

جامعة عبد الحميد بن باديس  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الإقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم إقتصادية

التخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسة

سياسة الحوافز و علاقاتها بالرضا الوظيفي

دراسة حالة تطبيقية بسونطراك مركب بتروكميائية Cp1Z

تحت إشراف:

د.ودان بوعبد الله

من إعداد:

حمادي محمد سنوسي

بريكي لمياء ايمان

أعضاء لجنة المناقشة:

| الصفة  | الاسم و اللقب | الرتبة | عن الجامعة |
|--------|---------------|--------|------------|
| رئيسا  |               |        |            |
| مقررا  |               |        |            |
| مناقشا |               |        |            |

السنة الجامعية: 2021 - 2022



### شكرو وتقدير:

أشكر الله تعالى وحده على تقديره وتوفيقه لانجاز هذا العمل كما أتقدم بتشكراتي الخالصة إلى الأستاذ المشرف الدكتور ودان بوعبد الله على نصائحه وتوجيهاته كما لايفوتني أن أتوجه بالشكر إلى خيرة صنهاجي وحدة فاطمة وكل من ساعدني وساندني في المؤسسة فلهم مني الف تحية وشكري في إنهاء هذا البحث.

### الإهداء:

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب و مشقة و ها  
أنا أختتم بحث تخرجي بكل هممة و نشاط و أمتن لكل من  
كان له فضل في مسيرتي و ساعدني و لو بالقليل اليسير  
الأبوين و الأهل و الأصدقاء و الأساتذة.

حمادي محمد سنوسي

### الإهداء:

إهداء لوالدي السيد بريكي كريم رحمه الله و لوالدتي  
ديامنة و أخواتي هدى و اكرام و كوثر و إخواني عيسى و  
قاسم و كل من دعمني في مسيرتي الدراسية.

بريكي لمياء ايمن

| الصفحة | المحتويات  |
|--------|--|
|        | الشكر  |
|        | الإهداء  |
| 01     | مقدمة عامة   |
| 06     | الفصل الأول: الإطار النظري حول الحوافز                           |
| 07     | تمهيد الفصل الأول  |
| 08     | المبحث الأول: ماهية الحوافز                                      |
| 08     | المطلب الأول: تعريف الحوافز و أهميته                             |
| 12     | المطلب الثاني: أنواع الحوافز                                     |
| 16     | المبحث الثاني: نظام الحوافز و فعالياته                           |
| 16     | المطلب الأول: المبادئ الأساسية لنظام الحوافز و خصائصه            |
| 18     | المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز                          |
| 19     | خلاصة الفصل الأول  |
| 20     | الفصل الثاني: الإطار النظري حول الرضا الوظيفي                    |
| 21     | تمهيد الفصل الثاني   |
| 22     | المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي                                |
| 22     | المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي و أهميته                       |
| 24     | المطلب الثاني: محددات الرضا الوظيفي                              |
| 29     | المبحث الثاني: قياس و نظريات الرضا الوظيفي                       |
| 29     | المطلب الأول: قياس الرضا الوظيفي                                 |
| 31     | المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي و مؤشرات                     |
| 37     | خلاصة الفصل الثاني   |
| 38     | الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في مؤسسة سوناطراك                    |
| 39     | تمهيد الفصل الثالث   |
| 40     | المبحث الأول: تقديم عام لشركة سونطراك                            |
| 40     | المطلب الأول: عموميات حول سونطراك                                |
| 44     | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمركب CP1Z                        |
| 50     | المبحث الثاني: دراسة الحالة لمركب CP1Z                           |
| 51     | المطلب الأول: سياسة الحوافز و علاقاتها بالرضا الوظيفي لمركب CP1Z |
| 52     | المطلب الثاني: عرض و تحليل النتائج                               |
| 67     | الخلاصة  |

|    |         |
|----|---------|
| 68 | خاتمة   |
| 71 | الملاحق |
| 77 | المراجع |

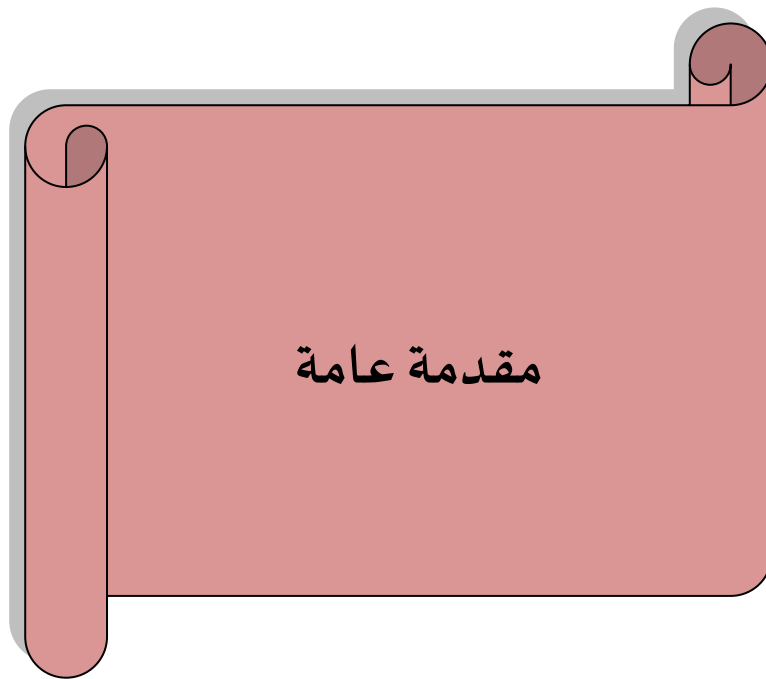
فهرس الجداول:

| الصفحة | عنوان                                   | الرقم |
|--------|---|-------|
| 52     | كفاية الراتب                            | 1     |
| 53     | الحصول على المكافئات                    | 2     |
| 54     | الإستفادة من التعويضات                  | 3     |
| 55     | الحصول على منحة المردودية               | 4     |
| 56     | مساهمة المنح في إستقرار العامل          | 5     |
| 57     | نوع الحوافز التي يتلقاها العامل         | 6     |
| 58     | الحق في الترقية                         | 7     |
| 59     | تلقي التقدير و الإحترام من المشرفين     | 8     |
| 60     | العلاقة مع الزملاء                      | 9     |
| 61     | الرضا عن نمط الإشراف                    | 10    |
| 62     | المشاركة في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة | 11    |
| 63     | ظروف العمل                              | 12    |
| 64     | وجود مصدر آخر للدخل                     | 13    |
| 65     | نوع الخدمات المقدمة للعمال              | 14    |
| 66     | رضا الدخل عن العمل                      | 15    |



فهرس الأشكال :

| الصفحة | عنوان الشكل   | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 44     | الهيكل التنظيمي لمركب cp1z                              | 1         |
| 45     | الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية الشخصية                | 2         |
| 46     | الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية                    | 3         |
| 47     | الهيكل التنظيمي لقسم الإدارة الإجتماعية                 | 4         |
| 49     | الهيكل التنظيمي لقسم الموارد العامة                     | 5         |
| 52     | الدائرة النسبية كفاية الراتب                            | 6         |
| 53     | الدائرة النسبية للحصول على مكافئات                      | 7         |
| 54     | الدائرة النسبية الإستفادة من التعويض                    | 8         |
| 55     | الدائرة النسبية للحصول على منحة المردودية               | 9         |
| 56     | الدائرة النسبية لمساهمة المنح في إستقرار العامل         | 10        |
| 57     | الدائرة النسبية لنوع الحوافز التي يتلقاها العمال        | 11        |
| 58     | الدائرة النسبية للحق في الترقية                         | 12        |
| 59     | الدائرة النسبية تلقي التقدير و الإحترام من المشرفين     | 13        |
| 60     | الدائرة النسبية للعلاقة بين الزملاء                     | 14        |
| 61     | الدائرة النسبية الرضا عن نمط الإشراف                    | 15        |
| 62     | الدائرة النسبية للمشاركة في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة | 16        |
| 63     | الدائرة النسبية لظروف العمل                             | 17        |
| 64     | الدائرة النسبية لوجود مصدر آخر للدخل                    | 18        |
| 65     | الدائرة النسبية لنوع الخدمات المقدمة للعمال             | 19        |
| 66     | الدائرة النسبية لرضا الدخل عن العمل                     | 20        |



مقدمة عامة :

تتجسد أهمية العنصر البشري في المنظمات في أنه أهم عناصر الإنتاج التي تساهم في تنفيذ أنظمة المنظمة و تحقيق أهدافها و تعتبر أهم مدخلات المؤسسة و أهم ظاهرة تشغل المسؤولين، و بالتالي فان أغلب هذه المنظمات تحاول أن تسخر جل مجهوداتها و مختلف وسائلها لتوفير اليد العاملة الجيدة المؤهلة سواء عند إختيارهم لشغل الوظائف أو الحرص على تدريبهم و إكسابهم المهارات المختلفة حيث إن نجاح أي منظمة يقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة عند اليد العاملة ، تجسيد ذلك في المستويات واقية من إمكانية العطاء للوصول إلى درجة رضاهم عن العمل .

و كذلك فإن محاولة دراسة كيفية إدارة العنصر البشري بكفاءة أصبح ضروري لذا يعتبر موضوع الحافز التي في المؤسسات من أهم المواضيع التي لاقت إهتماما كبيرا من قبل العاملين، فالحافز له أثر مباشر على المستوى المعني للعاملين و الذي يساعد على إيجاد علاقة طبيعية بين العمال و الإدارة .

و نجد أن عامل التحفيز المعنوي يؤدي إلى الرضا بالأداء و تتبع أهمية الرضا الوظيفي للإفراد من حيث أنه يعبر عن مشاعر السعادة الناتجة عن دور الفرد إتجاه الوظيفة، فلا شك أن درجة الرضا الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه ماديا و معنويا و لذلك فالعناية بتحديد الأجر و الحافز للعامل و الإهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور و ملحقاتها يعتبر من العوامل نجاح برامج إدارة الأفراد في المؤسسات، فبقدر ما تزيد الأجور و الحوافز التي يحصل عليها الفرد من وظيفته بقدر ما يزيد حماسه لبدل جهد مكثف في أداء العمل فالشعور بالسعادة و الرضا عن العمل هو نتيجة التحفيز الجيد و بالتالي تعتبر الأجور و الحوافز من بين العوامل المؤثرة بشكل مباشر على الرضا الوظيفي ، لهذا يجب على المنظمات وضع أجور و تحقق رغبات و طموحات الفرد و إشباع حاجاتهم الضرورية لاستمرارية المنظمة و نجاحها و تحقيق أهدافها و الرضا الوظيفي إن إهمال بعض الحوافز و عدم الحصول على الأجر الكافي له انعكاس على مستوى الرضا الوظيفي و بالتالي يؤدي إلى انعدام الدافعية و الحماسة و الاهتمام بالعمل و مسؤولياته.

و من هنا تكمن أهمية الحوافز المقدمة للعمال بالرضا عن العمل و محاولة إيجاد العلاقة بينهما، و من هذا المنطلق فإن الإشكال العام للدراسة يتمحور كما يلي:

هل يؤدي تحفيز العمال إلى تحقيق رضاهم الوظيفي في المؤسسة سوناطراك ؟

وللإجابة على هذه الاشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

-أسئلة الدراسة:

هل مستوى الدخل علاقة بالرضا الوظيفي داخل مؤسسة سوناطراك ؟

هل للحوافز دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سوناطراك ؟

هل لطبيعة العمل في تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سوناطراك ؟

-الفرضيات:

-الفرضية العامة:

كلما زاد تحفيز العمال في سونطراك كلما زاد رضاهم الوظيفي .

- فرضيات الدراسة:

- لمستوى الدخل علاقة برضا العمال داخل المؤسسة سونطراك .
- توفير الحوافز يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال مؤسسة سونطراك .
- طبيعة العمل تؤثر في تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونطراك .

-أسباب اختيارالموضوع:

إن إختيارنا موضوع للدراسة ليس بالأمر الهين ولا بالعملية السهلة لأنه يصعب على الباحث تغطية شاملة، لذلك غالبا ما يعتمد إلى دراسة موضوعه من جانب محدد ،ليتمكن من إعطائه القدر الكافي من الدراسة والتحليل ولقد حاولنا حصر أسباب إختيار موضوع سياسة الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي فيما يلي:

1-أسباب ذاتية:

لأنه يتماشى مع التخصص، كما انه موضوع أثار فضولنا لما له من أهمية كبيرة في نسبة رضا العامل حيث إن هذا الأخير هو العنصر الأساسي في العملية الإنتاجية.

2-أسباب موضوعية:

لعل من الأسباب الموضوعية لإختيار هذا الأخير هو قلة ونقص الدراسات والبحوث العلمية في مجال الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعامل.

### 3- أهداف الدراسة

- ✓ معرفة مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.
- ✓ محاولة التعرف واقع التحفيز في المؤسسة.
- ✓ الوقوف على بعض الجوانب التي لها تأثير في تحقيق رضا العاملين.
- ✓ التعرف على بعض الطرق والأساليب المتبعة في المؤسسة.
- ✓ معرفة أثر الحوافز المقدمة للعمال في رفع معنوياتهم في العمل.
- ✓ محاولة إيجاد ماهية العلاقة القائمة بين التحفيز والرضا عن العمل لدى العمال في المؤسسة.

منهجية البحث:

#### 1-منهج الدراسة:

إن المنهج هو الأداة الأساسية التي يتبناها الباحث للوصول إلى الأهداف ، حيث يعرف على أنه مجموعة من الإجراءات والإنطلاقات المحددة يتبناها الباحث للوصول إلى نتيجة.

كما أن طبيعة الظاهرة موضوع الدراسة هي التي تفرض على الباحث لاختيار المنهج المناسب ، وتعد هذه الدراسة التي بين أيدينا وصفية و تحليلية، وحسب أحد الباحثين فإن الدراسات الوصفية تتميز ب:

أنها وصفية وتحليلية وكمية أو كيفية لإحدى الظواهر المختلفة، وذلك بهدف التعرف على تركيبها وخصائصها.

أنها تهتم بالتدقيق بالعوامل المختلفة المؤثرة في الظاهرة ،ويمكن أن تتضمن فروضا مبدئية تربط بعض المتغيرات إلا أن هذه العلاقة بين المتغيرات ليست علاقة نسبية لأن هذا النوع يدرس في البحوث التجريبية.

ومن خلال هذا فإن المنهج المتبع في دراستنا هو المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لما يتماشى مع دراستنا فيما يخص علاقة حوافز العمل بالرضا الوظيفي لدى العمال، و ملائمته لها، كما أن المنهج الوصفي التحليلي يقوم فيه الباحث بوصف الظاهرة من ناحية الكم و الكيف ، حيث يعتبر طريقة في الوصف والتعليل والتفسير بصيغة علمية للوضعية الاجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو سكانية.

#### 2-أدوات الدراسة:

إن إختيار أو استعمال التقنيات المناسبة لغرض جمع المعلومات والبيانات من الميدان يتوقف أساسا على نوعية تلك البيانات المراد جمعها والمنهج المتبع في الدراسة ،ولهذا الغرض أن نستخدم الإستمارة كتقنية أساسية في جمع المعلومات من الميدان.

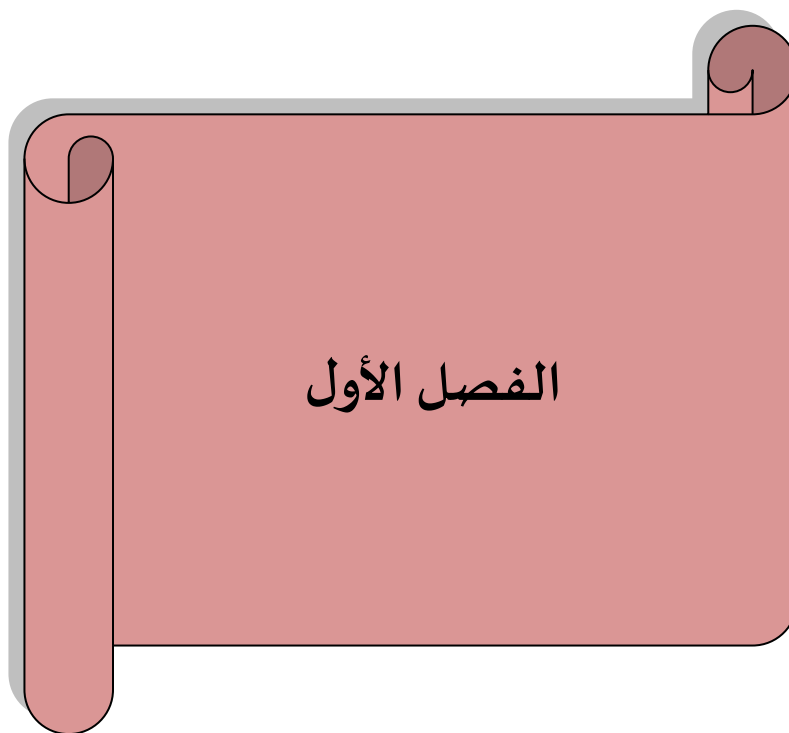
### 3-المجال الزمني والمكاني للدراسة :

#### ا-المجال الزمني للدراسة:

إستغرقت المدة الزمنية لدراستنا هاته شهرين من 2022/03/01 إلى 2022/03/31 في الشهر الأول ثم من 2022/04/03 إلى 2022/05/03 حيث قمنا بالاحتكاك مع بعض العمال و قدموا لنا بعض الفوائد و المعلومات و من ثم قمنا بتوزيع الاستمارات على العمال و ملئها .

#### ب-المجال المكاني للدراسة:

إنحصر المجال المكاني لدراستنا حول مؤسسة سوناطراك مركب cp1z كما يعتبر المجمع cp1z التابع لشركة سوناطراك الوطنية يسمى enip في الإطار السياسي تم إنشائها بموجب مرسوم رقم 257-84 في 01-09-1984 بتعديل المرسوم رقم 410-83 في 06-06-1983 تحتل cp1z مساحة قدرها 27 هكتار على هضبة mahGoun اثنين كلم من مدينة أرزيو شمال المصفاة يخدمها الطريق السريع الوطني رقم 11 وهران أرزيو مستغانم.



## تمهيد:

قد يختلف موقع المؤسسة من منطقة إلى أخرى وقد تختلف رغبات العمال وحاجاتهم من عامل إلى آخر وقد تتباين هذه الحاجات في نفس المؤسسة من عامل إلى آخر كأن يكون هدف عامل ما هو الأجر بالدرجة الأولى في حين يكون مثلاً الاحترام والمعاملة الحسنة هدف عامل وآخر وعليه تمثل الحاجات الإنسانية أهم العوامل المؤثرة وشكل رئيسي على أداء و إنتاجية العمال كما أنها تعد نقطة البداية لفهم دافعية الأفراد، لذلك فإن إشباعها يعتبر عاملاً أساسياً عند دراسة سلوك الأفراد وتعد الحوافز بمثابة المؤثرات الخارجية التي يتم بواسطتها إشباع الحاجات الإنسانية للأفراد العاملين، التي تقوم من طرف المؤسسة التي يعملون فيها لتحفيزهم وتشجيعهم على تقدير مجهوداتهم في العمل أو حتى تقديرهم على ما قدموه للمؤسسة، بما يضمن تحقيق أهداف و استراتيجيات المؤسسة من جهة وإشباع حاجات العاملين بها وتحقيق أهدافهم وطموحاتهم من جهة أخرى حيث سوف نتطرق في هذا الفصل إلى موضوع الحوافز.



## المبحث الأول: ماهية الحوافز:

المطلب الأول: تعريف الحوافز<sup>1</sup> وأهميته:

## 1. تعريف الحوافز:

يتناول موضوع الحفز تفسير أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس و إندفاع بينما لا يتوافر مثل هذا الحماس و الإندفاع عند شخص آخر أو للشخص نفسه في مراحل زمنية معينة إن هذا الإختلاف السلوكي يمكن تفسيره جزئياً عن طريق معرفة الحفز الإنساني و الذي هو موضوع الباحثين في العلوم السلوكية . و قد تناولته المدرسة السلوكية بالبحث و الدراسة منذ نشوئها في الثلاثينات و قد حاول السلوكيين دراسة العلاقة بين إشباع حاجات الأفراد و مكان العمل و أشاروا بأنه حتى يستطيع المدير القيام بأعماله بشكل فعال عليه أن يتفهم الأسباب التي تدفع الفرد للقيام بسلوك معين لأن ذلك التفهم يساعده على اتخاذ القرارات اللازمة لتوحيد جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

هناك عدة تعريفات للحوافز نستعرض منها ما يلي:

كذلك يعرف محمد مرعي التحفيز بأنه مجموعة العوامل او المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل اكبر الجهود في عمله ، و الابتعاد الارتكاب الاخطاء، في المقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته و اشباع حاجاته المتعددة و تحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله<sup>2</sup>.

يقول الأستاذ محمد فؤاد : أن الحوافز " هي كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حيث الموظفين والعمال على أداء واجبه بجد و إخلاص وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أداء هذه الواجبات ومكافأتهم على ما يبذلونه من جهد زائد عن العمل المعدل في مجال الإنتاج والخدمات " .

ويعرفها عمار بوحوش : " الحوافز هي عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه على القيام بأداء أفضل وبعبارة أخرى إن الحوافز تتعامل مع المؤثرات الخارجية وكيف يمكن أن توجه هذه المؤثرات الفرد<sup>3</sup>."

و تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز و يفترض هذا التعريف ان الاجر او المرتب قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة ، و بالتبعية قادر على الوفاء بالمطلبات الاساسية للحياة و طبيعة الوظيفة و قيمة المنصب . كما يفترض ان الحوافز تركز على مكافئة العاملين عن تميزهم في الاداء<sup>4</sup>.

وتعرف على أنها : "مجموعة الوسائل التي تتيحها المنظمة أمام المشرف المباشر لاستخدامها في استمالة وحث العاملين لانجاز أهداف العمل، كوسيلة لإشباع حاجات الموظفين الشخصية سواء المادية أو المعنوية منها"

<sup>1</sup>عبد العزيز شنيق ، " الحوافز و الفعالية التنظيمية" ماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية ، منشورة ، جامعة 20 اوت 55 سكيكدة 2008 ، ص(9).

<sup>2</sup>علي السليبي ، الادارة بالحوافز " اساليب التحفيز الوظيفي الفعال" القاهرة ، الطبعة الاولى ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، 2014 ، ص(151).

<sup>3</sup>عمار بوحوش ، نظرية الإدارة الحديثة: الجزائر ، دار المغرب الإسلامي ، 2006 ، ص(40).

<sup>4</sup>احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، الاسكندرية ، الدار الجامعية ، 2004 ، ص(236).

إن الحوافز عبارة عن مجموعة من الإمكانيات والوسائل المادية والمعنوية التي توظفها أو تستخدمها إدارة المؤسسة لحث ودفع عمالها وتشجيعهم على تحقيق أهدافها وسياساتها والعمل على زيادة الإنتاج وتحسينه أو حتى خفض تكاليفه ، مما يشبع حاجات العمال ويحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة على حد سواء<sup>1</sup>.

أغلب المفكرين في مجال الإدارة يرون أن مفهوم التحفيز هو الجانب المادي المعترف، والمغري لكن بمرور الوقت أثبتت الدراسات والتجارب محدودية هذا الحافز المادي للعمال من أجل تحسين أدائهم الإنتاجي فقد أصبحت للعلاقات الإنسانية دور أكثر أهمية من ذي قبل، فمثلا في فترة الستينات شهدت اهتماما متزايدا بأخلاقيات العمل كتحسين ظروف العمل وارتفاع مستوى التعليم، وارتفاع مستوى تطلعات العامل فأصبح يرى وظيفته أكثر من مجرد مكاسب مادية.

أما العصر الحديث ارتقت وظيفة تحفيز القوى العاملة نقلة كبيرة لتتماشى مع الذي حدث في تكوين القوى العاملة.

تختلف الحوافز من حيث تأثيرها تبعا لحاجات الفرد وتتغير وفق وضع الفرد وموقفه، الفرد الذي يوفر و يقتصد من أجل مشروع ما ،سوف يحتاج إلى الحافز المادي، أكثر من الذي يحتاج إلى حافز معنوي كالاعتراف والتقدير مثلا.

إن سلامة عملية التحفيز ونجاحها تفترض الإلمام الجديد بمنظومة الاحتياجات والدوافع التي تحكم سلوك الفرد، مع الأخذ بالاعتبار الفروق الفردية بين الأفراد العاملين، والتغير في أولويات هذه الاحتياجات حسب التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للعمل وقد يحدث صراع بين حافز وآخر أو بين عدة حوافز بالنسبة للفرد الواحد أو مجموعة من الأفراد، فقد يحدث هناك تعارض بين حافزين ايجابيين مثل أن يعرض على عمال مصنع أو مؤسسة ما الاختيار بين الزيادة في الأجور أو الاستفادة بمزايا تتعلق بالتأمين الصحي والتأمينات الأخرى<sup>2</sup>.

ففي هذه الحالة يضطر هؤلاء العمال إلى اختيار حافز واحد من بين حافزين ضروريين مثلا. ويتضمن التحفيز دفع التعويضات المباشرة على شكل حوافز شخصية بهدف تحقيق الدافعية لدى المستخدم ومن أجل أن يكون أداؤه في عمله مرتفع .

تجدر الإشارة إلى أن الحوافز لا توجه بالضرورة لتحفيز سلوك ايجابي يسعى لتحقيق حاجة معينة، وإنما قد توجه لإزالة أو تغيير بعض السلوكيات السلبية أو لحل إحدى المشاكل التي يواجهها الأفراد في العمل. يتضح مما تقدم أن الحوافز هي مجموعة الإجراءات والوسائل التي تتخذها إدارة المؤسسة إما في شكل مادي، وتدعى حوافز مادية كالرواتب والعلاوات والكفاءات، أو في شكل معنوي وتدعى حوافز معنوية كالإجازات

<sup>1</sup> حبيب مصطفى الصحاف ، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين: ط 1 ، مكتبة لبنان ناشرون، 1997 ، ص(8).

<sup>2</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري ، إدارة الإبداع التنظيمي : القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2005 ، ص(212).

والتقدير والترقية، أو الشكليات معاً بهدف تحفيز وتشجيع الأفراد العاملين بها ودفعهم للعمل وزيادة الإنتاج كما ونوعاً، وكذا لإشباع حاجاتهم المختلفة<sup>1</sup>.

عادة ما يأتي سلوك الإنسان في صورة استجابة أو ردود أفعال معينة لتغيرات و مؤثرات تحدث في بيئته ومحيطه الخارجي أو الداخلي، إذ تؤدي هذه التغيرات و المؤثرات إلى تنبيه حاجات معينة لدى الإنسان، ووجود هذه الحاجات يؤدي إلى إثارة دوافعه التي تعمل للاستجابة لمختلف المؤثرات، وهذه الاستجابة تتبلور في صورة سلوك معين يسعى إعادة توازن الإنسان أمام الحاجات التي تفرضها التغيرات وعندما تقع هذه المؤثرات في البيئة الداخلية للإنسان تدعى بالدوافع، الذي يعرف بأنه "شيء داخلي ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل". وأهم هذه الدوافع نذكر الحاجات الإنسانية التي تنبع من شعور الإنسان بالحاجة إلى شيء معين فتخلق تلك الحاجة رغبة محددة من الحصول على ذلك الشيء، فيسعى الفرد للبحث عما يشجع تلك الحاجات بمعنى أن الدوافع عبارة عن طاقة داخلية تدفع السلوك.

إلا أن هناك وجهة نظر أخرى تعتبر أن الدوافع هي الحاجات، وأنه شدة الدافع تقاس بالزمن من الذي يقضيه الإنسان محروماً من حاجة معينة.

كما يعتبر الدافع حالة من التوتر وعدم الاتزان بين تركيب أجهزة الكائن ووظيفته، وتعتبر هذه الأجهزة في المجال النفسي الاجتماعي أو البيولوجي للفرد ذات تأثير واضح على سلوك الفرد و تفاعله مع الآخرين وتساهم توجه هذا السلوك إلى غايته وهدفه، وفي الحقيقة الدافع هو العامل الأساسي الذي يسيطر على السلوك باعتبار هذا الأخير هو باستمرار سلوك هادف ومدفوع بقوة أو طاقة نابعة من داخل الفرد لإشباع حاجات معينة وبالتالي فالدافع مزيج من المؤثرات يمكن أن تكون داخلية وحتى خارجية وقد يكون بعضها عضوياً والآخر سيكولوجياً<sup>2</sup>.

إن الحاجات تعد المحدد والمحرك الأول للدوافع ويمكن أن نستخلص مما سبق أن الدوافع عبارة عن قوة محركة نابعة من داخل الفرد العامل، تدفعه لتحقيق إشباع حاجات معينة ولا يتم هذا الإشباع إلا بتوفير ما يسمى بالحوافز، ومن ثم يمكن أن نعرف حوافز العمل بأنها "مجموعة العوامل أو الظروف التي تتوفر في جو العمل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته". فالحوافز إذن هي مشبعات لحاجات الأفراد سواء الضرورية والأساسية منها كالغذاء والمأوى أو الثانوية كالحاجة للتقدير و الاعترافات على سبيل المثال وتعرف كذلك الحوافز بأنها مجموعة العوامل و المؤثرات الخارجية المثيرة لسلوك الفرد وتدفعه لأداء مهامه بطريقة أفضل عن حدة الحاجات المختلفة ومن حدة الدافع، ويعتمد في تأثيره على مدى إدراك الفرد السلبية والإيجابية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>لطفى طلعت إبراهيم علم اجتماع التنظيم، القاهرة، مكتبة غريب، 1993، ص (106).

<sup>2</sup>عمار بوحوش، مرجع سابق، ص (38).

<sup>3</sup>لطفى طلعت إبراهيم، مرجع سابق، ص (74).

و يعرف العالم "بيندر" الحوافز على أنها "مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من خلال الشخص ومن محيطه في آن واحد، وهي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله وتحدّد اتجاهه وشكله وشدته وهدفه" ونستخلص من هذا التعريف أن الحافز والدافع نفس الشيء، وبالتالي فمهما كانت التعاريف المحددة لكل منها، فلا يمكن أن نفصل بصورة دقيقة بينهما إلا أن الفارق الذي نلتمسه من خلال ما سبق هو أن الدافع نابع من نفس الفرد أما الحافز فهو مرتبط بالبيئة الخارجية المحيطة بالفرد وتمثل الحوافز في ميدان العمل في كل الظروف و الإمكانيات التي توفرها المؤسسة للأفراد والمؤسسة معا وهو التعريف الإجرائي الذي نعتمد عليه في بحثنا هذا.

تجدر الإشارة في الأخير إلى أن الفرق بين الحافز والدافع هو نفس الفرق الموجود بين عملية الدفعية وهي العملية التي من خلالها يتم تحريك العامل المنشط وتوجيهه باتجاه سلوك الأداء الأفضل وبين عملية التحفيز التي تعرف بأنها إدراك واستقبال للمؤثر الخارجي وتوجيهه نحو عملية الدفع الايجابي أو السلبي، اعتمادا على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد وبالتالي هما عمليتان تقودان العلاقة ما بين المؤثر و الاستجابة و رد الفعل، حيث يمثل المؤثر بالحافز وتمثل الاستجابة بالدفعية والسلوك يتمثل في رد الفعل لتبقى النتيجة من هذه العمليات واحدة<sup>1</sup>.

## 2. أهمية الحوافز:

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها:

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات الانتاج، و جودة انتاج و مبيعات و ارباح.
- تخفيض الفاقد في العمل، ومن امثلته تخفيض التكاليف و تخفيض و كميات الخامات و تخفيض الفاقد في الموارد البشرية و اي موارد اخرى .
- اشباع احتياجات العاملين بشتى انواعها و على الاخص ما يمس التقدير و الاحترام و الشعور بالمكانة .
- اشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة .
- جذب العاملين الى المنظمة و رفع روح الولاء و الانتماء .
- تنمية روح التعاون بين العاملين و تنمية روح الفريق و التضامن .

<sup>1</sup>وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية: الجزائر، مديرية النشر للجامعة قامة، 2004 ص(151).

- تحسين صورة المشروع امام المجتمع.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أنواع الحوافز:

و تنقسم الى نوعين حوافز مادية و اخرى معنوية:

- **الحوافز المادية:** وهي ما يدفع للعاملين بشكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات إنتاجهم في شكل مباشر أو غير مباشر، بحيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز مادية. ويمثل الأجر أهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء عمله فأهميته تزداد خاصة في الدول النامية.<sup>2</sup>

1-حافز الأجر: تمثل الأجور أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة وتختلف أنظمة دفع الأجور في المؤسسات كما تختلف في المؤسسة الواحدة بالنسبة لأنواع مختلفة من الأفراد، أو أنواع مختلفة من العمل ويعتبر الأجر الذي يحصل عليه العامل محصلة تفاعل العديد من العوامل:

-طبيعة العمل نفسه ودرجة صعوبته وأهميته.

- العرض والطلب من القوى العاملة.

- أقدمية العامل.

- مستوى الأداء الفردي للعامل.

- القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجور.

و يمكننا ان نبين اثر الزيادات في الاجر من حيث فعاليتها في زيادة الانتاج كما يلي:

أ. **العلاوات الدورية:** تمنح هذه الزيادات في مواعيد محددة سابقا، وبالتالي فهي غير مرتبطة بالإنتاج أو الجهد المبذول بطريقة مباشرة والعلاقة التي قد يراها العامل بين تلك الزيادة في الأجر وبين مجهوده في العمل، أي أن رئيسه قد يكون قد أخبره بأنه حصل على تقدير جيد في التقرير السنوي وفي بعض الأحيان يحصل الفرد على مثل هذه الزيادات على أسس أخرى ليست لها علاقة بالكفاءة الإنتاجية كعلاقته مع الرؤساء والمركز الاجتماعي وعلاقته الشخصية، ومن ناحية أخرى فإن تقدير الرئيس للمرؤوس وهو أساس العلاوات الدورية في اغلب الأحيان قد تنقصه الموضوعية و الحياد .

<sup>1</sup> احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، شارع 84 زكريا غنيم ، الدار الجامعية ، 2004 ، ص(237).

<sup>2</sup> علي السلي ، ادارة الافراد و الكفاءة الانتاجية ، القاهرة ، مكتبة غريب ، الطبعة الرابعة ، 1985 ، ص 308-309

وحيث أن هذه العلاوات لا تتصل بالإنتاج مباشرة فإنه من الصعب توقع أن تؤدي تلك العلاوات إلى زيادة الإنتاج أو تحسين مستوى الكفاءة وهذا ما يؤدي إلى فقدان فاعليتها فينقلب تأثيرها من الإيجابي إلى السلبي في حالة ارتباطها بعوامل غير موضوعية.

ب. الزيادات العامة في الأجور: هي تلك الزيادات التي يحصل عليها الجميع في نفس الوقت أي زيادة في الإنتاج حيث أنها لا ترتبط إطلاقاً بمقدار أو جودة العمل الذي يقوم به كل فرد.<sup>1</sup>

ت. الزيادات في الأجور مقابل الزيادة في نفقات المعيشة: تعني تلك الزيادات في الأجور من نفس العيب الأساسي الذي يغلب على أنواع الزيادات السابقة وهو عدم الارتباط بالإنتاج وكمية و جودة العمل الذي يقوم به الفرد .

ث. المشاركة في الأرباح: وهي تعكس مساهمة الفرد في زيادة الإنتاجية و على هذا الأساس يمكن تصورهما كحافز يحفز العمال على زيادة إنتاجهم أملا في الحصول على نصيب أكبر من الأرباح وعلى الرغم من ذلك فإن المشاركة في الأرباح لا تؤثر كثيرا في الإنتاجية لأنها تدفع مرة واحدة في السنة، وبالتالي يفقد العامل الصلة بينها وبين إنتاجه ويمكن القضاء على هذه العيوب بتوضيح العلاقة بين المشاركة في الأرباح الإنتاجية بتوزيع أرباح على فترات متقاربة.<sup>2</sup>

2 - ظروف و امكانيات العمل المادية: تشكل هذه الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل ( الآلات والمعدات، مكان العمل، الإنارة) نظام المكان ونظافته وما إلى ذلك من الظروف التي تسود جو العمل عاملا مؤثرا على كفاءة الأفراد في العمل ورغبتهم فيه إلى حد كبير مهما كانت تلك الظروف مهيأة لعمل أحسن. ولكن ينبغي عدم المبالغة وتوفير ظروف ملائمة للعمل، وهذا لكي تبقى محافظة على فعاليتها.<sup>3</sup>

3 - ساعات العمل: ينعكس تأثير ساعات العمل على الإنتاجية من خلال درجة الإجهاد العضلي والإجهاد النفسي الذي يعانيه العامل وينطبق على ساعات العمل نفس المبادئ التي تحكم ظروف العمل بكفاية فإذا ازدادت ساعات العمل عن ذلك المستوى أدى إلى سرعة شعور العامل بالإجهاد وينعكس ذلك الشعور على الحالة المعنوية له وبالتالي على كفاءة الإنتاجية وليس من الضروري دوماً أن تزيد الإنتاجية بانخفاض ساعات العمل لذلك يجب على الإدارة دراسة إمكانية القوى العاملة وتحديد ساعات العمل عند الحد الذي يعطي أقصى كفاية إنتاجية إذن عدد ساعات العمل ليس هو العامل الوحيد المحدد للإنتاجية، بل أن تنظيم ساعات العمل و توزيعها على فترات راحة يعتبر من العوامل العامة المؤثرة في كفاءة الافراد الانتاجية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> علي السلي، (مرجع سبق ذكره) ، ص(308).

<sup>2</sup> علي السلي (مرجع سبق ذكره)، ص(309).

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص(311).

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص(312).

4- الخدمات المختلفة: تختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة من حيث النوع والمستوى ولكنها تشترك جميعاً في كونها تتصف بخاصية أساسية هي القدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها الأفراد وهي تهدف بذلك إلى حفزهم على بذل مجهود أكثر ورفع كفاءتهم الإنتاجية وتختلف فاعلية الأنواع المختلفة من الخدمات لتحقيق الأهداف، كما أن ليست من المستطاع القول بأن زيادة الأنفاق على الخدمات بقدر معين سيؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية لدى العمال بنسبة محددة، ولكن تأثير الخدمات في تحفيز العمال يكون بطريقة مباشرة ويؤثر على حالتهم المعنوية، الأمر الذي يزيد من مقدرتهم ورغبتهم في العمل وتختلف أنواع الخدمات باختلاف المشاريع ولكنها تشتمل بصفة عامة على أنواع التالية: <sup>1</sup>

✓ خدمات صحية.

✓ خدمات غذائية .

✓ توفير سبل الانتقال .

✓ توفير السكن.

■ الحوافز المعنوية: يقصد بالحوافز المعنوية تلك النواحي في جو العمل التي توفر الاشباع لحجات الافراد الاجتماعية و الذاتية .

و من أهم تلك الحوافز:

1- فرص الترقية و التقدم: إن أهم ما يريده الأفراد في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمان والإستقرار في العمل فهم بحاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من المخاطر في ميدان العمل. فالعامل الذي يشعر بأنه مهدد بالطرد بين لحظة وأخرى لاشك أنه يشعر بعدم الاطمئنان والاستقرار في العمل. إذن فلهذا العامل تأثير كبير على نفسية العاملين، ومن ثم كان لابد من طمأننته و جعله يشعر على أنه باق في منصب عمله بل و إتاحة الفرصة لينتقل إلى أعلى المراتب كلما أثبت جدارته ومسؤوليته في القيام بالمهام والأعمال الموكلة إليه لأن العامل الذي يفتقد إلى مثل هذا الشعور يجعله عاجزاً على الإبداع.<sup>2</sup>

2- الاعتراف بأهمية العامل: وتتجلى أهمية هذا الحافز في كونها يندل على إعتراف الإدارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد في عمله لإثبات كفاءته. وكلما زاد حرص الإدارة على الاعتراف بأهمية العامل كلما أدى ذلك إلى توحيد الجهود المبذولة للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت تحقيق رضا العاملين، ويتخذ هذا الاهتمام عدة مظاهر من بينها:

-الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء.

<sup>1</sup> نفس المرجع ،ص (313-314).

<sup>2</sup>علي السلي ،(نفس المرجع)ص(315-316).

- تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحات الشرف داخل المؤسسات أو في سجلات خاصة.
- 3- المشاركة في اتخاذ القرارات: تعتبر المشاركة من أهم الحوافز المعنوية في تحفيز الأفراد وزيادة إنتاجيتهم وولائهم إلى الأعمال والمؤسسة، حيث تعني المشاركة مشاركة الأفراد فكريا وعملا في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات وهذا يقتضي أن يشترك العامل في عملية الإنتاج ليس بجهد الإنسان وعضلاته فقط وإنما بفكره وذكائه أيضا، وكذلك حتى لا يشعر بأنه أحد الأضرار في جهاز آلة العمل<sup>1</sup>.
- 4- تلبية الحاجات الاجتماعية: يزداد الأفراد عطاء عن طريق حفزهم في جوانب من حياتهم الشخصية والعمل على تلبية الحاجات الاجتماعية، مثل توفير نشاطات ترفيهية أو رياضية للعامل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد العزيز شنيق (نفس المرجع سبق ذكره) ص (20).

<sup>2</sup> نفس المرجع ص (312-313).



## المبحث الثاني: نظام الحوافز وفعاليتها

## المطلب الأول: المبادئ الأساسية لنظام الحوافز وخصائصه:

## 1. المبادئ الأساسية لنظام الحوافز الفعال:

- مبدأ التبعية: ونقصد به أن الثواب والعقاب ينبغي أن يكون تابعا أو معتمدا على السلوك المرغوب بمعنى أن الموظف الذي يكون أداءه متميز و فوق مستوى معين يمكن أن يتم تحفيزه بمحنه زيادة في راتبه. وهنا نقول أن الحافز «الزيادة في الراتب أو الأجر تتبع السلوك (الأداء المتميز)» . و ذلك عكس الحال لو حصل الموظف على زيادة سنوية عادية في راتبه فإن الثواب هنا لا علاقة له ولا يتبع أي سلوك معين أو مستوى أداء. إن تنفيذ مبدأ إتباع الثواب والعقاب بالسلوك يسمح للموظفين في القيام بسلوك يعرفون مسبقاً أنه مجزئ لهم.
- مبدأ الإدراك: نقصد بذلك أنه لكي ينجح مبدأ التبعية بين الحوافز والسلوك لابد أن يكون الناس مدركين للعلاقة الموجودة في هذا المبدأ ففي المثال السابق إذا لم يعرف الموظف مسبقاً أن زيادة راتبه ستتيح ارتفاع مستوى أدائه فلن يكون لمبدأ التبعية أي وجوده ومن هذا يجب على المشرف عندما يريد أن يقيم علاقة تبعية بين الحوافز والسلوك المرغوب ينبغي أن ينقل هذا المبدأ إلى الموظفين وإلا فإنهم لن يتعرفوا على هذا المبدأ.
- مبدأ التوقيت: فالحافز أو الثواب الذي يتبع السلوك بسرعة يكون أفضل من الذي يحدث بع فترة طويلة من حدوثه، لذلك ينبغي على المشرف إذا وجد أن الموظف قام بسلوك مرغبو وأداء متميز أن يتبع ذلك بصرف حافز له في أسرع وقت حتى يشعر بعلاقة التبعية بين الحافز والسلوك.
- مبدأ الحجم: ويتعلق هذا المبدأ بكبر أو صغر الحافز نفسه، فالحافز الكبير سيكون له أثر أكبر من الحافز الصغير.
- مبدأ النوع: يتعلق هذا المبدأ بأنواع الحوافز المقدمة فقد تكون حوافز مادية كالمال والجوائز والترقيات والعطلات وقد تكون حوافز غير مادية مثل الرضا الوظيفي والغرور والاستحسان من المشرف. ويختلف الأفراد فيما بينهم بالنسبة لنوع الحوافز التي يفضلونها ويمكن للمشرف من خلال المواقف المختلفة التي يواجهها مع المرؤوسين ومن خلال تعامله معهم أن يتعرف على نوع الحوافز التي يفضلها كل منهم حتى يمكنه أن يحقق علاقة التبعية بين الثواب (الحافز) والسلوك المؤدي من كل منهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مدحت محمد ابو النصر، الادارة بالحوافز، اساليب التحفيز الوظيفي، الطبعة الاولى، القاهرة، الناشر المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2009، ص (175-173).

● مبدأ الثبات: ونقصد بذلك أن يكون نظام الحوافز ثابتاً عبر الوقت وبين الأفراد بمعنى آخر ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء (حتى وإن اختلفت الحوافز حسب درجة تفضيل كل منهم للأنواع المختلفة للحوافز) وينبغي أن تقدم المكافأة على نفس الأشياء مثال ذلك لو أن أحد المرؤوسين كان أدائه جيد ونال تقديراً من المشرف فإن المرؤوسين الآخرين يجب أن ينالوا تقدير مماثل في حالة الأداء الجيد وهكذا.

● مبدأ التحكم: ويتعلق بدرجة تحكم الموظف في السلوك الذي يرغبه المشرف فإذا كان للموظف سيطرة تامة على السلوك المرغوب (كأن يكون ملتزماً بمواعيد العمل الرسمية في الحضور والانصراف) فإن تطبيق مبادئ نظام الحوافز يمكن أن تؤثر على السلوك أما إذا كان الموظف لا يستطيع التحكم في السلوك لظروف خارجة عن إرادته، مثال ذلك عدم قدرة الموظف على القيام بعمله بالجودة أو المستوى المطلوب بسبب مانع صادر من قسم آخر فإن استخدام الحوافز هنا يخلق له نوع من الإحباط.

## 2. خصائص نظام التحفيز الجيد:

- 1- الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاماً عاملاً وموضوعياً للتحفيز .
- 2- الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاماً واضحاً ومفهوماً للحوافز ويسهل حسابه من قبل العاملين.
- 3- الإدارة الجيدة هي التي تحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول على الحوافز.
- 4- الفورية: الإدارة الجيدة هي التي تقدم الحوافز المناسبة في حينها بمعنى أن يكون الحافز سواء إيجابياً أو سلبياً معاصراً للواقعة التي تقتضي تطبيق الحافز حتى يشعر الفرد بناتج جهده أو خطأه .
- 5- ضرورة وجود نظام للحوافز الإيجابية لتشجيع العاملين لمزيد من الجهد والإخلاص والتميز في الأداء والابتكار.
- 6- ضرورة وجود نظام للحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز، ولضمان جدية العاملين ولمحافظة الإدارة على هيبتها وبالتالي تطبيق مبدأ الثواب والعقاب .
- 7- لا بد أن يحقق نظام الحوافز عائداً أكبر أو مساوياً بالمقارنة بما تتكلفه المنظمة نظير دفع الحوافز .
- 8- العلانية: بمعنى أن يعلم جميع العاملين في المنظمة بالحافز الذي أعطى للموظف للعامل أو لمجموعة من العاملين سواء إيجابياً أو سلبياً حتى يكون فيه تحفيز لهم ببذل جهد أكبر أو الامتناع عن سلوك مسلك معين.
- 9- ينبغي أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها عن طريق ربط الحافز بالأداء الجيد.
- 10- أخذ ثقافة المنظمة في الاعتبار عند تصميم نظم التحفيز، لذلك يجب على الخبراء في هذا الصدد أن يحدثوا نوعاً من التوافق بين ثقافة المنظمة وبين نظام التحفيز المستخدم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص(176).

## المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز

■ يحدد هيثم العاني مراحل تصميم نظام الحوافز كالتالي:

1. تحديد هدف النظام: تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من تقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذه جيدًا ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.
2. دراسة الأداء: وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي أن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

أ- وجود عدد سليم للعاملين .

ب- وجود وظائف ذات تصميم سليم.

ج- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

د- وجود ظروف عمل ملائمة.

3. تحديد ميزانية الحوافز: ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

أ- قيمة الحوافز والجوائز: وهي يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز. وتتضمن بنودًا جزئية مثل المكافآت والعلاوات، والرحلات، والهدايا وغيرها .

ب- التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنودًا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام .

ج- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنودًا مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات. وخطابات الشكر والحفلات متضمنة بنودًا خاصة أخرى بها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص (177).

**خلاصة الفصل:**

نستنتج مما سبق أن الحوافز تعد من بين الآليات ذات التأثير المباشر على سلوكيات الفرد وانعكاساتها سواء على الأداء أو الإنتاجية، لذا وجب على المؤسسات الاهتمام به أكثر و إعطائه الأولويات الهامة ضمن مخططاتها إذا ما أرادت الحفاظ على كفاءتها من التسرب والعمل على تطويرها وتنميتها من خلال تحفيز أفرادها العاملين على الأداء الأفضل ومنح مكافآت على ذلك تقديرا وعرفانا على ذلك.

رغم هذا فإن غياب التحفيز يبقى يشكل أحد أعراض فشل التسيير في بعض المؤسسات إلا إذا تغيرت ظروف العمل ونمط التسيير وطرق ووسائل التحفيز، والتسيير الجيد هو الذي يبحث ويسعى لإيجاد أفضل الطرق والوسائل لتحفيز العاملين به.



## تمهيد:

يعد الاهتمام بموضوع الرضا من أبرز المواضيع والقضايا التي شغلت بال العديد من الدارسين والباحثين في ميدان العمل، حيث نسجل ظهور أول الاهتمامات بهذا الموضوع، من خلال الدراسات التي أجراها "إلتون مايو" في مصانع "الهاوثورن"، على مجموعة من العمال لمعرفة أسباب المشاكل التي كانوا يعانون منها، ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها بحيث توصلوا من خلال النتائج التي أفرزتها تلك التجارب والدراسات إلى أن الظروف والإمكانات المادية لا تكفي لوحدها لخلق الشعور بالارتياح والأمان في العمل-ويعد الرضا من أبرز الاتجاهات والمشاعر التي تستحوذ على نفسية العامل، من خلال أو أثناء تأدية مهامه في ظل ظروف عمل جيدة وملائم أما إذا كانت هذه الظروف سيئة وغير ملائمة فهنا سنتحدث عن عدم الرضا الذي يتولد في نفسية العامل في ظل الظروف السابقة و من هنا وجب علينا التمييز بين الرضا ولكي نميز بينهما يكفي فقط التعرف على بعض المؤشرات التي تدل على الأول لمعرفة الثاني فمؤشرات عدم الرضا تظهر مثلا في كثرة الشكاوى وظروف العمل السيئة، و ارتفاع معدلات التغيب وترك العمل وعكس هذه المؤشرات يدل على الرضا وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم الرضا الوظيفي وذلك من خلال تبين أهمية الرضا الوظيفي ومحددات الرضا الوظيفي وقياس الرضا ونظريات الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي وأهميته

1. تعريف الرضا الوظيفي:

أ. التعريف اللغوي:

حدد مفهوم الرضا لغويا ب<sup>1</sup>:

- رضي، رضا، رضوانا ومرضاة عنه وعليه.

- راض عن الشيء: اختاره وقنع به.

- والرضا هو السرور واللذة الناتجة عن إكمال إنجاز ما كان الفرد ينتظره ويرغب فيه.

ب. التعريف الاصطلاحي: حتى الآن لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول إعطاء تعريف محدد ومتفق عليه

لمفهوم الرضا الوظيفي فلا يزال هذا الموضوع يثير الكثير من الجدل والنقاش لدى الكثير من الباحثين و

الدارسين له ويرجع هذا الاتفاق حول صياغة تعريف محدد للرضا الوظيفي إلى تعدد الكتابات

والدراسات التي تناولته من جانب واحد، إذ يحاول كل باحث أن يستحدث ويطور مفهوما معينا وتعريفا

خاصا لنفسه، ويستخدمه في تحقيق أهداف البحث الذي يقوم به.

يعبر مفهوم الرضا الوظيفي " عن مشاعر الفرد وأحاسيسه تجاه العمل والتي يمكن اعتبارها انعكاس لمدى

الإشباع الذي يستمده من هذا العمل والجماعات التي تشاركه فيه ومن سلوك رئيسه معه ومن بيئة العمل

الداخلية " التنظيم " والخارجية بوجه عام فضلا عن هيكل شخصيته فالرضا الوظيفي يمثل شعور العامل

بالارتياح والسعادة نتيجة تحقيق أهدافه ورغباته في ميدان عمله، ويعبر كذلك عن الحالة النفسية التي يشعر

بها الفرد العامل تجاه عمله.

لا يتردد الباحثون في استعمال تعبير " الرضا عن العمل "، رغم صعوبة صياغة تعريف دقيق ومحدد له لأن

هذا الأخير يتعلق بوصف جملة من المشاعر التي تحددها متغيرات عديدة وغير محدودة، بالرغم من هذا فإننا

نستطيع أن نستدل ببعض المؤشرات والمتغيرات في ميدان العمل للوصول إلى فهم ظاهرة الرضا عن العمل، أو

الرضا الوظيفي مثل انخفاض معدلات التغيب أو تأخر العامل وارتفاع مستوى إنتاجيته<sup>2</sup>.

هناك بعض المؤشرات قد تدل على استياء وعدم رضا العمال عن العمل، مثل كثرة الشكاوي في ظل

ظروف العمل السيئة و ارتفاع معدلات التغيب والتأخر عن العمل أو رغبة بعض العمال في تغيير عملهم .

<sup>1</sup> قاموس المنجد في اللغة والإعلام، ط 27، بيروت، دار المشرق، 1986، ص (246).

<sup>2</sup> سلطان محمد سعيد: السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديد 2002، ص (219).

لقد عرف العالم " هوبوك 1935 " الرضا الوظيفي بأنه " عبارة عن مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تساهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد" بينما اتفق كل من " ماسلو " و "بورتر " على أن الرضا الوظيفي مرهون بإشباع الحاجات السيكولوجية<sup>1</sup>.

أما " هيرزبيرج " فلقد أكد على ضرورة التمييز بين العوامل الدافعة وهي الخاصة بالعمل نفسه و العوامل الوقائية وهي الخاصة بمحيط العمل، والبيئة التي تؤثر على الرضا الوظيفي وخلص إلى أن أسباب الرضا تختلف عن أسباب عدم الرضا.

كما عرف " فروم " الرضا عن العمل بأنه الاتجاهات المؤثرة على الأفراد اتجاه عملهم وأدوارهم المهنية وأشار إلى أنه توجد خمسة عوامل أساسية تؤدي كلها إلى الرضا عن العمل، ألا وهي الأجر، الطاقة المبذولة، و إنتاج السلع والخدمات والتفاعل الاجتماعي والمكانة المهنية.

يتضح مما سبق أن مفهوم الرضا عن العمل مفهوم واسع وغامض فقد يشير في بعض الأحيان إلى مدى اقتناع الأفراد بظروف عملهم، وقد يشير إلى مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله كما قد يشير هذا المفهوم كذلك إلى الارتياح أو الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من عمله والذي يرتبط بتوقعاته ومدى طموحاته وأخيرا قد يشير مفهوم الرضا عن العمل إلى "إدراك الفرد لنوعية حياة العمل أو إلى الاتجاهات المؤثرة على الأفراد تجاه عملهم و أدوارهم المهنية<sup>2</sup>.

والتعريف الإجرائي الذي سنوظفه في بحثنا هذا هو أن الرضا الوظيفي أو الرضا عن العمل، عبارة عن جملة من المشاعر والأحاسيس النابعة من الحالة النفسية التي يعيشها الفرد العامل في عمله وأثناء تأديته لمهامه في ظل ظروف عمل ملائمة ومحفزة للعمل وزيادة الإنتاجية وشعوره بالانتماء لعمله وأنه جزء لا يتجزأ ولا يستغنى عنه في مؤسسته.

2. أهمية الرضا الوظيفي: يعتبر الرضا الوظيفي من المسائل الهامة التي تستوجب من المؤسسات الاهتمام بها من جميع النواحي في العمل لكون الرضا عن العمل مرتبط بباقي الاتجاهات والنواحي في العمل ونظرا لما يحدثه من آثار سلبية أو إيجابية على سلوك الفرد، وحتى على الظواهر الأخرى الموجودة في مجال العمل.

إن الرضا عن العمل هو العامل الأساسي الذي يضمن بقاء العامل جادا ومثابرا في عمله ومن هنا فإن أهمية وتأثير الرضا عن العمل يظهر في جوانب عديدة لدى الأفراد العاملين منها الصحة العضوية والنفسية للفرد التي تتأثر بدورها بدرجة رضا الفرد أو عدم رضاه عن العمل، وهذا ما توصل إليه " هيرزبيرج " وزملاؤه سنة

<sup>1</sup>سلطان محمد سعيد : مرجع سابق، ص(195).

<sup>2</sup>لظفي طلعت إبراهيم مرجع سابق ، ص(136).



" 1959 الأعراس العضوية كآلم الرأس و فقدان الشهية وعسر الهضم والغثيان تحدث تكرار اللارضا المهني كنتيجة حتمية"<sup>1</sup>.

تظهر أهمية الرضا عن العمل في درجة تأثيره على مختلف الاتجاهات و الالتزامات الأخرى للعامل سواء تجاه العائلة أو الحياة الشخصية عموما و العملية خصوصا نظرا لارتباط وتواصل جميع جوانب الحياة ببعضها البعض، ويؤثر كذلك على نظرة الفرد العامل لنفسه وقدراته، وكما أكدته "هيرزبيرج" بأن "الرضا المهني يرفع من الثقة بالنفس" إن الرضا عن العمل يعد عاملا مسببا في تحديد السلوك المهني والأداء فهناك من الباحثين من يرى أن الرضا والأداء يسببان بعضهما بعضا "وهناك من يرى أن الأداء يسبب الرضا"<sup>2</sup>.

يؤثر كذلك الرضا عن العمل على معدل دوران العمل فهناك علاقة سببية بينهما بمعنى كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

يؤثر الرضا عن العمل على معدل الغياب والإصابة في العمل فكل منهما يعد تعبيرا جزئيا لعدم الرضا عن العمل.

#### المطلب الثاني : محددات الرضا الوظيفي:

##### ■ تتكون من:

1- الأجر : لقد أجريت العديد من الدراسات حول العلاقة بين الأجر والرضا نذكر منها الدراسات التي أجريت في الوم.أ لطومسون 1939 ميلر 1941 وكندل و سميث و الدراسات التي أجريت في المصانع الانجليزية ب : ماريوت ودنري التي أشارت إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل، والرضا عن العمل بحيث كلما ازداد مستوى الدخل ازداد الرضا عن العمل والعكس بالعكس، فإذا اعتمدنا الربط بين الحاجات الخاصة الفيزيولوجية والمادية فإننا نقر بأهمية هذا العامل وضرورته لتحقيق الرضا باعتبار أن مشاعر الفرد ودرجة رضاه عن الأجر هي محصلة لقوة حاجاته الاقتصادية أي حاجاته إلى الدخل النقدي وما يمثله له.

ومهما يكن فإنه لا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من العناصر التي تحقق الرضا، لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل وكان هذا الأجر يعبر عن الاعتراف بما يقدمه العامل مكافأة له رغم أهمية هذا العنصر كعامل من العوامل المحققة للرضا عن العمل إلا أن العديد من الكتاب والمحدثين يتوجهون إلى القول بأن الأجر لا يمثل سوى إشباعا للحاجات الدنيا للعامل وأن توفير الأجر لا يكون سببا لتحقيق الرضا أو السعادة هذا الخطأ وقع فيه هيرزبيرج وزملائه حينما اعتبر أن الأجر هو وسيلة إشباع للحاجات الفيزيولوجية فقط.

<sup>1</sup> عبد النور ارزقي: محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1997، ص (83).

<sup>2</sup> عاشور احمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، بيروت، الدار الجامعة، 1989، ص (151).

فمضمون هذا التوجه هو القول أن الأجر لا يمثل عنصراً هاماً من عناصر الإشباع، وأنه غير هام في مجتمع لا يتوفر فيه للعاملين إلا مستوى أجر محدد لإشباع الاحتياجات الأساسية للعيش، فالأجر لا يقتصر فقط على إشباع الحاجات الفيزيولوجية أو الدنيا للعامل لأن هذا الأخير لا تتحكم فيه الحاجات المادية فقط بل يمتد دوره إلى ما هو أبعد من ذلك ليكون مصدر الشعور بالأمن والارتياح، وليرمز إلى المكانة الاجتماعية واعتبار الفرد كمركز لتقدير وعرفان المؤسسة له ولأهميته ويعد الأجر عند الكثير وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية منبع الاعتبار بالنسبة للبعض ورمز المادة عند البعض الآخر لهذا يمكن للأجر أن يرمز لكل القيم والجوانب الاجتماعية والمعنوية المختلفة إضافة إلى اعتباره الوسيلة الأولى والوحيدة لضمان المستقبل وتأمين الحياة<sup>1</sup>.

2- **محتوى العمل:** إن الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثاً نسبياً، إلى وقت

قريب لم يكن محتوى العمل من المواضيع التي اهتم بها الباحثون ولم يكن يدرس أثره في العمل ومع مرور الوقت أصبح الباحثون يولونه اهتماماً كبيراً ويعتبرونه من العوامل الجذ هامة في تحديد رضا العمال، ويذهب البعض إلى اعتباره العنصر المؤدي إليه " فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل وطبيعة أنشطة العمل وفرص الانجاز التي يوفرها والنمو والرقى الذي يتيح للفرد، وأيضاً تقدير و اعتراف الآخرين بأداء الفرد تمثل المتغيرات الوحيدة المسببة لمشاعر الرضا ف نظرهم<sup>2</sup>."

ومن أهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا نذكر:

أ. **درجة تنوع مهام العمل:** يشير هذا المتغير إلى أنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية أي كلما قل تكرارها، كلما زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس وهناك الكثير من البحوث التي تؤيد هذه الفرضية.

ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة من مهام العمل مرات كثيرة، كلما ازداد درجة الرضا عن العمل لكن درجة تنوع مهام العمل تتوقف على درجة تكامل هذه المهام ودرجة ذكاء الفرد، إذ قد يحدث الاستياء والملل بالنسبة للعمال دون مستوى ذكاء منخفض، يفضلون المهام المتكررة.

ب. **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:** تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل، حيث كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل ازداد رضاه عن العمل، كما أكد فروم 1964 "وتدل الشواهد على أن زيادة حرية الفرد في هذا المجال تتيح له تكييف بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية العمل أما فرض نمط موحد من

<sup>1</sup>سلطان محمد سعيد:مرجع سابق، ص(206).

<sup>2</sup>عاشور أحمد صقر:مرجع سابق، ص(154).

الطرق لأداء مهام العمل على جميع الأفراد، فلا يأخذ في عين الاعتبار فهو يخلق مشكلات تكييف لديهم ويزيد من احتمالات استيائهم.

ت. استخدام الفرد لقدراته: يمكن القول أنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستخدم فيه قدرات كلما زاد رضاه عن العمل، فاستخدام الفرد لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات في هرم "ماسلو" للحاجات وتدل البحوث التي قامت بها بروفي عام 1959 و فروم 1962 و كورنبا وسر 1964 على إن تصور الفرد لدرجة تطبيقه المهارات و الخبرات و قدراته في العمل يرتبط طرديا برضاه عن العمل.

ث. خبرات النجاح والفشل في العمل: بالرغم من صعوبة تأكيد تأثير الأداء على درجة الرضا أو عدم وجود علاقة مباشرة بينهما إلا أن هذين المتغيرين يمكن أن توجد بينهما علاقة من خلال إدخال متغيرات مستوى الطموح وتقدير الفرد لذاته وتقديره لعلاقة قراراته بالعمل، بمعنى كلما تصور أن ما أنجزه أكثر أو ما يعادل قدرته، كلما شعر بنشوة النجاح وبالتالي الرضا وكلما أنجز أو حقق مستوى يقل عن مستوى طموحه أثار لديه الإحساس بالفشل والاستياء .

3- فرص الترقية: تشير نتائج الدراسات إلى أن " هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل " إذ كلما وفرت الإدارة للعمال إمكانية ترقيتهم كلما حققت شرطا كبير من شروط الرضا، ولكن هذا لا يعني أن الكل يجري ويسعى وراء الترقية فالرغبة في الترقية أو التقدم تختلف بين الأفراد، فهناك من ينتقل من مؤسسة إلى أخرى سعيا لإيجاد المؤسسة التي توفر فرص الترقية أكثر وبالتالي فإن العلاقة بين الرضا عن الأجر والرضا عن فرص الترقية كبيرة، إذ أن هذه الأخيرة تعني الزيادة في المرتب إلى اعتبار الكثير لها كاعتراف من الإدارة للجهد المبذول و الالتزام كما أن توفير الترقية يعد الفرصة المناسبة لتنمية قدرات الفرد كون الإنسان مخلوق ذو اتجاه هادف ويرى فروم 1964 أن " العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية" فكلما كان طموح الفرد أو توقعاته للترقية أكبر كلما ازداد رضاه عن العمل فيمكن القول أن اثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها<sup>1</sup>.

ويلاحظ أن طموح الفرد غالبا ما يكون كبيرا ،لذا يجب على المؤسسة أن تعمل دوما على تحقيق فرص الترقية، وأن تسعى لجعل طموح العمال واقعيا لا يتعدى ما هو ممكن فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة ورضا كبيرين مهما كانت نوعية تلك الترقية التي تهتم بجوانب العمل الأخرى، فرضا العمال عن عملهم لا يقف عند الاعتناء بحاجاتهم ومشاعرهم أثناء التعامل معهم بل هو أبعد من ذلك وهذا بكسب ثقة

<sup>1</sup>عاشور أحمد صقر:مرجع سابق، ص (154).

وولاء المرؤوسين ولا نستطيع أن نتحدث عن الإشراف دون ذكر القيادة التي هي نمط إشرافي في علاقتها بالرضا وهناك أنماط عديدة من القيادة كالفوضوية والاستبدادية والديكتاتورية وأغلب الدراسات والتجارب في المجتمعات أكدت على أن أكثر هذه القيادات تحقيقاً للرضا عن العمل لدى العمال هي الديمقراطية بما فيها من مبادئ إنسانية واجتماعية كتكافؤ الفرص وحرية الرأي والمساواة أمام القانون والعدالة والإخاء والتعاون وغيرها.

4- نمط الإشراف: إن معظم الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف المتبع من طرف الرؤساء مع مرؤوسهم أكدت على وجود علاقة بين الإشراف والرضا على العلاقة مع المرؤوسين، وذلك يجعل هؤلاء المرؤوسين محورا لاهتمامه، فمن بين الدراسات التي أجريت على هذا المحور نذكر "لكرت 1961 التي تتفق مع دراسات جامعة" أوهايوو" وهي المشرفة المتفهمة لمشاعر مرؤوسيه الذي يقيم علاقاته معهم على أساس الصداقة والثقة و الاحترام المتبادلين، والمودة و يحقق رضا عاليا بين مرؤوسيه عن ذلك الذي يفتقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه وذلك باهتمام المشرف بكل قضايا عمله ومشاكلهم والعمل على توسيع العلاقات بينه وبينهم ومحاولة فهم سلوكياتهم مع السعي لتفادي الأخطاء، وبهذا يستطيع المشرف كسب ولائهم ويحقق في نفس الوقت درجة عالية من رضا هؤلاء العمال عن العمل<sup>1</sup>.

ومما سبق نتوصل إلى أنه يتعين على المشرفين خلق جو من الإخاء والتعاون والتفاهم بين جميع المستخدمين والمرؤوسين وخلق فرص الاتصال والتفاعل معهم، والعمل على إيجاد أهداف مشتركة بينهم لتفادي وقوع التعارض والتصادم بين منافعهم، والعمل على تعزيز الحاجة إلى الانتماء إلى الجماعة والمؤسسة على حد سواء.

أما المشرف الذي لا يوفر نمط الإشراف الملائم ويهتم فقط بالإنتاجية و إيجاد طرق زيادته على حساب العمال، فينظر إليهم على أنهم أدوات أو وسائل لتحقيق أهدافه وزيادة إنتاجه، فهذه الطريقة لا يكسب ولاء مرؤوسيه إذ يؤدي إلى نشر الاستياء والتذمر من العمل فكلما كان نمط سلوك المشرف ملائما ومتوافقا مع حاجات وخصائص المرؤوسين عامة، كلما ازداد رضاهم عن العمل والعكس بالعكس.

5- جماعة العمل: تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي " تمثل هذه الجماعة مصدرا منفعة للفرد أو مصدر توتر له"<sup>2</sup> بحيث كلما كان تفاعل الفرد مع الجماعة التي يعمل معها يحقق له تبادل المنافع مع الجماعة كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله أما إذا لم يكن هناك تفاعل للفرد مع جماعة عمله فهذا يخلق توتر يعيق إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه فتلك الجماعة تخلق أو تكون سببا في استياء وعدم رضا الفرد عن عمله، فهذا يخلق توتر يعيق إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه فتلك الجماعة تخلق أو تكون سببا في استياء وعدم

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص(155).

<sup>2</sup> عاشور أحمد صقر، مرجع سابق، ص (156).

رضا الفرد عن عمله، وبالتالي فآثر جماعة العمل على الرضا لدى الفرد العامل يتوقف على الفرص المتاحة له للتفاعل مع الآخرين في العمل، فإن لم تسمح طبيعة العمل بالتفاعل مع عمال يشكلون مصدر إشباع له، فإن هذا يسبب تدهور الموقف النفسي تجاه عمله بمعنى يتسبب في انخفاض مستوى رضاه عن العمل لهذا فإنه كثيرا ما يميل الفرد إلى العمل والتفاعل مع أفراد جماعته ما يحقق لديه درجة معينة من السعادة والرضا عن العمل.

6- ساعات العمل: إن لتوزيع ساعات العمل أثر هام على رضا العمال عن عملهم و إن كانت مدة العمل متفق عليها عامة فلا بد من إدخال فترات للراحة كإجراء للحفاظ على النمط الجيد للأداء، وهذا لما لها من أثر إيجابي على الفرد جسديا ونفسيا، و إن الوقت المفضل للعمل يختلف باختلاف طبيعة الفرد فهناك من يفضل العمل نهارا ومنهم من يفضله ليلا ومنهم من يميل إلى العمل بدون انقطاع ومنهم من يفضل أن يتخلل العمل فترات راحة كثيرة.

7- الظروف المادية للعمل: تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي رضاه عن العمل " فلقد شكلت الظروف وعلاقتها بالأداء على مدى رضا العمال عن العمل محور اهتمام وانطلاق الباحثين مجال العمل وذلك لما للمحيط للعمل من تأثير على العامل وسلوكه كالإضاءة والتهوية وقلّة الضجيج والنظافة فإنها تؤثر كذلك على درجة أو مدى تقبل العامل لبيئة عمله وبالتالي درجة رضاه عن<sup>1</sup> العمل.

<sup>1</sup>عاشور أحمد صقر: مرجع سابق، ص(156).

## المبحث الثاني: قياس ونظريات الرضا الوظيفي

## المطلب الأول: قياس الرضا الوظيفي

## 1- قياس الرضا الوظيفي:

إن الرضا عن العمل يعبر عن حالة الفرد أو موقفه تجاه عمله وقياس الرضا عن العمل ما هو في الحقيقة إلا قياس احد الاتجاهات لدى الأفراد العاملين نحو أعمالهم ، لذلك نجد أن اغلب القياسات المستعملة لقياس الاتجاهات تستعمل كذلك لقياس الرضا عن العمل ومن بين هذه القياسات البسيطة والمستعملة الملاحظة العابرة عن طريق ملاحظة سلوك العمال أثناء أداء أعمالهم، أو عن طريق التقارير التي يسجلها المشرفون على العمل والعمال، أو عن طريق ملاحظة معدل الإنتاج أو التغيب أو شكاوي العمال إلا أن العامل في اغلب الأحيان لا يمكنه الإفصاح عن رأيه لإدارة المؤسسة إلا إذا تأكد من عدم إلحاق الضرر به.

ومن بين الوسائل الممكنة كذلك لقياس الرضا عن العمل نجد:

- معدلات القياس والرد على الأسئلة: هي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا عن العمل، يقوم فيها الأفراد بالإجابة على الأسئلة التي تسمح بتسجيل ردود أفعالهم عن العمل بكل حرية و أهم هذه المعدلات هي:

أ. الأجنحة الوصفية للعمل: والأسئلة بها تتناول خمسة جوانب مختلفة من العمل و هي العمل نفسه والأجر وفرص الترقية و الإشراف.

ب. المقابلات الشخصية مقابلات المواجهة: تتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم وبهذه الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل حيث تتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العمال بحرية في الكلام، وبهذا تتم أول خطوة تجاه تصحيح أو الحد من المشاكل وتكون مقابلة المواجهة نوع من القياس الفردي ناجحة، إذا أجاب الأفراد بأمانة وبالتالي يكونون قادرين على التقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لاستجاباتهم وحقوقهم الخصوصية<sup>1</sup>.

ت. طريقة ثور ستون: هي من بين الطرق المستعملة لقياس الرضا عن العمل بحيث يتم أولا تحديد المتغيرات المراد قياسها عن الرضا، ثم يبني هذا المقياس بوضع عبارات وجمل تصف مختلف العناصر المحيطة بالرضا عن العمل وغالبا ما تفوق هذه العبارات 100 عبارة أين يتم تقديمها لمجموعة من المختصين الحكام أو القضاة للحكم على دلالتها على الرضا عن العمل وتوضع في مجموعات تشمل كل واحدة عبارات متشابهة، وترتب هذه المجموعات حسب ارتباطها بالرضا، المجموعة الأولى تمثل الاتجاه الإيجابي القوي، ثم تليها المجموعة الأقل منها اتجاها فالأقل والأقل حتى آخر المجموعة التي تحتوي على

<sup>1</sup>سلطان محمد سعيد، مرجع سابق، ص (198-199).

أقوى اتجاه سلبي بعد ذلك يتم استبعاد الجمل ذات الاختلاف والتباين العالي ويتم ذلك عن طريق حذف العبارات الغامضة عن طريق انحرافات في القيم التي يمنحها الحكام لهذه العبارة<sup>1</sup>. بهذا يمكن وضع المقياس النهائي للرضا الذي يكون في شكل هرم، بحيث تمثل قمته الجمل ذات أقوى الاتجاهات الإيجابية في حين تمثل قاعدة هذا الهرم الجمل ذات أقوى الاتجاهات السلبية. وطريقة "ثور ستون" تعطي درجة لها دلالة في حد ذاتها، أي توضيح موقع الفرد على المقياس "ويظهر الجانب التطبيقي في شكل استبيان يقدم للعمال شريطة مراعاة ترتيب الجمل حسب درجاتها في المقياس وتوضع الإجابة شكل نقاط مدرجة من قوة الإيجاب إلى ضعفه وتمثل مجموع العلامات الدرجة المماثلة للرضا العام. مقياس "ليكارت 1932 يعتبر من أبرز التقنيات المستعملة في عملية قياس الرضا عن العمل إذ بدأ "ليكارت" بشرح مقاييسه سنة 1932 وذلك عند نشره لمقال في مجلة أرشيف علم النفس تحت عنوان تقنية لقياس الاتجاهات، ومفاد هذه الطريقة يتلخص في:

مجموعات من الجمل أو العبارات التي تصف الاتجاه نحو الموضوع المراد دراسته، وتليها عبارة خمسة آراء أو استجابات تتراوح بين التأكيد المتطرف والاعتدال أو المعارضة المعتدلة والمتطرفة، مع حذف العبارات المحايدة وهذه الاستجابات هي<sup>2</sup>:

1- أوافق بشدة .

2- أميل إلى الموافقة.

3- غير مؤكد.

4- أميل إلى المعارضة.

5- أعارض بشدة.

وتقدم هذه العبارات إلى مجموعة الأفراد المبحوثين في شكل استمارة ويطلب منهم الإجابة باختيار العبارات التي تتماشى مع استجاباتهم، وتعطي لهذه الاستجابات درجات معينة من واحد إلى خمسة وترتب تنازليا 5-4-3-2-1 إذا كانت الجملة مؤيدة، أو تصاعديا 1-2-3-4-5 إذا كانت الجملة معارضة ونحصل على اتجاه الفرد من خلال تجميع درجات الاستجابة ثم يحول عدد الأفراد إلى نسب.

أما عن اختيار العبارات التي سيحتويها المقياس فيتم بقوة الارتباط بين الدرجة التي يحصل عليها الفرد وبعد اختياره لإحدى الاستجابات والدرجة الكلية لمجموع العبارات، فكلما ازداد الارتباط دل ذلك على أن العبارة تقيس ما تقيسه مجموع العبارات، بمعنى كلما كان المعنى الذي تدل عليه العبارة مرتبطا بالرضا الكلي والعكس إذا كان معامل الارتباط ضعيفا فإن ذلك يدل على أن العبارة لا تقيس ما تقيسه باقي العبارات، مما يستوجب

<sup>1</sup> العيسوي محمد عبد الرحمان: دراسات في علم النفس الاجتماعي، لبنان، دار النهضة، 1974، ص(396).

<sup>2</sup> العيسوي محمد عبد الرحمان: مرجع سابق، ص (392).

استبعاده من المقياس، كما أنها لا تتطلب من العامل وضع علامة أمام الجملة التي توافق رأيه، بل يستجيب لكل جملة ببيان درجة موافقته كما وسعت الاستجابات إلى خمس.

لكن رغم ذلك فلم تفلح في توضيح الحدود بين كل استجابة وأخرى فكيف للعامل أن يفرق بين أوافق جدا وأعارض جدا وأوافق وأعارض، وإذا كانت طريقة " ثور ستون " تعطي دلالة في حد ذاتها أي توضيح موقع الفرد على المقياس، فطريقة " لكارت " لا تفسر درجة الرضا لدى الفرد إلا ضمن الدرجات التي يحصل عليها الأفراد الآخرون أي بالرجوع إلى توزيع درجات المجموعة كلها.

إن مقياس الرضا عن العمل ليس بالأمر الهين، خاصة عندما يتعلق بقياس جماعة من العمال إذ تلعب الفروق الفردية دورا أساسيا في تحديد الإجابة الجماعية مما لا يسهل من وضع البرامج الضرورية لمعالجة عدم الرضا عن العمل الذي قد يعاني منه الأفراد لأسباب مختلفة ذلك لأن الاتجاه العام يبدو إيجابيا في بعض الأحيان وبالتالي لا بد من الاعتماد على تقنيات أخرى مدعمة كالمقابلات الحرة والاستجابات المقننة.

### المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي ومؤشراته

#### 1. نظريات الرضا الوظيفي:

أ. نظرية إشباع القيمة " شافير " 1953: تعد هذه النظرية أبسط المحاولات لتفسير الرضا عن العمل حيث تفترض أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة العالية لكل فرد على حدا وتأكد<sup>1</sup> على أن القيمة الموجودة والمدركة تختلف عن القيمة الحالية الموضوعية فكلما استطاعت المؤسسة توفير العوائد ذات القيمة للفرد، كلما كان راضيا عن عمله حسب هذه النظرية، والفرد يقوم أولا بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يدرك أنه سيحصل عليه فعلا فإدراك العامل لعمله يختلف عن الصورة الواقعية له ثم يحدد القيمة أو أهمية الحاجات التي يريدتها، فكثيرا ما يحاول الفرد القيام أو الربط بين مجمل المجهودات التي يبذلها ومجموع العوائد التي يتحصل عليه كجزء عن عمله وبين قيمة عوائده وغالبا ما ينتظر الفرد الحصول على العوائد الكبيرة وفي حالة حدوث ذلك فإن مستوى رضاه سيرتفع وفي حالة العكس أي الحصول على عوائد أقل فإن مستوى رضاه سينخفض بمعنى أن الرضا عن العمل هو مجموع التقويمات لمختلف العناصر المكونة للعمل يمكن أن تكون الدليل عن الرضا<sup>2</sup>.

إن هذه النظرية أشارت إلى ضرورة الأخذ بالفروق الفردية عند قياس الرضا عن العمل، والأخذ كذلك بالاختلاف الموجود بين الصورة المرغوبة للعمل والصورة المدركة له، وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن هذه النظرية نهت إلى أهمية التقويم الشخصي باعتبار الفرد العامل هو الوحيد المقدر لمستوى رضاه بشكل دقيق.

<sup>1</sup> سلطان محمد سعيد: مرجع سابق، ص(201).

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص (202).



ب. نظرية الحاجة للإنجاز " أتكسون: تركز هذه النظرية على جزء أو حاجة واحدة من الحاجات الإنسانية التي رتبها " ماسلو " في هرمه ، بحيث توجد هذه الحاجة في قمة الهرم ألا وهي الحاجة للإنجاز بقول " أتكسون " إن الناس الذين يكونون مرتفعي الحاجة للإنجاز يكون لديهم استعداد أو كفاح من أجل النجاح ."

فالأفراد حسب هذه النظرية يكونون مدفوعين بدرجة عالية لإشباع وتحقيق بعض الأهداف أو الأعمال التي تكون فيها فرص معقولة للنجاح.

أظهرت بعض الدراسات أن الأفراد ذوي الحاجة المرتفعة للإنجاز يفضلون القيام بأداء أفضل و كثيرا ما نجدهم يميلون إلى تأدية الأعمال ذات الالتزام والبدء بالأعمال الجديدة، ويتجنبون تلك الأعمال التي تكون سهلة جدا أو حتى صعبة جدا لأنها لا تتيح لهم فرصة تحقيق الحاجة للإنجاز<sup>1</sup>.

إن ما يميز الأفراد الذين توجد لديهم هذه الحاجة للإنجاز ويرغبون في إشباعها لأنهم لا يترددون في القيام بها والقبول بالتدريب لتحسين مهاراتهم ليصبحوا في قمة الإنجاز.

ت. نظرية عدالة العائد: لقد تعددت النظريات و الدراسات التي تناولت عدالة العائد إلا أن أكثر هذه النظريات قبولا هي تلك التي صاغها أدامس 1963 ونظرية الإنصاف و العدالة هذه فهي سهلة المضمون ولكنها صعبة التطبيق نظرا لوجود متغيرات عدة تتحكم بوضعها موضع التنفيذ فسهولة هذه النظرية تنطلق من عنصرين أساسيين هما المدخل و النتائج والعلاقة التي تربط بين المؤسسة و الأفراد العاملين هي علاقة مبادلة أين يعطى فيها العاملون مجموعة من المدخلات و التي تتضمن المستوى التعليمي للفرد و خبراته وقدراته وسنه والأداء وعدد ساعات العمل ومقابل هذه المدخلات يحصل الفرد العامل على عوائد أو نواتج منها الأجر والتقدير والمكانة الاجتماعية والعوائد المرتبطة بالعمل و الميزات المعطاة للأقدمية والتأمينات الصحية والاجتماعية وتتحدد هذه المدخلات والعوائد من خلال إدراك العامل لما هو محيط به وما هو مرغوب فيه ويقصد بالإنصاف أو العدالة من خلال هذه<sup>2</sup> النظرية التوازن الذي يجب أن يحصل ما بين المدخلات التي يحملها الفرد إلى الوظيفة والعوائد التي يحصل عليها بالمقابل<sup>3</sup>.

والعامل في أغلب الأحيان يميل إلى اختيار الأفراد ذوي الرواتب المرتفعة للتأكد من عدالة مرتبه أولا أي أنه يقوم بتحديد قيمة عمله في مستوى أكبر من المستوى الذي تضعه فيه المؤسسة ضمن نظامها التقويبي أين يحاول الفرد التعرف على ما إذا كان راتبه غير عادل، فإذا ازداد معدل المدخلات عن العوائد أي إذا لم يتحقق التساوي بين هذين المعدلين فإن الفرد سيشعر بأن ثمة اختلال في التوازن العادل مما ينتج لدى الفرد مشاعر الاستياء والتذمر والتوتر والعكس فإذا ما تساوت معدلات المخرجات و المدخلات فإن الفرد هنا سيشعر بنوع من

<sup>1</sup> منصور محمد علي: مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم " ط1 ، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 1999 ، ص(206).

<sup>2</sup> بلوط حسن إبراهيم : مرجع سابق، ص (308).

<sup>3</sup> منصور محمد علي: مرجع سابق، ص(206).

الارتياح والرضا نتيجة التعادل بين المدخلات والعوائد أي ما يقدمه وما يحصل عليه بالمقابل ويرى "أدامس" أن مدخلات الفرد تتأثر بالإدراك لمتطلبات العمل كصعوبة المهنة والمسؤوليات ومستوى التنظيم والإشراف ويرى ذلك "أدامس" من خلال نظريته "أن مشاعر التوتر التي تستولي على الفرد نتيجة تصوره أن العائد غير عادل لأن التغيرات النفسية قد لا تتضمن خلق تبريرات يعطيها الفرد لنفسه عن أسباب العوائد الكبيرة التي يحصل عليها الآخر، وقد تتضمن استبدال الآخرين الذين يمثلون نموذج المقارنة بأفراد جدد وتحقق له المقارنة معهم نوعاً من التوازن والعدالة التي ينشدها أو يحاول بطريقة أخرى<sup>1</sup>.

التخلص من اللاعدالة هذه، إما بالقيام بتصريف أو فعل ملموس قد يتضمن محاولة تغيير مدخلات الفرد أو مدخلات الآخرين أو حتى تغيير عوائد الفرد كالمطالبة بعوائد أكبر مثلاً، أو تغيير عوائد الآخرين والعلاقة التي لا تحقق له الشعور بالعدالة عن طريق ترك الخدمة والاستقالة، فالحل هنا يكمن في محاولة إقناع العمال بحتمية وجود الفرق باختلاف المناصب والكفاءات.

إن نظرية عدالة العائد بإضافتها لمقارنة العامل بينه وبين فرد آخر مختار كمرجع، قد تحدثت عن المعنى الاجتماعي النفسي للعمل، لأن العامل ليس مجرد آلة ينبغي فقط أن يكافأ على ما قدمه بل أن العامل يعمل ويتحرك في جو من المنافسة والتسابق.

إلا أن النقص الذي يلاحظ في هذه النظرية هو عدم توضيحها لآليات المقارنة التي يعتمد إليها العامل، أي لم تفصل بالقدر الكافي كيفية اختيار الفرد لحالات المقارنة، فهل توجد هناك مقاييس ومعايير وشروط للاختيار أم هي مقارنة واختيار عشوائي<sup>2</sup>.

ث. نظرية بورتر ولولر 1962 : لقد اهتم كل من بورتر ولولر في دراستهما للرضا الوظيفي بالعلاقة بين الرضا والأداء وبدءاً نموذجهما بالفكرة القائلة بأن الدوافع والرضا والأداء، متغيرات مختلفة وأن علاقاتها ببعضها ليست كما يعتقد أصحاب النظريات التقليدية في أن الرضا يؤدي مباشرة إلى الإنتاجية. ويعتبر نموذج "بورتر ولولر" من أكثر النماذج قبولاً في تفسير الرضا الوظيفي بحيث يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء وحول محددات الرضا<sup>3</sup>.

بمعنى أن الأداء يحدده الجهد المبذول فتحده قيمة العوائد ودرجة توقع الفرد لحصوله عليها إذا ما بذل الجهد المطلوب، وبالتالي فإن الجهد والدوافع لا تقود مباشرة إلى الأداء لأنها مرتبطة بالقدرات أو السمات الشخصية وطريقة إدراك دور كل فرد، وأن الرضا لا يعتبر محددًا للجهد فتأثير الرضا على قيمة ومنفعة العوائد المتوقعة ومدى عدالتها وما تحققه من إشباع لحاجاته والرضا في هذا النموذج يتحدد بتفاعل عاملين هما<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> منصور محمد علي: مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم "ط1 ، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 1999 ، ص(206).

<sup>2</sup> بلوط حسن إبراهيم : مرجع سابق، ص (308).

<sup>3</sup> منصور محمد علي: مرجع سابق، ص (207).

<sup>4</sup> سلطان محمد سعيد : مرجع سابق، ص(231-232).

- مقدار الإشباع: التي يحصل عليها الفرد وتمثل الوظيفة مصدرها الأساسي كالأجر ومحتوى العمل وفرص الترقية و الإشراف ومناخ العمل.
  - إدراك عدالة العائد: والتي تحقق له الإشباع والذي يتحقق أو يتحدد على أساس مقارنة الفرد لمعدل العوائد أو الحوافز التي يحصل عليها مقارنة بما يقدمه للمؤسسة بمعدل عوائد الآخرين إلى ما يقدمه هؤلاء الآخرين فإدراكه أو شعوره بالعدالة يتحدد بناء على هذه المقارنة.
- الرضا عن العمل = قيمة الإشباع التي يوفرها العمل + إدراك عدالة العائد.
- إن الشيء المميز في هذا النموذج هو ، ما يحدث بعد الأداء الوظيفي وهي المكافأة التي تتبعه لأن الرضا يتحدد بطريقة إدراك هذه المكافأة، مما يعني أن الأداء في رأيهم يقود إلى الرضا الوظيفي وهو أحد المتغيرات الناتجة عن مدى قصير والمكافأة الفعلية لمقابلة إدراك الشخص لعدالة مستوى المكافأة، فالعامل يكون راض عندما تقابل المكافأة توقعاته و إدراكه لعدالتها ويكون غير راض عندما تكون المكافأة الفعلية أدنى من إدراكه لعدالتها وكذا إدراكه للدور الذي ينبغي القيام به.
- يرى "لولر" "أن العمليات النفسية التي تحدد الرضا عن العمل متشابهة، بل تكاد أن تكون متطابقة في ثلاثة أبعاد وهي الراتب و الإشراف والرضا عن العمل ذاته.
- إن نموذج " بورتير " ولولر " مثل بقية النماذج النظرية المعاصرة، يفرق بين الأداء كمتغير مستقل وبين الرضا كمتغير تابع وبالرغم من أن هذا النموذج لا يتضمن متغيرا مميزا للدافعية إلا أن متغير الجهد يبدو في تفاعل قيمة العوائد مع إدراك الفرد لاحتمال تحقيقها.
- ويمكن تصور النموذج النظري الذي قدمه " بورتير " لعلاقات التأثير والتأثر بين متغيري الأداء والرضا والعوامل المحددة لكلاهما في الشكل التالي :
- ج. نظرية هيرزبيرج: تعد مساهمة هيرزبيرج في هذا المجال مساهمة كبيرة لمعرفة وفهم طبيعة الرضا عن العمل وأهم العوامل التي تساهم في تحديد الرضا عن العم أين قام بفصل هذه العوامل أو المحددات للرضا الوظيفي إلى مجموعتين وهما<sup>1</sup> :
- العوامل الدافعية: التي تشكل الرضا عن العمل، كالإنجاز والاعتراف.
  - العوامل الصحية : وهي التي تسبب عدم الرضا عن العمل كالأجر وسياسة المؤسسة وظروف العمل والعلاقات بين الرؤساء والزملاء ولقد كشفت دراسة هيرزبيرج عن الدور الأساسي الذي تقوم به هذه العوامل في عملية تحفيز الفرد مما يدفع إلى دراسة العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي والتي تؤثر بدورها في الأداء، فظهور علامات الشعور بعدم الرضا بين العمال يدل على وجود حاجات ودوافع لم يتم إشباعها أو أن طريقة الإشباع لم تحقق النتائج المرجوة، مما يفقد الإشباع أثره في القضاء على أسباب

<sup>1</sup>خوجة عبد العزيز:مرجع سابق، ص(206).

عدم الرضا وهنا يظهر دور الإدارة في المسؤولية وفي محاولة البحث والكشف عن الحاجات التي يفتقر إليها العمال ويسعون لإشباعها وإن الدراسات التي اتبعت نفس طريقة الدراسة الأصلية ل هيرزبيرج وزملائه سألت أفراد عينة البحث عن مواقف السعادة والاستياء في العمل والوقائع المسببة لها إذ أعطت نفس النتائج التي توصلت إليها دراسات هيرزبيرج أما الدراسات التي حاولت البحث عن مواقف وأسباب الرضا عن العمل من عدمه لتبعت طرقاً أخرى لجمع البيانات التي حاولت البحث عن مواقف وأسباب الرضا عن العمل من عدمه لتبعت طرقاً أخرى لجمع البيانات وتحليل، فلم تؤيد افتراضات هيرزبيرج<sup>1</sup>.

حيث اعتمدت طريقة هيرزبيرج على الجانب التقديري والنظرة الشخصية لمفردات عينة البحث و الأمر الذي جعل من الرضا الوظيفي يرتبط بعوامل ذاتية تخص قدرات الأفراد و انجازاتهم أما عدم الرضا عن العمل فقد أرجعها أغلب أفراد العينة إلى البيئة الداخلية للتنظيم والمحيط الخارجي، مما أفقد هذه الطريقة في تحديد عوامل الرضا وعدم الرضا عن العمل.

إن النتائج التي توصل إليها هيرزبيرج أثارت اهتمام العديد من الباحثين "الذين قاموا بمحاولة لاختبار صحة الفرضيات في العديد من الدراسات الميدانية، وقد أسفرت عن نتائج متناقضة" فمنهم من<sup>2</sup> أيد تلك الفرضيات وهناك من عارضها ونقدها ومن بين الذين انتقدوها" كيلي "الذي اعتبر أن العوامل<sup>3</sup> الصحية التي افترضها هيرزبيرج تتعلق بالمسيرين أكثر من المشرفين والعمال وهناك من انتقدها في تجزئة المبالغ فيها بين عوامل الرضا وعدم الرضا والعوامل المسببة لكل منهما، بحيث فصل العوامل المسببة للرضا عن التي تسبب عدم الرضا أين أثبتت الدراسات التي جاءت بعده أنه يمكن العوامل المسببة للرضا في أن تسبب في نفس الوقت عدم الرضا عن العمل وما يدعم هذا الأمر النتائج التي توصل إليها" وال 1973 أنه يمكن لنفس العوامل أن تسبب في الرضا و اللارضا لكن الفرق<sup>4</sup> هو اتجاه تلك العوامل فقط و اعتبار وجود الفروق الفردية واختلاف الحاجات وترتيب أولوياتها ودرجة إلحاحها الأمر الذي أنكره أو بسطه هيرزبيرج في دراسته و إهماله لبعض العوامل الأخرى المسببة في الرضا أو عدم الرضا كوجود الشغب و عدم الاستقرار المهني نتيجة إهمال عوامل أخرى خارجية لم يذكرها هيرزبيرج فالرضا وعدم الرضا بعدان مرتبطان ببعضهما بمتغيرات يحدد كل منهما بطريقة عكسية وسببية<sup>5</sup>.

بالرغم من الانتقادات التي وجهت لدراسة هيرزبيرج إلا أنه لا يمكن إنكار مساهمته الهامة التي ساعدت على التوصل إلى فهم طبيعة الرضا وعدم الرضا عن العمل ومحدداتها فنستطيع القول أنه قدم نموذجا جديدا

<sup>1</sup> منصور محمد علي: مرجع سابق، ص (207).

<sup>2</sup> خوجة عبد العزيز: مرجع سابق، ص (206).

<sup>3</sup> عاشور أحمد صقر: مرجع سابق، ص (162).

<sup>4</sup> خوجة عبد العزيز: مرجع سابق، ص (206).

<sup>5</sup> أرزقي عبد النور: محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند الجزائريين، الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1997، ص (100).

في التنظيم لا يقوم على أساس الاعتماد التكنولوجي بل على أساس الافتراضات التي يراها العمال أنها المسببة للرضا عن أعمالهم، ومن ثمة الاهتمام بهم طريقة جديدة في العمال.

## 2. مؤشرات الرضا الوظيفي:

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى الفرد العامل بالمؤسسة في مظاهر عدة منها:

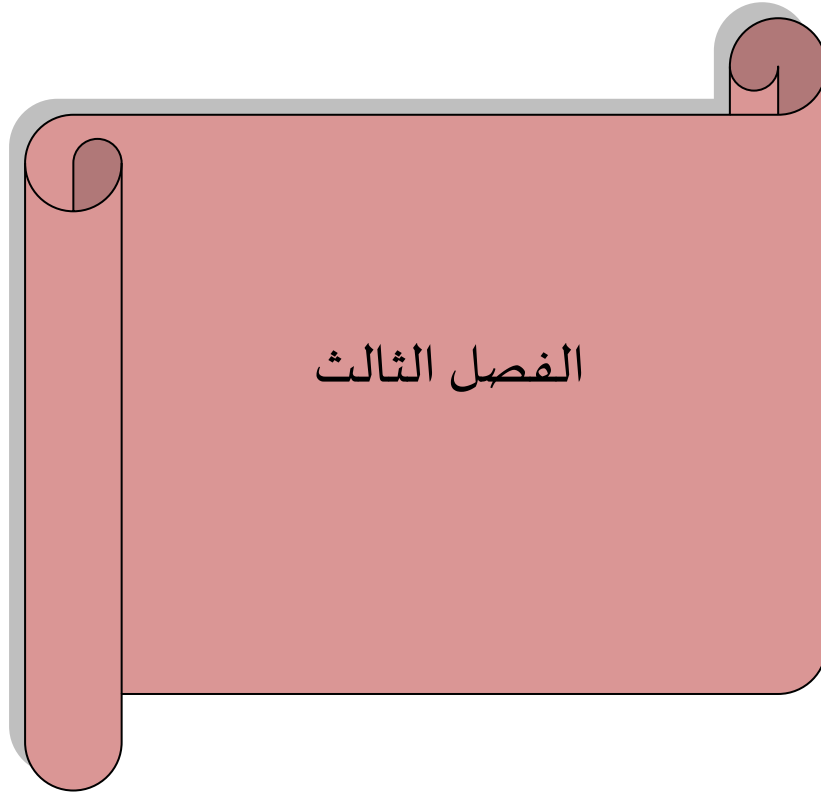
- التمارض: يلجأ الفرد إلى ظاهرة التمارض ويظهر الفرد نفسه في حالة مرض للتخلص من مشكل العمل و نتيجة للملل من الظروف المحيطة به .
- كثرة الشكاوي: إن الاستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين المستاءين إلى رفع شكاويهم كتابيا أو شفويا لرؤسائهم.
- الإضراب: حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية لذا يعد الإضراب أهم المؤشرات الدالة على عدم وجود مشاعر الرضا.
- اللامبالاة والتخريب: عند الشعور بعدم الرضا تظهر سلوكيات غير مرغوبة فيلجأ إلى السرقة التزوير عدم التعاون مع فريق العمل، التخريب وخيانة الأمانة.
- الرضا عن العامل والإصابات: تعد الحوادث التي يتعرض لها العامل تعبر منه عن عدم رضاه عن عمله و بالتالي انعدام الدافع نحو أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في أداء المهام الموجهة إليه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مروان طاهر الأزغي 2002 ص(34).

## خلاصة الفصل:

إن الاهتمام بموضوع الرضا عن العمل بدأ منذ ظهور الحاجات الإنسانية والبحث عن طرق و كفاءات إشباعها، وهذا البحث الذي تمخضت عنه عدة اتجاهات و تيارات كان هدفها هو إيجاد أفضل الطرق لإشباع الحاجات الإنسانية للأفراد العاملين للتوصل لتحقيق رضاهم عن عملهم وهو ما استخلصناه من خلال عرض بعض أهم النظريات التي تناولت موضوع الرضا عن العمل.

ونسنتج مما سبق أن الرضا عبارة عن ظاهرة فردية تتحكم فيها مجموعة من العوامل أهمها الأجر الذي يحصل عليه الفرد العامل مقابل تقديم لعمل معين في المؤسسة، إضافة إلى ساعات العمل التي تحدد الأوقات التي يؤدي فيها مهامه، والإشراف الذي يخضع له وظروف العمل التي يعمل في ظلها سواء المادية منها كوسائل العمل و التجهيزات والآلات منها كالإضاءة والتهوية والنظافة، إضافة إلى طبيعة العلاقات بين العمال فيما بينهم أو مع رؤسائهم في العمل وغيرها من العوامل التي يمكن أن تؤثر على درجة رضا الفرد العامل عن عمله أو حتى عدم رضاه في عدم توفرها أو سوء استعمالها.



## تمهيد:

بعد أن تطرقنا للجانب النظري سنتعرض في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية على الواقع العلمي حيث عملنا ميدانيا واخترقنا مؤسسة سوناطراك مركب cp1z ارزيو حيث سيتم معالجة الموضوع وذلك بسرد الحقائق وتشخيص هذه الحالة من خلال إعطاء لمحة عامة عن المؤسسة، نشأتها وتنظيمها وهيكلها لذلك سنتناول دراسة العلاقة بين الحوافز و الرضا الوظيفي لعمال سونا طراك و المجهودات التي تبذلها هذه المؤسسة في هذا المجال و من اجل ذلك قمنا بتريص ميداني و كان الغرض منه جمع معلومات و البيانات التي تخدم موضوعنا و ذلك بالرجوع الى الوثائق الداخلية للمؤسسة و تقديم استبيان لعينة من عمال المؤسسة من اجل معرفة مدى علاقة الحوافز المقدمة لهم على مستوى رضاهم الوظيفي .



المبحث الأول: تقديم عام لشركة سوناطراك

المطلب الأول: عموميات حول شركة سوناطراك

1- عموميات حول شركة سوناطراك:

سوناطراك شركة حكومية جزائرية أنشئت لنقل و تسويق المحروقات و تحولت لاحقا إلى مجموعة بترولية و غازية ضخمة توفر الجزء الأهم من عائدات البلاد من العملة الصعبة و تصنف ضمن كبريات شركات المقاولات على الصعيد الإفريقي .

تأسست الشركة الوطنية لنقل و تسويق المحروقات سوناطراك نهاية عام 1963 تجسيدا لرغبة السلطات الجزائرية في السيطرة على الثروة البترولية للبلد المستقل حديثا آنذاك و هدفت السلطات من إنشاء الشركة لتوجيه الثروة البترولية لخدمة التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و جعلها رافعة لتأميم القطاع النفطي الخاضع حينها لفرنسا القوة الاستعمارية .

في مسعى لإثبات وجودها أطلقت الشركة الناشئة في عام 1964 مشروع أنبوبها النفطي الأول بمسافة 800 كلم و ربط بين منطقتي ارزيو غربا و هاود الحمر.

في 1965 توصلت الجزائر و فرنسا إلى اتفاق حول ملف المحروقات تضمن إقامة بين شركة تمثل الطرف الفرنسي و الحكومة الجزائرية مما أتاح للدولة الجزائرية توسيع أنشطتها الإنتاجية و منحها قدرا اكبر من المشاركة في تسيير قطاع المحروقات .

و في ضوء هذا الاتفاق أطلقت سوناطراك أول مشاريعها الاستكشافية بعد إن كان دورها في السابق محصورا في النقل و التسويق و بناء على هذا التوسع تمت مضاعفة رأس مالها عشر مرات لتبلغ 400 مليون دينار جزائري .

و في 1975 كانت الشركة قد طورت أنشطتها لتشمل جزءا هاما من المشتقات الببتروكيميائية و هكذا أقامت وحدتين لتحويل المواد البلاستيكية في سطيف و شلف .

و مع توسع أنشطة الشركة و تنوعها بات حتما وضع مخطط توجيهي لرسم معالم المستقبل فأطلق مخطط تقييم قطاع المحروقات عام 1977 و وضع في صدارة أهدافه رفع معدلات الإنتاج من البترول و الغاز مع منح أهمية إضافية للمشتقات الببتروكيميائية.

معروف إن لكل شركة أهداف و من بين أهداف شركة سوناطراك:

- ✓ التنقيب على المحروقات و استغلالها .
- ✓ تجميع الغاز الطبيعي و معالجته.
- ✓ تمويل البلاد بالمحروقات على المدى المتوسطة و البعيدة.
- ✓ تحويل و تكريرا المحروقات و تسويقها.
- ✓ تطوير شبكات نقل المحروقات تخزين شحن استغلال و تسيير هذه الشبكات .
- ✓ دراسة كل نشاط له علاقة مباشرة بصناعة المحروقات و كل عمل يترتب عنه فائدة على مجمع سوناطراك.

## 2- نشاطات سوناطراك:

- التنقيب و الاستكشاف: تعتبر هذه الأخيرة من أهم المراحل في الصناعة البترولية حيث شهدت أول إشغال التنقيب سنة 1980 بحوض الشلف و ذلك باللجوء إلى عقود شراكة مع الشركات الأجنبية نظرا لضخامة المشروع بينما عملية الاستكشافات فهي تتم سنويا حيث تم اكتشاف سنة 2001 ستة آبار منها ثلاثة للبترول و الأخرى للغاز .
- الإنتاج: تعتبر هذه المرحلة موائية للمرحلة الأولى فعملية إنتاج الغاز انطلقت سنة 1961 بينما عملية إنتاج البترول انطلقت سنة 1985 فعرفت عملية الإنتاج تطورا هاما خاصة بعد المشاركة الأجنبية بحيث إن إنتاج الغاز سجل 113 مليون متر مكعب في 1995 إما في سنة 2000 وصل إلى 134 مليون.
- النقل عن طريق الأنابيب: وتهدف إلى ربط الحقول و مراكز الإنتاج بمصانع التحويل و التوزيع المحلية و الأجنبية و هو نشاط يتم بالاستعانة بشركات أجنبية كشركة بريتيش بيتر وليوم .
- تجميع الغاز: تمتلك سوناطراك حاليا أربعة مراكز أو مركبات للتميع إذ تملك خبرة معتبرة في الصناعات الغازية و يظهر ذلك باحتلالها المرتبة الرابعة في سلم اكبر الشركات الممونة للغاز في العالم كما تجدر الإشارة إلى إن أول مركب للتميع في العالم تم إنشائه في الجزائر ارزيو .
- التسويق: بعد تأميم مؤسسات التوزيع في 1980 تحملت سوناطراك عملية توزيع المنتجات النفطية و مضاعفة نقاط البيع لرفع صادراتها في الأسواق العالمية .

## 3- عموميات حول مركب cp1z :

المجمع cp1z التابع لشركة سوناطراك الوطنية يسمى enip في الإطار السياسي تم إنشائها بموجب مرسوم رقم 257-84 في 01-09-1984 بتعديل المرسوم رقم 83-410 في 06-06-1983 تحتل cp1z مساحة قدرها 27 هكتار على هضبة mahGoun اثنين كلم من مدينة ارزيو شمال المصفاة يخدمها الطريق السريع الوطني رقم 11 وهران ارزيو مستغانم .

المجمع متخصص في صناعة المنتجات التالية:

- ✓ إنتاج الميثان ول 100000 طن/آن .
- ✓ الإنتاج الرسي المكون 16000 طن/آن .
- ✓ إنتاج راتجات ليوريا السائلة للغراء 10000 كن/إن .
- ✓ إنتاج مساحيق راتجات البوري الإنتاج 2500 طن /ساعة .
- ✓ إنتاج راتنجات الفينول للينين 3000 طن/آن .
- ✓ إنتاج راتنجات صغار الغراء 2600 طن/آن .
- ✓ إنتاج راتنجات الميلامينل 1000 طن/آن.

المرافقة اللازمة لتشغيل وحدات الإنتاج من المنتجات المذكورة أعلاه هي: الماء المرجل و مياه التبريد و توليد البخار و كهرباء الطوارئ و الهواء المضغوط .

الراتنجات هي مواد شبه منتهية و مرنة للغاية و يمكن أن يؤدي إلى العديد من المنتجات النهائية .

#### 4- تكوين المؤسسة:

- ❖ 1968: وضع اتفاقية تشمل توضيح لثوابت المستقبل ALMER .
- ❖ 1969: ميلاد الشركة ALMER .
- ❖ 1970: إمضاء عقد مع GLASGROW و HUMPHERYS في سبتمبر .
- ❖ 1971: إمضاء عقد لانجاز وحدة المنفعة مع الشركة الايطالية في جوان و دخول العقد حيز التنفيذ في شهر أكتوبر .
- ❖ 1973: توقيع عقد مع ITALCONSULT لإنشاء وحدة الراتنجات.
- ❖ 1975: بداية عمل وحدة المنفعة UTILITES .
- ❖ 1976: بداية عمل وحدة الميثان ول و المشروع في الاستغلال .
- ❖ 1977: بداية وحدة الراتنجات الصناعية .
- ❖ 1978: الشروع في استغلال الراتنجات الصناعية .
- ❖ 24 ابريل 1978: تدشين المركب من طرف الرئيس الراحل هواري بومدين .
- ❖ 1 جانفي 2011: اختصاصها من طرف سوناتراك و دمجها في نشاط المصب قسم بتر و كيميائية .

## 5- إدارة مجمع cp1z لها المهام الأساسية:

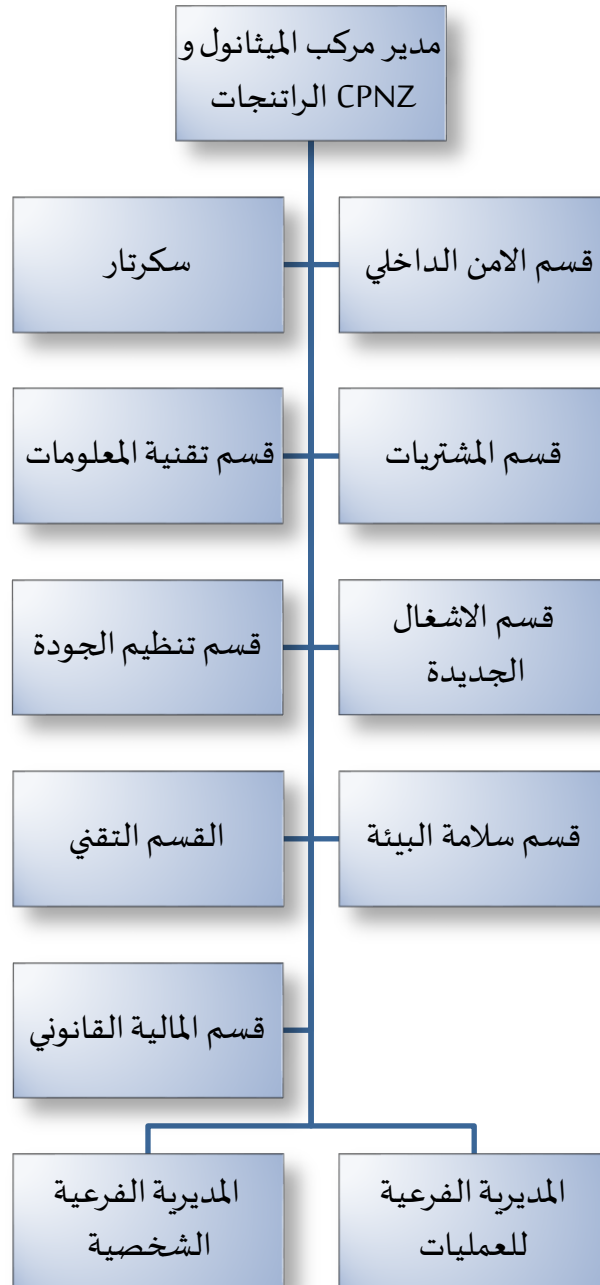
- ✓ إدارة و تطوير جميع أنشطة المجمع ولا سيما ضمان توافر المواد الخام و التشغيل و الإنتاج وكذلك المرافق بهدف تحقيق الأهداف المنوط بها من حيث الإنتاج .
- ✓ مراقبة التشغيل السليم لإدارة المجمع في ظل أفضل ظروف السلامة و التكلفة و الجودة .
- ✓ مراقبة تنفيذ خطط موثوقية و امن مرافق إدارة المجمع .
- ✓ تطوير خطط الإنتاج لإدارة المركب بالتعاون مع الهيكل ذات الصلة في القسم من حيث الكمية و النوعية و المواعيد النهائية و ذلك وفقا لقواعد الصحة و السلامة و البيئة .
- ✓ المراقبة و التحكم في إدارة و تشغيل المجمع بهدف الحفاظ على الإنتاج بالقدرة المثلى و تحسين تكاليف الإنتاج و الامتثال للمعايير و قواعد السلامة .
- ✓ تنظيم المعلومات و إعداد التقارير .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمركب cp1z

(1) مركب الميثانول:

الشكل رقم 01 : الهيكل التنظيمي لمركب cp1z

يتكون من:

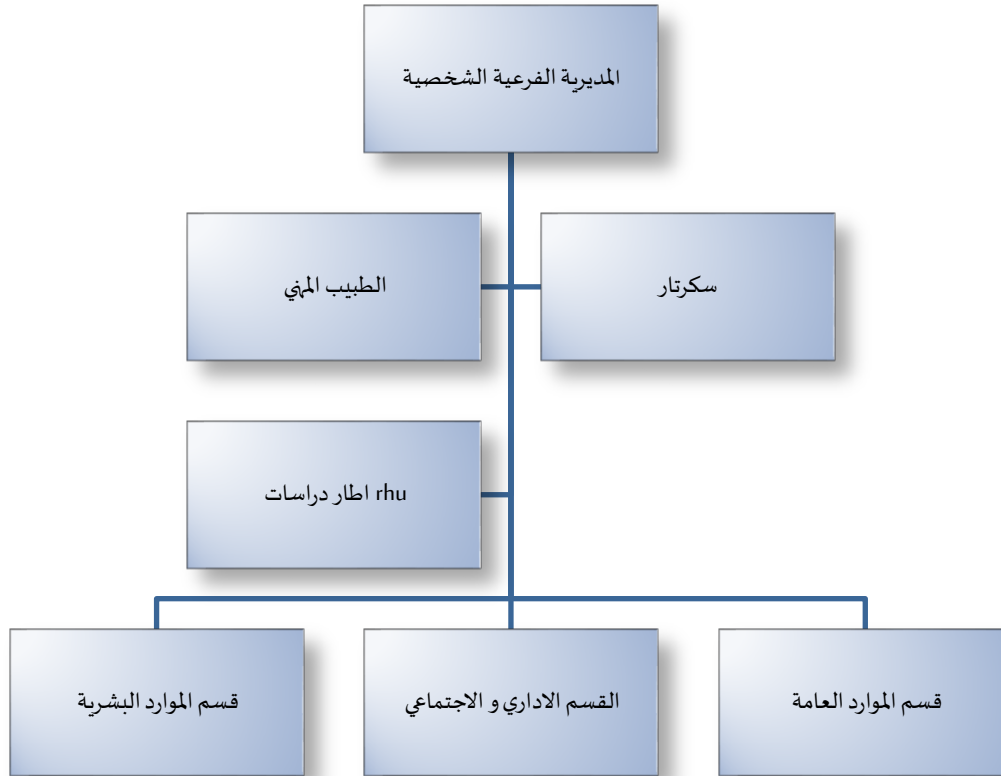


المصدر: معلومات مقدمة من طرف شركة سوناطراك.

## (2) المديرية الفرعية الشخصية:

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية الشخصية

يتكون من:



المصدر: معلومات مقدمة من طرف شركة سوناطراك.

## • المديرية الفرعية الشخصية :

المديرية الفرعية الشخصية لها المهام التالية :

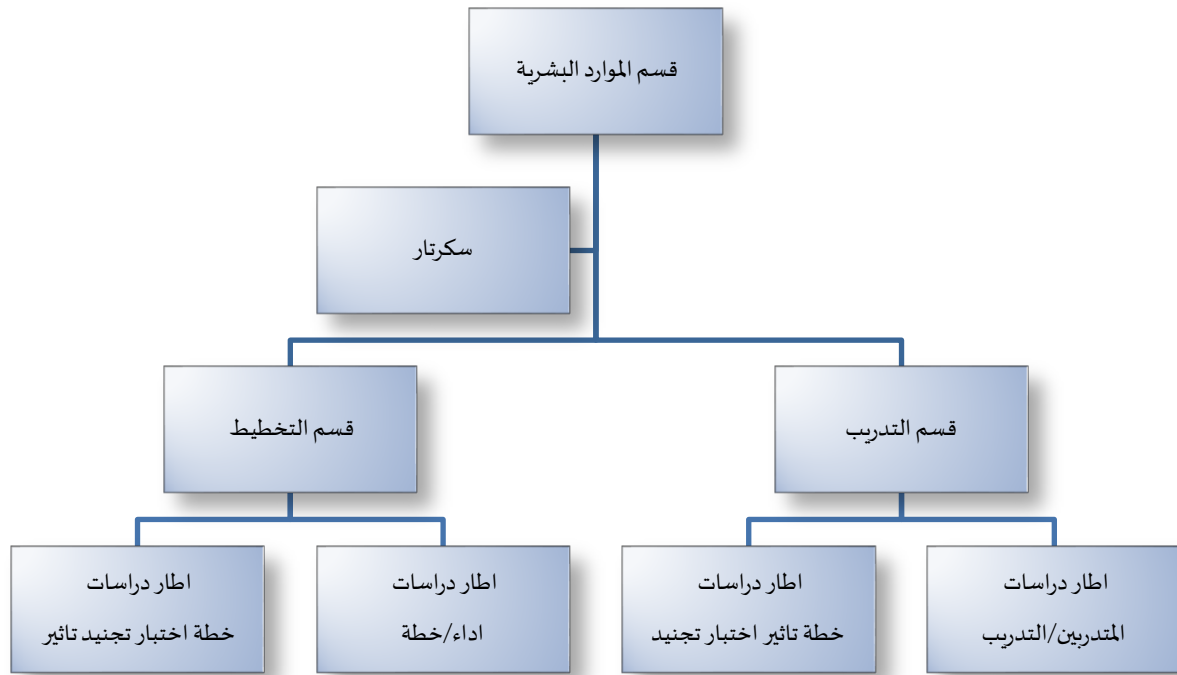
- ✓ الإشراف على تنسيق أنشطة الهياكل الموضوعة تحت مسؤولياتها فيما يتعلق بتنمية إدارة الموارد البشرية.
- ✓ التأكد من الالتزام بتطبيق القواعد و النصوص التنظيمية المتعلقة بمجال إدارة الموارد البشرية وتنميتها.
- ✓ الإدارة الإدارية إدارة كشوف المرتبات و المزايا الاجتماعية و الطبية نيابة عن موظفي الهياكل .
- ✓ تنفيذ سياسات الشركة فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية .
- ✓ توحيد الخطط السنوية و المتعددة السنوات و مراقبتها بما يتماشى مع أهداف المجمع .

- ✓ توفير خدمات النقل و النظافة و التمويل و المبيعات نيابة عن موظفي المجمع .
- ✓ تقديم خدمات لتوفير معدات الحماية الشخصية و الأثاث و المعدات المكتبية لإدارة المجمع .
- ✓ إضفاء الطابع الرسمي على قرارات التنظيم الإداري التي تقع ضمن صلاحياتها و مراقبتها .
- ✓ تنظيم المعلومات و التقارير .

### (3) قسم الموارد البشرية :

الشكل رقم 03 : الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية

يتكون من:



المصدر: معلومات مقدمة من طرف شركة سوناطراك.

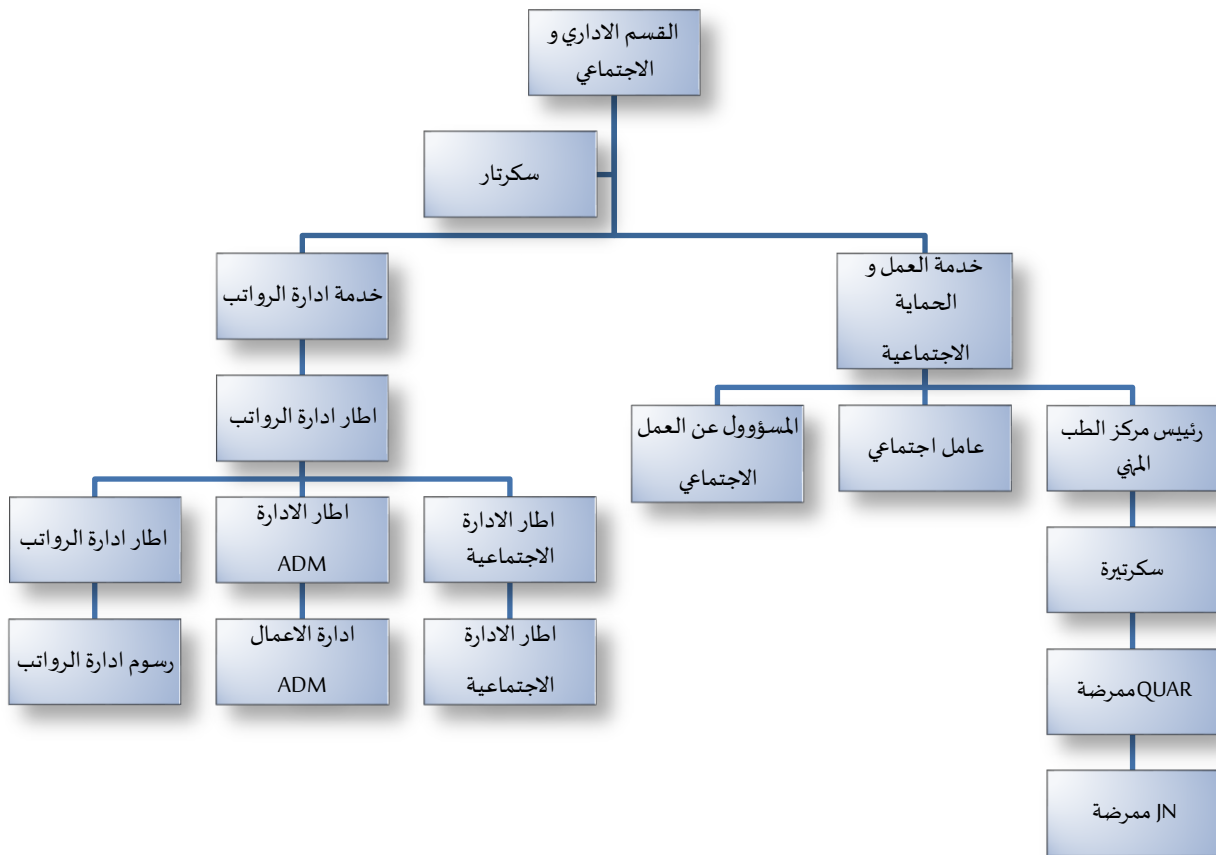
#### • قسم الموارد البشرية :

قسم الموارد البشرية له المهام الأساسية :

- ✓ وضع و تنفيذ خطط التطوير الوظيفي للإمكانات البشرية داخل المجمع .

- ✓ تحديد الإمكانيات و إعداد تعاقب عالي الجودة وفقا لسياسة الشركة بشأن الإدارة المهنية المعمول بها في الشركة .
  - ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية لهياكل المجمع من اجل تطوير و تنفيذ برنامج تدريبي وفقا لسياسة التدريب المعمول بها في الشركة و بما يتوافق مع المواعيد النهائية و الميزانيات المخصصة .
  - ✓ تقييم الموظفين و ضمان التطوير خطط تنمية الموارد البشرية و التأكد من تنفيذها.
  - ✓ وضع توقعات التوظيف لجميع هياكل المجمع وفقا للسياسة و الإجراءات المعمول بها داخل الشركة .
  - ✓ يشرف على إدارة و تطوير و صيانة مستوى كفاءة موظفيها.
  - ✓ تنفيذ سياسات الشركة في مجال تنمية الموارد البشرية .
  - ✓ مراقبة الحفاظ على مناخ اجتماعي جيد و الحفاظ على علاقات عمل متناغمة .
  - ✓ تنظيم المعلومات و التقارير .
- (4) القسم الإداري والاجتماعي :

الشكل رقم 04 : الهيكل التنظيمي للقسم الإداري والاجتماعي



المصدر: معلومات مقدمة من طرف شركة سوناطراك.



- القسم الإداري والاجتماعي :

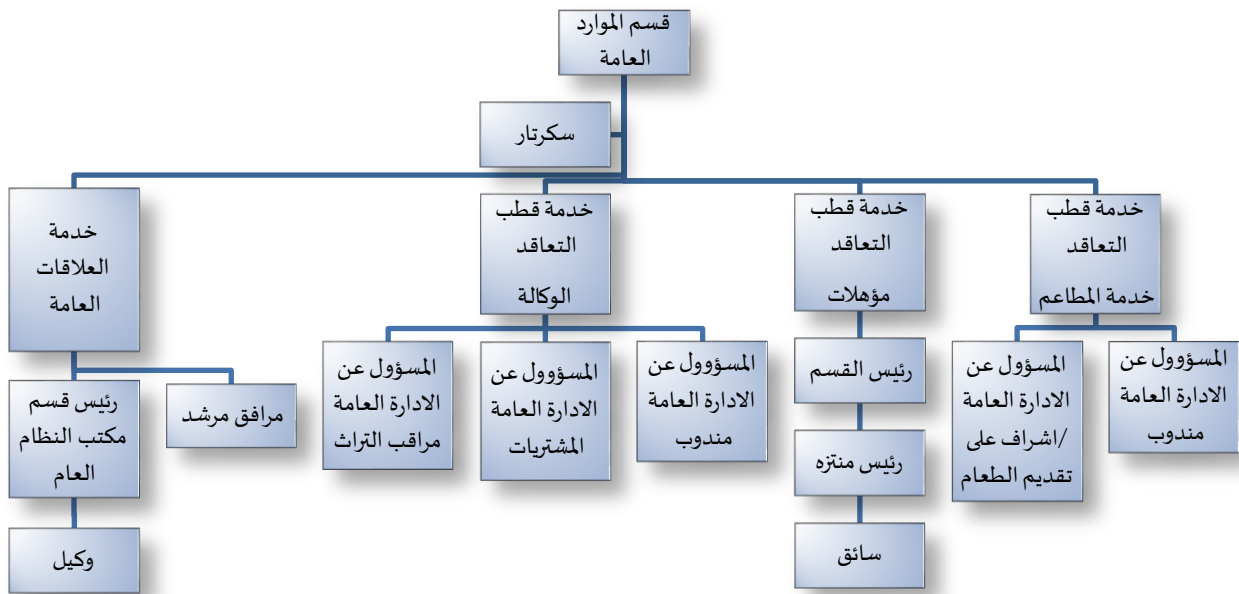
القسم الإداري والاجتماعي لديه المهام الأساسية :

- ✓ المساهمة في إنشاء كشوف رواتب موظفي المجمع في المواعيد النهائية و بما يتوافق مع الأنظمة المعمول بها .
- ✓ إنشاء و مراقبة و تنفيذ البرامج السنوية للطب المهني .
- ✓ المساهمة في تغطية الطب الاجتماعي للعاملين و المستفيدين منهم و التوصية بالإجراءات التي من شأنها تحسين فعالية الخدمات المقدمة .
- ✓ إدارة الطلبات و التقاضي المسبق الناشئة عن تحقيق علاقة العمل مع الهيكل و الوكلاء وفقا للأنظمة المعمول بها في الشركة .
- ✓ تمثيل المجمع مع مفتشيه العمل مكتب التوفيق في سياق معالجة القضايا المتنازع عليها .
- ✓ تنظيم المعلومات و التقارير .

5) قسم الموارد العامة:

الشكل رقم 05 : الهيكل التنظيمي لقسم الموارد العامة

يتكون من:



المصدر: معلومات مقدمة من طرف شركة سوناطراك.

• قسم الموارد العامة :

قسم الموارد العامة لديه المهام الأساسية :

- ✓ إنشاء الجرد المادي وفقا للقواعد و الإجراءات المعمول بها في الشركة .
- ✓ التزويد وفقا للسياسات و الإجراءات المعمول بها في المركب بالخدمات اللازمة لتشغيل إدارة المجمع من حيث النقل و التمويل و الاستنساخ و الصيانة العامة مع ضمان جودة الخدمات المقدمة .

- ✓ المساهمة في ربحية الخدمات المقدمة من خلال تحسين وسائل و تكاليف المشتريات التي يتم إجراؤها و/أو الأنشطة المتعاقد عليها من الباطن .
- ✓ الحفاظ على التراث المنقول و غير المنقول للمجمع و تطويره .
- ✓ مراقبة الامتثال للوائح و شروط الصحة و السلامة و البنود التعاقدية من قبل المقاولين من الباطن .
- ✓ وضع توقعات الميزانية في الموارد العامة و ضمان إمداد المجمع بالإمدادات و الأثاث و المعدات المكتبية ضمن الميزانيات المخصصة .
- ✓ تنظيم المعلومات و التقارير .

## المبحث الثاني: دراسة الحالة لمركب CP1Z :

المطلب الاول : سياسة الحوافز و علاقاتها على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونطراك مركب CP1Z بتروكيمياية :

## 1. سياسة الحوافز المتبعة في شركة سونطراك مركب CP1Z :

تعتبر عملية التحفيز من اهم المهام التي تقوم بها ادارة المؤسسة و من ضروريات الاساسية ل عملها، و على قدر نجاحها في تحفيز الموظفين على قدر ما ستكسب احترامهم و ثقتهم و حبهم ، و بالتالي يمكن اجراء اي عمل مهما كان صعبا.

## 2. الحوافز المادية والمعنوية :

أ. الحوافز المادية : تتكون من الاجور و هي بدورها تتكون من :

- الاجر الاساسي : يتم تحديد الاجر في المؤسسة وفقا للمعايير المحددة من قبل اطراف التفاوض و الاحكام الواردة للشركة .
- العلاوات : الخبرة المهنية و الخبرة المكتسبة داخل و خارج المؤسسة و يتم تحديد المعدل المخصص للعامل على اساس الاقدمية .
- الساعات الاضافية : العمل الاضافي هو ساعات العمل بعد المدة القانونية و هذا عندما يتطلب نشاط الشركة عملا اضافيا من حين الى اخر و اعطاء الاولوية لعمال العرضيين و يجب ان يكون ذو طبيعة طارئة و استثنائية و محدودة بشكل صارم و في هذه الحالة يجوز للمؤسسة مطالبة اي عامل بعمل اضافي دون ان تتجاوز الساعات التنظيمية. وذلك من خلال :

يتم تمييز ساعات العمل الاضافي حسب اذا ما تم تنفيذها ام لا خلال ايام العمل بما في ذلك اليوم الأول من الراحة الأسبوعية في حالة خمسة ايام عمل في الأسبوع، خلال الأيام الراحة القانونية وفي الليل في ايام العطل الرسمية مدفوعة الأجر.

## ب. الحوافز المعنوية:

- سياسة الترقية المتبعة في المؤسسة : تعتبر الترقية حافزا اساسيا يقدم الى العامل و هو يؤخذ على اساس التقييم السنوي و يكون بخلق منصب جديد او برفع تصنيف العامل من منصبه الى منصب اخر .

## المطلب الثاني : عرض وتحليل النتائج

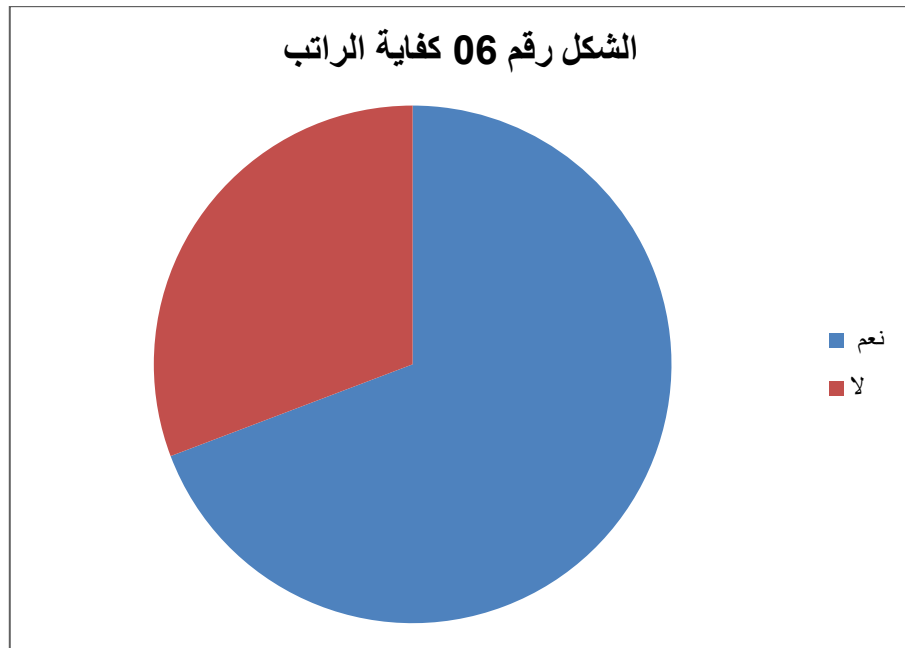
توجهنا إلى مكان الدراسة التطبيقية شركة سوناطراك مركب cp1z و قمنا بتوزيع استمارات استبيان والتي كانت الأداة لجمع البيانات، و قمنا بتوزيعها على عمال المديرية، والشركة تتكون من 300 عامل موزعين على مختلف الأقسام و المديرية، و انحصرت دراستنا في المديرية الفرعية و الشخصية أخذنا عينة 13 عامل من أصل 30 المتواجدين في المديرية و يكون تحديد العينة مرتبط بطبيعة البحث و أهدافه و مجتمع البحث تعتبر المصدر الذي يعتمد عليه الباحث في بحثه و نوع العينة التي أخذناها و هي عينة طبقية و في استعراضنا لهذا الاستبيان استعملنا الملاحظة و التي كانت كذلك وسيلة لجمع البيانات .

المحور الأول : دور الحوافز المادية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة "سوناطراك"

## • جدول رقم 1 : كفاية الراتب :

| الرضا بالراتب | تكرار | نسبة   |
|---------------|-------|--------|
| نعم           | 9     | 69,23% |
| لا            | 4     | 30,77% |
| مجموع         | 13    | 100%   |

المصدر : من إعداد الطالبين.



المصدر : من إعداد الطالبين.

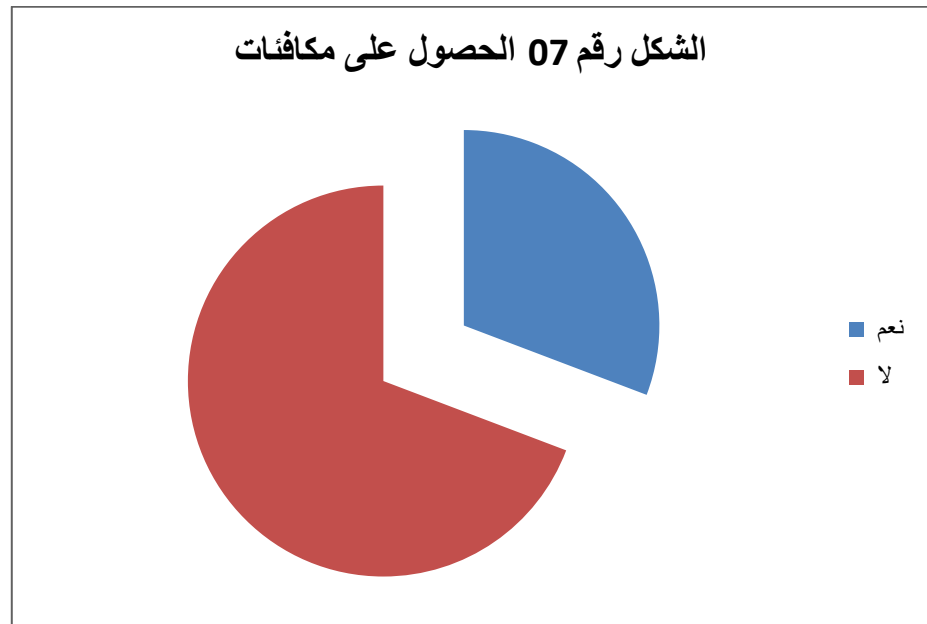
من خلال الجدول رقم (01) أعلاه المتعلق بكفاية الراتب، يتضح لنا الاتجاه العام للإجابة يميل إلى صنف المبحوثين الذين يرون أن راتبهم يكفيهم، وقد قدرت نسبتهم بـ 69,23% تليها بعدها نسبة 30,77% يقرون أن راتبهم غير كافي.

تحليل الجدول رقم 01 : الأشخاص الذين صرحوا بكفاية راتبهم و انه يكفيهم لإعالة أسرهم و راضين به هذا راجع إلى استفادتهم من المنح مثلا أو زيادة في الأجر. والذين لا يكفيهم بسبب غلاء الاسعار و انخفاض القدرة الشرائية لدى العامل وعدم تغطية كل حاجاتهم الضرورية.

• جدول رقم 02 : الحصول على المكافآت

| النسبة | تكرار | الحصول على المكافئة |
|--------|-------|---------------------|
| 30,77% | 4     | نعم                 |
| 69,23% | 9     | لا                  |
| 100%   | 13    | المجموع             |

المصدر : من إعداد الطالبين



المصدر : من إعداد الطالبين

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن النسبة الأكبر تؤول للإفراد الذين لم يتحصلوا على مكافآت بنسبة 69,23% في حين نجد أقل نسبة تؤول للإفراد الذين تحصلوا على مكافآت بنسبة 30,77%.

تحليل الجدول رقم 02 : اغلب الأشخاص صرحوا بعدم حصولهم على المكافآت كزيادة في الأجر أو منح إضافية و قد يكون بسبب تهاونهم في العمل أو بسبب كثرة الغيابات أو بسبب آخر ألا و هو الإضرابات ولكثرة العمال في الشركة و لا تستطيع الشركة اعطاء المكافأة لجميع العمال وكذلك المحسوبية .  
عكس الذين صرحوا بحصولهم على مكافآت و التي قد تكون بسبب بذلهم جهد في العمل و بأداء ممتاز .

• جدول رقم 03 : الاستفادة من التعويض :

| الاستفادة من التعويضات | تكرار | نسبة   |
|------------------------|-------|--------|
| استفد                  | 8     | 61,54% |
| لم استفد               | 5     | 38,46% |
| المجموع                | 13    | 100%   |

المصدر : من إعداد الطالبين



المصدر : من إعداد الطالبين

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن النسبة الأكبر تؤول للإفراد الذين تحصلوا على تعويضات بنسبة 61,54% في حين نجد أقل نسبة تؤول للإفراد الذين لم يستفادوا من التعويضات و التي كانت نسبتهم بنسبة 38,46% .

اي نقول ان المؤسسة لا تستطيع ان كل عملائها ا استفادة من التعويض لكثرة الحوادث هناك و نوع الاصابة ان كانت خطيرة او عادية.

تحليل الجدول رقم 03 : على مستوى شركة سوناتراك يمكن القول انه هناك تعويضات و هذا نظرا لتوفر المشركة على إمكانيات مادية هائلة تمكنها من سد تعويضات العمال على مستوى الشركة .

• جدول رقم 04 : الحصول على منحة المردودية :

| الحصول على منحة المردودية | تكرار | نسبة   |
|---------------------------|-------|--------|
| نعم                       | 7     | %53,84 |
| لا                        | 6     | %46,15 |
| المجموع                   | 13    | %100   |

المصدر : من إعداد الطالبين



المصدر : من إعداد الطالبين

من خلال الجدول رقم (04) أعلاه يتضح أن أغلبية العمال تحصلوا على منحة المردودية وهذا ما عبر عنه نسبة %53,84، مقابل نسبة %46,15 من باقي العمال لم يتحصلوا على منحة المردودية .  
تحليل الجدول رقم 04: نلاحظ اغلب العمال تحصلوا على المنحة لكن المؤسسة لاتستطيع منحها لجميع العمال بسبب كثرة العمال .



• الجدول رقم 05 : مساهمة المنح في استقرار العامل :

| نسبة   | تكرار | مساهمة المنح في استقرار العامل |
|--------|-------|--------------------------------|
| %76,92 | 10    | نعم                            |
| %23,08 | 3     | لا                             |
| %100   | 13    | المجموع                        |

المصدر : من إعداد الطالبين



المصدر : من إعداد الطالبين

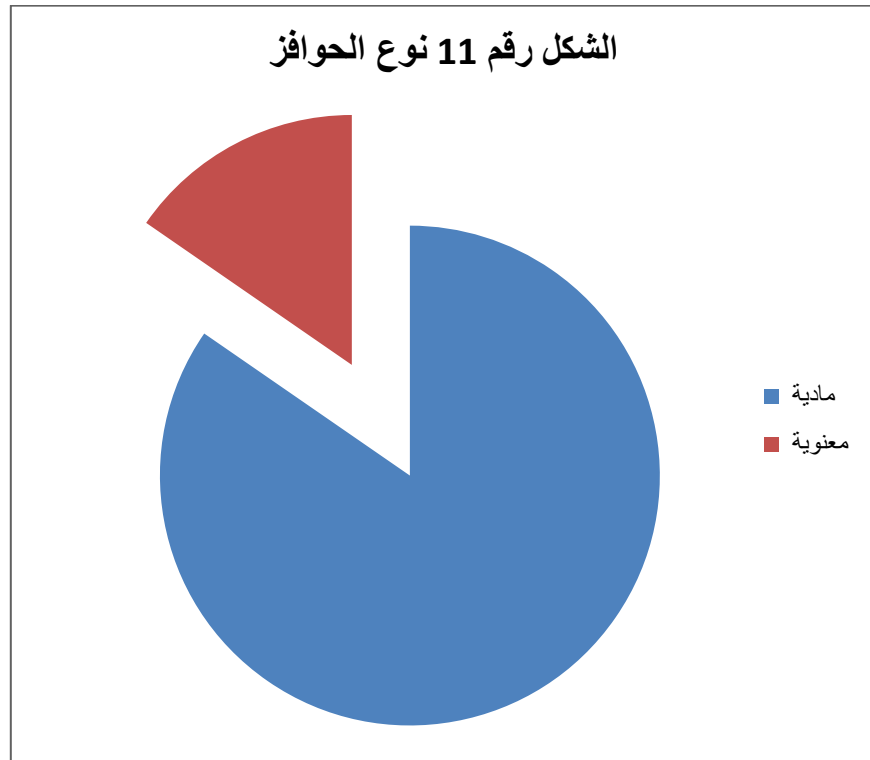
من خلال الجدول رقم (05) أعلاه يتضح لنا أن اغلب الأفراد اقرروا أن المنح تساهم في استقرار العامل بالشركة وهذا ما مثلته نسبة 76,92% في حين نجد أن اغلب الأفراد أنكروا أن المنح تساهم في استقرار العامل وهذا ما مثلته نسبة 23,08% .

تحليل الجدول رقم (05): أي نقول المنح لها دور اساسي في استقرار العامل في شركة و كلما زادت المنح زاد الاستقرار العامل في الشركة .

• جدول رقم 06 : نوع الحوافز التي يتلقاها العمال :

| نوع الحوافز | تكرار | نسبة   |
|-------------|-------|--------|
| مادية       | 11    | %84,62 |
| معنوية      | 2     | %15,38 |
| المجموع     | 13    | %100   |

المصدر : من إعداد الطالبين



المصدر : من إعداد الطالبين

يتبين من خلال الجدول رقم (06) أعلاه أن أغلبية الحوافز المتحصل عليها هي حوافز مادية بنسبة %84,62 في المؤسسة، مقابل %15,38 تمثل حوافز معنوية.

فمن خلال المعطيات الإحصائية يتبين أن أغلبية الحوافز المتحصّل عليها هي عبارة عن حوافز مادية وتظهر هذه الحوافز المادية بهذه النسبة لما لها من أهمية لدى الفرد العامل، فغالبية العمال يحتاجوا لحوافز مادية أكثر لعدة أسباب مثل تلبية حاجاتهم الأساسية والثانوية التي لا تأتي له إلا من خلال حصوله على الحوافز المادية.

تحليل الجدول رقم 06 : اغلب الحوافز المتحصل عليها مادية و ذلك لما لها من أهمية لدى الفرد العامل لأنهم يحتاجونها لعدة أسباب كتلبية حاجياتهم الأساسية و الثانوية .

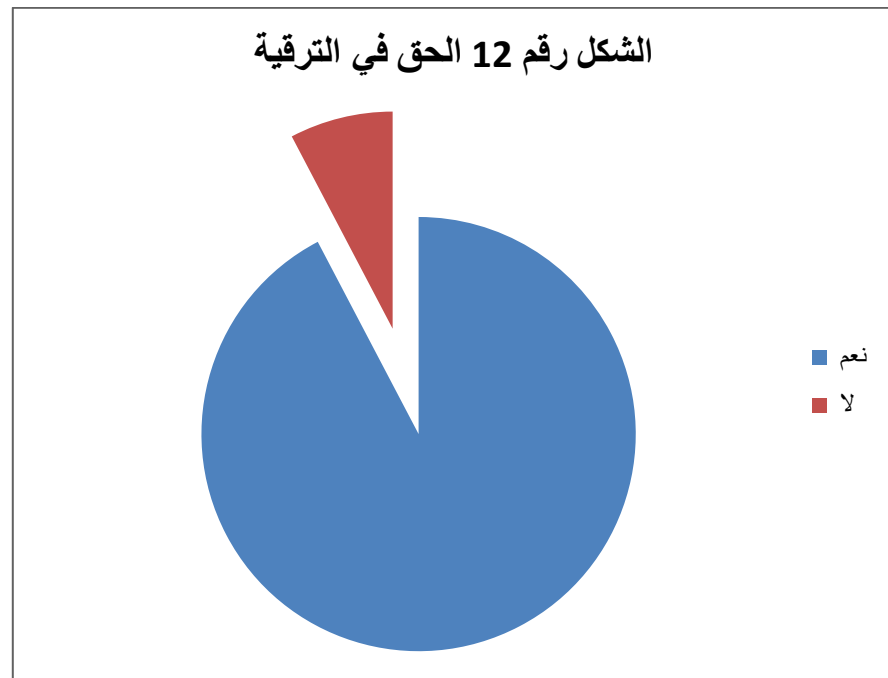
المتحصلون على حوافز معنوية فاعلب الظن أنهم استطاعوا تحقيق اكتفاءهم من حيث المادة و تحصلوا على ما كانوا يسعون له أكثر من سعيهم للحوافز المادية .

المحور الثاني : دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العما

• جدول رقم 07 : الحق في الترقية :

| الحق في الترقية | تكرار | نسبة   |
|-----------------|-------|--------|
| نعم             | 12    | %92,31 |
| لا              | 1     | %07,69 |
| المجموع         | 13    | %100   |

المصدر : من إعداد الطالبين



المصدر : من إعداد الطالبين

من خلال الجدول رقم (07) أعلاه يتضح لنا أن معظم العمال لديهم الحق في الترقية وهذا ما مثلته نسبة %92,31 في حين نجد العمال المحرومين من الترقية بلغت نسبتهم %07,69 .

تحليل جدول رقم (07): أي نقول ان المؤسسة لا تستطيع ترقية كل العمال، و كثرة المحسوبية في الشركة .

• جدول رقم 08 : تلقي التقدير والاحترام من المشرفين :

| نسبة   | تكرار | تلقي التقدير والاحترام |
|--------|-------|------------------------|
| %84,62 | 11    | نعم                    |
| %15,38 | 2     | لا                     |
| % 100  | 13    | المجموع                |

المصدر : من إعداد الطالبين



المصدر : من إعداد الطالبين

من خلال الجدول رقم (08) أعلاه يتضح لنا جليا أن نسبة %84,62 من العمال يتلقون التقدير و الاحترام من المشرفين تليها نسبة %15,38 من العمال الذين لا يتلقون التقدير والاحترام من مشرفيهم .

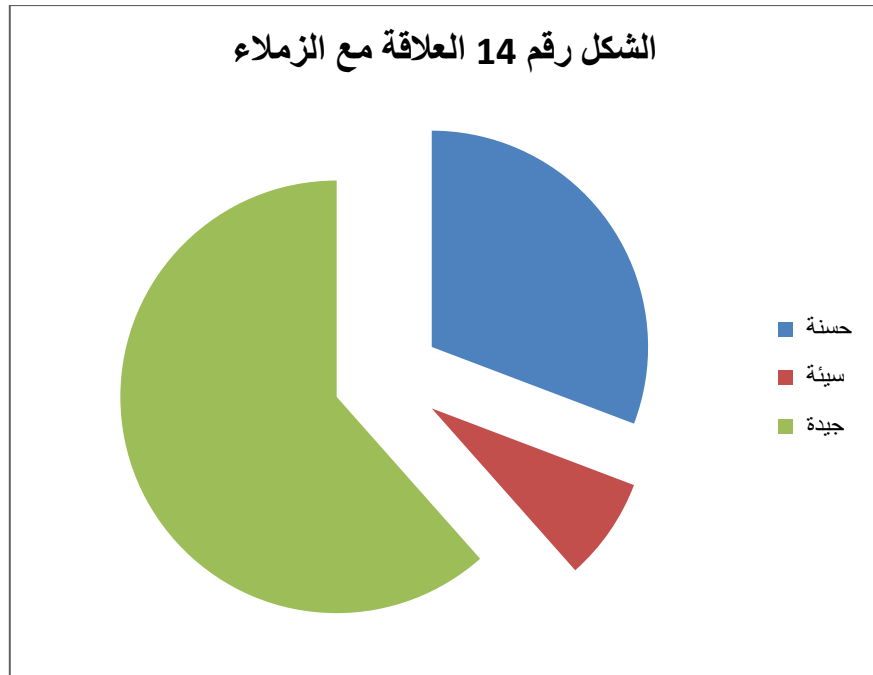
تحليل الجدول رقم 08 : اغلب العمال صرحوا بأنهم يتلقون التقدير والاحترام من المشرفين و هذا لوجود علاقة جيدة و متينة بين المشرفين و العاملين بسبب احتكاكهم ببعضهم البعض و الاحترام الكبير للصغير .

## 1-المحور الأول : تأثير علاقات العمل بين الزملاء والرؤساء في تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى العمال:

## • جدول رقم 09 : العلاقة مع الزملاء :

| العلاقة مع الزملاء | تكرار | نسبة   |
|--------------------|-------|--------|
| حسنة               | 4     | 30,77% |
| سيئة               | 1     | 07,69% |
| جيدة               | 8     | 61,54% |
| المجموع            | 13    | 100%   |

المصدر : من إعداد الطالبين



المصدر : من إعداد الطالبين

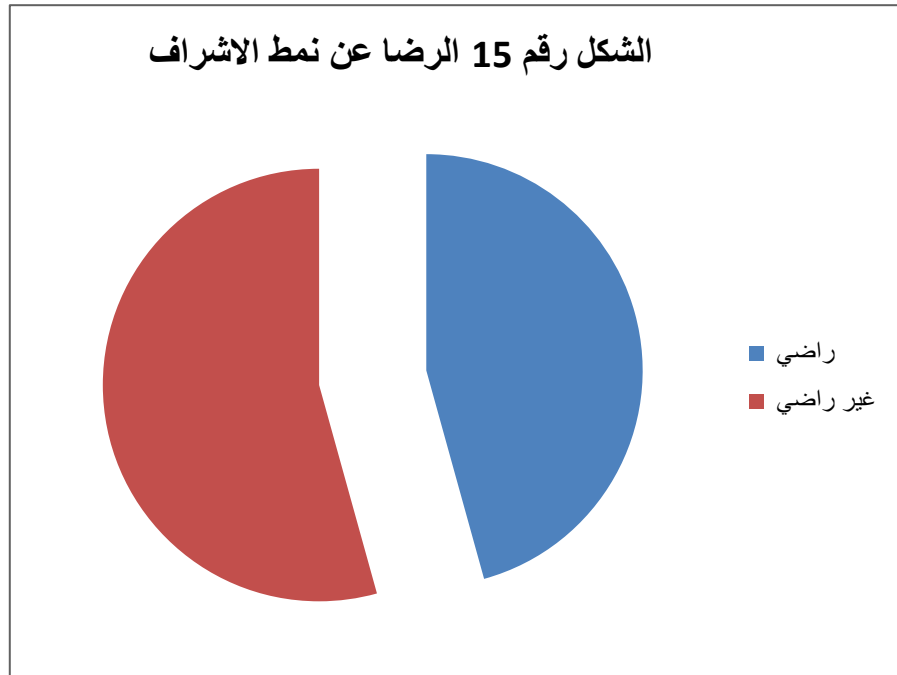
يبين الجدول رقم (09) أعلاه أن نسبة 61,54% تمثل الأفراد الذين تلقوا معاملة جيدة من طرف زملائهم تليها نسبة 30,77% من الذين لديهم علاقة حسنة مع زملائهم في حين نجد نسبة 07,69% لديهم معاملة سيئة من طرف الزملاء وهذا يرجع إلى احتكاك الزملاء ببعضهم البعض في مجال العمل مما نتج عنه علاقات حسنة وجيدة داخل المؤسسة.

تحليل الجدول رقم 09 : أكثر العمال صرحوا بعلاقتهم الجيدة مع الزملاء و هذا راجع لاحتكاكهم ببعضهم البعض في مجال العمل مما نتج عنه علاقات حسنة و جيدة.

• جدول رقم 10 : الرضا عن نمط الإشراف :

| الرضا عن نمط الإشراف | تكرار | نسبة   |
|----------------------|-------|--------|
| راضي                 | 6     | %46,15 |
| غير راضي             | 7     | %53,85 |
| المجموع              | 13    | % 100  |

المصدر : من إعداد الطالبين



المصدر : من إعداد الطالبين.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن الاتجاه العام للإجابة تمثله فئة العمال الغير الراضين عن نمط الإشراف بنسبة % 53,85 , تليها نسبة العمال الراضين الذين صرحوا بأن نمط الإشراف راضين عنه و الذين قدرت نسبتهم %46,15 .

تحليل الجدول رقم 10 : اغلب العمال راضون عن نمط الإشراف و هذا يرجع بالأساس للعلاقة الحسنة بين العمال و مشرفهم .

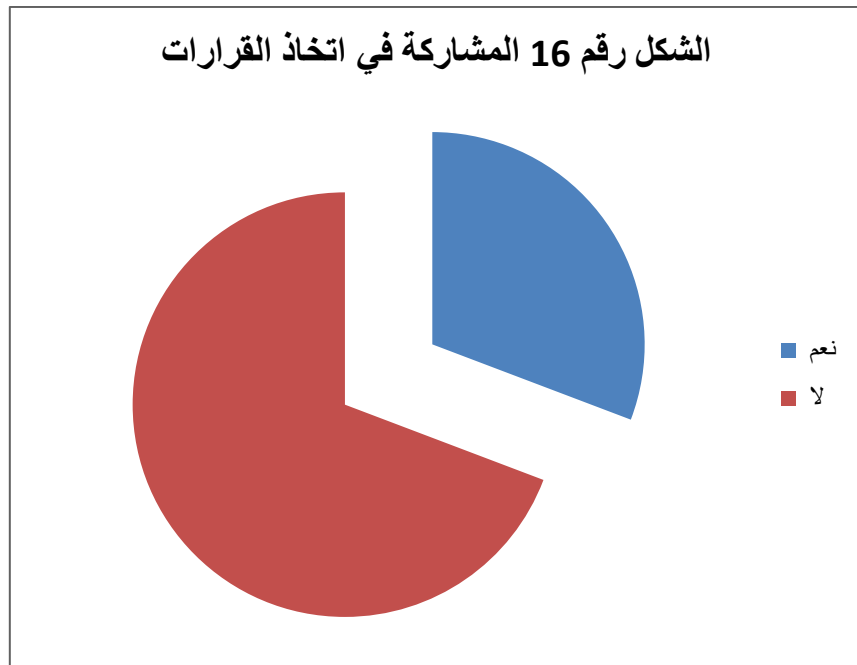
في حين نجد منهم من صرح بأنه غير راضي عن نمط الإشراف و هذا قد يكون بسبب سوء المعاملة داخل الشركة:

نستنتج من خلال تحليلنا الإحصائي السابق للجدول أن أغلبية العمال رضاهم عن نمط الإشراف راجع بالأساس للعلاقات الحسنة بين العمال ومشرفهم.

• جدول رقم 11 : المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة :

| المشاركة في اتخاذ القرارات | التكرار | نسبة   |
|----------------------------|---------|--------|
| نعم                        | 4       | 30,77% |
| لا                         | 9       | 69,23% |
| المجموع                    | 13      | 100%   |

المصدر : من إعداد الطالبين



المصدر : من إعداد الطالبين .

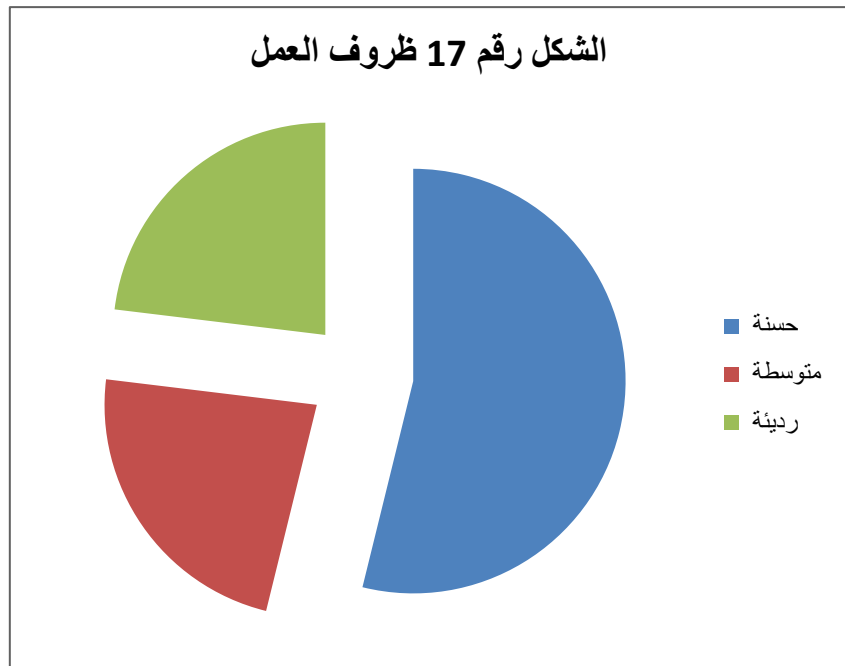
نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن نسبة العمال الذين ليس لديهم حق المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة هم الأكبر نسبة و المقدرة ب 69,23% مقابل نسبة 30,77% يشاركون في اتخاذ القرارات. تحليل الجدول رقم 11: يرجع عدم المشاركة كل العمال في اتخاذ القرار لكثرة العمال هناك و كذلك كثرة الآراء و ضيق الوقت.

2-المحور الثاني: تأثير ظروف العمل المادية في تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة "سوناتراك".

• جدول رقم 12 : ظروف العمل

| ظروف العمل | تكرار | نسبة   |
|------------|-------|--------|
| حسنة       | 7     | 53,85% |
| متوسطة     | 3     | 23,08% |
| رديئة      | 3     | 23,08% |
| المجموع    | 13    | 100%   |

المصدر : من إعداد الطالبين



المصدر : من إعداد الطالبين



نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) الأغلبية من العمال الذين صرحوا أن ظروف عملهم حسنة قدرت نسبتهم بـ 53,85 % في حين الذين صرحوا بأن ظروف عملهم متوسطة تقدر نسبتهم بـ 23,08% في حين يشتكي البعض من ظروف العمل الرديئة التي قدرت نسبتها بـ 23,08%.

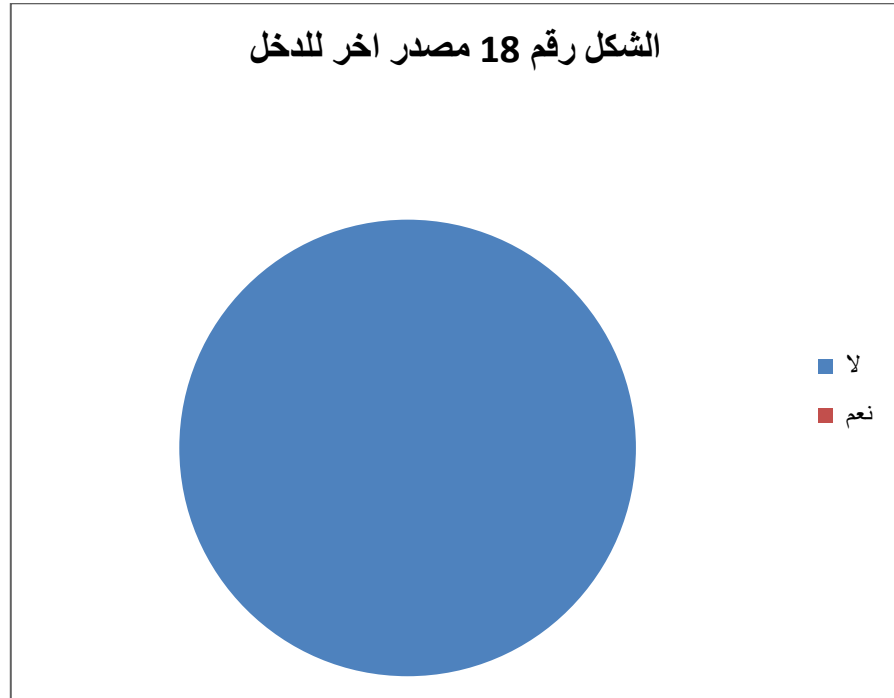
من خلال القراءة الإحصائية للجدول السابق نستنتج أن الأغلبية الساحقة من العمال راضون عن ظروف العمل المتاحة لهم حيث لها انعكاس ودور في التأثير عن درجة رضا العمال داخل المؤسسة.

تحليل الجدول رقم 12 : الأغلبية الساحقة صرحوا بان ظروف عملهم حسنة لتوفر الامن و الاستقرار في العمل و توفر الجو الملائم.

• جدول رقم 13 : وجود مصدر آخر للدخل

| وجود مصدر آخر للدخل | تكرار | نسبة |
|---------------------|-------|------|
| نعم                 | 0     | 0%   |
| لا                  | 13    | 100% |
| المجموع             | 13    | 100% |

المصدر : من إعداد الطالبين



المصدر : من إعداد الطالبين

من خلال الجدول رقم (13) أعلاه نلاحظ أن نسبة 0 % من العمال يقرون بأن لديهم مصدر آخر للدخل مقابل 100 % من العمال يقرون بأنه ليس لديهم مصدر آخر للدخل.

من خلال النتائج الإحصائية للجدول يتضح لنا بأن أغلبية العمال ليس لديهم مصدر آخر للدخل وبالتالي فالعمال لا يعانون من ضعف الأجر لذا لا يبحثون ولا يبالون بمصادر أخرى للدخل لأن أجورهم مرتفعة تسد جميع احتياجاتهم.

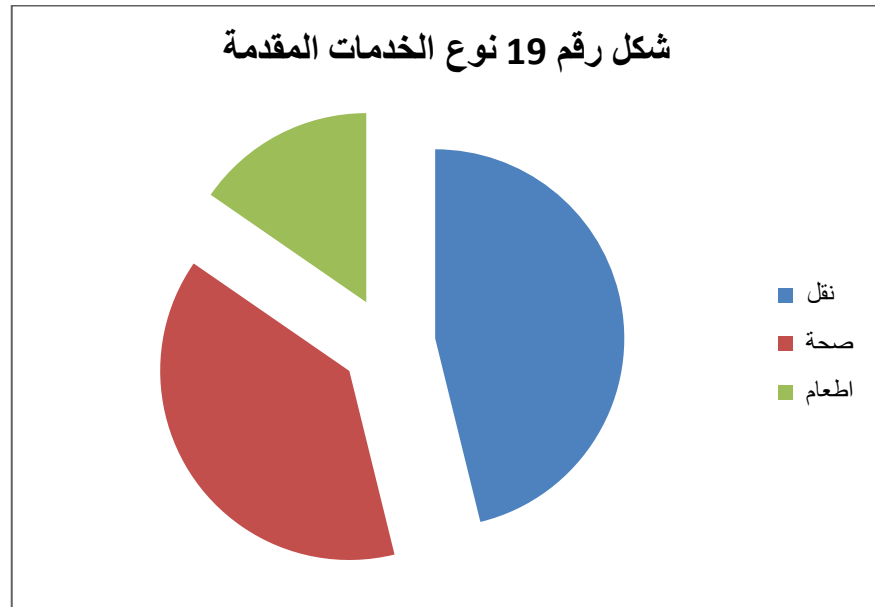
تحليل الجدول رقم 13 : جميع عمال الشركة صرحوا بأنه ليس لديهم مصدر آخر للدخل و هذا راجع إلى أجورهم المرتفعة و التي تمكثهم من سد حاجياتهم .

عمال سوناطراك لا يعانون من ضعف في الأجر لذلك لا يبحثون ولا يبالون بمصادر أخرى للدخل .

• جدول رقم 14 : نوع الخدمات المقدمة للعمال

| نوع الخدمات | تكرار | نسبة   |
|-------------|-------|--------|
| نقل         | 6     | 46,15% |
| صحة         | 5     | 38,46% |
| إطعام       | 2     | 15,38% |
| المجموع     | 13    | 100%   |

المصدر : من إعداد الطالبين



المصدر : من إعداد الطالبين

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن نوع الخدمات المقدمة نسبيا كالتالي النقل 46,15% تليها الصحة بنسبة 38,46% تليها الاطعام بنسبة 15,38% .

تحليل الجدول رقم 14 : الصحة من بين الخدمات التي تقدمها الشركة للعمال و هذا راجع لوجود طبيبين خاصين بالشركة ووجود سيارة اسعاف كما انه هناك مراقبة صحية دورية للعمال كافة.

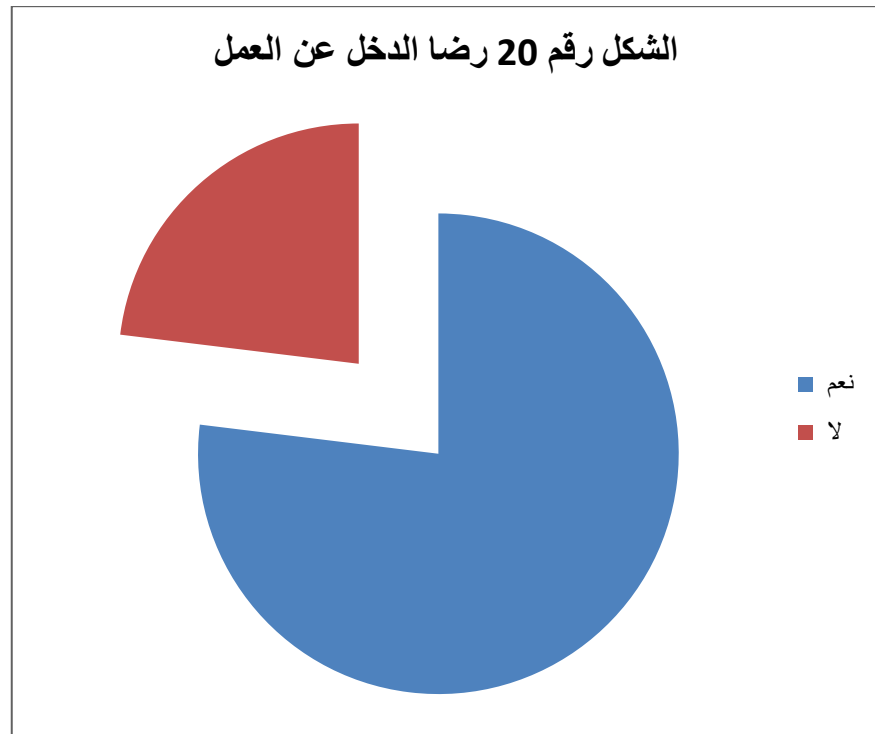
خدمات النقل كثيرة و هذا لعدم اقتناء العمال لسياراتهم أو عدم توفرهم لها لذلك توفر الشركة سيارات خاصة و حافلات لنقلهم من أماكن عملهم إلى مقر سكنهم.

خدمات الإطعام قليل من يستفيد منها وهذا نتيجة قرب المسافة من الشركة إلى أماكن سكن العمال.

• جدول رقم 15 : رضا الدخل عن العمل

| رضا الدخل عن العمل | تكرار | نسبة   |
|--------------------|-------|--------|
| نعم                | 10    | %76,92 |
| لا                 | 3     | %23,08 |
| المجموع            | 13    | %100   |

المصدر : من إعداد الطالبين



المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الجدول رقم (15) أعلاه نلاحظ أن نسبة 76,92% من العمال يقرّون بأن يوجد لديهم رضا عن الدخل في المقابل نجد نسبته 23,08% من العمال يقرّون بأنه لا يوجد لديهم رضا عن الدخل. تحليل الجدول رقم 15 : اغلب العمال صرحوا برضاهم للدخل عن العمل و هذا راجع الى تحفيزهم داخل هذه المؤسسة.

#### خلاصة:

توصلنا من خلال تحليلنا لنتائج الفرضيات الثلاثة للدراسة إلى القول أن الحوافز بنوعها المادية و المعنوية لها تأثير في تحديد درجة الرضا لدى العمال خاصة عندما تعلق الأمر بالحوافز المادية، كالأجر والمنح الإضافية والتعويضات المقدمة للأفراد العاملين والتي أظهر أغلب أفراد العينة ميولهم أو رغبتهم في الحصول عليها، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على مدى تأثيرها عليهم ومساهمتها في تحقيق و إشباع حاجاتهم الضرورية. ومن هنا يمكن الخروج بفكرة مفادها أن الحوافز المعنوية ضعيفة التأثير مقارنة بتأثير الحوافز المادية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال.

وتوصلنا من خلال تحليل معطيات الفرضية الثانية إلى أن ظروف العمل لها تأثير في تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى العمال، كما تعمل على رفع روحهم المعنوية ،وتقوي من انتمائهم وولائهم إلى وحدة عملهم ،و تشجيعهم على الأداء الأحسن للعمل.

ومن ثمة فإن هذه المؤسسة شأنها شأن أغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تحرص على إرضاء أفرادها العاملين، وذلك بتحفيزهم وتوفير متطلبات العمل ومستلزماتهم الضرورية مما يحقق أهداف المؤسسة في رفع الإنتاج والإنتاجية من جهة ومن جهة أخرى تحقيق طموحات وأهداف العاملين بها.

كما توصلنا من خلال تحليل معطيات الفرضية الثالثة إلى أن مستوى الدخل له علاقة وطيدة بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة، حيث تم التوصل لاستنتاج مفاده أنه كلما كان مستوى الدخل مرتفع كلما كان رضا العمال أكثر وبالتالي كلما ازداد تحفيز العمال في هذه المؤسسة كلما ازداد رضاهم الوظيفي.

## خاتمة:

ترجع أهمية دراسة حوافز العمل في علاقتها بالرضا الوظيفي إلى أن حوافز العمل هي أحد أهم الطرق التي بواسطتها إدماج الفرد في عمله بالإضافة إلى أنها تعتبر أداة فعالة ومهمة في أيدي المشرفين الإداريين في أي مؤسسة شرط أن تستخدم استخداما حسنا و الأسرع في صرفها للعمال في وقتها دون تأخير، وأن تصرف حسب الجهد والأداء الجيد ومتابعة الإدارة لتطبيقاتها، فالاهتمام بهذه الأمور يلعب دورا مهما في شعور الأفراد العاملين بالرضا عن عملهم كما تساهم في بقاء المؤسسة في حالة القوة والفاعلية مما يؤدي إلى توجيه سلوك الأفراد العاملين ودفعهم للمساهمة في تطوير المؤسسة، إذ أن انتهاز سياسة جيدة لأنظمة الحوافز مع مراعاة مبدأ العدالة والمساواة في توزيعها من أهم عوامل نجاح برامج إدارة الأفراد في أي مؤسسة مما يخلق اتجاهات إيجابية نحو العمل وبالتالي تحقيق الرضا لدى العمال.

ومن الثابت أن عدم توفر الحوافز المناسبة ينعكس سلبا على مستوى درجة الرضا، وهذا بدوره قد يفقد الفرد العامل الحماس والإحساس بأهمية العمل وتنخفض روحه المعنوية ورغبته في الأداء بفاعلية. إن الاستخدام الحالي للحوافز في مؤسساتنا الإنتاجية وحتى الخدماتية هو جزئي، بحيث تطبق فقط بعض صورها وأشكالها وفي غالب الأحوال يكون تطبيقها ذا طابع غير دقيق وغير محكم مما يؤدي إلى قلة فاعليتها بالإضافة إلى أن سياسية التحفيز المتوخاة حاليا مبنية أساسا على معايير قوية وقانونية تركز على الأولوية المرسومة في المخططات التنموية للقطاعات الاقتصادية المختلفة، مما يغفل فيه الجانب الواقعي للحوافز.

### ■ النتائج العامة المتوصل إليها:

بعد قيامنا بالدراسة الميدانية توصلنا إلى إستخلاص بعض النتائج فيما يلي:

-قلة الحوافز المعنوية المقدمة من طرف المؤسسة كتشجيع و الشكر و الثناء على العمل.

-تولي المؤسسة أهمية كبيرة لأعوان التحكم لأنها تسعى لتوظيف الكفاءات .

-عدم رضا العاملين على الاجور و المكافآت المالية .

-عدم تساوي فرص الترقية في المؤسسة .

-نقص روح الجماعة في العمل .

-قلة التكوين .

-عدم رضا بعض العمال عن راتبهم .

-عدم رضا العمال على فرص الترقية من طرف المؤسسة .

-عدم اهتمام المسؤول بالامور الشخصية للعمال .

-قلة الخدمات المقدمة للعمال .

-عدم الاستفادة من التعويضات .

-قلة تحسين ظروف العمل .

## ■ نتائج الفرضيات:

● الفرضية العامة: نستنتج من خلال دراستنا ان كلما زاد تحفيز العمال في سونطراك زاد رضاهم الوظيفي حيث أن توفير الحوافز سواء كانت مادية او معنوية يؤدي إلى تحقيق الرضا لدى العمال و من خلال دراستنا الميدانية في مؤسسة سونطراك توصلنا إلى نوع الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة معظمها حوافز مادية بنسبة كبيرة إلى ما يقارب ب 84.62% مقابل 18.38% من الحوافز معنوية .

## ■ الفرضيات:

● الفرضية الأولى: نستنتج من خلال دراستنا أن مستوى الدخل له علاقة وطيدة بالرضا الوظيفي لعمال مؤسسة سونطراك حيث كلما ارتفع الدخل للعامل شعر بالرضا داخل مؤسسته و أحس بالإستقرار و هذا الشئ إيجابي بالنسبة للمؤسسة ، لأن العامل عند إستقراره المادي سيضعف من مجهوداته في العمل ، وبالتالي زيادة الإنتاج والإنتاجية، كما تبين كذلك من خلال تحليلنا ان معظم العمال داخل هته المؤسسة يوجد لديهم رضا كبير واقتناع عن الدخل وهذا مامثله كثير من العمال في تصريحاتهم المتعلقة بمستوى الدخل وعلاقته بمستوى الاستهلاك ، حيث تبين انه كلما كان مستوى دخلهم مرتفع كلما كان مستوى استهلاكهم اكبر .

● الفرضية الثانية : إن الحوافز تتحدد بجانبين احدهما مادي والثاني معنوي، إلا انه في هذه المؤسسة يطغى عليها الطابع أو النوع المادي أكثر من المعنوي الذي أظهر درجة معينة من رضا العمال عن عملهم وهذا ما توصلنا إليه حيث أن توفير الحوافز المادية يؤدي أكثر إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال هذه المؤسسة مقارنة بتأثير الحوافز المعنوية وهذا من خلال عرض نسب لا بأس بها أظهرت عدم رضا أفراد العينة المدروسة عن نمط الإشراف خاصة، والذي اثر على جوانب معينة من الرضا هي جوانب معنوية خاصة بالأفراد العاملين كعدم في اتخاذ القرارات ، وهذا يعد حافزا إشراكهم ن كانت هناك مشاركة فإن اقتراحاتهم لا تؤخذ بعين سلبيًا يؤثر على رضا العمال إضافة إلى عدم اهتمام الإدارة بتشجيع أفرادها العاملين بالطرق المتاحة أو المتوفرة في هذه المؤسسة كالأجر والمنح الإضافية ومختلف الخدمات والتعويضات ولقد اظهر أفراد العينة رضاهم تجاهها ، هذا ما يؤكد أن الحوافز المادية اقرب إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال أكثر بما يمكن أن تحققه الحوافز المعنوية من رضا للعمال عن عملهم.

● الفرضية الثالثة : أن ظروف العمل باختلافها مادية كانت أو لها تأثير هام على درجة الرضا الوظيفي لدى العمال وهذا ما استخلصناه من خلال ربط متغيرات الرضا الوظيفي بطبيعة ظروف العمل المادية بمعنى انه كلما كانت طبيعة ظروف العمل ملائمة وجيدة كلما زادت درجة الرضا الوظيفي لدى العمال، وظهر كذلك هذا الأمر عند ربط طبيعة العمل بمتغيرات الرضا الوظيفي، وتوصلنا إلى أن لطبيعة العمل دور في

تحقيق رضا العمال عن عملهم .واستنتجنا كذلك أن لجماعة العمل تأثير على رضا العمال وذلك من خلال شعورهم بالأمن والاستقرار في العمل وهي نفس النتيجة التي توصلنا إليها بالنسبة لتأثير طبيعة علاقة العمال مع الرؤساء في العمل، في تحريك مشاعر الرضا لدى العمال كما تزيد من انتمائهم وولائهم للمؤسسة وكذا من خلال إنشاء علاقات أفقية وعمودية في العمل .

وكنتيجة لما سبق أنه لا يمكن التوصل إلى حقيقة الرضا عن العمل إلا بقوة وتعدد المؤشرات التي عندما يتعلق الأمر بظروف العمل المادية، فهي تعد عامل هام قوي وتدعم هذا ومؤشر قوي في تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى العمال، لذا وجب على كل مؤسسة أن تأخذ هذه العناصر وأخرى بالاهتمام بالغ وكمتغيرات وعوامل أساسية في تعاملاتها مع عمالها من اجل رفع مستويات الرضا لديهم .

■ ومن خلال الانجاز استخلصنا بعض الافاق و التوصيات :

يتضح من خلال الدراسة و المشاكل و المعوقات التي يعاني الموظفين من حيث رضاهم الوظيفي و من خلال الحوافز المقدمة لهم داخل المؤسسة اقتراح مجموعة من الافاق و التوصيات هي :

-الاحذ بعين الاعتبار شكاوي و احتياجات الموظفين .

-اشراك العاملين في اتخاذ القرارات فذلك يرفع من روحهم المعنوية .

-الشفافية و الموضوعية في تحديد معايير منح الحوافز سواء كانت مادية او معنوية .

-يجب ان يكون النظام خالي من التعقيدات .

-نزع مبدأ الادارة التقليدية التي تجعل المدير هو على حق دائما .

-الحرص على توفير الحوافز المعنوية .

-توفير ظروف و بيئة عمل جيدة .

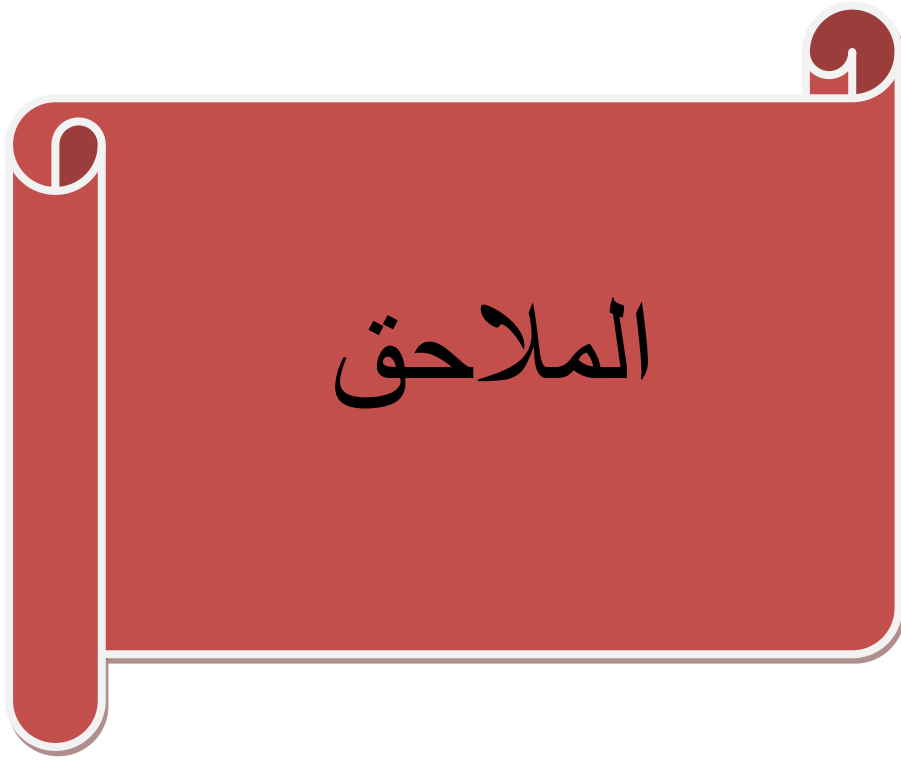
-زيادة فرص التكوين .

-وضع رؤية مستقبلية و اهداف واضحة للمؤسسة .

-الحرص على التقليل من الضغوطات في العمل .

-خلق جو مناسب يسوده الرضا .

-تعزيز روح العمل الجماعي .





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسة

## استمارة استبيان

نحن الطالبان من قسم العلوم الاقتصادية بصدد انجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة تحت عنوان سياسة الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي نرجو منكم ملئ هذه الاستمارة بكل موضوعية ونتعهد اننا سوف نستخدمها لغرض البحث العلمي

من إعداد :

حمادي محمد سنوسي

بريكي لمياء إيمان

السنة الجامعية : 2021-2022

أولاً : البيانات الشخصية :

- 1\_الجنس : ذكر  أنثى
- 2\_السن : 29-20  39 - 30  49 - 40  59-50
- 3-الحالة المدنية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 4-عدد الأولاد : 3-1  6-4  10-7
- 5-المستوى التعليمي : بدون مستوى  متوسط  ثانوي  جامعي
- 6-الفئة المهنية : إطار  تنفيذ  تحكم  أخرى
- 7-الاقدمية : اقل من 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات  من 11 سنة فما فوق

ثانياً : بيانات حول الحوافز المادية والمعنوية :

ا-بيانات حول الحوافز المادية :

- 8-هل أنت راضي براتبك : راضي  غير راضي
- 9-هل الراتب الذي تتقاضاه يكفيك لإعالة عائلتك : نعم  لا
- 10-هل تتحصل على مكافئة : نعم  لا
- 11-هل تستفيد من التعويضات : استفد  استفد
- 12-هل سبق لك أن تحصلت على منحة المردودية : نعم  لا
- 13-هل تساهم المنح في استقرار العامل : نعم  لا
- 14-بماذا تفضل أن تكافئ : حوافز مادية  حوافز معنوية

ب-بيانات حول الحوافز المعنوية :

- 15-هل لديك الحق في الترقية داخل مؤسستك : نعم  لا
- 16-على أي أساس تتم ترقيتك في مؤسستك : الاقدمية  الأداء  المؤهلات  أخرى
- 17-هل سبق ل كان استفدت من الترقية : استفدت  لم استفد
- 18-هل تتلقى التقدير والاحترام من المشرفين عليك : نعم  لا
- 19-هل تمنحك المؤسسة شهادات تقديرية : نعم  لا

ثالثا : بيانات حول العلاقات في العمل :

ا-بيانات حول علاقات العمل بين الزملاء والرؤساء :

- 20-كيف ترى علاقتك مع المشرفين : سلطوية  ديمقراطية  فوضوية
- لا اعرف

21-هل أنت راضي على نمط الإشراف : راضي  غير راضي

22-هل علاقتك مع زملائك : حسنة  سيئة  جيدة

23-هل معاملة مسئوليك تؤثر على وتيرة إنتاجك : نعم  لا

24-هل تشارك في اتخاذ القرارات داخل مؤسستك : نعم  لا

ب-بيانات حول طبيعة العمل وظروفه :

25-ما هي طبيعة عملك : عادي  صعب  خطير

26-كيف تجد ظروف عملك : حسنة  متوسطة  رديئة

27-هل أصبت في العمل : نعم  لا

28-ما نوع الإصابة : خطيرة  بسيطة  لا توجد إصابة

29-هل أنت راضي عن عملك : راضي  غير راضي

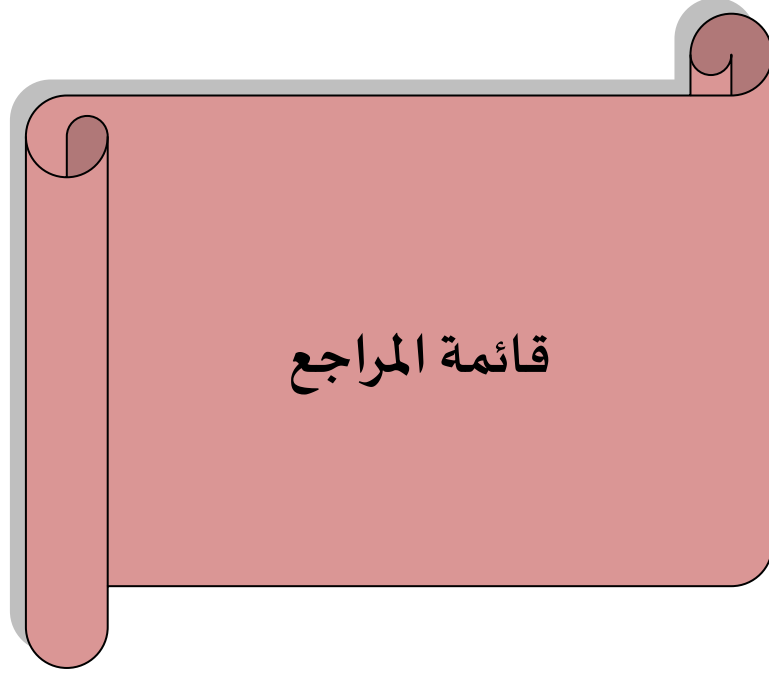
30-ما نوع الخدمات التي تقدمها المؤسسة للعمال : نقل  صحة  إطفاء  أخرى

رابعاً : بيانات حول مستوى الدخل :

31-هل لديك مصدر آخر للدخل : نعم  لا

32-هل يزيدك هذا الدخل رضي عن عملك داخل المؤسسة : نعم  لا

33-هل ارتفاع مستويات الدخل يؤدي إلى مستوى الاستهلاك : نعم  لا



- ❖ قائمة المراجع :
- ❖ احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، الاسكندرية ، الدار الجامعية ، 2004 .
- ❖ ارزقي عبد النور:محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند الجزائريين ، الجزائر ،رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 1997 .
- ❖ حبيب مصطفى الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين: ط 1 ، مكتبة لبنان ناشرون، 1997.
- ❖ رفعت عبد الحليم الفاعوري ، إدارة الإبداع التنظيمي : القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2005.
- ❖ سلطان محمد سعيد:السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة ، 2002 .
- ❖ عاشور احمد صقر :السلوك الإنساني في المنظمات، بيروت، الدار الجامعة، 1989 .
- ❖ عبد العزيز شنيق، " الحوافز و الفعالية التنظيمية" ماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية ، منشورة ، جامعة 20 اوت 55 سكيكدة 2008 .
- ❖ عبد النور ارزقي :محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1997 .
- ❖ علي السلمي ، ادارة الافراد و الكفاءة الانتاجية ، القاهرة ، مكتبة غريب ، الطبعة الرابعة ، 1985 .
- ❖ علي السلمي ، الادارة بالحوافز " اساليب التحفيز الوظيفي الفعال " القاهرة ، الطبعة الاولى ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، 2014 .
- ❖ عمار بوحوش ، نظرية الإدارة الحديثة: الجزائر ، دار المغرب الإسلامي ، 2006 .
- ❖ العيسوي محمد عبد الرحمان :دراسات في علم النفس الاجتماعي، لبنان، دار النهضة، 1974 .
- ❖ قاموس المنجد في اللغة والإعلام، ط 27 ، بيروت، دار المشرق، 1986 .
- ❖ لطفي طلعت إبراهيم علم اجتماع التنظيم، القاهرة، مكتبة غريب، 1993 .
- ❖ مدحت محمد ابو النصر، الادارة بالحوافز ، اساليب التحفيز الوظيفي ، الطبعة الاولى ، القاهرة، الناشر المجموعة العربية للتدريب و النشر 2009 .
- ❖ منصور محمد علي :مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم "ط 1 ، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 1999 .
- ❖ وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية :الجزائر ، مديرية النشر للجامعة قالمة ، 2004 .

## ملخص:

من خلال دراستنا لموضوع سياسة الحوافز و علاقتها بالرضا الوظيفي حيث كانت إشكالية هذه الدراسة على النحو التالي هل يؤدي تحفيز العمال الى تحقيق رضاهم الوظيفي في مؤسسة سونطراك، و من خلال هذه الإشكالية طرحت مجموعة من الأسئلة الفرعية و اقترحت مجموعة من الفرضيات و ذلك قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة و التأكد من صحة الفرضيات المقترحة من الجانبين النظري و التطبيقي. و من خلال هذه الدراسة استنتجنا أن للحوافز المادية و المعنوية علاقة الى تحقيق رضا الوظيفي لدى العامل بصفة خاصة و على أداء المؤسسة بصفة عامة، إذ أنه من خلال اعتماد المؤسسة على نظام فعال للحوافز و الذي يشترط في هذا النظام تميزه بالموضوعية و العدل و المساواة بالإضافة إلى المصداقية أثناء عملية تقديم الحوافز هذا الأخير سيؤدي بالعاملين إلى بذل جهد أكبر و القيام بالمهام الموكلة إليهم بأداء فعال و ذات كفاءة عالية ذلك بغية الحصول على تلك الحوافز المقدمة و ذلك لتلبية اليومية . و من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في مؤسسة سوناطراك مركب CP1Z وجدنا أن هذه المؤسسة لا تقدم على نظام للحوافز و الذي من خلاله يمكن للمؤسسة تحسين مستوى أداء عمالها.

الكلمات المفتاحية :

الحوافز، الحوافز المادية و المعنوية، الرضا الوظيفي، نظام الحوافز.

## Abstract:

Through our study of the issue of incentives policy and its relationship to job satisfaction, where the problem of this study was as follows: does motivating workers lead to achieving their job satisfaction in the Sonatrach Corporation, and through this problem a set of sub-questions were raised and a set of hypotheses were proposed, in order to answer the The problem posed and the verification of the validity of the proposed hypotheses from the theoretical and practical sides. Through this study, we concluded that the material and moral incentives have a relationship to achieving job satisfaction with the worker in particular and the performance of the institution in general, since through the institution's adoption of an effective system of incentives, which is required in this system to be distinguished by objectivity, justice and equality in addition to To credibility during the process of providing incentives, the latter will lead the employees to exert more effort and carry out the tasks entrusted to them with effective and highly efficient performance, in order to obtain those incentives provided in order to meet the daily requirements. And through the field study conducted at the Sonatrach Compound CP1Z, we found that this

institution does not provide a system of incentives, through which the institution can improve the level of performance of its workers

**Keywords:** incentives, material and moral incentives, job satisfaction, incentive system.