفية والعملية بعدما كان عاملا ثم موظف فمتعاون فأهم ما يميز المنظمات حاليا هو العمل الجماعي من خلال العمل في شكل فريق، فالفريق الراضي عن عمله يكون لديهم روح الفريق في العمل الجماعي والارتباط بالزملاء والتعاون والانسجام مع الرؤساء فالعلاقات الطيبة بين هذه العناصر تترك أثرا طيبا في نفسية الفرد ورفع الروح المعنوية وتزيد من انتمائه إلى بيئة العمل.

وفي هذا الصدد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالتالي:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: ماهية نظام الحوافز

المبحث الثالث: علاقة نظام الحوافز بالرضا الوظيفي

المبحث الأول: ماهية نظام الحوافز

ولقد احتل موضوع حوافز العمل مكاناً بارزاً منذ بدء الاهتمام بحث الأفراد على العمل بكفاءة مما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة وتظهر أهمية البيئة الإدارية الجيدة من خلال قدرتها على توفير المناخ الوظيفي المناسب والهادف لزيادة كفاءة الأداء وذلك من خلال التعرف على حوافز العمل.

ويعود الاهتمام بحوافز الموظفين في الفكر الإداري الحديث إلى أواخر القرن الثامن عشر عندما سعى سيتر Siater عام 1789م إلى إيجاد نسبة عمل مريحة تمكن الموظفين من أداء عملهم بشكل جيد ومنذ ذلك الحين فقد توالى جهود الممارسين والباحثين لمعرفة المزيد من تحفيز الموظفين وتزداد أهمية تحفيز الموظفين عند الحديث عن الأجهزة الحكومية نظراً للدور الحيوي الذي تتفرد به الحكومات في تحقيق الرفاهية لمواطنيها.

فإذا كان العنصر البشري هو العامل الأساسي في زيادة الإنتاج كماً وكيفاً فإن رفع مستوى كفاءة هذا العنصر يصبح ضرورة هامة للوصول إلى الكفاية في الوظيفة العامة. وبذلك يمكن القول بأن الحوافز في الوظيفة العامة تعتبر مدخلاً إنسانياً إذ يمكن للإدارة عن طريقة زيادة الكفاءة وإثارة الرغبة لدى الأفراد وللقيام بعملهم على نحو أفضل.

أولاً: نشأة وتطور نظام الحوافز

مع بداية القرن الثامن عشر عندما برزت حركة الإدارة العلمية بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز ويمكن أن نميز بين ثلاث مراحل لتطور الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز (https://hrdiscussion.com/hr66379.html, s.d.).

1- المرحلة التقليدية:

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

2- مدرسة العلاقات الإنسانية:

من وجهة نظر هذه المدرسة أن المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني والفني وهذه المدرسة تنظر إلى الإنسان باعتبار أن له مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل الجماعات.

وبالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه باعتبار أن المنظمة بجانب أنها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية لذلك نجد تنوعاً في منح الحوافز ما بين المادية والمعنوية (زهية غزيون، 2007).

3- المرحلة الحديثة:

تمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل (نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم) وحاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة من تجاربها وهذه المرحلة تنظر إلى الجهاز على أنه نظام مفتوح وليس مغلقاً كما كانت المدارس التقليدية، وقد أدعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية وذلك حسب مستويات الأداء وكذلك من وجه نظر هذه المرحلة ضرورة اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.

حياناً ما يستخدم مفهوم الحوافز والدوافع على أنها شيء واحد غير أنها في واقع الأمر ورغم ارتباطهم الشديد مختلفان نسبياً. فيما يعبر الدافع Motives عن القوى المحركة في داخل الفرد والتي تكون إتباع سلوك معين لإرضاء حاجاته، فإن الحوافز Incentives تعتبر من عوامل البيئة الخارجية المؤدية إلى إثارة القوى الداخلية لتحقيق الهدف المطلوب.

نظام الحوافز:

إذا كان الدافع عاملاً داخلياً يعمل في صدر الفرد، فإن الحافز عامل خارجي يخاطب الدافع ويجذب صاحبه أو يدفعه إلى الاتجاه لسلوك وعمل معين.

فقد عرف الزيايدي الحوافز " بأنها مجموعة من العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد إلى بذل المزيد من الجهد في أداء العمل والامتناع عن الخطأ فيه...".

كما عرفها اللوزي " بأنها مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم وترشدهم إلى سلوك معين (باجة حميد، السنة الجامعية: 2013-2014)".

كما عرفها علي عبد الوهاب " بأنها الأسلوب أو الوسيلة أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة".

وقد عرفها محمد عقلة " بأنها مجموعة العوامل التي تهيؤها الإدارة للعاملين بتحريك قدراتهم الإنسانية مما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم وغاياتهم وبما يحقق أهداف المنظمة".

أو إنها " الوسيلة التي تكفل الاستمرار والنجاح لأية مجهودات مع إتمام الأهداف وترقية مستوى الأداء، فضلاً عن شحن الملكات الفكرية والابتكارية والإنتاجية لدى العمال".

كما عرفها ديل بيتش Dale beach: " بأنها الرغبة الإنسانية في الاستجابة إلى متطلبات المنظمة أو تحقيق رسالتها.

كما عرفها بعض العلماء على انها:

- "مثيرات تحرك السلوك الانساني وتساعد على توجيه الاداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد" (السلمي، صفحة 209)

الحوافز بانها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن ادائهم المتميز وبالتالي فان التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لادائه المتميز يسمى حافز او مكافئة، ويحتاج الفرد ان تكون ادارة المؤسسة (من خلال مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين) قادر على قياس اداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدرة كفاءة في الاداء. (ماهر، 2009، صفحة 248)

- "يرتبط مفهوم الحوافز بعملية التحفيز ذاتها، حيث يعرف التحفيز بانه الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة لاتحاد نشاط او سلوك معين يهدف منه الوصول الى تحقيق اهداف معينة" (علاقي، 2008، صفحة 476)

ثانياً: انواع وخصائص نظام الحوافز

1. انواع الحوافز (الهبتي، 2005، الصفحات 255-256)

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، واهم هذه التقسيمات:

قسمت الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها إلى

* حوافز مادية:

- أ- الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي.
- هو الذي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل أقصى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات والارتفاع بمستوى كفايتهم ومن بين هذه الحوافز الراتب والمكافئات التشجيعية والعلاوات والمشاركة في الأرباح والمكافئات عن الاقتراحات.
- وتكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها (الهبتي، 2005، الصفحات 255-256):
- الأجر: ويعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيرا كان له دورا في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر.
 - مكافئات العمل الإضافي: بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر ساعات المعتاد مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.
 - المشاركة في الأرباح: حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عاملها أسهما في شريكاتها لتحفيز العاملين.
 - الترقية: حيث لها دور كبير في حفز العاملين وتعد حافزا ماديا لأنها ما تتضمن زيادة
- ب- حوافز معنوية:
- ويقصد بالحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة، وهي أشياء غير مادية تقدمها المنظمة لعاملها من أجل إشباع مختلف حاجاتهم النفسية الذاتية والاجتماعية ومن أهمها:

- **الشكر والتقدير:** ويعد من أهم الحوافز المعنوية التي لها الأثر الفعال على العاملين مما المنافسة بينهم لتقديم الأفضل ويكون عادة في شكل تكريمات وشهادات شرفية ينمي روحه وتقديرية.

وتجدر الإشارة هنا إلى الوقت المناسب فإنها تفقد مغزاها الحقيقي

- **فرص الترقية والتقدم:** يعتبر هذا الحافز من أكثر الحوافز المعنوية أهمية في زيادة كفاءة الأفراد، وفعالية الترقية كحافز على العمل يتوقف على درجة ارتباط الترقية بإنتاجية الفرد.

- **المشاركة في الإدارة:** وتتمثل في اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرار الإداري، وتندرج ضمن هذه المشاركة اشتراك العمال في اللجان أو مجلس الإدارة، وبذلك تحقق إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات.

- **التوافق المهني:** والمقصود بذلك الموافقة بين عمل أو وظيفة الفرد ومعارفه وقدراته وكذا رغبته وطموحاته، العامل البشري يمكن أن يصل إلى مستويات عالية من الأداء إذ كان راغبا في عمله محبا له وقادرا على أدائه ويمكن اعتبار كل الخدمات الصحية والاجتماعية والثقافية وغيرها حوافز معنوية تعمل على جلب راحة العامل وبالتالي بلوغ الرضا الوظيفي فزيادة الأداء المنتوج.

قسمت الحوافز من حيث الهدف إلى (الهبتى، 2005، صفحة 257):

❖ **حوافز إيجابية:** هي ذلك المقابل المادي والمعنوي الذي يتلقاه العاملون لامتيازاتهم وكفاءتهم في العمل كاستقرار الفرد في عمله (ترسيم) ومنحه شهادات الاعتراف والتقدير

❖ **حوافز سلبية:** تمثل الجانب الردعي والتأديبي التي يتخذها مع الأفراد والعاملين المقصرين في واجباتهم كالحرمان من التعويضات والتخفيض في الأجر أو التنزيل في الرتبة 20.. قسمت الحوافز من حيث عدد الشموليين إلى:

✓ **حوافز فردية:** هي التي تمنح لشخص بعينه كمكافئة العامل على أخلاقه وسلوكياته ومجهوداته على انجاز العمل المكلف به بفاعلية كبيرة.

✓ **حوافز جماعية:** يقدم هذا النوع من الحوافز بناء على كفاءة الجماعة في العمل الجماعي المنسق.

إن تصنيف الحوافز وفق وجهات النظر هذه لا يعني حصره في تلك النماذج. فالحوافز تمثل أدوات وأساليب متاحة لدى المؤسسة لتشجيع مستخدميها على الأداء، وبالتالي على كل مؤسسة اختيار أسلوب التحفيز الذي يتلاءم مع طبيعة وظروف نشاطها.

خصائص نظام الحوافز

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض من الخصائص أهمها:

- **القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
- **إمكانية التطبيق:** ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات...
- **الوضوح والبساطة:** لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه و استيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقية. (أحمد سيد مصطفى، 2008)
- **التحفيز:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.
- **المشاركة:** يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبنيهم وتحسمهم، وزيادة إقناعهم به والدفاع عنه.

- **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة، وموضوعية للأداء.
- **القبول:** يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه و إلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المرجوة.
- **الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مدخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة... وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.
- **المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفى إمكانية تطوير أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر.
- **الجدوى التنظيمية:** يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعماله، وذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام.
- **التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والصراف.

ثالثاً: أهمية نظام الحوافز

يمكن تلخيص أهمية نظام الحوافز فيما يلي (كمال بربرا، 2000):

- 1- مدى تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد، فإذا كانت الحوافز المعطاة للعاملين تتفق مع رغباتهم وحاجاتهم من حيث الكم والكيف كلما أدى ذلك إلى زيادة فاعلية نظام الحوافز، إذ أن أي نقص في الحافز سيؤدي إلى عدم تحقيق الإشباع المطلوب الأمر الذي يؤدي إلى استمرار حالة عدم التوازن عند الفرد.
- 2- أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها وذلك عن طريق تعميق مفهوم ربط الحافز بالأداء الجيد.

- 3- أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والحضارية، والتي يمر بها البلد والتي قد تؤثر على سلوك العاملين.
- 4- أن يتسم نظام الحوافز بالوضوح بالنسبة لجميع العاملين، بحيث يكون لدى كل فرد فكرة واضحة عن نظام الحوافز الموجود في المنظمة التي يعمل بها.
- 5- أن ترتبط هذه الحوافز ارتباطاً وثيقاً بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء والإنتاجية.
- 6- مرونة نظام الحوافز وحالته حتى يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي في مجال العمل، لاسيما وان دوافع ملين في تغير مستمر.
- 7- أن يركز نظام الحوافز الفعال على إشباع الدوافع الأكثر إلحاحاً لدى الفرد، حيث انها المسيطرة على سلوكه وتصرفاته عن غيرها من الدوافع.
- 8- العمل على إيجاد رغبة جديدة، أو زيادة في مستوى رغبة قائمة عند الفرد وذلك عن طريق توفير الحوافز المادية والمعنوية وحسن اختيار أيهما في كل مناسبة.
- 9- أن يتسم الحافز بالنزاهة وعدم تدخل الاعتبارات الشخصية أو العلاقات أو الوساطات والمحسوبيات في منحها وألا يمنح إلا على الأداء الجيد حتى يؤدي الهدف المنشود (كمال بربرا، 2000).
- 10- تساهم الحوافز في تفجير طاقات وقدرات العاملين واستخدامها أفضل استخدام، هذا يؤدي إلى تقليص افراد العاملين وتسخير الفائض منها لسد النقص في مجالات أخرى.
- 11- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد، وربط مصالح الفرد بمصالح المؤسسة.

12- تعمل الحوافز على تقليص تكاليف الانتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب

العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثه من شأنها تقليص الهدر من الوقت وقت

الانتاج والمواد الأولية والمصاريف الاخرى

13- تساهم في خلق رضا العاملين عن عملهم مما يساعد في حل الكثير من المشاكل

التي تعاني منها الادارات مثل انخفاض قدرات الانتاج وارتفاع معدلات التكاليف

وكذلك معدلات الغياب والمنازعات والشكاوى ودوران العمالة

14- تحقيق نظام الحواس في زيادة في ارباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة

والإنتاجية للعاملين (كمال بربرا، 2000).

رابعاً: أهداف نظام الحوافز

إن فعالية نظم الحوافز قائمة على مدى ارتباطها وتوافقها مع الأهداف العامة

الإستراتيجية لكل من المنظمات التي تطبق بها، ولذلك فإن الأهداف الإستراتيجية لنظام حوافز

الصناعة والمستمدة من أهداف شركة الصناعة ذاتها تتمثل فيما يلي:

◀ المساعدة في دفع الموظفين إلى زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية في جميع مواقع

العمل بما يحقق الأهداف المخططة.

◀ المساعدة على دفع العاملين إلى تنمية المبيعات وتأكيد القدرة التنافسية، وتحسين

المركز التنافسي للمنظمة.

◀ المساعدة في دفع العاملين إلى ضبط التكاليف وترشيد استخدام المواد الخام

ومستلزمات الإنتاج، والحرص على صيانة الآلات والمعدات.

◀ المساعدة في دفع العاملين على الالتزام بسياسات ونظم الجودة الكاملة، والتحسين

المستمر للعمليات وتنمية التعاون الفعال فيما بينهم.

◀ المساعدة في دفع العاملين للعمل على تقليل الوقت وتسريع الأداء في جميع المجالات

دون التضحية بالجودة وعناصر الأداء الأخرى.

- ◀ المساعدة في تحقيق الأرباح المتزايدة للمنظمة وتحسين العوائد لأصحابها.
- ◀ إذا تعتبر الأهداف الإستراتيجية لها ركيزة للنظام فإن تطور ظروف وإمكانيات الشركة، وأوضاع السوق والمنافسة سوف يفرض بالطبيعة تبني أهداف جديدة وتعديل نظام الحوافز ليتلاءم معها.
- انطلاقاً من الأهداف الاستراتيجية للنظام فإن نظام حوافز الصناعة يستهدف في الأساس تحقيق ما يلي (كمال بربرا، 2000):
- * تحقيق خطط الإنتاج لكل فترة بحسب توقعات السوق أو طلبات العملاء طبقاً لنوع المنتجات.
 - * تحسين معدلات استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة.
 - * ترشيد استخدام المواد الخام ومستلزمات الإنتاج.
 - * ترشيد استخدام الآلات والمعدات وتخفيض الأعطال.
 - * تخفيض الوقت في العمليات الإنتاجية بتقادي الأعطال وتسريع الأداء نتيجة لتحسين المهارات واتباع سلوك الأداء الإيجابي.
 - * تخفيض التكاليف في كافة مراحل العمل وصولاً إلى تخفيض التكلفة الكلية للوحدة المنتجة في المتوسط.
 - * تحسين التصميمات، وتطوير وتحديث مواصفات السلع المنتجة.
 - * تحسين معدلات جودة المنتجات، والالتزام بنظام الجودة الشاملة في كافة مراحل الإنتاج وقطاعات العمل بالمصنع.
 - * تحقيق الترابط والتنافس على مستوى العمليات الإنتاجية وفيما بينها وبين العمليات المساندة المخازن والمشتريات والموارد البشرية، والحسابات وفيما بين الجميع والعمليات التسويقية.

* تحسين الحالة المعنوية للعاملين وتأكيد التقدير لجهودهم وحثهم على المشاركة الإيجابية في تحقيق إنجازات متميزة.

المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي

أولاً: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي

1- مفهوم الرضا الوظيفي

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام العديد من المفكرين والباحثين لكنهم لم يتفقوا على تعريف موحد له، ويرجع ذلك لكونه حالة انفعالية نفسية يصعب دراستها وقياسها من جهة، وإلى الاختلاف في القيم والمعتقدات والظروف البيئية من جهة أخرى.

وسنتناول في البداية تعريف الرضا.

لغة: هو ضد السخط، وارتضاه يعني رآه له أهلاً ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه.

اصطلاحاً: يرى سميث أن الرضا يتمثل في مظاهر الثبات والاستقرار في مشاعر الفرد نحو الموقف والأبعاد المتعددة للعمل، ويتبين أيضاً أن الرضا عبارة عن اتجاه عام للفرد نحو عمله، ويكون هذا الاتجاه كمحصلة لمجموعة من العوامل والمؤثرات، ويظهر هذا الاتجاه على شكل زيادة في دافعية العامل نحو عمله حيث ينجم عنها زيادة في مستوى كفايته المهنية. (عبد المحسن و ابراهيم، 2005، صفحة 24)

ويرى فروم أن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفر معه الوظيفة لشغلها نتائج ذات قيمة ايجابية، أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ. (مولاي، 2016، صفحة 175)

ويرى هوبوك أن الرضا الوظيفي عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئة التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد. (خبراء، 2014، صفحة 12)

ويرى رسمي أن الرضا الوظيفي هو: تقييم فردي لظروف الوظيفة من طبيعة عمل أو إشراف أو هي العوائد الناجمة عن الالتحاق بالعمل كالأجر، وحيث يمثل الرضا الوظيفي إدراك لمجموعة من المشاعر والاستجابات تتم معالجتها من خلال معايير توقعات والنسق القيمي للفرد. (نوار، 2016، صفحة 350)

ويعرف أيضا الرضا الوظيفي على أنه: مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد اتجاه العمل الذي يشغله حاليا وهذه المشاعر قد تكون ايجابية أو سلبية، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتوقع الفرد أن يحققه من عمله. (محمد و لطيفة، 2015، صفحة 118)

2- أهمية الرضا الوظيفي:

كلما كان العامل يتمتع بدرجة من الرضا كلما ارتفع معدل أداءه داخل المؤسسة التي يعمل فيها و بذله جهد أكبر ، مما يعود بالمنفعة على المؤسسة ذاتها لذلك فالرضا الوظيفي له أهمية كبيرا بالنسبة لكلا من الفرد و المنظمة .

و تظهر أهمية الرضا الوظيفي في عدة جوانب :

أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد :

يعد الرضا الوظيفي من أهم عوامل نجاح الموظف في العمل ،حيث يعتبر هو الدافع الاساسي وراء حب العمل و الأداء الجيد و أيضا رغبة الموظف في الابتكار و التطوير فارتقاعه يؤدي الى :

-القدرة على التكيف مع بيئة العمل: حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها امكانية اكبر للتحكم في عملها و ما يحيط به

-الرغبة في الابداع و الابتكار : فعندما تشعر الموارد البشرية بأن جميع حاجاتها المادية من أكل ، شرب ، سكن...الخ و غير المادية من تقدير ، احترام أمان وظيفي...الخ مشبعة بشكل كافي ، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة .

-زيادة مستوى الطموح والتقدم: فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي

-الرضا عن الحياة: حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموارد البشرية تساعد هذه الأخيرة . (سعد، 2018، صفحة 19)

أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة :

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية: فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم.

- ارتفاع في الانتاجية: فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الانجاز وتحسين الأداء.

- تخفيض تكاليف الانتاج: فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل أو الاضرابات أو الشكوى. (رشا عبد الفتاح اتاسي)

أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة :

-ارتفاع معدلات الانتاج و تحقيق الفعالية الاقتصادية.

-ارتفاع معدل النمو والتطور للمجتمع. (رشا عبد الفتاح اتاسي، صفحة 27)

ثانياً: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

يوجد العديد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لا بد للإدارة أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وأهم هذه العوامل مايلي: (سهيلة، 2006، الصفحات 176-178)

أ- الأجور والرواتب:

يعتبر الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل للأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح ومن الجدير ذكره أن هرزبرج حالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد بأن "الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا وإنما فقط تمنع عدم الرضا " وهذا الرأي عليه بعض الملاحظات التي منها:

- ◀ يختلف الأفراد في درجة تفضيلاتهم للحاجات كما وأن المجتمع يؤثر هو الآخر على حاجات الأفراد، وتبرز أهمية الأجور في ظل النظام الرأسمالي بدرجة أكبر من الدول النامية نظرا لأهمية العوامل الاقتصادية في حياة الأفراد في النظام الرأسمالي.
- ◀ تعد الأجور إحدى المشبعات لحاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الاقتصادية كالحاجة للتميز والتفوق والنجاح.

ب- محتوى العمل وتنوع المهام:

يمثل محتوى العمل وما يتضمنه من المسؤولية والصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله ولذلك يرفع مستوى رضاه عن العمل، وهذه النتيجة متوافقة مع نظرية "هرزبرج" فيما يتعلق بالعوامل الدافعة وتطبيقاتها المتمثلة بإثراء الوظيفة.

يرغب الأفراد ذوي الحاجات العليا في منحهم الاستقلالية وتوفير بعض العناصر الأخرى للإثراء الوظيفي كالتغذية العكسية ووضع مهام متنوعة ومتحدية لهم، ولذلك فإن إشباع هذه الرغبة من خلال إعادة تصميم الوظائف يؤدي إلى رفع معدلات الرضا لديهم.

ج- إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:

يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، إن إناطة أعمال أو مهام تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم، وهذا ينعكس على الرضا والذي يتحقق لهم جراء ذلك، ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريسية والتطويرية لرفع قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة ويترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم.

د- فرص التطور والترقية المتاحة للفرد:

إن المنظمة تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.

هـ- نمط القيادة:

توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون في ظل القيادة الأوتوقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

و- عدالة القائد:

أوضح "آدمز" في نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته (مهارته، خبراته، قابليته، مستوى تعليمه...) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره ويشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا.

ز- الظروف المادية للعمل:

تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل.

ثالثاً: أنواع الرضا الوظيفي وخصائصه

1- أنواع الرضا الوظيفي

يقسم الرضا الوظيفي إلى نوعين هما: (عثمان، 2016، صفحة 100)

أ- الرضا العام: ويعرف على أنه الاتحاد العام للفرد نحو عمله ككل، فهل هو راض أم غير راض هكذا على الإطلاق والرضا عن العمل كعامل عام يمثل محصلة للعوامل الفرعية، حيث نستطيع الإشارة إلى درجة الرضا العام من خلال الناتج النهائي للدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله.

ب- الرضا النوعي: وهو رضا الفرد على جانب معين من جوانب عمله دون الجوانب الأخرى، كأن يرضى بالعائد المادي في حين يكون غير راض على نوعية الإشراف، وعلى الرغم من تقسيم الرضا الوظيفي إلى نوعين، إلا أنه هناك دراسات أثبتت وجود علاقة ارتباطية بين الرضا العام والرضا النوعي، بمعنى أن الرضا عن جانب معين من جوانب العمل مرتبط بالرضا عن الجوانب الأخرى.

وقد حدد جنزبرج ثلاث أنواع من الرضا الوظيفي (مزوني محمد، 2021-2022، الصفحات 03-05):

- * الرضا الداخلي: وينبع من مصدرين هما المتعة النابعة من انهماك الفرد في نشاط العمل وإحساسه بالإنجاز، وعن إحساسه بقدراته من خلال الانجاز.
- * الرضا الخارجي: وهو مرتبط بالأجر وتوقعات الفرد المتعلقة بقيمته وأهدافه.
- * الرضا المصاحب: وهو ناتج عن الشروط النفسية والمؤسسية التي تصاحب عمل الفرد.

2- خصائص الرضا الوظيفي

يمكننا تحديد جملة من الخصائص التي يتميز بها الرضا الوظيفي من بينها:

- ✓ تعدد مفاهيم طرق القياس؛
- ✓ النظر إلى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي؛
- ✓ الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة بالسلوك الإنساني؛
- ✓ الرضا الوظيفي حالة القناعة والقبول؛
- ✓ للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي
- ✓ إن رضا الفرد العامل على العائد الذي يتحصل عليه من عمله اليومي قد لا يرضى به مستقبلاً، إذا إن الرضا الوظيفي وظيفة ديناميكية فهي حاجة إلى تنميته ومسايرة كل التغيرات التي قد تطرأ على العوامل المتأثرة فيه كالأجر وعلاقته بمستوى المعيشة مثلاً.
- ✓ يعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في شكل سلوك موضوعي يعكس حالة الفرد العامل، في مثل هذه الحالة نقول أن الرضا الوظيفي صريح وبالمقابل قد نجده ضمناً يكون داخل الفرد العامل للرضا الوظيفي أبعاد وأوجه مختلفة، فقد يكون الرضا في بعض جوانب وظيفة العامل ويعتبر رضا نوعي أو جزئي،

كما قد يكون على كل جوانب وظيفة العامل ويعتبر رضا وظيفي عام إن مسألة الرضا الوظيفي نسبية إلى حد كبير، حيث أن رضا الفرد عن عنصر معين ليس بالضرورة رضاه عن بقية العناصر.

✓ موضوع الرضا على درجة كبيرة من التعقيد يصعب التحكم فيه بشكل تام نظراً لتشعب الجوانب المتعلقة به، ويبقى الدور على المؤسسة الراعية في البقاء والنمو أن تتفهم كل ما يؤثر في الفرد العامل، لأنه حالة من القناعة والقبول، كما أن الرضا الوظيفي موضوع فردي لذا فإنه يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم الرضا لشخص آخر.

✓ رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليل على رضاه على العناصر الأخرى. (عثمان، 2016، الصفحات 101-102)

رابعاً: مظاهر الرضا الوظيفي

تتمثل مظاهر الرضا الوظيفي أو عدم الرضا لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة في عدة مظاهر مختلفة كالإضراب، التمارض، الشكاوي، الغياب... إلخ، وهذه المظاهر تشكل عائق كبير بالنسبة للمؤسسات فهي تؤدي إلى انخفاض إنتاجها وتدهور أدائها، وبالتالي تتسبب بشكل أو بآخر بتكاليف إضافية مثل تدريب وتأهيل أفراد جدد.

إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين: (زين الدين ضياف، 2000، صفحة 77) ارتفاع تكاليف من جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل إثر تجسد أحد الظواهر السابقة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.

-ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة لتقليل من هذه السلوكيات.

وتعد التكاليف الناتجة عن حالة عدم الفرض تكاليف خفية تتحملها المؤسسة وتؤثر عليها بشكل سلبي، لذا يجب على الإدارة تدارك الأمر وبذل الجهد في سبيل تحقيق رضا أفرادها

للحد من ما أمكن من التكاليف الخفية ، وتقادي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا و المتمثلة في: (زهية غزيون، 2007، صفحة 111)

ونظرا لأهمية هذه المؤشرات سنحاول تحليل كل مؤشر على حدى و إبراز درجة التكامل بينها ، أي مدى اعتمادها كمؤشرات أساسية دالة على حالة الرضا الوظيفي للفرد.

1. التمارض:

إن حالة الشعور بعدم الرضا الوظيفي تخلق جو من التوتر والقلق لدى الفرد العامل، ومن أجل التخلص من هذا الشعور يلجأ الفرد إلى ظاهرة التمارض، وتعني أن ي دعي الفرد المرض بتردده المستمر على عيادة المؤسسة وما إلى ذلك، وهذا السلوك يعبر عن الملل الموظف من العمل أو من الظروف المحيطة بالعمل.

1. كثرة الشكاوي:

يدفع الاستياء من ظروف العمل و محيط العمل بالعاملين إلى رفع شكاويهم كتابيا وشفهيا لرؤسائهم، فنسبة الشكاوي المرتفعة تعكس لنا مستوى الرضا، لذا وجب الأخذ بعين الاعتبار هذه الشكاوي و تحليلها بدقة للخروج بحلول مرضية نوعا ما.

نلاحظ أنه كلما زادت النقائص في المؤسسة زادت نسبة الشكاوي المرفوعة من طرف العاملين لرؤسائهم، وارتقاع عدد هذه الأخيرة تعبير واضح عن عدم الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

1. الإضراب:

مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بطريقة مباشرة سوء العلاقة التنظيمية (علاقة العمل، العلاقات الإنسانية) ، لذلك هو يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا، فالإضراب هو تعبير صريح عن وضعية العمل التي يعيشونها والتي لا تتوافق مع متطلباتهم.

1. اللامبالاة والتخريب:

إن الانسجام والتوافق بين الفرد وأعضاء المؤسسة يلعب دوراً هاماً في الرفع من معنوياته الأمر الذي يدفعه ويوجهه إلى بذل الجهد اللازم في عمله، إذن هو راضٍ إلى حد ما عن ذلك العمل الذي يمكنه من تحقيق الطموح، والذات، وبغياب ذلك الانسجام وعدم القدرة على التكيف مع محيط العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة والتخريب التي تترجم وتنعكس لنا حالة عدم الرضا التي تنتاب الفرد العامل، إذ يلجأ إلى تخريب ممتلكات المؤسسة كأدوات الإنتاج مثلاً، مما ينتج عنه إنتاج ذو نوعية رديئة.

1. الرضا عن العمل والإصابات:

تعد الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العامل تعبيراً منه عن عدم رضاه عن عمله، وبالتالي انعدام الدافع أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في إنجاز المهام الموكلة إليه، ولقد تضاربت الآراء حول العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات، فنجد من الباحثين من يفترض العلاقة السلبية بين الرضا عن العمل و معدل الحوادث. فالفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله يكون أقرب إلى التعرض للإصابة عن الفرد الذي يشعر بالرضا، ويعد بمثابة الانسحاب عن العمل، وفي المقابل نجد فروق يذكر أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل، وليس العكس فتعرض الفرد للإصابات يجعله غير راضي عن عمله.

المبحث الثالث: علاقة نظام الحوافز بالرضا الوظيفي

أولاً: علاقة التحفيز بالرضا والأداء

1- علاقة الحافز بالرضا والوظيفي

من الواضح توجد علاقة توضح مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين أو بعبارة أخرى التحفيز دور أو يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

اعتماداً على ما درست يمكن القول بأنه توجد علاقة وتأثير بين التحفيز والرضا الوظيفي، فالمنظمة التي تقوم بعملية التحفيز تسعى إلى أغراض ومكاسب تحققها، ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال ما يلي:

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

* التحفيز له تأثير على العمل نفسه يؤدي إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وذلك بتحسين أحواله المعيشية وظروف العمل والحياة؛

* التحفيز يحقق الرضا عن العمل كنتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية: ارتباط الأداء بمكافآت العمل وحوافزه، وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتوافق مع الأهداف المحددة؛

* إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكه بالعدالة التنظيمية والعدالة في التوزيع بالنسبة للحوافز والعوائد، ومبادئ الإنصاف والمكافآت العادلة بمعنى هناك تناسب مع من تقدمه عمل المنظمة؛

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

وعليه فالتحفيز بمختلف أنواعه ومتغيراته له تأثير في الرضا الوظيفي وهذا من خلال:

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

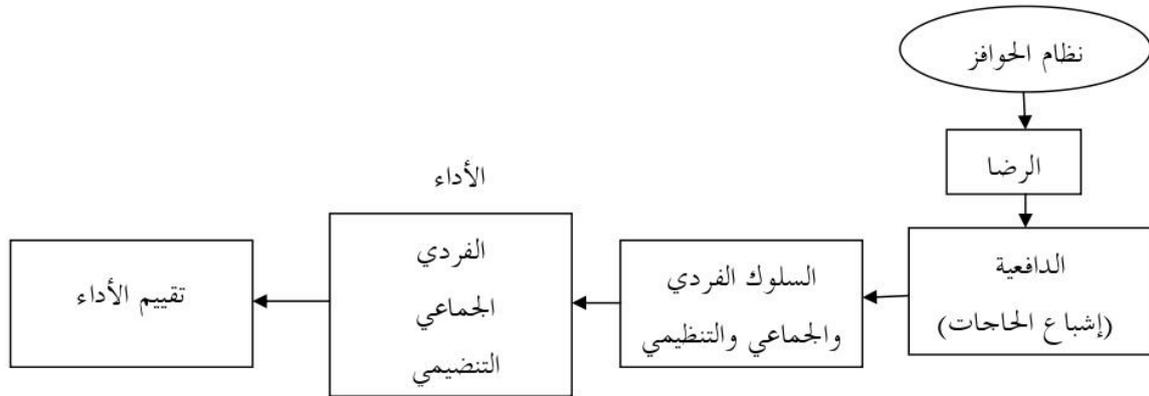
☞ إذا كان العامل يشعر ويرى أن التحفيز لا يتم وفق أسس ومعايير عادلة وموضوعية ولا توجد هناك عدالة في التحفيز وهذا بدوره يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي ويخلق توتر وقلق.

وفي الأخير يمكن القول أنه كلما أشبعت حاجات الفرد في مجال العمل، وقدم له مزيج من الحوافز المناسب ساهم ذلك في رضاه وساعد على إثارة دافعيته أي حثه وحفزه نحو الأداء الفاعل، حيث يعد الرضا عن العمل محصلة لكل من قيمة الحوافز المشبعة ومدى إدراك الفرد لعدالتها.

2- علاقة الحافز بالأداء:

يعتقد الكثيرون في تأثير الحوافز على أداء الأفراد بالمنظمات، ويتضح ذلك من خلال دراسة دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل والغياب والمساهمة في جلب العناصر الفعّالة للالتحاق بالمنظمة، كذلك دورها في إشباع الحاجات، وأهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك، ويوضح الشكل التالي العلاقة بين الحوافز والأداء.

الشكل رقم (01): العلاقة بين الحوافز والأداء



المصدر: زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص 150.

ويمكن شرح هذا الشكل من خلال توضيح العلاقة بين الحوافز والأداء كما يلي:

الربط مباشرة بين الحوافز والمكافآت والسلوك والأداء هذا من جهة ومن جهة أخرى تحاول المنظمات ربط قرارات الترقية بالأداء وعلى ذلك يؤدي الموظف عمله بمستوى متميز للحصول على الترقية وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال، فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها، المساواة والقوة ونوع، الحاجة وعدالة التوزيع، ويمكن القول أن الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في أعمال وأنشطة المنظمة ويتجلى ذلك من استقراء دورها في:

☞ جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل بالمنظمة؛

☞ الأداء الفعال لمهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من المنظمات على ربط المكافأة بصورة

مباشرة بالسلوك والأداء؛

☞ الحد من الغياب والتأخر عن مواعيد العمل؛

☞ الاحتفاظ بالعاملين المهاريين.

ثانياً: العلاقة بين الدافعية والرضا والأداء

إنَّ المحور الرئيسي لأي دراسة في مجال الدافعية هو التساؤل التقليدي "ما هي العلاقة التي تربط كلا الأداء من والرضا بالدافعية؟ ما هي العلاقة بين هذه المتغيرات؟ وقد كان للتساؤل عن العلاقة بين الأداء والرضا أثر كبير في إظهار العديد من البحوث والدراسات فقد اعتقد العلماء السلوكيين لمدة طويلة من الزمن أن الرضا يقود إلى مستوى عال من الأداء.

ويمكن التفصيل أكثر لتوضيح العلاقة بين الدافعية والرضا والأداء كما يلي (محمد المغربي، 2006، الصفحات 130-131):

* أعتبر الرضا عاملاً تابعاً بدلاً من كونه عاملاً مستقلاً، ومن هذا المنطق حاول بورتر ولولر "Porter et Lawler" وتفسير العلاقة بين الجهد والأداء والنتائج ولا بد من الإشارة إلى ثلاث ملاحظات مهمة في نموذج بورترولولر الذي يمكن توضيحه لاحقاً.

* الجهد أو الدافعية هي نتيجة لجاذبية المكافأة ناحية ولكيفية إدراك الفرد للعلاقة بين الجهد والمكافأة؛

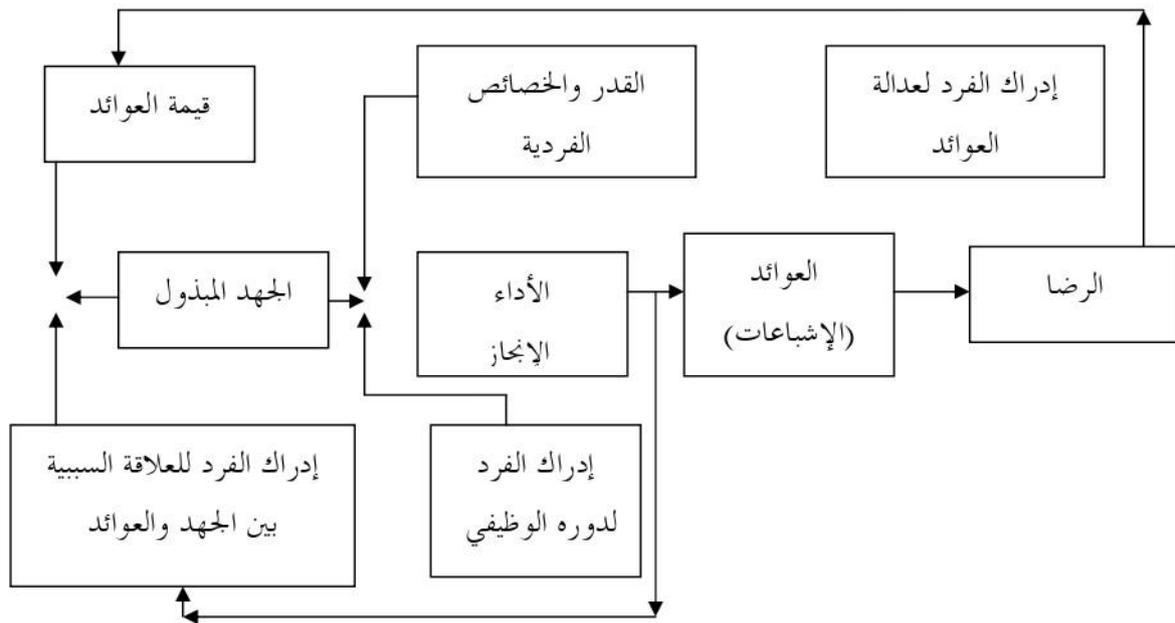
* من أجزاء النموذج المهمة هي العلاقة بين الأداء والمكافأة، ففي بعض المنظمات لا ترتبط المكافآت الخارجية كالرواتب والترقيات مباشرة بأداء العمل، فالزيادة في الراتب ترتبط عادة بطول الوقت الذي يقضيه الشخص في العمل إضافة إلى علاوة معنوية صغيرة، أما المكافآت الداخلية فإنها تأتي على شكل تقدير الآخرين أو الشعور الذاتي بأنه تم إنجاز العمل على أعلى مستوى، فهي مكافآت داخلية للفرد نفسه؛

وأهم أجزاء النموذج العدالة، فمن الضروري أن يشعر الناس بأن المكافآت توزع على أساس عادل. ويمكن توضيح العلاقة بمعنى آخر (علاقة الدافعية والأداء والرضا)

إنَّ المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضائهم عن العمل أي أنه بقدر ما تزيد العوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته بقدر ما يزايد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل فزيادة دافعية الفرد لأداء العمل هو نتاج لشعور بالسعادة والرضا عن العمل فإذا كان الإشباع الذي تحققه عوائد معينة والرضا الذي يتحقق فيها من واقع خبرات الفرد السابقة يؤثر على تقييم الفرد لقيمة ومنفعة العوائد بناء على هذه الخبرات السابقة فإن الرضا يتحدد بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد، أما العوائد التي يحصل عليها الفرد فهي تتحدد على أساس ما يحققه الفرد من أداء (محمد الصيرفي، 2003، صفحة 271).

ولقد قدم بورتر ولولر نموذجاً للعلاقة بين الرضا والأداء يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): نموذج بورتر ولولر للعلاقة بين الرضا والأداء



المصدر: محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، ط01، 2003، ص272.

من خلال الرسم يلاحظ أن تعبير الجهد المبذول استخدم ليعبر عن الدافعية للأداء، وهذه الدافعية تتحدد في النموذج بتفاعل قيمة العوائد مع إدراك الفرد لاحتمال تحققها هذا ولأن من الإشارة هنا إلى ثلاث ملاحظات مهمة في هذا النموذج هي (محمد الصيرفي، 2003، صفحة 272):

❖ الجهد المبذول هو نتيجة لجاذبية المكافأة من ناحية وكيفية إدراك الفرد للعلاقة بين الجهد والمكافأة؛

❖ من أجزاء النموذج المهمة العلاقة بين الأداء والمكافأة؛

❖ العدالة: يجب أن تكون المكافأة موزعة على أسس عادلة.

ثالثاً: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء وبالإنتاجية

من بين المشكلات التي تستقطب الاهتمام في التحفيز مدى العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء وكذلك بالإنتاجية، ومن المنطقي أن نتوقع مسبقاً وجود علاقة إيجابية وقوية بين الاثنين، غير أن الواقع يشير إلى أن الفرد السعيد والمقبول في مجتمع المنظمة قد يقضي جزءاً مهماً في وقته ليس في العمل الجاد وإنما في تمتين روابط علاقاته الاجتماعية فيها، وبعبارة أخرى فإن الشواهد العلمية ما تزال قاصرة عن إثبات كون الفرد السعيد هو دائماً الفرد الأنشط في العمل وإنتاجية أعلى.

أ- علاقة الرضا الوظيفي بالأداء:

إنّ من البديهي نفترض أن هناك علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء، فالعامل الراضي يفترض أن ينتج أكثر وأن يؤدي عمله بشكل أكثر اتقاناً من العامل غير الراضي. ويمكن توضيح علاقة الرضا الوظيفي بالأداء من خلال ما يلي:

إذ تشير الدراسات المعاصرة إلى أن كلا من الرضا الوظيفي والأداء يرتبط بالمكافآت فهذه الأخيرة للعامل أو المرؤوس الرضا، إذا كان هو يقيم المكافآت المعينة، وإذا كانت المكافآت تقدم بالقدر المطلوب أنه غير لا يحتمل أن تؤثر المكافآت في الأداء إلا إذا أدرك المرؤوس أن جهده سيؤدي إلى الأداء الأعلى وإن ذلك الأداء سيحظى بالمكافآت المرغوبة، فلو أن المرؤوس ضعيف الأداء يحقق نفس الزيادات في الراتب التي يحققها المرؤوس عالي الأداء، فإن الأخير قد يكون راضيا عن المكافأة، ولكن ليس من المتوقع تحقيق أي تحسين في مستوى أدائه، أن منظومة الحوافز السليمة أنها لا ترضي الفرد ضعيف الإرادة لأنها لا تعطيه المكافآت التي يبتغيها، وهنا تصبح مسؤولية المدير في مساعدته على ترجمة عدم رضاه إلى تحسين جهده وفي أدائه (خليل محمد حسن الشماع، 2007، صفحة 247).

ومن جهة أخرى يزداد رضا المرؤوسين من ذوي الأداء العالي كلما اتسمت مكافأة أدائهم بالوضوح والعلنية بينما ينخفض رضاهم عندما لا ترتبط المكافأة بالأداء، وفي الحالات النادرة لا تأخذ فيها منظومة المكافأة بعين الاعتبار مستوى الأداء فإن حالة المنظمة ستؤول إلى وجود أفراد من ذوي الأداء المنخفض الراضين عن مكافأتهم وأفراد من ذوي الأداء العالي غير الراضين عن مكافأتهم، وسوف تبحث المجموعة الأخيرة باستمرار عن منظمات أخرى تكافئ الأداء المتميز وذلك للانتماء إليها.

ب- علاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية:

هذه العلاقة يطرح تساؤل وإشكال ألا وهو: هل يؤدي رضا الفرد لزيادة إنتاجية؟ هل العلاقة طردية بين تزايد الرضا وتزايد الإنتاجية؟

قد تبدو الإجابة للوهلة الأولى بنعم، ولكن الأمر ليس بهذه السهولة والبساطة.

لنتأمل الآن الحالات التالية التي يمكن أن تحدث في هذا الصدد وهي كما يلي (أحمد سيد مصطفى، 2008):

❖ **قد يزيد الرضا ولا تزيد الإنتاجية وهذا يعود للأسباب التالية:**

- تواضع وضعف الولاء والانتماء للمنظمة؛
- انخفاض مستوى القدرات بالنسبة لمتطلبات العمل؛
- انخفاض فاعلية القيادة بالمنظمة بشكل عام، وكذلك نظم العمل.

وفي هذه الحالة حتى ولو قامت المنظمة بزيادة التحفيز والأجور والمكافآت فإن الإنتاجية لن تزيد.

❖ **قد ينخفض الرضا الوظيفي لكن الإنتاجية تزيد وتعود أهم أسباب هذه الحالة إلى ما**

يلي (خليل محمد حسن الشماع، 2007، صفحة 248):

- يقظة ضمير الموظف؛
- كون هذه الوظيفة هي الوظيفة الوحيدة المتاحة للعامل ولا توجد أمامه خيارات أخرى.

❖ **قد يزيد الرضا الوظيفي وتزيد الإنتاجية:** وذلك عندما يؤدي الرضا الوظيفي المرتفع

إلى زيادة ولاء العامل للمنظمة وشعوره بالانتماء لها، وتقارب أهدافه مع أهداف المنظمة.

❖ **قد ينخفض الرضا وتنخفض الإنتاجية:** وذلك عندما يؤدي انخفاض الرضا لانخفاض

دافعية الأفراد للعمل، ويزيد الأمر سوءاً إذا اقترن ذلك بتواضع فرص التدريب أو سوء نمط القيادة.

بالإضافة لهذه الحالات الأربعة لا بد من الإشارة إلا أن العلاقة بين الرضا عن العمل

والإنتاجية في بعض الحالات لا تكون مباشرة، وإنما تكون من خلال عوامل وسيطة مثل

الأجور والمكافآت، فقد يكون الموظف غير راض عن أجره مثلاً أو أساليب العمل قواعد

وإجراءات العمل، لكنه راض بصفة عامة عن عمله والعكس صحيح، وعليه أقول بأن العلاقة بين الإنتاجية والرضا معقدة وغير واضحة وهذا راجع إلى تناقض نتائج الأبحاث والدراسات حول هذه العلاقة ومثال على ذلك: أوضح بورتر ولولر هذه العلاقة كما يلي: "إذا افترضنا أن المكافأة تسبب الرضا، وفي بعض الحالات يؤدي الأداء للحصول على المكافآت وبالتالي من الممكن أن تكون العلاقة التي وجدت بين الأداء والرضا الوظيفي قد نتجت بسبب عامل ثالث وهو المكافأة" (باجة حميد، السنة الجامعية: 2013-2014، صفحة 84).

خلاصة الفصل

الرضا الوظيفي قضية لها أهميتها في حياة الأفراد والجماعات، ذلك أن رضا الفرد عن عمله يعد أساسا لتوافقه النفسي والاجتماعي ويرتبط ذلك بالنجاح في العمل ويعكس مكانة الفرد داخل مجتمعه ولا شك أن تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي أمر مهم بالنسبة للمنظمة نظرا لتأثيراته الواضحة على مستوى الطموح والإنتاجية والأداء ومعدل الغياب والحوادث.

وعليه فالمنظمة تنتهج ميكانيزمات ووسائل لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها، مثل مساعدة ومساندة العامل في الوظائف الصعبة والغامضة، توفير وتحسين ظروف العمل، توفير جو يسوده الانفاق والتعاون والثقة والعدالة والمساواة، للوصول للأهداف المشتركة مما يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي وأيضا معالجة مشاكل العاملين مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي وبالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

فإذا أشبعت الحاجات لدى الفرد فإنه يتولد لديه الشعور بالرضا والاطمئنان ومن ثم بالانتماء والولاء، وينشأ الرضا الوظيفي من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه وكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، وعدم الرضا الوظيفي قد يرجع لأسباب متعددة منها ما يرتبط بعدم الرضا عن الأجر أو عدم رضاه عن نظرة المنظمة له، عدم الرضا عن العلاقة مع الزملاء، بالرؤساء وغيرها وعليه عدم الرضا عن العمل يؤثر على أداء المنظمات مثل ترك الخدمة، الغياب، ضعف المردودية، الإنتاج، ضعف الانتظام في العمل، تكاليف تتحملها المنظمة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية

لمؤسسة نفعال سعيدة

تمهيد:

بعد دراستنا لموضوع أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية سنحاول في هذا الفصل الميداني التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي في شركة نפטال ولاية سعيدة، وقد قمنا باختيار هذه المؤسسة لكونها تنشط في قطاع حساس واستراتيجي ولما لها من أهمية لدى العاملين والمواطنين.

ولهذا وجب الاهتمام بالموارد البشري والحفاظ عليه من خلال الحوافز لتعزيز الأداء لدى الشركة لبقاء المؤسسة رائدة في مجالها وزيادة إنتاجيتها.

لا يمكن أن تكون الدراسة ذات أهمية إذا اعتمدنا فقط على الجانب النظري دون إجراء الدراسة الميدانية التي من خلالها تسقط الدراسة النظرية على الواقع العملي، بغية التحقق من فرضيات البحث والوصول إلى إجابة دقيقة للأسئلة المطروحة فيما يتعلق بمحاور الاستبيان الموزع على موظفي الإدارة من أجل معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي للموظفين قمنا باختيار هذه الشركة لما لها من فروع والعدد الكبير لموظفيها الذين يتمتعون بدرجة عالية من الوعي رغم اختلاف البيئة، هذا الاختيار كان خطوة حاسمة النجاح البحث.

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة نפטال بصفة عامة

أولاً: لمحة تاريخية عن مؤسسة نפטال:

لقد نشأت مؤسسة نפטال بموجب المرسوم 80 - 101 الصادر بتاريخ 06 أبريل 1980 من خلال التحويلات التي أخذتها مرسوم 08 - 106 الصادر بنفس التاريخ السابق (06 أبريل 1980) ، هاته التحويلات التي لحقت المؤسسة سوناطراك من تقسيم و تغيير فيها و التي كانت مؤسسة نפטال إحدى فروعها، هاته الأخيرة نجدها قد تلقت بتكرير و توزيع المواد البترولية ، و من تم فقد كانت بداية شروع مؤسسة نפטال في عملها بتاريخ 01 جانفي 1982، و قد أعيدت هيكلة هذه المؤسسة بدون تكوين بموجب المرسوم 87 - 189 الصادر بتاريخ 28 أوت 1987 تحت تسمية المؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية.

تسمية نפטال :

هذه التسمية هي مختارة في إطار مسابقة داخلية تعطي للنفت مقطعين هما :

نفت : (NAFT) هي كلمة جامعة و مشهورة تعني البترول .

ال : (AL) إشارة إلى الجزائر (Algérie)

إن نפטال تعني نפט الجزائر .

موقعها الالكتروني: WWW.NAFTAL.DZ

ثانياً: مهام مؤسسة نפטال:

كما سلف الذكر أن مؤسسة نפטال قد تنازلت عن مهمة التكرير لصالح مؤسسة نفتاك منذ 27 أوت 1987، وابتداءً من هذا التاريخ أصبحت مؤسسة نפטال مكلفة بمهمة تسويق و توزيع المواد البترولية عبر كامل التراب الوطني والمتمثلة في: جمع أنواع الوقود و زيوت التشحيم بما فيها المستعملة للطيران و البحرية .

- غاز البترول المميع (بوتان، بروبان).
- الزفت بجميع أنواعه و المواد الخاصة ك: (Produit) Wite spirite
- الإطارات المطاطية .
- غاز البترول كوقود سير غاز .
- الغاز الطبيعي كالوقود .

ثالثاً: تجسيديات مؤسسة نפטال :

هناك نشاطات جديدة شرعت فيها مؤسسة نפטال، فاستعمال غاز البترول المميع كوقود « سير غاز » يعتبر أحد الأهداف التي تصبوا إليها مؤسسة نפטال و تسعى جاهدة بغية تحقيقها ، أضف إلى ذلك العمل

الجاد من أجل تحديد نموذج استهلاك طاقتي وطني ، و فعلا لقد تم هذا الهدف ميدانيا و تحقيقه على أرضية الواقع و ذلك بإنجاز :

- 44 مركز للتحويل .
- 3 محطات لاستغلال هذا الوقود .
- 22 محطة في طريق الإنجاز .
- 20 محطة مبرمجة .
- 22000 سيارة حولت إلى استعمال فاستهلاك غاز البترول المميع « سير غاز » و المهم جدا أنه اقتصادي للغاية و غير ملوث للطبيعة، هذا فيما يخص استعمال سير غاز ، أما بالنسبة للغاز الطبيعي كوقود فقد أنشأت نפטال عليه تجربة لاستبدال غازات بالغاز الطبيعي المكثف ، و قد تجسدت هذه التجربة في المرحلة الحالية بإنجاز مرفق لتوزيع الغاز الطبيعي كوقود بمقر الوحدة 14 التابعة لمؤسسة النقل البري بالروبية و كذا عن طريق إنجاز محطة تشغيل حاليا ، هذا الوقود نقطة . بيع البنزين « سيسان » الموجودة بالطريق المزوج الشرقي الربية و تحقق هذا في مؤسسة (EPTYC) و جرارين تابعين لمؤسسة (SNTR) و كذا سيارة NIVA التابعة لمؤسسة نפטال .
- فيما سبق نستنتج بأن الهدف من كل هذا السعي الجاد و العمل المتواصل بغية استغلال الغاز الطبيعي أفضل استغلال و محاولة جعله بمثابة وقود ضمن الشاحنات و السيارات ذات المحرك ديزال .

رابعاً: تنظيم مؤسسة نפטال وسائلها .

1-تنظيم مؤسسة نפטال:

من خلال التقسيم الإداري الأخير لمؤسسة سوناطراك نجد أن المؤسسة قد بلغت عدد وحداتها 56 وحدة منها 4 وحدات صيانة و 4 وحدات أخرى مبنائية ، في حين أن باقي الوحدات مختصة بتوزيع المواد البترولية أي بمجموع 48 وحدة على أنه توجد في كل ولاية وحدة للتوزيع . و المتبع لنشاطات مؤسسة نפטال نجدها تخضع للمركزية عبر وحدات توزيع متعددة المواد و الخدمات كما أسلفنا من ذي قبل ، هاته الوحدات لها جميع الإصلاحات في أخذ القرار .

تعد 48 وحدة توزيع منطقة نفوذ المؤسسة حسب أهمية المنطقة داخل ولاية أو مجموعة ولايتين أو ثلاثة ، و تحصل هذه الوحدات على المساعدة العنادية بمختلف أنواعها و أشكالها بفضل كل من : 04 وحدات صيانة . 04 وحدات مبنائية .

في حين أنه على مستوى المقر المركزي ، أي المديرية العامة بمؤسسة نפטال بالترقية نجد أن المدير العام تساعده كل من : 04 مديريات مركزية . 08 مديريات عملية . 01 وحدة الإعلام الآلي .

ثانياً: وسائلها: تمويل البلاد بما يقارب 7.6 مليون طن بما يساوي البترول منها 51 % استهلاك وطني للطاقة النهائية . و تحتوي بصفة عامة على : 67 مركز و مخزن لتوزيع و تخزين : (الوقود Carburant ، الزيوت Lubrifiant ، المطاط Pneumatique).

- 44 مصنع للتعبئة GPL (غاز بترولي مميع) .
- 16 وحدة لاستخراج الزيت.

لمحة تاريخية عن شركة نفضال سعيدة

تاريخ وحدة نفضال للتوزيع بسعيدة .

تم بناء نفضال من طرف شركات أجنبية سنة 1973 (Kosan Crisplant) لقد أنشأت وحدة نفضال بسعيدة في 01 جانفي 1981 في إطار السياسة اللامركزية من طرف مديرية CLP ، وهو يغطي احتياجات الولاية التي تضم 06 دوائر و 23 بلدية . ارتفاع نسبة استهلاك الوقود و هذا ما يقتصر أهميته في الحياة الاقتصادية . تضم منطقة سعيدة 16 نقاط و مراكز بيع :

- GD 03 (تسيير مباشر) .
- GL 04 (تسيير حر) .
- RO 04 (بائع عادي).

و مؤخرا في سنة 1984 لما أعيدت الهيكلة لآلة الاقتصادية خصص فرع المحروقات عند إعادة هيكلة الأنشطة ، أما فيما يخص إنشاء وحدات تدعى UND في إطار المخطط لتوزيع المواد الطاقوية الذي أنشأ في مارس 1985 .

L'UND سعيدة : هي وحدة توزيع المواد الطاقوية المستخلصة من المحروقات ، محملة لتمويل ولاية سعيدة ، البيض و النعامة بمواد GPL و الوقود ، أما فيما يخص المناطق التي تعرف شتاء قاسيا فهي تحتوي على مراكز تخزين الوقود (Carburant) ، الزيوت (Lubrifiant) ،الزفت (Bitume) ، المطاط (Pneumatique).

- **CLPB** لمراكز التوزيع قدرة إنتاجه 16000 قارورة يوميا .
 - مركز CDS للتخزين و التوزيع له القدرة على التخزين .
 - مركز متعدد الإنتاج بالبيض و المشرية له قدرة التخزين و كذلك عين و الصفراء .
- شركة نفضال للتوزيع بسعيدة تغطي ثلاث ولايات : سعيدة ، البيض و النعامة و هذا بعض ضم شركات نفضال السابقة البيض و النعامة في أفريل 1992 .
- المساحة الإجمالية للشركة تقدر ب 100.000 كلم² :

سعيدة : 6612 كلم 2 .

البييض (الأبيض سيد الشيخ) : 66420 كلم 2 .

النعامة (مشرية ، عين الصفراء) : 27137 كلم 2 .

و إجمالي عدد السكان يقدر ب : 609921 نسمة يتوزعون كالتالي :

سعيدة : 277381 نسمة .

البييض : 192540 نسمة .

النعامة : 140000 نسمة .

شركة نפטال سعيدة تحتوي على ستة (06) مراكز للتخزين و التوزيع و شبكة تضم 16 محطة :
01 محطة GD (تسيير مباشر) ، 02 محطتان GL (تسيير حر) ، 13 محطة (محطة بيع خاصة
(عبر ثلاث ولايات هي :

أولاً: ولاية سعيدة: مركز لتميع الغاز البترولي (GPL) منذ 1975 بقدرة التخزين 1000 طن بوتان
سائل و البروبان 150 طن سائل و 50000 قارورة بوتان و 800 قارورة بروبان ، و إنتاج يقدر ب
14000 قارورة من B13 و 600 قارورة من P35 يوميا .

البنية التحتية للاستغلال :

(01 مدخل للملأ، 24 ميزان للبوتان، 04 موازين للبوربان) .

و تتم عملية التخزين و التوزيع على مستوى فريقين :

▪ مركز التخزين و التوزيع CLPB : 17000 م³ وقود

▪ 05 مراكز تسيير مباشر .

▪ 01 مركز تسيير حر .

▪ 07 مراكز بيع خاص .

▪ 02 مركزين لبائع عادي .

ثانياً: ولاية النعامة : مركزان متعددان الإنتاج ، 01 يضم وحدة الزفت في عين الصفراء .

(04 تسيير مباشر ، 01 تسيير حر ، 02 مراكز خاصة ، 03 مراكز بيع عادي) .

ثالثاً: ولاية البييض : (01 مركز متعدد الإنتاج ب 13000 م³ من الوقود و 50000 من B13 ،

01 مخزن الوقود ببوقطب ب 300 م³ (لاستقبال الوقود عن طريق السكك الحديدية) مخزن رابط GPL ،

04 تسيير مباشر ، 04 مراكز بيع خاص ، 02 مركزين لبائع عادي، GPL 40000 قارورة كافية لمدة

10 أيام .

مركز GPL : يقع بالأبيض سيدي الشيخ يضم 15000 قارورة بوتان كافية لمدة 15 يوم .

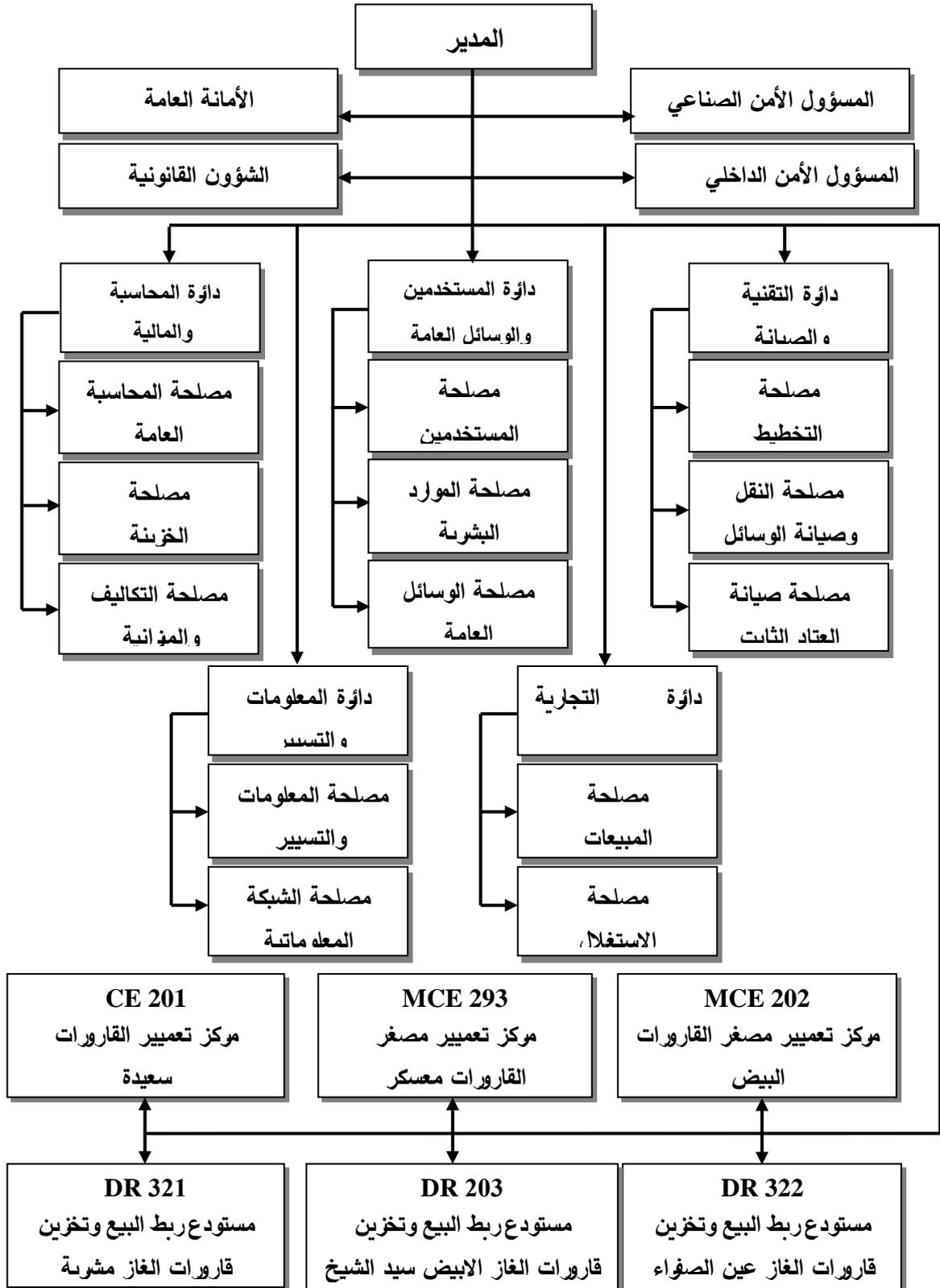
وحدة الإنتاج بعين الصفراء GPL : 16000 قارورة كافية لمدة 10 أيام .

موقع مؤسسة نفضال بسعيدة و هيكلها التنظيمي .

شركة نفضال بسعيدة مركز مديريتها يقع في المنطقة الصناعية رقم 01 ، و يغطي كل الإحتياجات الطاقوية للولايات : سعيدة ، البيض و النعامة مهمتها تتمثل في التمويل و توزيع المواد البترولية ، يحدها من الشمال الطريق الوطني رقم 06 (طريق الرباحية) و جنوبا السكة الحديدية الرابطة بين محمدية و بشار و غربا مؤسسة المواد الكاشطة و شرقا شركة المياه المعدنية ، تتربع على مساحة تقدر بـ 4 هكتارات منها :

- المساحة المغطاة لعملية الإنتاج CE : 3200 م² .
- المساحة المغطاة للإدارة : 800 م² .
- الهاتف: 048-51-22-71/72.

الشكل رقم (03) : يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال سعيده



المصدر: من وثائق مؤسسة نפטال سعيده

المبحث الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام الأساليب الإحصائية بشقيها: الإحصاء الوصفي والاستدلالي، كما تم الاعتماد الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS v.26 للحصول على نتائج بغرض إجراء التحليل الوصفي والاستدلالي للإجابة عن التساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها وتم توزيع 50 استبانة على عينة من عمال مؤسسة نفضال فرع سعيدة وتم استرجاع 40 استبانة وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص الدراسة.

2- معامل ألفا كرومباخ للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة.

3- المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.

4- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة و لكل محور من محاور متوسطها الحسابي ، و الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات افراد الدراسة لكل عبارة من العبارات الى جانب المحاور ، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح فيعني تركيز الاستجابات وعدم تشتتها أما إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيح أو أعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات و تشتتها) علما بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح اقل تشتت عند تساوي المتوسط المرجح.

5- اختبار التوزيع الطبيعي من خلال حساب معامل الالتواء (skweness) وذلك للتأكد من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

6- اختبار الانحدار المتعدد للدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

7- معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

8- تحليل التباين ANOVA بغرض اختبار فرضيتي الفروق، بمعنى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو الأداء الوظيفي وأداء العاملين وكذا خصائص المستجوبين الآتية: النوع، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

9- الوزن النسبي (الأهمية النسبية) والذي تم تحديده وفق مقياس الآتي:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبيد - الحد الأدنى للبيد) / عدد المستويات .

طول الفئة = $0.8 = 5 / (1 - 5)$. وبذلك تكون الأوزان النسبية كما تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): الأوزان النسبية (الاهمية النسبية)

| الوسط الحسابي | الاتجاه |
|------------------|----------------|
| من 1.00 الى 1.79 | موافق بشدة |
| من 1.80 الى 2.59 | موافق |
| من 2.60 الى 3.39 | محايد |
| من 3.40 الى 4.19 | غير موافق |
| من 4.20 الى 5 | غير موافق بشدة |

المصدر: (خراف ، 2016-2017، ص 134)

أولاً: دراسة تطبيقية لمؤسسة نفعال

1- دلالة صدق الأداة وثباتها

اعتبرت الطريقة التي بنيت فيها الاستبانة دلالة صدق منطقي لها. ولغرض تحديد "ثبات الأداة" تم استخدام اختبار Cronbach's Alpha، بحيث يأخذ قيمة تتراوح بين [1.0] فإذا كانت قيمة المعامل تساوي الصفر يعني لا يوجد ثبات في البيانات وعلى العكس أي المجال المعمول به ما فوق 0.5. والجدول يوضح ذلك:

الجدول رقم (03): معاملات ثبات الأداة

| الصدق | معامل الثبات Alpha deCronbach | عدد العبارات | المتغيرات |
|-------|----------------------------------|--------------|---|
| 0.772 | 0.580 | 07 | الحوافز المادية |
| 0.682 | 0.748 | 05 | الحوافز المعنوية |
| 0.642 | 0.808 | 06 | الإنصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية |
| 0.861 | 0.381 | 07 | مستوى الأداء الوظيفي |
| 0.801 | 0.934 | 25 | الاستبانة ككل |

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS.V.26

يوضح الجدول معامل alphacranbach لمتغيرات الاستبانة التي نجدها مرتفعة وتعكس ثبات الاستبانة، كما نجد معامل الاستبانة ككل تقدر قيمته 0.933 وهي مرتفعة، وهذا ما يعزز وجود ثبات وصدق في أداة الدراسة.

1- اختبار الفرضيات:

1-1- تحليل خصائص البيانات الديموغرافية

سنتطرق في هذا الفصل الى تحليل خصائص البيانات الديموغرافية بما فيها توزيع عينة الدراسة حسب متغير (النوع، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة). كما سنتناول تحليل اجابات المستجوبين حسب متغيرات الدراسة المتمثلة في المتغير المستقل "التحفيز المادي والمعنوي وانصاف في منح الحوافز" وذلك من خلال تحليل إجابات المستجوبين حسب متغيرات الدراسة المتمثلة في المتغير التابع "الرضا الوظيفي" وأخيرا سنتطرق الى اختبار التوزيع الطبيعي واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة، والخروج بالنتائج النهائية ومناقشتها.

جدول رقم(04): خصائص أفراد عينة الدراسة

| المتغيرات | الفئات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|-------------------|---------|----------------|
| النوع | ذكر | 29 | 72.5% |
| | أنثى | 11 | 27.5% |
| الفئة العمرية | من 18 إلى 30 | 1 | 2.5% |
| | من 31 إلى 50 | 34 | 85% |
| | أكثر من 50 | 5 | 12.5% |
| المستوى التعليمي | ثانوي | 9 | 22.5% |
| | جامعي | 25 | 62.5% |
| | دراسات عليا | 6 | 15% |
| سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات | 3 | 7.5% |
| | من 5 إلى 10 سنوات | 9 | 22.5% |
| | أكثر من 10 سنوات | 28 | 70% |

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS.V.26

النوع: من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أفراد العينة الذكور أكثر من النساء، حيث بلغت نسبتهم 72,5% أما باقي العينة إناث وبلغت نسبتهم 27,5%.

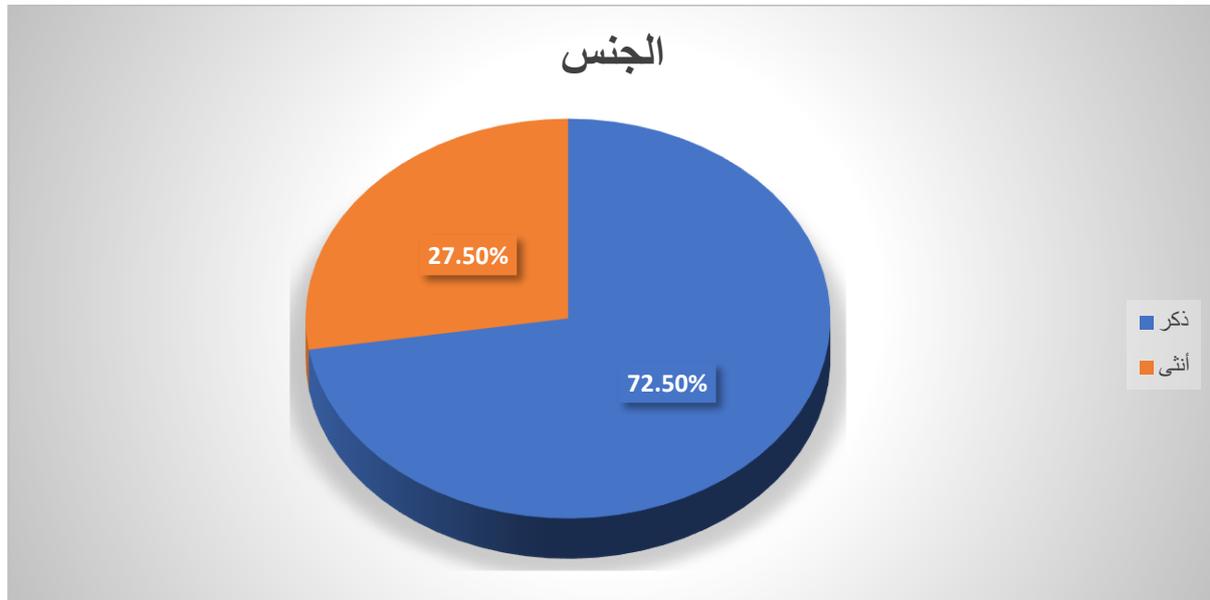
الفئة العمرية: من الجدول أعلاه يتضح لنا أن الفئة العمرية (من 31 سنة إلى 50 سنة) احتلت أعلى نسبة والتي بلغت 85% تليها الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) في المرتبة الثانية وبنسبة 12,5% وفي الأخير نجد الفئة العمرية (من 18 سنة إلى 30 سنة) بنسبة 2,5% ومنه يمكن القول أن هذه المؤسسة لا تقوم بالتوظيف.

المستوى التعليمي: من الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة لديهم مستوى جامعي وبنسبة 62,5% تليها نسبة 22,5% من أفراد العينة الذين لديهم مستوى ثانوي أما باقي أفراد العينة لديهم دراسات عليا وبنسبة 15%، وهذا يعني أن هذه المؤسسة تعتمد على عمال ذوي كفاءات لتسيير مخططاتها وتحقيق إستراتيجياتها المسطرة.

سنوات الخبرة: من الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 70% من أفراد العينة هم من لديهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات)، في حين أن نسبة أفراد العينة الذين لديهم خبرة مهنية (من 5 إلى 10 سنوات) و(أقل من 5 سنوات) قدرت بـ 22,5%، 7,5% على التوالي.

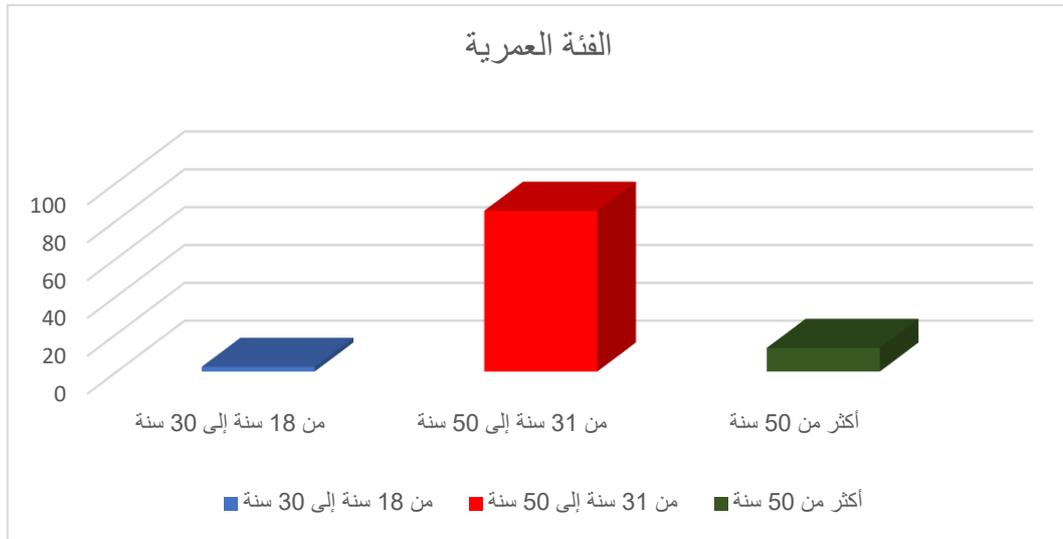
ويمكن توضيح النتائج السابقة بطريقة أكثر تلخيصا وشاملة من خلال الاشكال الموالية:

الشكل رقم(04): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

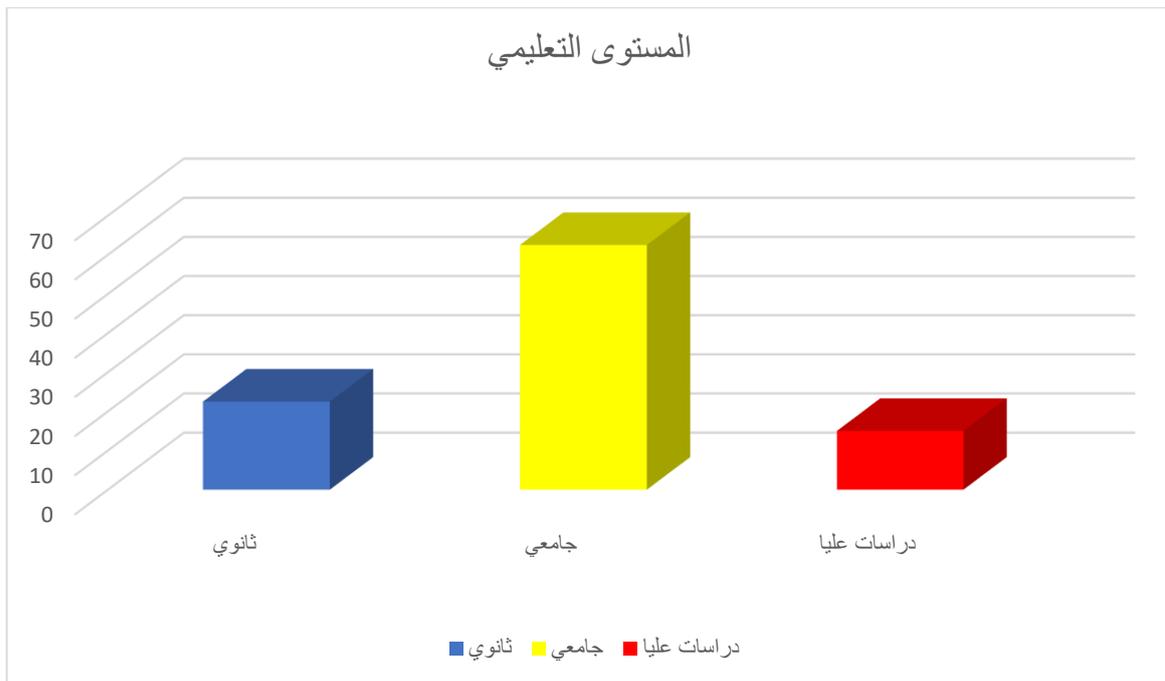


المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS.V.26

الشكل رقم(05): يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

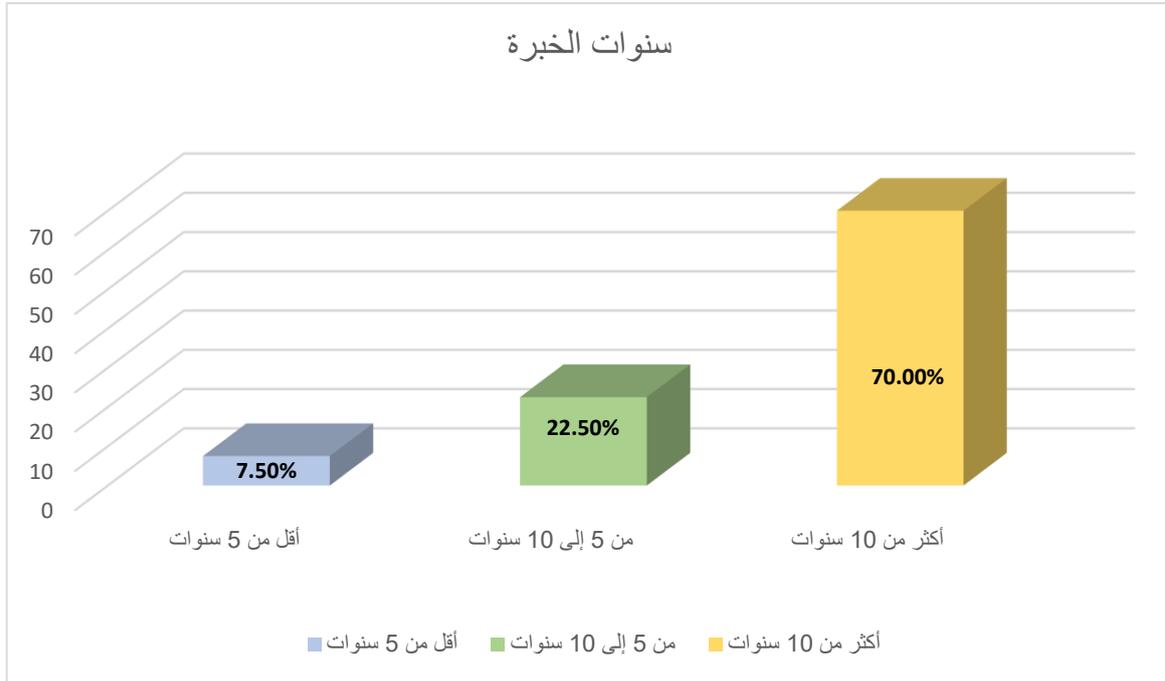


المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spssv26
الشكل رقم(06): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spssv26

الشكل رقم(07): يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spssv26

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

• عرض نتائج الدراسة:

بعد القيام بإعداد الاستبيان واختبار ثباته وصدقه ثم توزيعه، حيث سنقوم بمعالجة البيانات الموجودة فيه عن طريق تحليل الإجابات المستلمة من أفراد العينة بالاستعانة ببرنامج (spss) الذي يساعدنا على تحديد متوسط الحسابي وكذلك الانحراف المعياري لمختلف العبارات.

• احتساب متوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارتر الخماسي:

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً) (تماماً)

مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل البرنامج تعبر عن الأوزان وهي (موافق بشدة =5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق على الإطلاق=1) فيمكننا احتساب المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارتر الخماسي عن طريق:

1. احتساب المدى أولاً وهو أكبر رقم في مقياس لكارث الخماسي ناقص أصغر رقم

فتصبح النتيجة كالتالي: $4=1-5$

2. وبعد ذلك يتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات)

أي $0.80=4/5$ فتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي: من 1 إلى $1+0.8$

وهكذا بالنسبة إلى بقية متوسطات الحسابية، فيكون الجدول التالي الذي يبين تفسير

قيم المتوسطات الحسابية.

الجدول رقم (05): قيم متوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارث الخماسي

| المتوسط المرجح | المستوى |
|------------------|------------------------|
| من 1 إلى 1.80 | غير موافق تماماً |
| من 1.81 إلى 2.60 | غير موافق |
| من 2.61 إلى 3.40 | محايد او بدون رأي واضح |
| من 3.41 إلى 4.20 | موافق |
| من 4.21 إلى 5 | موافق تماماً |

• العبارات المتعلقة بالمحور الأول الحوافز المادية والمعنوية

متوسطات مرجحة والانحرافات معيارية لاستجابات الطلبات على عبارات المحور الأول

واقع ممارسة التسويق لمؤسسات الجزائرية.

2-1 معرفة اتجاه اجابات أفراد العينة

يتناول هذا الجزء نتائج تحليل الاحصائي للبيانات وفق المقاييس الاحصائية الوصفية كالمتوسط

الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة والعناصر الفرعية لكل متغير، وذلك بهدف

الاجابة على الأسئلة الدراسة.

جدول رقم(06): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التحفيز المادي

| رقم | الفقرات | غير موافق تماماً | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماماً | المجموع | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقدير | الترتيب |
|-----|--|------------------|-----------|-------|-------|--------------|---------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 01 | تشجيع المكافآت المادية في شركة نفضال بذلك مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها | - | 04 | 7 | 25 | 04 | 40 | 3.73 | 0.784 | مرتفعة | 4 |
| | | - | 10% | 17.5% | 62.5% | 10% | 100% | | | | |
| 02 | يشعر العاملون بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من منح وعلاوات | - | 02 | 08 | 26 | 04 | 40 | 3.80 | 0.687 | مرتفعة | 4 |
| | | - | 05% | 20% | 65% | 10% | 100% | | | | |
| 03 | تسعى شركة نفضال إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين المردود الأدنى للعاملين | - | 05 | 11 | 22 | 02 | 40 | 3.53 | 0.784 | مرتفعة | 4 |
| | | - | 12.5% | 27.5% | 55% | 05% | 100% | | | | |
| 04 | شعر العاملون في شركة نفضال بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة في الشركة | 01 | 03 | 07 | 23 | 06 | 40 | 3.75 | 0.899 | مرتفعة | 4 |
| | | 2.5% | 7.5% | 17.5% | 57.5% | 15% | 100% | | | | |
| 05 | تمنح الشركة العمولات في حالة تحقيق الأهداف المطلوبة | - | 04 | 12 | 21 | 03 | 40 | 3.58 | 0.781 | مرتفعة | 4 |
| | | - | 10% | 30% | 52.5% | 7.5% | 100% | | | | |
| 06 | تقوم الشركة على إيجاد ترقية إستثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة | 01 | 04 | 14 | 14 | 07 | 40 | 3.55 | 0.986 | متوسطة | 4 |
| | | 2.5% | 10% | 35% | 35% | 17.5% | 100% | | | | |
| 07 | تمنح الشركة بعض الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري | 02 | 09 | 14 | 13 | 02 | 40 | 3.10 | 0.982 | متوسطة | 3 |
| | | 05% | 22.5% | 35% | 32.5% | 05% | 100% | | | | |
| | | | | | | المجموع | | 3.57 | 0.843 | | |

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن آراء المستجوبين مالت إلى إجابات صريحة بدرجة مرتفعة قدرت بقيمة تقريبية 84% وبمتوسط حسابي 3.57 وانحراف معياري 0.843 على

مجموع العبارات المحور الأول ما عدا العبارة رقم 07 بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي 3.10 وانحراف معياري 0.986 وهذا يدل على تحفظ بعض العمال على الإجابة على هذا السؤال. أما قراءتنا نحن حسب معلومات مستخرجة من الاستبيان أن سعي هذه الشركة في إيجاد ترقية إستثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة.

جدول رقم(07): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التحفيز المعنوي

| الرقم | الفقرات | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما | المجموع | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقدير | الترتيب |
|-------|---|-----------------|-----------|-------|--------|-------------|---------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 01 | يقوم رؤساء الشركة بتقويض السلطة للعاملين مما يساعدهم بالقيام بأعمالهم الموكلة إليهم | 1 | 5 | 12 | 20 | 2 | 40 | 3.43 | 0.874 | متوسط | 4 |
| | | %2.5 | %12.5 | %30 | %50 | %5 | %100 | | | | |
| 02 | يتاح للعاملين في شركة نفاطال فرص مناسبة للمشاركة في إتخاذ القرار | 2 | 6 | 14 | 15 | 3 | 40 | 3.28 | 0.987 | مرتفعة | 3 |
| | | %5 | %15 | %35 | 37.5 % | %7.5 | %100 | | | | |
| 03 | هل العاملون يتحصلون على الحوافز المعنوية مثل (الشكر ، الثناء ، التقدير والاحترام) | 3 | 2 | 11 | 18 | 6 | 40 | 3.55 | 1.061 | مرتفعة | 4 |
| | | %7.5 | %5 | %27.5 | %45 | %15 | %100 | | | | |
| 04 | تعمل الشركة على تنمية روح التقدير والإحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل | 1 | 2 | 9 | 23 | 5 | 40 | 3.73 | 0.847 | متوسط | 4 |
| | | %2.5 | %5 | %22.5 | 57.5 % | 12.5 % | %100 | | | | |
| | | 2 | 1 | 9 | 24 | 4 | 40 | | | | |
| 05 | تقدم شركة نفاطال مزايا معنوية إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل | 5 | 2.5 | 22.5 | 60 | 10 | 40 | 3.68 | 0.888 | | 4 |
| | المجموع | | | | | | | 4.08 | 0.931 | | |

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن المستجوبين أجمعوا على أنه توجد نية حسنة على توفير كل إمكانيات المعنوية لتحفيزهم على العمل ماعدا الفقرة رقم 02 " يتاح للعاملين في شركة نفضال فرص مناسبة للمشاركة في إتخاذ القرار" الذي وجدنا الإجابة عنه متحفظة بمتوسط حسابي 3.28 وإنحراف معياري 0.987.

جدول رقم(08): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الإنصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية

| الرقم | الفقرات | غير موافق تماماً | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماماً | المجموع | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقدير | الترتيب |
|-------|--|------------------|-----------|-------|-------|--------------|---------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 01 | يسود في الشركة نوع من العدالة في نظام الحوافز المادية والمعنوية الإضافية | 3 | 5 | 12 | 19 | 1 | 40 | 3.25 | 0.981 | متوسط | 3 |
| | | 7.5% | 12.5% | 30% | 47.5% | 2.5% | 100% | | | | |
| 02 | يرى العاملون في الشركة أن التدرج التظيفي مناسب في نظام الحوافز والترقيات | 2 | 4 | 9 | 22 | 3 | 40 | 3.50 | 0.961 | مرتفعة | 4 |
| | | 5% | 10% | 22.5% | 55% | 7.5% | 100% | | | | |
| 03 | لا يشعر العاملون بأن هنالك ظلم في منح الحوافز | 3 | 3 | 11 | 19 | 4 | 40 | 3.45 | 1.037 | مرتفعة | 4 |
| | | 7.5% | 7.5% | 27.5% | 47.5% | 10% | 100% | | | | |
| 04 | تمنح شركة نفضال معظم الترقيات بناء على الجدارة والمثابرة في العمل | 3 | 6 | 16 | 13 | 2 | 40 | 3.13 | 0.992 | متوسطة | 3 |
| | | 7.5% | 15% | 40% | 32.5% | 5% | 100% | | | | |
| 05 | تتبع المؤسسة آليات وطرق منح الحوافز بما يناسب الأداء الوظيفي | 3 | 7 | 12 | 16 | 2 | 40 | 3.18 | 1.035 | متوسطة | 3 |
| | | 7.5% | 17.5% | 30% | 40% | 5% | 100% | | | | |
| 06 | يبيد العاملون إهتماما كبيرا حول تحسين فاعلية نظام الحوافز | 2 | 2 | 10 | 23 | 3 | 40 | 3.58 | 0.903 | مرتفعة | 4 |
| | | 5% | 5% | 25% | 57.5% | 7.5% | 100% | | | | |
| | | | | | | | | 3.87 | 0.821 | | |

مجموع

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن آراء المستجوبين مالت إلى التحفظ والحياد بدرجة متوسطة قدرت بـ 35% وبمتوسط حسابي 3.25 وانحراف معياري 0.981 على العبارة رقم 01 والذي إن دل على شيء إنما يدل على أنه "يسود في الشركة نوع من العدالة في نظام الحوافز المادية والمعنوية الإضافية" عدم معرف جواب لهذا السؤال كي نقيم معاملة إدارة هذه الشركة لعمالها. والفقرة رقم (05) "تتبع الشركة آليات وطرق لمنح الحوافز بما يناسب الرضا الوظيفي" بمتوسط حسابي قدرت بـ 40% وبمتوسط حسابي 3.18 وانحراف معياري 1.035. أما الإجابات الأخرى تميزت برضا عمال بما تقدمه لهم إدارة هذه الشركة.

الجدول رقم (09): المستوى الرضا الوظيفي

| الترتيب | التقدير | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المجموع | موافق تماماً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماماً | الفقرات | الرقم |
|---------|---------|-------------------|-----------------|---------|--------------|-------|-------|-----------|------------------|---|-------|
| 3 | متوسطة | 0.871 | 3.40 | 40 | 1 | 22 | 10 | 6 | 1 | يقوم العاملون في الشركة بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة | 01 |
| | | | | %100 | %2.5 | %55 | %25 | %15 | %2.5 | | |
| 3 | متوسطة | 0.838 | 3.38 | 40 | - | 23 | 10 | 6 | 1 | تتوفر لدى العاملون الجهازية و الإستعداد و الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز بعض الأعمال المطلوبة | 02 |
| | | | | %100 | %0 | %57.5 | %25 | %15 | %2.5 | | |
| 4 | مرتفعة | 0.868 | 3.63 | 40 | 2 | 28 | 4 | 5 | 1 | ينجز العاملون في شركة نفضال المهام الوظيفية طبقاً لمعايير | 03 |
| | | | | %100 | %5 | %70 | %10 | %12.5 | %2.5 | | |

| | | | | | | | | | | الجودة المطلوبة | |
|---|--------|-------|------|---------|------|-------|-------|-------|------|---|----|
| 4 | مرتفعة | 0.893 | 3.65 | 40 | 4 | 24 | 7 | 4 | 1 | يتمتع العاملون في الشركة بمهارة التواصل الجيد والتعامل مع الآخرين | 04 |
| | | | | %100 | %10 | %60 | %17.5 | %10 | %2.5 | | |
| 3 | متوسطة | 0.921 | 3.35 | 40 | 3 | 16 | 14 | 6 | 1 | يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة والضعف لدى العاملين | 05 |
| | | | | %100 | %7.5 | %40 | %35 | %15 | %2.5 | | |
| 4 | مرتفعة | 0.961 | 3.50 | 40 | 2 | 25 | 6 | 5 | 2 | لدى العاملون القدرة على التصرف في المواقف الحرجة | 06 |
| | | | | %100 | %5 | %62.5 | %15 | %12.5 | %5 | | |
| 4 | مرتفعة | 0.877 | 3.57 | 40 | 2 | 23 | 9 | 5 | 1 | يتوفر لدى العاملون الإستعداد الكافي لتحمل المسؤولية | 07 |
| | | | | %100 | %5 | %57.5 | %22.5 | %12.5 | %2.5 | | |
| | | | | المجموع | | | | | | | |
| | | 0.889 | 3.48 | | | | | | | | |

من الجدول أعلاه نجد أن معظم الإجابات كانت بالموافق ماعدا العبارات (01) و(02) و(03)

التي كانت الإجابات عليها بالحيادية وهي على التوالي:

الفقرة رقم (01) بمتوسط حسابي 3.40 وإنحراف معياري 0.871

الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي 3.40 وإنحراف معياري 0.871

الفقرة رقم (05) بمتوسط حسابي 3.35 وإنحراف معياري 0.921

4- اختبار الفرضيات

اختبار التوزيع الطبيعي لمفردات العينة: وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي للحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وبعد القيام بدراستها عن طريق اختبار كلوموغروف -سمنزوف لمعرفة هل بيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات تشترط أن يكون توزيع الطبيعي الذي يعد أحد الاختبارات اللامعلمية تحصلنا على الجدول التالي:

عنوان الجدول رقم: (10) اختبار التوزيع الطبيعي

| اختبار Kolmogorov-Smirnov ^a | مستوى الدلالة |
|--|---------------|
| إجمالي الاستمارة | 0.200 |

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V.26

من خلال الجدول (10) تحصلنا على قيمة المعنوية الإحصائية (sig) في جميع أسئلة الدراسة أكبر من قيم $\alpha=5\%$ وبالتالي نقبل الفرضية العدمية بأن مفردات العينة تتبع التوزيع الطبيعي ونرفض الفرضية البديلة بأن مفردات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي حيث القاعدة المطبقة إذا كانت $P < 5\%$ value > نقبل الفرضية العدمية والعكس إذا كانت أصغر من 5.

الفرضية الأولى:

من خلال الجدول (11) تحصلنا على قيمة المعنوية الإحصائية (sig) في جميع أسئلة الدراسة أكبر من قيم $\alpha=5\%$ وبالتالي نقبل الفرضية العدمية بأن مفردات العينة تتبع التوزيع الطبيعي ونرفض الفرضية البديلة بأن مفردات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي حيث القاعدة المطبقة إذا كانت $P < 5\%$ value > نقبل الفرضية العدمية والعكس إذا كانت أصغر من 5.

اختبار الفرضية الدراسة الرئيسية الأولى

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الحوافز (المادية -المعنوية- الإنصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية ومستوى الرضا الوظيفي تعزى للبيانات الشخصية (النوع، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

أ-الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الحوافز على مستوى الرضا الوظيفي على النوع:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى للنوع (ذكر - أنثى)
 H_1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى للنوع (ذكر - أنثى)

الجدول رقم (11): عينتين مستقلتين Test T

| الجنس | حجم العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | Sig | محاور الاستمارة |
|-------|------------|-----------------|-------------------|-------|---------------------|
| ذكر | 29 | 3,2816 | 0,828680 | 0.996 | الحوافز |
| أنثى | 11 | 3,5152 | 0,793920 | | |
| ذكر | 29 | 3,4384 | 0,745180 | 0.995 | مستوى الرضا الوظيفي |
| أنثى | 11 | 3,6104 | 0,810870 | | |

عند مستوى الدلالة $\alpha=0.005$

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V.26

من خلال النتائج المتحصل في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمتا الدلالة قدرتا ب 0.996 و 0.995 وهي أكبر من 0.05 أي أنه نقبل الفرضية الصفرية لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي محاور الدراسة والجنس أي لا يوجد اختلاف في أثر الحوافز على الرضا الوظيفي تعزى للجنس.

ب-الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى المستوى التعليمي
 H_1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى المستوى التعليمي

الجدول رقم (12): علاقة ارتباط بين متغيرات الرضا الوظيفي مع التحفيز المادي والمعنوي

| | Sig | t | ddl | Sig. (bilatéral) | اخلافات متوسطة | خطأ معيار الفرق | | درجة الحرية عند 95 % | |
|---------------------------|-------|-------|-------|---------------------|-------------------|-----------------|---------|----------------------|---------|
| | | | | | | أدنى | مرتفع | | |
| الحوافز_المادية | 0,015 | 0,905 | 0,155 | 32 | 0,878 | 0,03873 | 0,24956 | -0,46961 | ,54707 |
| | | | 0,166 | 16,144 | 0,870 | 0,03873 | 0,23373 | -0,45639 | 0,53385 |
| الحوافز_المعنوية | 0,001 | 0,982 | ,836 | 32 | 0,409 | 0,25689 | 0,30719 | -0,36884 | 0,88261 |
| | | | ,954 | 18,728 | 0,352 | 0,25689 | 0,26931 | -0,30733 | 0,82111 |
| الانصاف في منح الحوافز | 0,043 | 0,837 | 1,071 | 32 | 0,292 | 0,35481 | 0,33144 | -0,32030 | 1,02993 |
| | | | 1,071 | 14,203 | 0,302 | 0,35481 | 0,33119 | -0,35457 | 1,06420 |
| الرضا الوظيفي | 0,531 | 0,472 | -,287 | 32 | 0,776 | -0,09079 | 0,31599 | -0,73444 | 0,55285 |
| | | | -,328 | 18,739 | 0,747 | -0,09079 | 0,27695 | -0,67100 | 0,48942 |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ قيمة Sig = 0.015 وهي قيمة أصغر من 0.05 في بعد الحوافز المادية إذن لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية معنوية في هذا البعد. ونجد قيمة Sig = 0.001 وهي قيمة أصغر من 0.05 إذن لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية معنوية في البعد التحفيز المعنوي، في حين نجد Sig = 0.043 وهي أيضا أصغر من 0.05 إذن لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية معنوية. ونجد في محور الرضا الوظيفي 0.531 وهي قيمة أكبر من 0.05 إذا توجد فروق ذو دلالة إحصائية غير معنوية.

ج-الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى الخبرة
 H_1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى الخبرة

الجدول رقم(13):نتائج اختبار التجانس التباين في المجموعات عامل سنوات الخبرة

| المحاور | إختبار levene | درجة حرية dd1 | درجة حرية dd2 | مستوى الدلالة sig |
|------------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|
| الحوافز المادية | 25.966 | 5 | 34 | 1.480 |
| الحوافز المعنوية | 22.359 | 5 | 34 | 0.606 |

| | | | | |
|-------|----|---|--------|---|
| 2.029 | 34 | 5 | 13.775 | الإتصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية |
| 1.502 | 34 | 5 | 21.484 | مستوى الرضا الوظيفي |

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V.26 من الجدول أعلاه يتبين أن قيمتا مستوى دلالة المعنوية قدرت بـ 1.480 و 0.606 و 2.029 و 1.502 هما أكبر من 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي مفادها يوجد تجانس تباين مجموعات عامل سنوات الخبرة وعليه سيتم استخدام اختبار LSD.

الجدول رقم(14):نتائج اختبار التجانس التباين في المجموعات عامل سنوات الخبرة.

| المحاور | إختبار levene | درجة حرية dd1 | درجة حرية dd2 | مستوى الدلالة sig |
|---|---------------|---------------|---------------|-------------------|
| الحوافز المادية | 4.089 | 2 | 37 | 0.000 |
| الحوافز المعنوية | 1.415 | 2 | 37 | 0.000 |
| الإتصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية | 5.029 | 2 | 37 | 0.000 |
| مستوى الأداء الوظيفي | 5.927 | 2 | 37 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V.26 من الجدول رقم (14) أعلاه يتبين أن قيمتا مستوى المعنوية قدرت بـ 0.000 وهما أصغر من 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي مفادها لا يوجد تجانس تباين مجموعات عامل سنوات الخبرة.

الفرضية الرئيسية الثانية

يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين الحوافز (المادية والمعنوية والانصاف في منح الحوافز) على الرضا الوظيفي

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز (المادية والمعنوية والانصاف في منح الحوافز) والرضا الوظيفي.

الجدول رقم (15): علاقة ارتباط بين متغيرات الحوافز (التحفيز المادي والمعنوي والانصاف) والرضا الوظيفي

| مستوى الرضا الوظيفي | | المحاور |
|---------------------|----------|--|
| Sig | الارتباط | |
| 0.000 | **0.640 | الحوافز المادية |
| 0.000 | **0.613 | الحوافز المعنوية |
| 0.000 | **0.459 | الإنصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية |

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V.26

تشير نتائج الجدول الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيرات الحوافز (التحفيز المادي، التحفيز المعنوي والإنصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية) والرضا الوظيفي من خلال مستوى الدلالة أصغر من 0.05. فانهما توجد علاقة معنوية بين هذين المتغيرين ومستوى الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة (**0.640) و (**0.613) و (**0.459) على التوالي أكبر من 0.05

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد أثر ذات دلالة احصائية بين الحوافز (المادية والمعنوية والانصاف في منح الحوافز) والرضا الوظيفي.

الجدول رقم (16): معامل التحديد R^2

Récapitulatif du modèle et estimations de paramètres

| Récapitulatif des modèles | | | | | | Variable dépendante: المحور_الثالث | |
|---------------------------|--------|-------|------|------|-------|------------------------------------|-------|
| Equation | R-deux | F | ddl1 | ddl2 | Sig. | Estimations des paramètres | |
| | | | | | | Constante | b1 |
| Linéaire | 0,79 | 3,241 | 1 | 38 | 0,080 | 2,215 | 0,357 |

La variable indépendante est المحور_الأول.

قدر معامل التحديد بـ 0.79 وبالتالي مجموع المتغيرات مستقلة تعبر ما قيمته 79% من المتغير

التابع للرضا الوظيفي.

الجدول رقم(17): أحادي التباين ANOVA

| | مجموع التريعات | ddl | متوسط تربيع | F | Sig. |
|------------------|----------------|-----|-------------|-------|-------|
| المحور_الثاني | 4,640 | 5 | 0,928 | 1,480 | 0,222 |
| | 21,326 | 34 | 0,627 | | |
| | 25,966 | 39 | | | |
| المحور_الثالث | 1,829 | 5 | 0,366 | 0,606 | 0,696 |
| | 20,531 | 34 | 0,604 | | |
| | 22,359 | 39 | | | |
| الحوافز_المادية | 3,166 | 5 | 0,633 | 2,029 | 0,099 |
| | 10,609 | 34 | 0,312 | | |
| | 13,775 | 39 | | | |
| الحوافز_المعنوية | 3,886 | 5 | 0,777 | 1,502 | 0,215 |
| | 17,598 | 34 | 0,518 | | |
| | 21,484 | 39 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V.26

من خلال الجدول أعلاه نجد Sig 0.222 و 0.696 و 0.099 و 0.215 وهي قيم أكبر من 0.05، وبالتالي نموذج غير معنوي غير قابل للدراسة.

الجدول رقم (18): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار

| Sig | الرضا الوظيفي | | متغيرات الحوافز | | |
|-------|---------------|--------|-----------------|--------|--|
| | قيمة T | Beta | الخطأ المعياري | Beta | |
| 0.001 | 3.601 | - | 0.690 | 2.485 | الحوافز المادية |
| 0.438 | -0.783 | -0.153 | 0.250 | -0.196 | الحوافز المعنوية |
| 0.950 | -0.063 | -0.016 | 0.258 | -0.016 | الإنصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية |
| 0.027 | 2.303 | 0.566 | 0.228 | 0.525 | مستوى الرضا الوظيفي |

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V.26

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق نلاحظ أن قيم معاملات الانحدار للمقدرات والاختبارات المعنوية الإحصائية لهذه المعاملات حيث أن المتغير المستقل (الحوافز المادية) له تأثير معنوي لنموذج الانحدار المتعدد قيمته 0.001 وهي أقل من 0.05 في حين نجد أن هناك تأثير غير معنوي لمتغير الحوافز المعنوية والإنصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية، في المقابل نجد أن هناك تأثير معنوي وإيجابي لمتغير التابع (الرضا الوظيفي) قيمته 0.027 وهي أقل من 0.05.

ثالثاً: نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الدراسة الميدانية وصبر آراء عينة الدراسة حول أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسة نفضال توصلنا الى النتائج التالية:

- أغلب أفراد المجتمع المدروس هم الذكور والذين حددت نسبتهم بـ72.5%
 - ارتفاع نسبة أعمار أفراد مجتمع الدراسة بين (31 إلى 50) في المؤسسة محل الدراسة بنسبة 85%.
 - اعتماد المؤسسة على توظيف الفئة التي تمثل المستوى التعليمي ثانوي وجامعي بالإضافة الى تدني مشاركة الفئة الدراسات العليا بنسبة 15%.
 - ارتفاع الفئة المستجوبة محل الدراسة التي لها سنوات الخبرة من (أكثر من 10سنوات) بنسبة 70%.
- أ- نتائج اختبار الفرضية الدراسة الرئيسية الأولى

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي تعزى النوع.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي تعزى المستوى التعليمي.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي تعزى سنوات الخبرة بحيث توصلنا الى أنه يوجد تجانس تباين مجموعات عامل سنوات الخبرة وعليه تم استخدام اختبار أقل فرق معنوي LSD. الذي بين لنا وجود اختلاف ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لأداء العاملين تعزى سنوات الخبرة.
- ب- نتائج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثانية:

- ◀ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي من خلال معامل ارتباط بيرسون ما قيمته 64%، 61.3%، 45.9% على التوالي.
- ◀ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين متغير التحفيز المادي والرضا الوظيفي وبالتالي اعتبار النموذج معنوي.
- ◀ قدر معامل التحديد 0.79، أي أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر ما قيمته 79% من المتغير التابع (الرضا الوظيفي).
- ◀ قدر Sig 0.222 و0.696 و0.099 و0.215 وهي قيم أكبر من 0.05، وبالتالي نموذج غير معنوي غير قابل للدراسة.

رابعاً: تحليل المؤسسة نفضال فرع سعيدة

من خلال نتائج المتحصل عليها في دراسة تطبيقية لمؤسسة نفضال بسعيدة في تحليل موضوع جد مهم والمتمثل في أثر الحوافز على الرضا الوظيفي توصلنا الى ما يلي:

كل بعد من هذه الأبعاد (التحفيز المادي والتحفيز المعنوي) يختلف من مؤسسة الى أخرى وكيفية النظر اليه من طرف العاملين محل الدراسة، وكذلك كل مؤسسة ولها طرق تحفيز عمالها الخاصة بها وباعتبار أن مؤسسة نفضال هي الوحيدة في السوق الوطنية، وهنا لا نستطيع القياس أداء الوظيفي لهذه الشركة مادامت هذه الأخير لا تملك منافسين.

ومن خلال نتائج الاستبيان نستخلص أن نظام الحوافز له دور فعال في تنشيط أعمال هذه المؤسسة مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي، ويساعد على التنسيق والتفاهم بين العمال والإدارة حتى تستطيع المؤسسة بلوغ أهدافها الإستراتيجية ونجاحها الدائم مادام وجودها لوحدتها في السوق الوطنية.

خلاصة الفصل التطبيقي

تعرفنا من خلال هذا الفصل على مؤسسة نفضال في ولاية سعيدة حيث اعتمد التحليل على عينة عشوائية بحجم 50 عامل كعدد إجمالي للمؤسسة حيث تم توزيع (50) استبانة على مؤسسة وتم استرجاع منها (40) استبانة. وقمنا بتفريغ ومعالجة البيانات المتحصل عليها بالبرنامج الإحصائي SPSS ذي الإصدار 26 وتحليل النتائج من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

حيث تتضمن الاستبانة مجموعة من المتغيرات وهي على التوالي متغير المستقل والمتمثل في التحفيز المادي والتحفيز المعنوي والانصاف في منح الحوافز ومتغير التابع والمتمثل في الرضا الوظيفي. وكذا المتغيرات الضابطة والتي تمثلت في خصائص المستجوبين من حيث النوع، الفئة العمرية، المستوى العلمي، الخبرة، من خلال الإجابة على الإشكالية (ما هو نظام الحوافز على الرضا الوظيفي في المؤسسة نفضال عرف سعيدة).

خاتمة عامة

يعتبر المورد البشري من أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق التميز وتحسين كفاءتها الإنتاجية ورفع مردوديتها، باعتباره العنصر المحرك في المنظمة والقادر على الإبداع والابتكار والتجديد ولهذا تسعى جل المنظمات إلى إعطائه أهمية ومكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية، ومن بين السبل المستعملة لتنفيذ هذا العنصر البشري نجد التحفيز بمختلف أنواعه وأشكاله المادية والمعنوية، كونه يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق أهداف الموظف في النمو والرضا بالإضافة إلى تحقيق أهداف المنظمة في الربحية والبقاء والاستمرارية.

ومن أجل تشجيع العنصر البشري والاستفادة من قدراته وطاقاته إلى أحسن النتائج، دفعت تحديات بيئة الأعمال المنظمة إلى تفهم دوافعه المتباينة وكيفية التأثير عليها لتوفير الرضا الوظيفي، وأدى الباحثين إلى تفسير الاتجاهات المختلفة التي يحملها الفرد نحو مهنته ونحو عوامل متعلقة بها ونحو الحياة بوجه عام.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها تم التطرق إلى أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، وهذا بإجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة نفضال فرع سعيدة، وبناء على ما توصلنا إليه، يمكننا تقديم هذه النتائج:

❖ النتائج:

- اتضح أن مؤسسة نفضال فرع سعيدة محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا بالحوافز والعمل بها.
- تقوم الإدارة بالتحسين المستمر في نظام الحوافز المعمول به لمواكبة تطلعات موظفيها.
- التحفيزات في مؤسسة نفضال فرع سعيدة متنوعة منها المادية والمعنوية.
- جل عمال المديرية ذوي كفاءات عالية.
- نظام الترقية المنتهج في المؤسسة حسب الأقدمية والكفاءات.
- أغلب العاملين راضيين عن أجورهم.

❖ التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلنا من خلال دراستنا حالة نظام الحوافز في تحقيق الأداء الوظيفي وتأثيرها على أداء العاملين في مؤسسة نفضال فرع سعيدة نقوم بتقديم توصيات يمكن العمل بها والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية، وتتمثل هذه التوصيات فيما يلي:

- الاهتمام بالموارد البشرية من خلال تحسين ظروفهم المادية والمعنوية.

- استخدام أساليب دقيقة وموضوعية للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل.
- ضرورة تفهم حاجات أي فرد بالمؤسسة في مختلف الأصناف الوظيفية بدءا بتوفر إدارة الموارد البشرية المستقلة بذاتها وأسسها الخاصة بها.
- ضرورة تكوين الفرد، فذلك من شأنه دفع العامل البذل والعطاء، وإحساسه بأنه جزء مهم المؤسسة إشراك الموظفين في النقاشات والاجتماعات المتعلقة بالمستويات العليا للمؤسسة وإشعارهم أنهم ينتمون إليها ولا يعملون فيها فقط.

قائمة المراجع والمصادر

1. أحمد سيد مصطفى. (2008). إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة. مصر: مطابع الدار الهندسية، ط02.
2. احمد ماهر. (2009). ادارة الموارد البشرية . الاسكندرية : الدار العربية .
3. المجموعة العربية للتدريب و النشر خبراء. (2014). الرضا الوظيفي و الارتقاء بالعمل المهني. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر.
4. الوثائق الداخلية للمؤسسة. (بلا تاريخ).
5. باجة حميد. (السنة الجامعية: 2013-2014). دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية. البويرة ، جامعة اكلي محند اولحاج .
6. بن صالح الحيدر عبد المحسن، و عمر بن طالب ابراهيم. (2005). الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي (بحث ميداني). مدينة الرياض: الادارة العامة للطباعة و النشر، المملكة العربية السعودية.
7. خالد عبد الرحمان الهبتي. (2005). ادارة الموارد البشرية. الاردن: دار وائل .
8. خالد علي سعد. (2018). الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية اداء العمل في الادارة الحكومية (دراسة تطبيقية على مديري المدارس العامة بمدينة بلغاري. بلغاري: جامعة بلغاري.
9. خليل محمد حسن الشماع. (2007). مبادئ الإدارة. الأردن: دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، ط5.
10. رشا عبد الفتاح اتاسي. (بلا تاريخ). اثر الرضا الوظيفي في اداء الموظفين العاملين في مشروع الرعاية الاجتماعية . مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال. سوريا، الجامعة الافتراضية السورية.

11. زهية غزيون. (2007). التحفيز واثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية . رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير . الجزائر سكيكدة، اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة.
12. زين الدين ضياف. (2000). السلوك الاشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي. رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم. الجزائر، جامعة الجزائر.
13. علي السلمي. (بلا تاريخ). ادارة الموارد البشرية. القاهرة: مكتبة غريب.
14. علي مطوف نوار. (2016). الرضا الوظيفي و أثره في الفاعلية التنظيمية دراسة تطبيقية في دائرة صحة ذي قار. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية و الادارية،كلية الادارة و الاقتصاد،جامعة واسط،العدد21، 350.
15. قريشي محمد، و سبتي لطيفة. (2015). دور التمكين الاداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة. مجلة الاقتصاد و التنمية ، 118.
16. كمال بربرا. (2000). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.
17. محادين عثمان. (2016). القيادة التبادلية و التحويلية و الرضا الوظيفي (وجهة نظر تربوية معاصرة). عمان: دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع.
18. محمد الصيرفي. (2003). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. الأردن: دار فنديل للنشر والتوزيع، ط101.
19. محمد المغربي. (2006). السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس. الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط3.
20. محمد عباس سهيلة. (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي. عمان: دار وائل للنشر.
21. مدني عبد القادر علاقي. (2008). ادارة الموارد البشرية. عمان: مكتب المجتمع العربي.

22. مزوني محمد. (2021-2022). أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين . مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية التخصص: إدارة الأعمال. سعيدة، جامعة الدكتور مولاي الطاهر .
23. مصطفى سارة مولاي. (2016). الرضا الوظيفي و أثره على تحسين و تطوير أداء العاملين بالمصارف الجزائرية. مجلة الاقتصاد و التنمية، 175.

الملاحق

استمارة استبيان

جامعة: دكتور مولاي الطاهر - سعيدة.

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم الاقتصادية

تخصص: ثانية ماستر (اقتصاد وتسيير مؤسسات)

الموضوع: استبيان

سيدي المحترم سيدي المحترمة

السلام عليكم وبعد:

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة حول أثر الحوافز على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

-سعيدة-

قمنا بإعداد هذه الاستمارة من أجل جمع البيانات عن موضوع الدراسة لذا نرجو من سيادتكم

المحترمة التكرم بتعبئة الاستمارة، وإعطاءها اهتمامكم والإجابة على الأسئلة، مع العلم أن إجاباتكم تمننا

بدرجة كبيرة لإثبات صحة هذا الاستبيان، وأن ردودكم سوف تستعمل في إطار البحث العلمي فقط،

وستكون موضوع السرية التامة.

قائمة الملاحق

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. النوع:

ذكر أنثى

2. الفئة العمرية

من 18 سنة إلى 30 سنة من 31 سنة إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي

ثانوي جامعي دراسات عليا

4. سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

قائمة الملاحق

القسم الثاني: محاور الاستبيان

ضع علامة (x) في خانة المراد اختيارها للإجابة

المحور الأول: الحوافز

| الرقم | العبارات | غير موافق تماماً | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماماً |
|-------------------------|---|------------------|-----------|-------|-------|--------------|
| الحوافز المادية | | | | | | |
| 01 | تشجع المكافآت المادية في شركة نفعال بذلك مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها | | | | | |
| 02 | يشعر العاملون بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من منح وعلاوات | | | | | |
| 03 | تسعى شركة نفعال إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين المردود الأدنى للعاملين | | | | | |
| 04 | شعر العاملون في شركة نفعال بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة في الشركة | | | | | |
| 05 | تمنح الشركة العمولات في حالة تحقيق الاهداف المطلوبة | | | | | |
| 06 | تقوم الشركة على إيجاد ترقية إستثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة | | | | | |
| 07 | تمنح الشركة بعض الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري | | | | | |
| الحوافز المعنوية | | | | | | |
| 08 | يقوم رؤساء الشركة بتفويض السلطة للعاملين مما يساعدهم بالقيام بالأعمال الموكلة إليهم | | | | | |
| 09 | يتاح للعاملين في شركة نفعال فرص مناسبة للمشاركة في إتخاذ القرار | | | | | |
| 10 | هل العاملون يتحصلون على الحوافز المعنوية مثل (الشكر، الثناء، التقدير، والإحترام) | | | | | |
| 11 | تعمل الشركة على تنمية روح التقدير والإحترام بين العاملين لتحفيزهم على لعمل | | | | | |
| 12 | تقدم شركة نفعال مزايا معنوية إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل | | | | | |

المحور الثاني: الإنصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية

| الرقم | العبارات | غير موافق تماماً | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماماً |
|-------|--|------------------|-----------|-------|-------|--------------|
| 01 | يسود في الشركة نوع من العدالة في نظام الحوافز المادية والمعنوية الإضافية | | | | | |
| 02 | يرى العاملون في الشركة أن التدرج الوظيفي مناسب في نظام الحوافز والترقيات | | | | | |
| 03 | لا يشعر العاملون بأن هنالك ظلم في منح الحوافز | | | | | |
| 04 | تمنح شركة نفطال معظم الترقيات بناء على الجدارة والمثابرة في العمل | | | | | |
| 05 | تتبع الشركة آليات وطرق لمنح الحوافز بما يناسب الأداء الوظيفي | | | | | |
| 06 | ييدي العاملون إهتماماً كبيراً حول تحسين فاعلية نظام الحوافز | | | | | |

المحور الثالث: مستوى الرضا الوظيفي

| الرقم | العبارات | غير موافق تماماً | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماماً |
|-------|--|------------------|-----------|-------|-------|--------------|
| 01 | يقوم العاملون في الشركة بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة. | | | | | |
| 02 | تتوفر لدى العاملون الجاهزية والإستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز بعض الأعمال المطلوبة. | | | | | |
| 03 | ينجز العاملون في شركة نفطال المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة. | | | | | |
| 04 | يتمتع العاملون في الشركة بمهارة التواصل الجيد والتعامل مع الآخرين. | | | | | |
| 05 | يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة والضعف لدى العاملين. | | | | | |
| 06 | لدى العاملون القدرة على التصرف في المواقف الحرجة. | | | | | |
| 07 | يتوفر لدى العاملون الإستعداد الكافي لتحمل المسؤولية. | | | | | |



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث
العلمي
جامعة د. مولاي الطاهر سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

سعيدة في : 2023/04/23

إلى السيد: د. مولاي الطاهر سعيدة نظراً

لـ سجدة

الموضوع: طلب استقبال

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة، بطلب استقبال و مساعدة الطالبات:

- الطالب(ة): ليخايش أمين.. مسجل(ة): في السنة: الثانية ماستر تخصص: اقتصاد مؤسسية

الطالب(ة): بن جوي. د. محمد أمين مسجل(ة): في السنة: الثانية ماستر تخصص: اقتصاد مؤسسية

بتسهيل عملية دخولهم إلى مؤسستكم التي تشرفون عليها، و تمكينهم من الإطلاع على كل ما يساعدهم

في إنجاز بحثهم، وذلك حسب القانون الداخلي المتبع لديكم، وهذا حتى يتسنى لهم التحضير الجيد لإعداد البحث.

و أخيرا تقبلوا فائق الاحترام و التقدير.

رئيس القسم

