

جامعة عبد الحميد بن باديس _ مستغانم _

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: الإدارة الإستراتيجية

الشعبة: علوم التسيير

دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
دراسة حالة المديرية الولائية للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية و التكنولوجيا.
- مستغانم -

إشراف الأستاذة:

• د. قبايلي حاجة

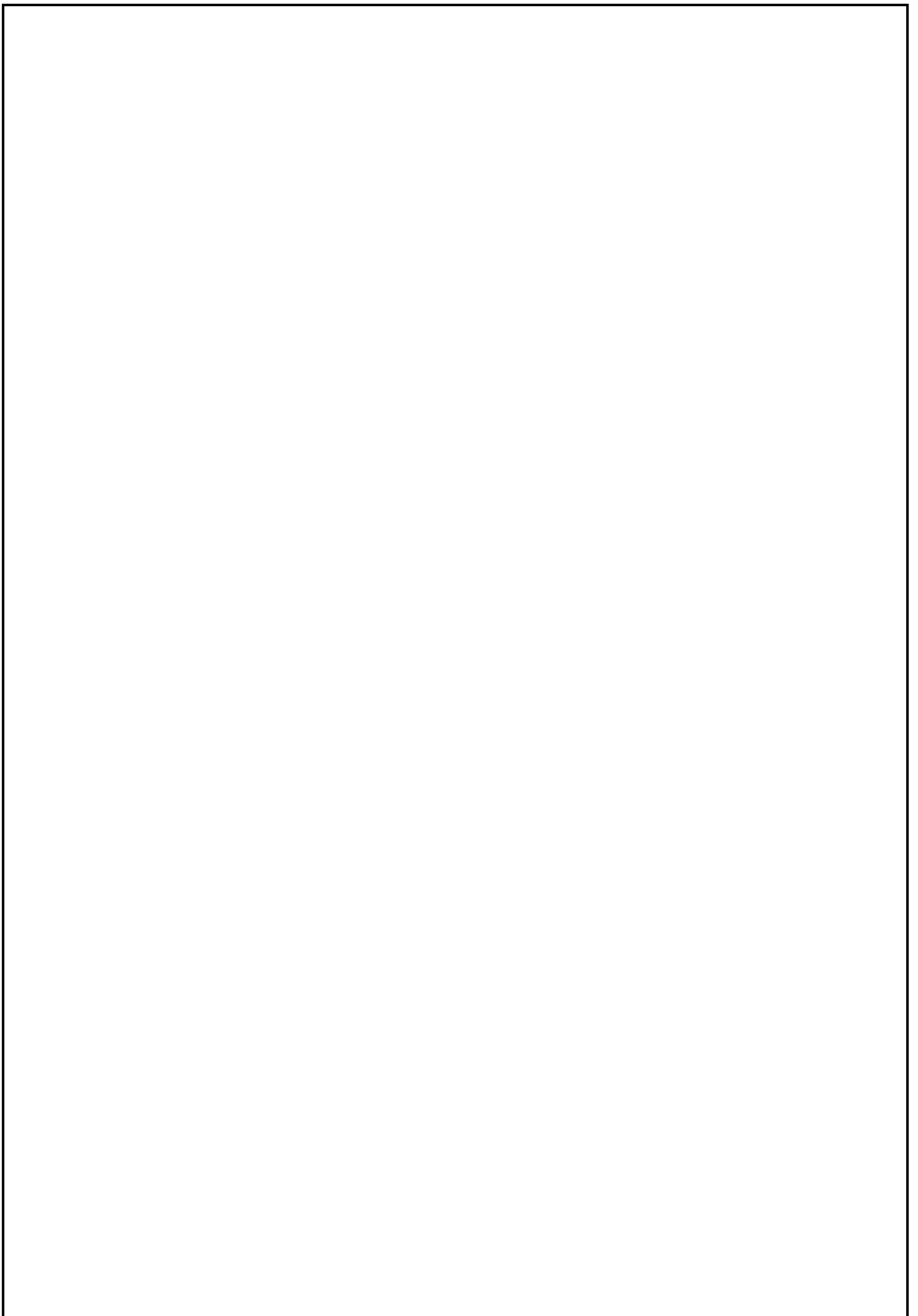
من إعداد الطالبة:

• خراز حورية

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	عتيق عائشة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم
مقررا	قبايلي حاجة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم
مناقشا	حجار أسية	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2023_2024



الإهداء :

الحمد لله الذي بعونه تتم الصالحات والصلاة على رسولنا الكريم سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام .

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وأحبهم على قلبي

إلى والدي العزيز رحمه الله

إلى التي غمرتني بعطفها وأنارت لي درب حياتي بحبها ، إلى أعلى ما أملك بالوجود ، إلى والدي العزيزة

إلى أستاذتي التي أشرفت على هذا العمل .

إلى من كان ولا زال سنداً لي أخي العزيز " خالد "

إلى كل أفراد عائلتي من أحدهم سناً إلى أرفعهم قدراً .

إلى كل من عرف اسمي وأحبني وجمع الخير بيننا .

إلى كل طلاب العلم إليهم جميعاً أهدي هذا العمل .

الشكر و التقدير

الحمد لله و الصلاة و السلام على رسوله الكريم

فالشكر لله وحده على فضله و إحسانه الذي أنعم علينا بنعمة العلم و الإيمان و حثنا على مثابرة الجهد في الحصول عليها بلا حدود لزمان أو مكان .

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة المحترمة " الدكتور قبايلي حاجة " لأرائها السديدة و توجيهاتها المفيدة و نصائحها القيمة في إثراء هذا العمل ، فجزاها الله خير الجزاء و متمنها بالصحة و العافية .

كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كافة موظفي " المديرية الولائية للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلكية " على حسن المعاملة جزاهم الله كل الخير و جعلها في ميزان حسناتهم .

و ختاماً أتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة هيئة التدريس بقسم علوم التسيير .



فهرس المحتويات :

فهرس المحتويات :

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	الشكر و العرفان
د	فهرس الجداول
هـ	فهرس الأشكال
1	مقدمة
الفصل الأول : عموميات حول الحوافز	
6	تمهيد
7	المبحث الأول : ماهية الحوافز
7	المطلب الأول : مفهوم الحوافز و أهميتها
7	أولا : المفاهيم الأساسية المرتبطة بالحوافز
7	ثانيا : مفهوم الحوافز
8	ثالثا : أهمية الحوافز
10	المطلب الثاني : أنواع و عناصر الحوافز
10	أولا : أنواع الحوافز
17	ثانيا : عناصر الحوافز
17	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز
18	المبحث الثاني : عمليات التحفيز و نظرياته في المؤسسات
19	المطلب الأول : أسس منح الحوافز
19	المطلب الثاني : نظريات الحوافز
20	المطلب الثالث : شروط نجاح نظام الحوافز و أسباب فشله
20	أولا : شروط نجاح نظام الحوافز
21	ثانيا : أسباب فشل نظام الحوافز
24	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الرضا الوظيفي و علاقته بالحوافز	
26	تمهيد
27	المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي
27	المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته
27	أولا : مفهوم الرضا الوظيفي
30	ثانيا : أهمية الرضا الوظيفي
31	المطلب الثاني : أنواع و عناصر الرضا الوظيفي

31	أولاً : أنواع الرضا الوظيفي
32	ثانياً : عناصر الرضا الوظيفي
32	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
34	المبحث الثاني : أساسيات حول الرضا الوظيفي
35	المطلب الأول : طرق قياس الرضا الوظيفي
36	المطلب الثاني : النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
44	المطلب الثالث : علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي
46	خلاصة الفصل :
	الفصل الثالث : دراسة حالة المديرية الولائية للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية
48	تمهيد
49	المبحث الأول : تقديم عام حول المديرية الولائية للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية
49	المطلب الأول: نشأة المديرية البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية و مهامها
49	أولاً : نشأة المديرية البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية
49	ثانياً : مهام مديرية البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية
50	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية
52	المطلب الثالث : التعريف بالمصلحة المعنية بالدراسة بالدراسة الميدانية (مصلحة الإدارة و الوسائل)
53	المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية
53	المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة
53	المطلب الثاني : أداة جمع البيانات
55	المطلب الثالث : صدق وثبات أداة الدراسة
57	المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
57	المطلب الأول : خصائص عينة الدراسة
62	المطلب الثاني : عرض وتحليل إجابات أفراد العينة
67	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة
70	خلاصة الفصل
72	خاتمة عامة
76	قائمة المراجع
80	الملاحق
100	مستخلص الدراسة

قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	الرقم
54	مقياس ليكرث الخماسي ودلالة فئاته	01
55	الصدق البنائي لفقرات محور الحوافز	02
56	الصدق البنائي لفقرات محور الرضا الوظيفي	03
57	معامل الثبات ألفا كرومباخ للاستبيان	04
58	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
58	توزيع أفراد العينة حسب السن	06
59	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	07
60	توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني	08
61	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	09
62	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الحوافز المادية	10
64	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الحوافز المعنوية	11
65	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الرضا الوظيفي	12
67	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية	13
68	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	14
69	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	15

قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
04	يمثل نموذج الدراسة	01
16	يمثل أنواع الحوافز	02
29	كيفية حدوث عملية الرضا.	03
37	تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو	04
39	مقارنة بين نظريتي الحاجات لماسلو ونظرية الحاجات لألدرفير	05
41	محتوى نظرية هرزبرج (العاملين)	06
42	خطوات المقارنة حسب نظرية العدالة	07
51	الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية	08
58	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	09
59	توزيع أفراد العينة حسب السن	10
60	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	11
61	توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني	12
62	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	13



مقدمة :

يلعب العنصر البشري دورا هاما في المنظمة لذلك فهي تسعى دوما إلى تحقيق الفعالية و المردودية من خلال الاستخدام الأمثل و العقلاني لطاقتها البشرية و إمكانياتها المادية، و إذا كان بإمكانها التحكم في الإمكانيات المادية فالعامل البشري رغم توفره إلا أنه يصعب التحكم فيه نظرا لمرورته و قابلية سلوكه للتغير على مر الزمن، لذا يستوجب على المنظمة الاهتمام بهذا العامل باعتباره جوهر عملية الإنتاج و المتغير الأساسي فيها.

إن أداء العنصر البشري تتحكم فيه عدة متغيرات، إلا أن دراستنا ستركز على نظام أساسي ألا وهو نظام الحوافز، إذ أصبح اهتمام المؤسسات بالجوانب التحفيزية المختلفة للطاقات البشرية العاملة بها و يعد من الوسائل و الأساليب التي تعمل على دفع سلوكهم في الاتجاه الذي يحقق أهدافها، و من بين هذه المؤسسات نجد المؤسسات الجزائرية التي تعمل على تحقيق أهدافها بالشكل الذي يتناسب مع أهداف الموارد البشرية و محاولة كسب المورد البشري بتفعيل طرق تحفيزه من أجل تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، و ذلك من خلال توفير مختلف حاجاتهم و هذا ضمن نظام تحفيز فعال قادر على تلبية مختلف رغباتهم المادية و النفسية. و هذا من شأنه أن يخلق دافع الجدية في العمل و الولاء للمؤسسة مما يساهم في دفع طاقات الأفراد. فينعكس ذلك على أداء المؤسسة و على مكانتها الحالية و المستقبلية. من هذا المنطلق نطرح الإشكال التالي :

- ما هو دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المديرية الولائية للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية ؟
- الأسئلة الفرعية :
- و للإجابة على هذه الإشكالية يجب طرح بعض الأسئلة الفرعية التالية:
- ما هي الحوافز، و ما هي أهميتها ؟
- ما المقصود بالرضا الوظيفي ، و ما هي طرق قياسه ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز و تحقيق الرضا الوظيفي في مديرية البريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية؟
- فرضيات الدراسة:
- و للإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بصياغة الفرضية التالية:
- الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) للحوافز على الرضا الوظيفي بالمديرية الولائية للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية- ولاية مستغانم"

- الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) للحوافز المادية على الرضا الوظيفي بالمديرية الولائية للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية- ولاية مستغانم"
- الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي بالمديرية الولائية للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية - ولاية مستغانم"

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول أحد الموضوعات الهامة خاصة في الوقت الحالي، وذلك إثر التوجه الكبير و المتزايد نحو الاهتمام بالموارد البشري و البحث عن الطرق الكفيلة باستقطابه و المحافظة عليه. حيث يعتبر التحفيز من أهم الأساليب المتبعة التي تضمن تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين خاصة في المؤسسات العمومية و الذين غالبا ما يفتقرون للرغبة و الحماس في العمل، لذا فإن هذه الدراسة و ما سوف تقدمه من توصيات و مقترحات لتخذي القرار لتفعيل نظام حوافز فعال و من ثم رفع مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين، حتى تمكنهم من القيام بمهامهم بكل كفاءة و فعالية.

أهداف الدراسة:

إن الهدف المراد الوصول إليه من خلال دراستنا لهذا الموضوع يتمثل في النقاط التالية:

- فهم موضوعي الحوافز و الرضا الوظيفي في المؤسسة.
- محاولة التعرف على أهم العوامل التي تحفز العامل و تمكنه من القيام بمهامه بكل كفاءة و فعالية و السعي لتحسينه.
- إبراز العلاقة بين الرضا الوظيفي و الحوافز و الوقوف على العوامل المؤثرة فيه.

أسباب اختيار الموضوع :

- إبراز أهمية الحوافز في مجال الخدمات .
- توضيح أهمية الرضا الوظيفي في الإدارة الحديثة .
- التعرف على نظام الحوافز و كيفية التعامل معها داخل المؤسسات .
- ضرورة إعطاء المزيد من الدراسة و الاهتمام بالعنصر البشري .

حدود الدراسة:

من أجل حصر إشكالية البحث و البلوغ إلى الأهداف المرجوة من الدراسة، حددنا أبعاد هذه الدراسة التي تمثلت في دراسة حالة المديرية الولائية للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية، و يمكن حصرها فيما يلي:

1- البعد الموضوعي: تقتصر الدراسة على دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

2- البعد المكاني: يقتصر تطبيق الدراسة على المديرية الولائية للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية.

3- البعد الزمني: لقد أنجزت هذه الدراسة في السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2024، 2025.

منهج الدراسة:

تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي في الجزء النظري و ذلك بالاطلاع على المكتبة و المجالات و الرسائل الجامعية و مواقع الأنترنت، أما في الجزء التطبيقي فتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال إعداد استبيان و معالجته إحصائيا.

هيكل الدراسة:

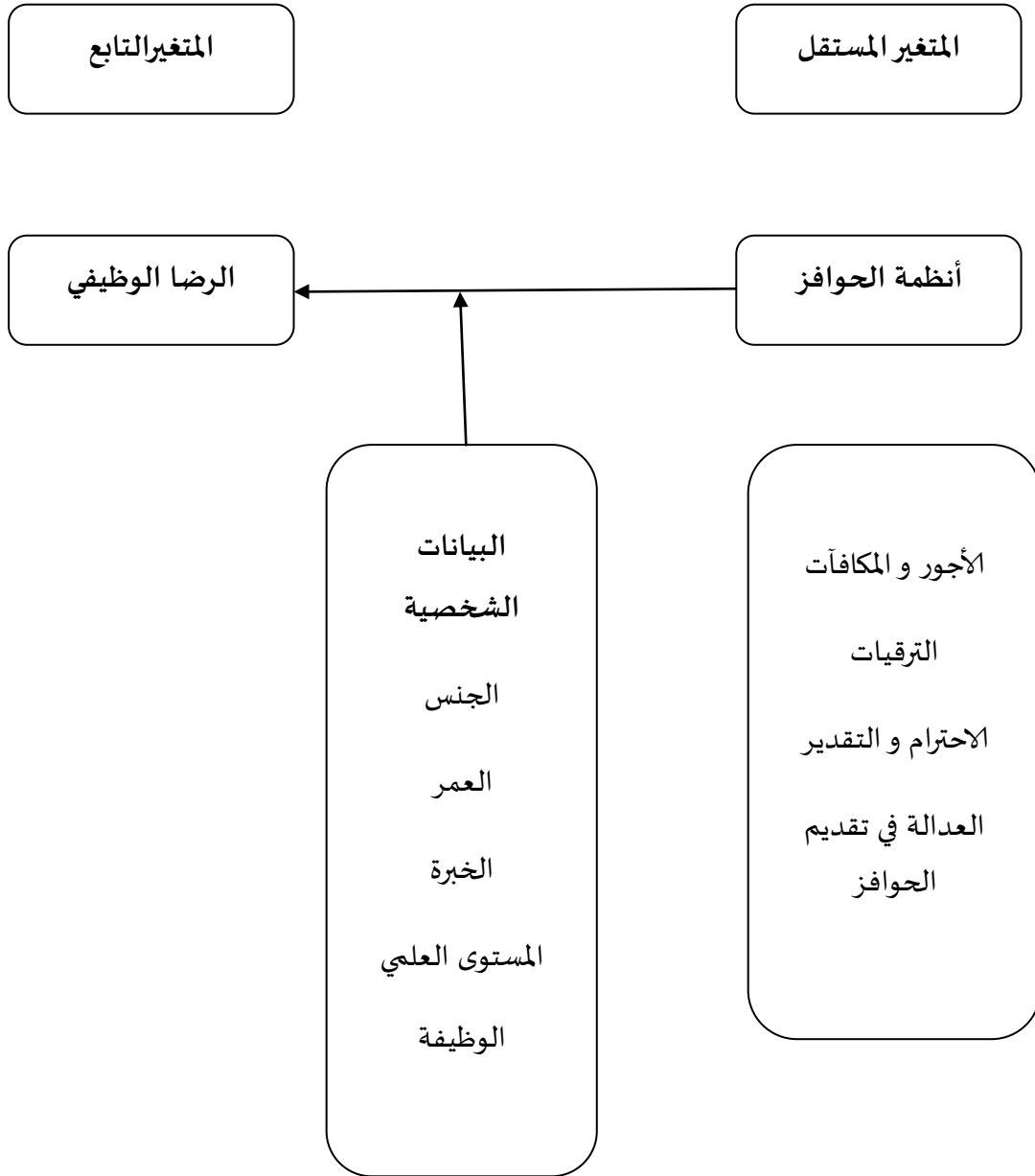
و لقد اقتضت الدراسة تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، حاولنا من خلالهم الإحاطة بالإشكال الرئيسي للبحث و التعرض للإشكالات الفرعية له، حيث يحتوي كل فصل على مبحثين، بحيث:

الجانب النظري: تم تقسيمه إلى فصلين هما:

- في الفصل الأول: تم تخصيصه إلى الحديث عن عموميات نظام الحوافز و لقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين فكل مبحث تطرق إلى مختلف مكونات الحوافز فالمبحث الأول تم تخصيصه إلى الحديث عن ماهية الحوافز بصفة عامة و المبحث الثاني تم تخصيصه عمليات التحفيز و نظرياته في المؤسسات.
- في الفصل الثاني: تم تخصيصه حول الرضا الوظيفي و علاقته بالحوافز، و تم تقسيمه إلى مبحثين ألا و هما المبحث الأول تم تخصيصه للحديث عن ماهية الرضا الوظيفي بصفة عامة. أما المبحث الثاني فتم تخصيصه حول أساسيات الرضا الوظيفي من طرق قياس الرضا الوظيفي و نظرياته و علاقته بالحوافز.

الجانب التطبيقي: أما في هذا الجانب فتم دراسة حالة في المديرية الولائية للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية بولاية مستغانم حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، خصص المبحث الأول حول تقديم عام حول المديرية الولائية للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية. و في المبحث الثاني على مختلف النتائج المتحصل عليها بعد تحليل البيانات، و كذا اختبار فرضيات الدراسة و مناقشتها لنصل في الأخير إلى خاتمة الدراسة التي احتوت على نتائج الدراسة و الاقتراحات و آفاق الدراسة.

الشكل رقم (01): يمثل نموذج الدراسة



دراسات سابقة:

1- "دراسة بكة مريم وبوهني نادية" بعنوان: "دور الحوافز المادية في انضباط العاملين في المؤسسة
دراسة ميدانية لوكالة التشغيل بأدرار"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، في
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد
دراية أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2020-2021.

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز المادية في انضباط العاملين في وكالة التشغيل بأدرار،
وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تكونت عينة البحث من 43 عامل بوكالة التشغيل وتم
تحليلها عن طريق برنامج Spss وكانت أهم النتائج المتوصل إليها أن الحوافز المادية لها دور كبير في

التأثير على انضباط العاملين في المؤسسة وذلك من خلال استخدام أمور مادية كالزيادة في نسبة الراتب أو الدخل للعامل، المكافآت الدورية وهذا ما يزيد من انضباطهم داخل المؤسسة.

2- "دراسة ربيعة بوشباله، الناصر موسي" أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية بمديرية مسح الأراضي لولاية باتنة مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير فرع تسيير منظمات، تخصص إدارة الموارد البشرية جامعة محمد خيضر – بسكرة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2018-2019.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مديرية مسح الأراضي لولاية باتنة حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت باختيار عينة الدراسة المكونة من العاملين تم توزيع عليهم 61 استبيان، وتم استرجاع 50 منها، واستخدمت برنامج Spss الاحصائي لتحليل البيانات وكانت نتائج هذه الدراسة أن أغلب العمال غير راضيين عن الحوافز المقدمة لهم ولهذا فالحوافز تؤثر على الرضا الوظيفي لدى العاملين وتربطهم علاقة طردية أي كلما زادت الحوافز ببعدها المادي والمعنوي ارتفع الرضا الوظيفي والمسؤولين إعطاء أهمية أكثر للحوافز.

4- "دراسة محمد أسامة تموسي، منصف فارح"، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قالمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في شعبة العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة (2021-2022).

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على نظام الحوافز وتوضيح دوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، حيث تم إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بقالمة بغرض التعرف على آراء الموظفين حول نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة ومدى قبولهم ورضاهم على هذا النظام، ولقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود نظام للحوافز في المؤسسة كما تبين كذلك أن هناك رضا وظيفي للعاملين في المؤسسة إضافة إلى وجود علاقة ارتباط بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي في المؤسسة.

الفصل الأول :

عموميات حول الحوافز

تمهيد:

إن فعالية ونجاح أي مؤسسة يرجع إلى مدى اهتمامها بتحفيز العاملين وبما يكفل الانجاز الفاعل لأهداف المؤسسة، إذ أن الحوافز تساهم في تحقيق رضا العمال، وتنبع أهمية الحوافز من حاجة العامل إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات، فتقدير المسؤولين لذلك الجهد عن طريق الحوافز يعد من الأمور المهمة التي تساهم في إشباع حاجاته الأساسية، ويعد موضوع الحوافز من الموضوعات التي حظيت وما تزال تحظى باهتمام الباحثين.

لهذا قمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: ماهية نظام الحوافز.

المبحث الثاني: عمليات التحفيز ونظرياته في المؤسسات.

المبحث الأول: ماهية الحوافز

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

المطلب الأول: مفهوم الحوافز وأهميتها

لقد اختلفت آراء الباحثين وعلماء الإدارة و المختصين حول اقتراح مفهوم واحد وثابت للحوافز، و يرجع ذلك إلى تصور كل واحد منهم، وسنحاول انطلاقا من هنا تقديم مجموعة من المفاهيم المتداولة حول موضوع الحوافز، ولكن قبل التطرق لمفهوم الحوافز لا بد من توضيح المفاهيم المرتبطة به.

أولا: المفاهيم الأساسية المرتبطة بالحوافز:

عادة ما يتم الخلط بين مفهوم الحوافز وبين المفاهيم التالية:

1. التحفيز: هو عملية تشجيع الفرد على بذل الجهد و توجيه سلوكه نحو تحقيق أهداف معينة من خلال تلبية احتياجاته ورغباته.
2. الدافع: هو شعور داخلي يدفع الفرد إلى القيام بسلوك معين أو تحقيق هدف محدد.
3. الحاجة: هي حالة من الرضا أو عدم الاكتمال تحفز الفرد على البحث عن حلول أو وسائل لإشباعها.
4. السلوك الإنساني: هو كل ما يقوم به الإنسان من تصرفات وردود أفعال، سواء كانت إرادية أو لا إرادية، جسدية أو ذهنية، سلبية أو ايجابية .

ثانيا: مفهوم الحوافز:

وردت تعاريف كثيرة توضح مفهوم الحوافز من بينها:

يعرفها سامر جلد بأنها: "الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحاطة بالفرد، والتي تمكنه الحصول عليها، واستخدامها لتحريك الدوافع نحو سلوك معين و إشباع الحاجات والرغبات أو التوقعات لأداء نشاط معين".

يعرفه أحمد ماهر على أنه: " هو المقابل للأداء المتميز".¹

يعرفها مصطفى نجيب شاوش: " هي فرص أو وسائل {مكافأة، علاوة} توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتثييرها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع".

ويعرفها الهيثي عبد الرحيم على أنها: " مجموعة من المثيرات الخارجية، و العوامل التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية".²

فالحوافز هي قوة محركة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والتميز. بمعنى أنها بمثابة المقابل للأداء المتميز. وبالتالي فإن للحوافز تأثيرا كبيرا و مباشرا على توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات وزيادة الإنتاجية والارتفاع بمستوى رضا العاملين.³

الحوافز هي جميع العوامل والإمكانيات والوسائل التي تستخدمها الإدارة في التأثير على سلوك العاملين وتصرفاتهم وحثهم على المزيد من الجهد المخلص والعمل المنتج، سواء في مجال الإنتاج أو الخدمات، وبما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين، الأمر الذي من شأنه المساهمة في زيادة أرباح المنظمة، وزيادة الإنتاجية، وزيادة مدخلات العاملين، وتقليل نفقات كلف الإنتاج، والعمل على إصلاح بعض الأخطاء، والعمل على التخلص منها أو تقويمها.⁴

نلاحظ من التعاريف السابقة أن الحوافز هي عبارة عن مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تدفع الفرد إلى بذل المزيد من الجهد في أداء عمله، وتمثل في مختلف الوسائل التشجيعية سواء كانت المادية كالرواتب والمكافآت والخدمات الاجتماعية وغيرها، أو معنوية كالترقية، وغيرها، وتأخذ عدة أشكال فردية أو اجتماعية أو سلبية أو ايجابية التي تمنح للعاملين في المؤسسة.

¹ قميري صبرينة قارش نواره، دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة الأمن الولائي لولاية تيزي وزو، مذكرة لنيل شهادة الماستري في العلوم

السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2014. 201 ص 04.

² لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، دار المثقف للنشر والتوزيع، بدون بلد نشر، الطبعة الأولى 2018. 1439، ص 08.

³ مدحت محمد، أبو نصر، الإدارة بالحوافز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2012، ص 149.

⁴ صالح علي، عدوة الهالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى 201 / 1437، ص 309.

ثالثاً: أهمية الحوافز:

تعتبر الحوافز أداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي مؤسسة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو المؤسسة، ومن أهم ما يمكن أن تقوم به الحوافز نذكر منها:¹

1. على مستوى الفرد:

- يمكن حصر أهمية الحوافز بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية:
- تعد الحوافز وسيلة من الوسائل التي من خلالها تعترف المؤسسة بأهمية إنجازات الفرد العامل وضرورة إشباع حاجاته.
- تعتبر مصدر مالي مهم لتلبية رغبات وإشباع حاجات العامل.
- تمثل تغذية عكسية للفرد، يستطيع من خلالها الوقوف على مستوى أو نتيجة أعماله خلال الفترة السابقة.

2. على مستوى المنظمة:

- يمكن حصر أهمية التحفيز على مستوى المؤسسة في النقاط التالية:
- رفع مستوى الجودة والكفاءة في الأداء لدى الموظفين مما يؤدي إلى الزيادة الإنتاجية للمؤسسة.
- تعزيز ولاء الموظفين العاملين في الشركة، وزيادة حماسهم للعمل لصالح شركتهم وتقدمها.
- تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين، بما يضمن ازدهار المؤسسة وتطورها.
- التطور والتقدم وسرعة تنفيذ العمل.

3. على مستوى الجماعات:

- تتمثل الحوافز على مستوى الجماعات فيما يلي:
- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة إذ يجب الأفراد إثبات ذاتهم، ومن هنا يحدث التنافس إذ ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.

¹ . سعدي فاطمة الباتول شهيناز، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة المديرية الولائية للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس. مستغانم. 2023.2022، ص 09.

- تنمية المشاركة والتعاون حيث تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة بتقبل باتخاذ قرارات وتفاعلهم لتنفيذها، وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة وذلك أن الحوافز الجماعية تشجع ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل¹.

المطلب الثاني: أنواع وعناصر الحوافز

توجد عدة تصنيفات للحوافز تختلف حسب اختلاف حاجات الأفراد ، وهي متنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء للعاملين .

أولاً: أنواع الحوافز:

يختلف تصميم نظام الحوافز من منظمة إلى أخرى حسب الحوافز المستخدمة وتقديراتها لحاجات العمال، الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها وكذا الإمكانيات المتوفرة لديها.

ويمكن تصميم الحوافز إلى عدة أنواع من حيث:

- من حيث طبيعتها.
 - من حيث المستفيدين.
 - من حيث التأثير.
 - من حيث ارتباطها.
1. من حيث طبيعتها:

إن الحوافز التي يقدمها المدير تتفرع في طبيعتها، إلا أنها رغم هذا التفرع تندرج تحت عدة أنواع هي : الحوافز المادية ، وكذلك الحوافز المعنوية.

1.1 الحوافز المادية: يعني الحفز المادي تقديم شيء مادي للفرد لحفزه نحو الارتقاء بأدائه يكون إما على شكل دعم مادي أو زيادة في الأجر ، أو تقديم نسبة من الأرباح أو المبيعات ، أو على شكل أجور إضافية وقد كانت المدرسة الكلاسيكية تؤمن بأن الحوافز المادية هي الطريقة الوحيدة لتحفيز العامل وقد لا تكون الوسيلة المناسبة لتحفيز كل العاملين¹.

¹. برو هشام ، دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منظمات الأعمال من خلال نموذج بورتر ولولر في الدافعية ، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية ، العدد 01 ، 2021/02/17 ، ص 97.

ويقسم بعض الباحثين للحوافز المادية إلى:²

■ حوافز في شكل نقود:

زيادة الرواتب.

توزيع أسهم على العاملين.

المشاركة في الأرباح.

مكافآت في المناسبات الوطنية والقومية والدينية.

■ مزايا إضافية:

التأمين الصحي.

سيارة خاصة من المؤسسة.

التأمين على الحياة.

امتيازات تقاعدية.

إجازات طويلة ورحلات خارجية.

عضوية نوادي رياضية أو اجتماعية.

■ رموز المركز status symbol:

تخصيص سكرتيرة أو عدد منهن أو أذن على باب المسؤول.

إلحاق حمام أو مطبخ صغير بمكتب المدير.

المكتب الواسع.

البراديو السجاد والصور الزيتية التي تزين جدران المكتب.

¹ أ. هاني خلف الطراونة ، نظريات الادارة الحديثة و وظائفها دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2012 ، ص 156 .
² .مجدوب بدر الدين ، منظومة الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة 8 ماي 194 ، قالمة ، 2019/2018 ، ص 18 ،

. موقع المكتب.

. مكان مخصص لوقوف السيارة.

2.1 الحوافز المعنوية:

لا شك أن الحوافز المعنوية التي يتم تقديمها إلى المرؤوس والتي تعبر عن التقدير المعنوي للمرؤوس من قبل مديره عما بذله من الجهد يستحق المكافأة عليه، لها أثر بالغ، ومؤثر في نفسية هذا المرؤوس؛ لأنه يشعر بأن الجهد الذي يقوم به، وكذلك إبداعه الشخصي في العمل، يتم تقديره ومتابعته من قبل رئيسه، و بالتالي يحفز هذا التقدير المرؤوس في عمله، ويجعله متفانيا في أدائه¹.

على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم، وتعتبر الحوافز المعنوية {غير المادية} مكملة ومرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها لتحقيق مستوى أفضل من الأداء، ومن أمثلة هذه الحوافز ما يلي:

- ضمان العمل واستقراره.
- الحوافز الاجتماعية المعنوية.
- التقدم الوظيفي.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية.
- المركز والمكانة.

وهناك أمثلة أخرى يمكن إضافتها ضمن التحفيز المعنوي كما يلي:

- الترقية والترفيه والتنقلات الوظيفية.
- الأمان والاستقرار الوظيفي.
- تطبيق الإدارة بالأهداف.
- ديمقراطية الوظيفية من خلال هامش حرية إبداء الرأي والإصغاء والاستماع الجيد للعاملين.
- تحسين الاتصال الفعال وتطوير أساليبه ونماذجه.
- تحسين وتطوير العلاقات الوظيفية غير الرسمية وكسبها واستثمارها ايجابيا.
- تشجيع التدريب وإعادة التدريب والتأهيل.

¹. د. ابراهيم الفقي ، قوة التحفيز ، ثمرات للنشر والتوزيع ، القاهرة ، الطبعة الأولى 2011 ، ص 09 .

- عدالة توزيع المسؤوليات وتوازنها مع الصلاحيات المعطاة لها.
- عدالة الوظيفة و الرواتب المقابلة داخليا و خارجيا.
- بناء ثقافة تدفع بعامل الانتماء الوظيفي للمنظمة.¹

2. الحوافز حسب المستفيدين منها : وفقا لهذا المعيار تنقسم الحوافز إلى حوافز فردية وحوافز

جماعية:

1.2 الحوافز الفردية : هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، كتخصيص مكافأة للفرد الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل عامل. ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين العاملين سعيا لتحقيق إنتاج أكبر و الوصول إلى أداء أفضل، وقد تؤثر الحوافز الفردية سلبيا على روح الفريق التي تمثل جوهر عملية الإدارة، كما قد تؤدي المنافسة بينهم إلى توتر العلاقات في كافة المستويات مما قد يضر بالعملية الإنتاجية، لذلك يجب مراقبة العمل و العمال الإشراف الدقيق لتجنب هذه الآثار السلبية للحوافز.²

ومن أمثلتها:

- الترقيات.
- المكافآت.
- العلاوات التشجيعية.

2.2 الحوافز الجماعية : هي الحوافز التي تقدم لكافة أفراد المؤسسة أو لكافة العاملين في قسم معين وتهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح الفريق و التنسيق و التعاون بين العاملين بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع زملائه، مما قد يلحق أضرارا بالأهداف الرئيسية للعمل، ومن أمثلتها تخصيص جائزة أفضل قسم أو جماعة عمل.

من الممكن أن تطبق المؤسسة نفس نظم الحوافز الفردية على جماعات العمل، فمن الممكن مثلا أن يتم الربط بين مستوى أداء فردين معا وبين ما يحصلان عليه من أجر، وكذلك يمكن أن تكون عمولة البيع لفريق البيع بدلا من ربح البيع.

¹. باجة حميد ، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة ألكي محند أولحاج بويرة ، 2013/2014 ، ص 12 .
². فيروز بوزوين ، المفهوم و النظريات المفسرة للحوافز في المنظمات ، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ، العدد 14 ، 2019/01/07 . ص 38 .

وتزداد أهمية هذا النوع من الحوافز في الحالات التي يتأثر فيها مستوى الأداء الوظيفي بالجهد الجماعي أكثر من تأثره بمستوى الأداء الفردي.¹

3. الحوافز حسب أثرها وفاعليتها:

1.3. حوافز إيجابية: وهي الحوافز التي تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي معين، وهذا يتطلب تحديد السلوك الإيجابي الذي تريده المنظمة، ثم الحافز المادي أو المعنوي الذي تكافؤه. فمثلا قد تقرر مكافأة الإنتاجية العالية أو الدوام و المواظبة أو الحفاظ على النظافة أو الحفاظ على سلامة ونظافة الأجهزة والإبداع.²

و أفضل الأمثلة على هذا النوع من الحوافز هي :

- عدالة الأجر الأساسي.
- منح الأكفاء علاوات استثنائية.
- الاستقرار الوظيفي و استقرار الفرد في عمله.

2.3. حوافز سلبية: تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك الأفراد من خلال العقاب و الردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية، كالخصم من الأجر أو الحرمان من المكافأة أو العلاوة أو الترقية، أو قد يكون الجزاء غير مادي، كأن يدرج اسم الشخص المهمل أو المقصر في عمله في قائمة خاصة تنشر على العاملين بالمشروع.³

ومن أمثلة الحوافز السلبية:

- الإنذار والردع.
- الخصم من الراتب.
- الحرمان من العلاوة.
- الحرمان من الترقية.

¹ أ. د. سامي بوديوس ، د، خالد زهمول ، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية ، دار الكتب الوطنية ، بنغازي ، ليبيا ، الطبعة الأولى ، 2020 ، ص 19 ، 170.

² محمد أسامة نموشي ، منصف فارح ، نظام الحوافز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة 8 ماي 194 ، قالمة ، 2021/2022 ، ص 19 .

³ د. محمد الفاتح ، محمود بشير المغربي ، إدارة الموارد البشرية ، دار النشر للجامعات ، مصر ، الطبعة الأولى، 2013 ، ص 81.

4. الحوافز من حيث ارتباطها:¹

1.4. حوافز داخلية: هي الحوافز المرتبطة بالوظيفة نفسها مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية الشخصية في العمل ، وتوفير المعلومات المتعلقة بمقدار ونوعية العمل من مصدر موثوق به .

2.4. حوافز خارجية: فلا ترتبط بالعمل نفسه بل ترتبط بمصادر أخرى في المنظمة وتتمثل في :

. الحوافز المالية ، المتمثلة في الأجر الشهري أو الراتب .

. المزايا الإضافية ، مثل الإجازة المدفوعة ، علاوات التأمين الصحي ، علاوات الوجبات الغذائية و المكافآت التقديرية .

. تقدير زملاء العمل والمهنة (الاحترام من قبل الزملاء في المهنة).

. الترقيات في الوظيفة (مثل الارتقاء في المناصب و التعيين في وظائف جديدة).

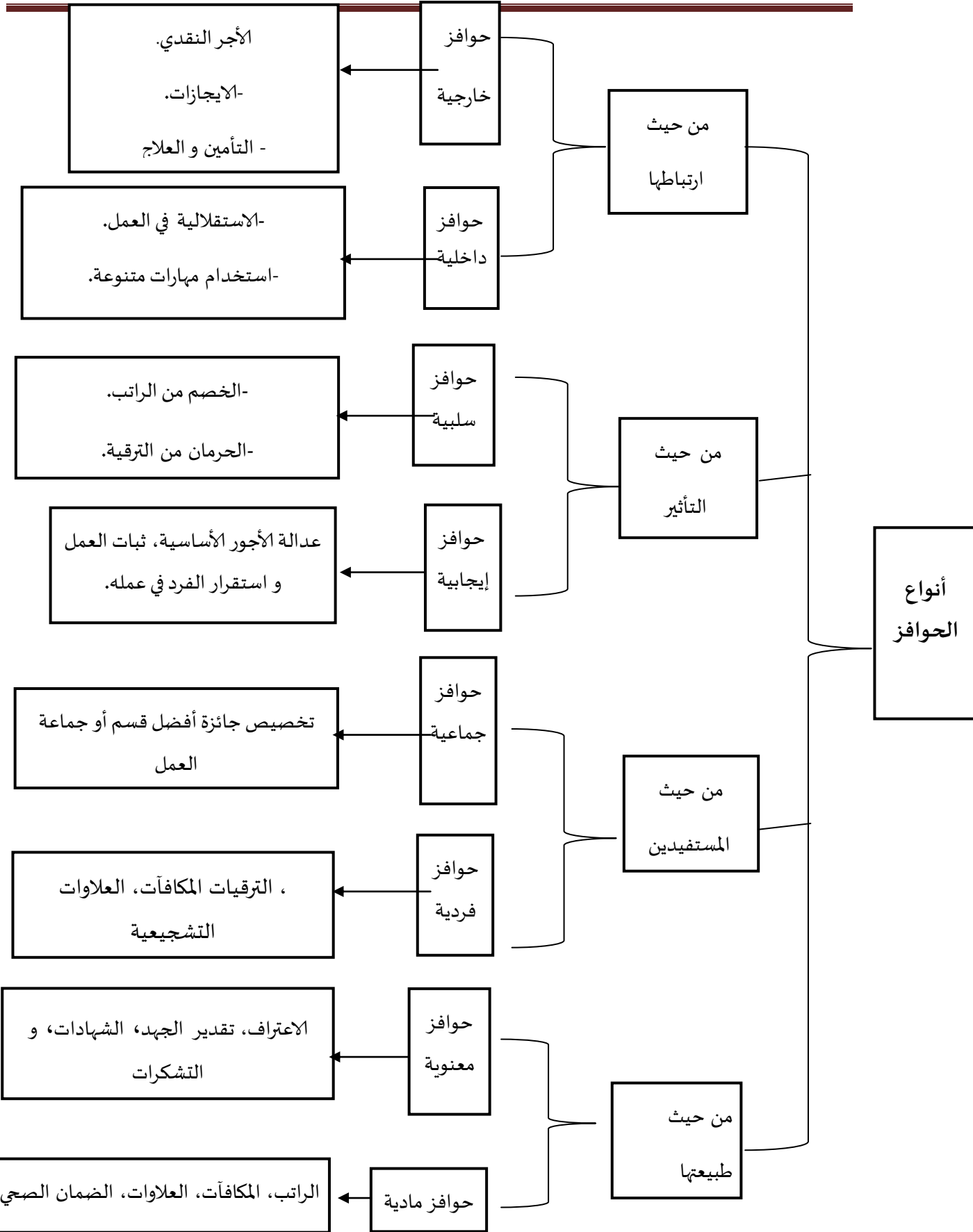
. علاوات الصداقة (حوافز تشمل فرصة الاختلاط و التفاعل مع الآخرين ولعب أدوار قيادية).

. الحصول على راتب بعد تفاعل الشخص عن العمل .

الشكل رقم (02): يمثل أنواع الحوافز

¹. باجة حميد ، مرجع سبق ذكره ، ص 13 .

الفصل الأول: الإطار النظري لنظام الحوافز



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على باجة حميد ، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة ، مذكرة ماستري في علوم التسيير ،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة ألكي محند أولحاج بويرة ، 2013/2014 ، ص 15 .

ثانيا: عناصر الحوافز:

هناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز وهم:

1. القدرة: فالعامل المؤهل و القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلا.
2. الجهد: يشير إلى الطاقة و الوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا تكفي ، فالعامل المؤهل فعلا يجب أن يبذل جهدا و يقسم الوقت ليفهم طبيعة العمل الذي يقوم به .
3. الرغبة: إذا لم تكن هناك رغبة موجودة فإن فرص الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أداء العمل فعلا.¹

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز:

إن نظام وضع الحوافز في أي مؤسسة من المؤسسات سواء كانت حكومية أو خاصة يتأثر بعدد من العوامل و التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز:²

. على مستوى الدولة: تتأثر الحوافز بعاملين أولهما سياسة الدولة الاقتصادية و الاجتماعية والتي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات الدوائر و ثانيهما القيم الاجتماعية و النظام الاجتماعي السائد و الذي يتأثر به أفراد المجتمع و يحدد رغباتهم و حاجاتهم و أولوياتهم.

. على مستوى المنظمة: يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل: أولهما نوع الجهاز الإداري و إمكاناته و تنظيمه، و ثانيهما نوع العاملين بالدائرة و مدى تأهيلهم و مهاراتهم و تركيبهم الاجتماعي و الثقافي، و ثالثهما حجم الدائرة و نوع النشاط و فاعليتها و مروده بالنسبة للاقتصاد الوطني.

. الأسلوب الإشرافي: إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للموظفين معه و توجيههم يؤثر تأثيرا كبيرا في عملية التحفيز فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير بسلوك العاملين و حثهم على حسن أداء العمل و تنفيذ الأوامر برضا و ارتياح و ليس عن خوف من العقاب و المفهوم الإداري لذلك أن تكون القيادة ديمقراطية، و لذلك فإن التغير المرتبط بالأسلوب في علاقة القائد بالموظفين يتحقق من خلال الجوانب التالية:

¹ . لعمارة نورة ، بلحداد غزلان ، تأثير الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الجزائرية ، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للإسمنت . مسيلة . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم و عمل ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد البشير الإبراهيمي . برج بوعريش . 2021 2022 ، ص 29 .

² . مصطفى الجربوعة ، إدارة الموارد البشرية ، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع ، بدون طبعة ، بدون بلد نشر ، 2018 ، ص 207 .

أ. اهتمام المسؤول بالعمل مما يجعله قدوة حسنة للموظفين.

ب. احترام المسؤول لمروؤسيه.

ج. إعطاء الفرصة للموظفين في المشاركة بإعداد الخطط واتخاذ القرارات.

.الاتصال المباشر: في التنظيم الرسمي غالبا ما يتضمن أوامر وتعليمات بين الرئيس ومروؤسيه بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوس بمستوى أدائه، مدى تقدمه، نقاط ضعفه وسبل تحسين أدائه. وهنا يظهر واجب المؤسسة إذن في تشجيع نشر المعلومات وتبادلها وإخبار العاملين بسياساتها ونشاطاتها حتى يكونوا على علم بما يجري داخل مؤسستهم، وحتى لا تدع مجالا للتنظيمات غير الرسمية الناتجة عن جماعة العمل ولا تشجعها على نشر الشائعات التي تؤثر على سير المؤسسة ككل وبذلك تسود الثقة بين العمال والإدارة ويكون ذلك بمثابة حافز لهم على العمل ورفع الأداء.¹

.ظروف العمل: للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل تحسين الإضاءة والتهوية و النظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل وتوفير المرافق العامة كالمسجد ودورات المياه وتوفير أدوات وأجهزة العمل المكتبية الحديثة واتخاذ الاحتياجات اللازمة لحماية العاملين من أخطار الحريق وإصابات العمل وغير ذلك من الجوانب والظروف التي يجب أن تعمل الإدارة على تحسينها فإن ذلك يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين، فكلما كانت ظروف العمل مريحة كلما كان ذلك حافزا للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والارتباط به.

.الجوانب التنظيمية: يعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور، والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي للمنطقة وتدور الحافزية التنظيمية للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية والتي تتضمن بجانب ما يتيح الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي، وأسلوب الإدارة التي تعكسه سياسات العمل وإجراءاته.²

المبحث الثاني: عماليات التحفيز ونظرياته في المؤسسات.

¹ . بن سعيد غنية ، غسيل وردة ، العوامل المؤثرة في نظام الحوافز ، مقال ، 2016/10/17، :<https://almerj.net> . تاريخ الإطلاع : 2024/03/18 ، ص 46 ، 12:19h .

² أحمد السيد كردي العوامل المؤثرة على انظمة الحوافز و الرضا الوظيفي .. :<https://Kenanaonline.com> . تاريخ الإطلاع : 2024/03/18 ، 10:45 h ، ص 45 .

إن منح الحوافز لابد أن يكون مبنيا على مجموعة من الأسس حتى تحقق الأهداف المرجوة منها ، ولا تكون سببا في نتائج عكسية على الموظفين بشكل خاص ، وعلى المنظمة و أداءها بشكل عام .

المطلب الأول: أسس منح الحوافز:

إن نظام الحوافز يركز على عدة معايير للأداء والسلوك ومؤشرات لإنجاز الأهداف المطلوبة. ومن أهمها ما يلي:¹

(1) معيار الأداء:

يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحده لدى البعض، وفي بعض الحالات. وهو ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل، أو الوفرة في التكاليف أو الوفرة في أي مورد آخر، ويعتبر الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

(2) معيار المجهود: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل الفوز بغرض في إحدى المناقصات أو المسابقات وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة، أو قد يمكن الأخذ في الحسبان أو مكافئة المجهود أو الأسلوب، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج أو الأداء ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء أو الناتج النهائي لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في الكثير من الأحيان.

(3) معيار الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير في حد إلى الولاء والانتفاء والذي يجب مكافأته بشكل ما وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب لمكافأة الأقدمية وتظهر أهمية علاوة الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من عمل خاص.

(4) معيار المهارة: بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أو رخص أو براءات، أو إجازات أو دورات تدريبية، وكما يلاحظ أن نصيب من هذا المعيار الأخير محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.

المطلب الثاني: نظريات الحوافز:

¹. طالبي فاطمة ، عماري هنية ، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته وحدة سعيدة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة د. مولاي الطاهر. سعيدة . 2018/2019، ص 37.38.

هناك العديد من النظريات المفسرة للحوافز التي حاولت تفسير عملية التحفيز لدى الأفراد، وتصنف هذه النظريات إلى ثلاث مجموعات من النظريات وهي كما يلي¹:

أولاً: النظرية الكلاسيكية

تنطلق هذه النظرية أساساً من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادى بها "فريدريك تايلور" الذي يعد مؤسس هذه النظرية وترتكز هذه النظرية أساساً في مجال الحوافز على أن النقود هي خير دافع للعمل في المنظمات وأن العامل بطبيعته يسعى دائماً لزيادة أجره وتطبيقاً لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد أجره وتعد نظرية "تايلور" بداية لتطور مفاهيم وأسس الإدارة وكانت مساهماته ثورة على بعض المفاهيم السائدة وانطلاقة نحو مزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المنظمات المختلفة.

ثانياً: نظرية العلاقات الإنسانية:

جاءت هذه النظرية رد فعل على النظرية الكلاسيكية إذ وجهت هذه النظرية اهتمامها للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل في داخل المنظمة. وترى هذه النظرية أن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب ألا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية. وقد أسهم في هذه النظرية عدد من علماء الإدارة بقيادة "ألتون مايو" وتميزت هذه النظرية بعدد من القواعد والأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في دفع العاملين وتحفيزهم وتركز مجموعة الأساليب هذه على ثلاثة أنشطة إدارية رئيسية هي:

- أ- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.
- ب- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرًا أكبر من التحدي لقدرات العاملين.
- ت- المشاركة في نشاطات المنظمة وتحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين.

ثالثاً: نظرية الحاجات الإنسانية

يعد مؤسس هذه النظرية هو "أبراهام ماسلو" وهي من أكثر النظريات شيوعاً وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة وترتكز هذه النظرية على ضرورة التعامل مع الحاجات والدوافع المختلفة الكامنة في ذات الفرد، إذ أن التعرف الدقيق على هذه الاحتياجات والدوافع هو الذي يمكن الإدارة وأصحاب القرار من وضع وتطبيق نظم الحفز لدى المؤسسة أو المنظمة.

المطلب الثالث: شروط نجاح نظام الحوافز وأسباب فشله:

¹ د. جرجيس عمير عباس ، مثنى وعد الله يونس ، الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي ، مجلة تنمية الرافدين ، عدد97 ، 2008/11/24 ، ص 231 ، ص232 .

هناك مجموعة من الشروط الأساسية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار حتى تضمن نجاحه لأننا نتعامل مع مورد بشري دائم التغيير إلا أن هناك عدة أسباب تجعل المؤسسة تفضل في نظام التحفيز الموجود داخل المؤسسة .

أولاً: شروط نظام الحوافز:¹

لكي تحقق الحوافز الأهداف المتوقعة منها، فيجب أن تراعي الإدارة الشروط العامة الآتية. كما أن القيادة الفعالة واستخدام المدير للحوافز المتاحة يعد إحدى الركائز الهامة لنظام الحوافز. ولنجاح نظام الحوافز يجب أن تتوافر مجموعة من الشروط التي تضمن تحفيز الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة، ونذكر منها ما يلي:

. أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.

. إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغبته.

- اختيار الوقت الملائم الذي ستخدم به الحوافز، وخاصة الحوافز المادية منها، ويفضل أن تكون متقاربة.

. ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد، بتوقع انتظام تلقي الحوافز.

. يجب أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة.

. أن تنمى في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز.

. أن يكون الحافز متناسباً مع أداء الفرد.

. إدراك ومعرفة الأفراد لسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز.

ثانياً: أسباب فشل نظام الحوافز:²

هناك عدة أسباب تجعل المؤسسة تفضل في النظام التحفيزي الموجود داخل المؤسسة من بين هذه الأسباب نذكر منها:

¹. غازي حسن عودة الحلايبة ، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرط الأوسط ، 2013 ، ص 19 ،

². بلخادم نادية ، بغاش سميرة ، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر ، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة بن خلدون تيارت ، 2016/2017. ص 28 ص 29.

1- عدم وجود أهداف و معايير للأداء:

ويرجع ذلك إلى تحليل العمل و التوصل إلى الأنشطة و المهام المكونة للعمل و التي يتم ترجمتها بعد ذلك إلى معايير الأداء.

2- حقوق العاملين من رفع المعايير في المستقبل:

ويرجع هذا الخوف إلى ظن العاملين من أن الإدارة يمكن أن ترفع معايير الأداء على خلفية أن العاملين قادرين على تحقيقها فإذا كانت هذه المعايير مبنية على دراسة لوصف الوظيفة و اتفاق العاملين و أنها تتسم بأنها مفهومة و بها شيء من التحدي فيجب على الإدارة أن لا ترفعها.

3- صعوبة قياس معايير الأداء:

و ترجع الصعوبة على عدم إمكانية التعبير عن معايير الأداء في شكل كمي واضح أو أن تسجيله صعب أو لعدم توافر الأشخاص التي تقوم بقياسه و تسجيله.

4- عدم سيطرة العاملين على تحقيق المعايير:

ويرجع ذلك إلى إما إلى عدم واقعية المعايير المطلوبة و أنها غير مفهومة أو لعدم تدريب العاملين على أداء الأنشطة و المهام الخاصة بالعملاء لعدم قيام المؤسسة بتوفير الموارد المطلوبة لتحقيق العمل.

5- الصراع و المنافسة:

إن التنافس بين الأفراد على إبراز أدائهم الأفضل قد يؤدي إلى الشعور بأن الآخرين يهددون مصالحهم في إمكانية التوصل إلى المعايير الخاصة بالأداء و هو ما يؤدي إلى وجود صراع بين العاملين.

6- فقدان الثقة بين الإدارة و العاملين:

تحدث مواجهة بين العاملين المسؤولين عن تحقيق المعدلات و المعايير و الذين يظنون أن الإدارة قد تقوم برفع المعايير و تغييرها.

بالإضافة إلى ذلك هناك أسباب أخرى تفشل نظام التحفيز منها:

- تطبيق نظام واحد و نمطية في عدد كبير من المؤسسات.
- غياب الدراسات و البحوث المتعلقة بدوافع العاملين و اتجاهاتهم.
- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي يمنح الحوافز على ضوءها.
- عدم دقة تقييم أداء الأفراد.
- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز.
- ارتفاع تكاليف الحوافز.

الفصل الأول: الإطار النظري لنظام الحوافز

- عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة و العائد من الحوافز.
- قصور المتابعة و الرقابة على الحوافز من حيث فاعليتها.
- فقدان مفهوم الأخذ و العطاء من الحوافز.
- نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق الحوافز.
- سوء استخدام الحوافز من قبل المديرين.

خلاصة الفصل:

نستنتج من هذا الفصل أن لنظام الحوافز دور فعال وأساسي في أي منظمة، فهذه الأخيرة تعمل على تحريك دوافع الموظفين وتشجيعهم وحثهم على تقديم أفضل ما لديهم وبذل قصارى جهدهم، هذا ما يؤدي إلى نجاح المؤسسة ككل، فللحوافز أهمية بالغة وعظمى داخل أي مؤسسة مهما كان نشاطها، لأن اعتماد المؤسسة لنظام الحوافز يعتبر الطريقة والوسيلة الوحيدة التي تساعد المؤسسة على تطوير عملها وتحقيق أهدافها، وبهذا نجد أن المؤسسة الناجحة تعتمد على الحوافز بكل أنواعها سواء المادية أو المعنوية بدرجة كبيرة من أجل تحفيز عاملها وحث موظفيها على تحسين عملهم وزيادة مردودية إنتاجيتهم فالتحفيز يساهم في تحسين وتطوير عمل الموظف من خلال إشباع حاجاته ورغباته وهذا بالدرجة الأولى يؤدي إلى تطوير عمل المؤسسة واستمرارها.

الفصل الثاني

الرضا الوظيفي و علاقته بالحوافز

تمهيد :

يعد الرضا الوظيفي عاملا مهما في المنظمات الحديثة و هو جزء معلوم من حياتنا، و بمرور الوقت داخل هذا العمل يشكل كل فرد مجموعة من الآراء و المعتقدات و المشاعر حول هذا العمل و هو من الركائز الأساسية الذي يوفر الاستقرار الوظيفي و البيئة المناسبة للعامل التي تساهم في أداء عمله على أكمل وجه و بأعلى فعالية ممكنة و لكن منطلقهم لم يكن البحث في تحسين أحوال الفرد الاجتماعية و زيادة راتبه و توفير حريته الفردية و ديمقراطية الإدارة في المنظمة و إنما منطلقهم مناقشة مشكلات الإنتاجية و كيفية رفع إنتاجية الفرد العامل .

فإن الرضا الوظيفي مسألة نسبية و ليست مطلقة إذ ليس هناك حد أعلى أو حد أدنى له، و الشعور به هو حصيلة التفاعل بين ما يريد الفرد و بين ما يحصل عليه فعلا في موقف معين.

لهذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: أساسيات حول الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي منذ أول مرة في المجال الصناعي وهو من الاتجاهات الخاصة بالعمل، حيث أن المنظمات تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدى فاعلية الأفراد في أدائهم لأعمالهم، والتي تتوقف بدورها على درجة رضائهم ومستوى حماسهم للعمل، الأمر الذي يؤكد أهمية العنصر البشري في حياة و استمرار المنظمات مع ضرورة الاهتمام به، لذا نتناول في هذا المبحث مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته، و أنواعه وعوامل التي تؤثر فيه.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته.

يعد الرضا الوظيفي عنصرا جوهريا لرفاهية الفرد ونجاحه في مسيرته المهنية كما يلعب دورا هاما في فاعلية المنظمات وإنتاجيتها. يشير الرضا الوظيفي إلى شعور الفرد بالاجابية اتجاه عمله ، وارتباطه بمهامه و بيئة عمله ، و تقييمه لعدة جوانب مثل الأجر و الزملاء و الإدارة ، والتوازن بين العمل و الحياة الشخصية .

أولا: مفهوم الرضا الوظيفي:

الرضا في مصطلح علم النفس هو أحد محاور الرضا وكذلك أحد محاور التوافق النفسي للفرد. و لظاهرة الرضا أهمية في التفاعل و هي أكثر استقرارا لمعرفة مدى توافق الإنسان في جوانب حياته المختلفة و به الفرد يكون أكثر إنتاجية وأكثر ايجابية في التوافق النفسي. و الرضا و الإرضاء عاملان مكملان لبعضهما، و يعتمد الرضا على الإرضاء و هو المحك الثاني، و الرضا يصاحب بلوغ الفرد لغاية ما، و تعقب إشباع الحاجات و تحقيق الرغبات و الأمان، و الرضا حالة شعورية المصاحب للإقناع النفسي لما يحققه الفرد في أي مجال كان.¹

هناك كثيرا من المصطلحات التي شاع استخدامها لتعبر عن الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله مثل الروح المعنوية و الرضا عن العمل.

هذه المصطلحات و إن اختلفت مدلولها لأنها تشير لمجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا، إلا أنها تتشابه في المضمون.

¹. مصطفى محمد ، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء ، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2018 ، ص 09.

هذه المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يتحقق من عمله فكلما تصور الفرد أن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية، أي كان غير راضٍ عن عمله.¹

يعرفه هوبوك "Hoppock" إلى أن مسألة الرضا الوظيفي عبارة عن مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق: "إنني راضٍ في وظيفتي".

كما يعرف هيرزبيرج "Herzberg" الرضا الوظيفي بأنه حالة من السعادة تتحقق من خلال عوامل دافعة تتعلق بالوظيفة ذاتها، وبأنه ليس عكس عدم الرضا الوظيفي الذي يعتبر حالة من الاستياء تأتي من خلال عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للعمل.²

يشير هيرزبيرج أن العوامل الداخلية هي المسؤولة عن الرضا، أما العوامل الخارجية فهي المسؤولة عن عدم الرضا.

أما فروم "Vroom" يرى أن الرضا الوظيفي بأنه: اتجاه ايجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه.³

ويرى "لوك" أن الرضا حالة عاطفية إيجابية ناجمة عن تقدير العامل لعمله أو للخبرات المتصلة بمجال العمل.⁴

يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الاشباع الذي يستمده من هذا العمل ، وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير الى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله.⁵

¹ د. وليد حليم غازي ، دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، 2011 ، ص 111 .

² عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان .الأردن ، الطبعة العربية ، 2010 ، ص 85

³ بلخيري سهام ، عطيش حنان ، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية ، دراسة حالة جامعة البويرة ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، معهد العلوم الاقتصادية ، والتجارية وعلوم التسيير ، المركز الجامعي العقيد أكلبي محند اولحاج ، البويرة ، 2012/2011 ، ص 06 .

⁴ جدي سارة ، الرضا الوظيفي ، مفهومه محدداته وأثره على الأداء دراسة نظرية . مجلة المناجر ، العدد 01 ، ص 92.

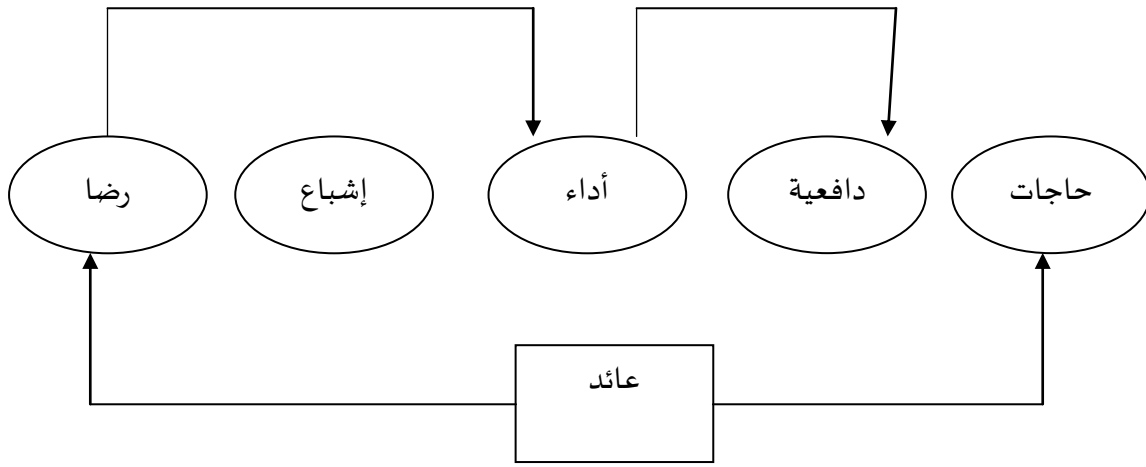
⁵ منال أحمد البارودي ، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 2015 ، ص38

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بالحوافز

ويمكننا اعتبار الرضا الوظيفي من أبرز العوامل ذات التأثير الإيجابي على العمال قصد دفعهم لبذل جهد أكبر وتحسين الأداء وتطويره والوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بفعالية كما يمتد تأثير الرضا إلى الصحة العقلية والعضوية للعمال وكذا أدائهم وحياتهم الاجتماعية.¹

هناك مجموعة من العوامل التي تتفاعل لتحقيق الرضا الوظيفي، وتعد هذه العوامل هي المسؤولة عن حدوث الرضا والتي يمكن تلخيصها في المخطط التالي:

الشكل رقم (03): كيفية حدوث عملية الرضا.



المصدر: جلال عبد الحليم، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، ص 179.

إن المخطط يبرز كيفية حدوث عملية الرضا بشكل متسلسل ومنسق ويوضح أن عملية الرضا الوظيفي يمكن أن تكون سببا لبروز حاجات جديدة لدى الشخص، كما يمكن أن يقلص من الأداء لأن الشخص عندما يصل إلى الرضا قد يشعر بعدم جدوى الأداء الفعال كما في بداية العمل، لأنه تمكن من تحقيق ما يرغب فيه.²

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو الشعور الإيجابي للموظف تجاه عمله واتجاه ظروفه وحوافزه المادية والمعنوية ينشأ من قبول الموظف لجميع العوامل الوظيفية المحيطة به.

. ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي:

¹ برو هشام ، مرجع سبق ذكره ، ص 99 .

² أ. جلال عبد الحليم ، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 1437 هـ / م2016 ، ص 179 .

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع، التي نالت قسطا كبيرا من الدراسات والأبحاث، ولعل أهم أسباب هذا الاهتمام الأهمية الكبرى التي يمثلها العمل في حياة الأشخاص، حيث يشكل كل شخص مجموعة من الآراء والمعتقدات حول هذا العمل، وبناء على هذا يشكل اتجاهه نحو عمله، ومن هذا المنطلق تظهر أهمية الرضا الوظيفي في عدة جوانب سواء على العاملين أو المؤسسة أو المجتمع¹:

(1) أهمية الرضا الوظيفي على العاملين: ارتفاع شعور العاملين بالرضا والوظيفي يؤدي بها إلى:

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

. الرغبة في الإبداع والابتكار: فعندما يشعر العاملون بأن جميع حاجاتهم المادية من أكل، مسكن... الخ وغير المادية من تقدير واحترام، أمان وظيفي... الخ مشبعة بشكل كافي تزيد لديهم الرغبة في تأدية أعمالهم بطريقة مميزة.

. زيادة مستوى الطموح والتقدم: فالعمال الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي يكونون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

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

(2) أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور العاملين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

. ارتفاع في مستوى الفعالية: فالرضا الوظيفي يجعل العاملين أكثر تركيز على عملها.

. ارتفاع في الإنتاجية: فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل و الإضرابات والشكاوي... الخ.

. ارتفاع في مستوى الولاء للمؤسسة: فلما يشعر العاملون بأن وظائفهم أشبعت حاجاتهم المادية وغير مادية يزيد تعلقهم بمؤسستهم.

(3) أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

¹. بلخيري سهام، عطيش حنان، مرجع سبق ذكره، ص 08، ص 09.

. ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

. ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع

المطلب الثاني: أنواع وعناصر الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يمثل الرضا الكلي الذي يستمد من وظيفته وجماعة العمل التي يعمل معها ورؤسائه الذين يعمل تحت إشرافهم ، والبيئة التي يعمل فيها .

أولاً: أنواع الرضا الوظيفي: ¹ يقسم الرضا الوظيفي لعدة اعتبارات نذكر منها:

- ❖ باعتبار شموليته: ويقسم الرضا الوظيفي بحسب هذا الاعتبار إلى:
 - ✓ الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب الذاتية للعامل و تتمثل في: الاعتراف، التقدير، القبول، الشعور بالتمكن، الإنجاز والتعبير عن الذات.
 - ✓ الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية للعامل في محيط العمل مثل: المدير زملاء العمل، وطبيعة نمط العمل.
- ❖ باعتبار زمنه: ويقسم إلى:
 - ✓ الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذ يتوقع أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.
 - ✓ الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا المتوقع، وعندما ما يحقق الهدف يشعر الموظف حينها بالرضا الوظيفي.
- ❖ باعتباره رضا كلي ورضا جزئي:
 - ✓ الرضا الكلي: ويمثل رضا العامل عن جميع الجوانب ومكونات العمل، وهنا يكون العامل قد وصل إلى أقصى درجة عن الرضا عن عمله ولكن ليس من الضروري أن تتوفر في هذا العمل كل عناصر الرضا. لأن الرضا الكلي يتوقف على طبيعة العامل نفسه فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر المهمة، وبالتالي فالعامل وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.
 - ✓ الرضا الجزئي: وهو رضا الفرد عن جانب معين من جوانب عمله دون الجوانب الأخرى، كأن يرضى بالعائد المادي في حين يكون غير راضي عن نوعية الإشراف.

. ثانياً: عناصر الرضا الوظيفي: ¹

¹. محمد أسامة نموشي ، منصف فارح ، مرجع سبق ذكره ، ص 19 .

- 1- الرضا عن الأجر: الذي يسد الحاجات و يشعر بالأمن و المكانة الاجتماعية، و رمز تقدير من المنظمة للفرد.
- 2- الرضا عن محتوى العمل: الذي يحقق الإثراء الوظيفي و التنوع في إظهار المهارات من خلال:
 - ✓ درجة تنوع مهام العمل: حتى لا يسبب الملل أو يكون السبب في تخفيض نسب الذكاء.
 - ✓ درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: الحرية في الأداء الذي يوصل لنتائج مرضية.
 - ✓ استخدام الفرد لقدراته: لزيادة الرضا عن العمل.
 - ✓ خبرات النجاح و الفشل في العمل: ليحقق للفرد تقديره و اعتزازه بذاته.
- 3- الرضا عن فرص الترقى: لتحقيق التطوير من الأفراد.
- 4- الرضا عن الإشراف: لتحقيق الترابط بين العاملين و المشرفين، لسهولة تنفيذ الأوامر و إحكام السيطرة عليهم.
- 5- الرضا عن جماعة العمل: لتحقيق التفاعل و التفاهم و التنسيق مع معرفة كل فرد بالدور و المهمة التي يؤديها.
- 6- الرضا عن ساعات العمل: مع توفير ساعات للراحة، التي تحقق المنافع لدى الفرد فيها.
- 7- الرضا عن ظروف العمل: يؤثر فيها الظروف المادية و العائد الذي يحصل عليه الفرد مهما كانت الصعوبة فيه.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي :

إن الرضا الوظيفي حالة ناتجة عن عدة مؤثرات تختلف من فرد لآخر، فهو يتأثر بما تقدمه الإدارة من حوافز مادية و معنوية، إضافة إلى العوامل الشخصية للفرد، و قد رأى الباحثون أن هناك إسهامات كثيرة تساهم إسهاما مباشرا و غير مباشر في خلق الرضا الوظيفي.

1. العوامل الشخصية (المرتبطة بالأفراد العاملين):²

هناك عوامل محددة ترتبط بالأفراد أنفسهم، و لها تأثير على درجة رضاهم عن العمل من هذه العوامل

ما يلي:

- الجنس: إن العلاقة بين جنس الفرد و الفرد كونه رجلا أم امرأة و بين رضاه عن العمل ليست علاقة ثابتة، و إنما تعتمد على درجة التمييز بين كلا الجنسين من قبل الإدارة و في العمل، ففي الكثير من الأحيان يقارن أداء المرأة و خبراتها بالرجل و أدائه و خبراته على أساس القيم الاجتماعية و التصورات

¹. د. عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، نيولينيك للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى 2015، ص 24 ص

25.

². برو هشام، مرجع سبق ذكره، ص 102.

السائدة على أن الرجل أفضل أداء من المرأة العاملة، وليس على أساس الخبرة والأداء الفعلي، وهذه الظواهر السلبية تجاه عمل المرأة تؤثر بالنتيجة على رضائها عن عملها إذا كلما زاد التمييز ضدها كلما قل رضاؤها عن العمل.

- عدد الأفراد الذين يعولهم الفرد: وظهر في البحث السابق أنه كلما ازداد عدد الأفراد الذين يعولهم الموظف كان رضاؤه عن العمل أقل، وربما كان الضغط الذي يعانيه الموظف لأعبائه المالية الثقيلة هو السبب في تبرمه بالعمل وعدم رضاه عنه، وظهر أن الفرق بين الموظفين الذين يعولون أعدادا مختلفة من الأفراد كان ضئيلا.
 - السن: لقد اختلفت نتائج الدراسات باختلاف طوائف الموظفين، وذلك فيما يتصل بالعلاقة بين السن والرضا عن العمل، وظهر بوجه عام أن العلاقة بين الرضا عن العمل لجميع الموظفين وبين العمر إنما هي علاقة ضئيلة، ولكنها هامة في بعض مواقف العمل، ففي بعض الجماعات وجد أن الرضا عن العمل يزداد بزيادة السن وفي جماعات أخرى وجد العكس، كما لم توجد فروق في بعض الجماعات.
 - المدة المنقضية في العمل: بينت كثير من البحوث أن الرضا عن العمل يكون غالبا نسبيا في البداية ثم ينحط بالتدرج عند السنة الخامسة والثامنة، ثم يبدأ في الارتفاع مرة أخرى كلما ازدادت المدة التي أمضاها الفرد في العمل، وتكون الروح المعنوية عند ذروتها بعد عشرين سنة.
2. عوامل مرتبطة بظروف العمل:¹

تعتبر طبيعة العمل عامل من عوامل الرضا عن المهنة حيث تصبح مصدر التحقيق رضاه، فقد يكون العمل روتينيا أو متنوعا أو ابتكاريا أو عاديا سهلا كان أم صعبا.

ويقصد بظروف العمل العوامل المحيطة ببيئة العمل من حيث كفاية التهوية والإضاءة والأدوات المستخدمة وكمية العمل بالإضافة إلى حجم منشأة العمل.

كما يقصد بطبيعة العمل مدى الاحترام الذي يحققه العمل للعامل، ومدى ما يولده العمل من حماسة وإثارة لطاقت التحدي، ومدى ما يولده في نفس العامل من شعور بقيمة الأداء وقيمة المهام المسندة له، ومدى إتقان الإجراءات والقواعد التي تحكم سير العمل مع ميول العامل واتجاهاته، وأخيرا مدى ما يسمح به العمل للعامل بالابتكار والخلق والتجديد.

ولكل عمل ظروف خاصة، والأعمال نظرا لتعددتها وتنوعها تختلف الظروف التي تؤدي في ظلها هذه الأعمال، فمن بين الأعمال ما يؤدي في مكان شديد الحرارة والضوء وسوء التهوية ومنخفض الإضاءة، ولا

¹ د. إيهاب عيسى المصرية ، د. طارق عبد الرؤوف عامر ، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني ، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة ، 12 ش طه أمين . خلف حي الهرم ، الطبعة الأولى ، 2014 ، ص 78.

تتخلله فترات راحة، أو في جو غير صحي، و من الأعمال ما يؤدي في مكان مكيف الهواء و جيد الإضاءة، بعيد عن الضوضاء، يتبع نظام فترات الراحة، و من هذا المنطلق يجب أن تضع إدارة العمل نصب أعينها محاولة إدخال أية تحسينات ممكنة على ظروف العمل حتى تصبح هذه الظروف مناسبة و أكثر إنسانية، و يستطيع العامل تقبلها و تحملها، كلما أسهمت في ارتباطه بالعمل و في زيادة رضاه الوظيفي مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيته كما و نوعا.

3. **العوامل المتعلقة بالإدارة:** يعتمد نجاح أي مؤسسة بالدرجة الأساسية على الإدارة، فكلما كانت الإدارة واعية في التعامل مع الأفراد، كلما نجحت في تحقيق أهدافها. و الإدارة العصرية هي أسلوب تفكير متطور يسعى إلى تحقيق الكفاءة و الترشيح و يقاس نجاحها بقدر اهتمام العاملين بالعمل.
4. **العوامل المتعلقة بالإشراف:** تشير الأبحاث و الدراسات إلى أنه إذا أرادت الإدارة القيام بمهامها بشكل فعال، ينبغي أن تكون العلاقة بينهما و بين العاملين علاقة حسنة بشكل يحقق الأهداف الكلية. و تفيد الأبحاث التي أجريت من قبل باحثين و دارسين في جماعة "ميتشيغان الأمريكية" إلى أن المشرف الذي يجعل من العاملين تحت إدارته محورا لاهتمامه يكسب ولاءهم و يحقق الرضا المصلوب، و إذا كان غير ذلك سوف ينعكس سلبا على العاملين و من ثم على إنتاجية العمل.
5. **العوامل المتعلقة بالحوافز و المكافآت:** تعد السياسة الواضحة و العادلة لنظام الأجور و الترقيات و العلاوات دافعا للعمال لبذل الجهود في العمل أملا في تحصيل ترقية أو زيادة أجر أو علاوة، لأن الأفراد الذين يدركون أن قرارات الحوافز و المكافآت تتم بطريقة عادلة يزداد شعورهم بالرضا عن عملهم.

المبحث الثاني: أساسيات حول الرضا الوظيفي.

يُعدّ الرضا الوظيفي مسؤولية مشتركة بين الفرد و المنظمة . يتوجب على الفرد تقييم احتياجاته و توقعاته ، بينما تسعى المنظمة إلى خلق بيئة عمل داعمة تُلبّي احتياجات موظفيها و تحفّز شعورهم بالرضا عن عملهم .

المطلب الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من الظواهر التي اهتم العلماء بقياسها، و ذلك لما له من تأثير على الإنتاج و المرودية، اللذين يعدان من أهم العوامل المؤثرة في تطور المنظمات و بلوغها لأهداف المسطرة .

➤ طرق قياس الرضا الوظيفي :¹

¹ . د . صافي جمال ، أ.د. خثير محمد ، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد 23 ، 2019/05/12 ، 2020/06/03 ، ص515.

يقصد بقياس الرضا الوظيفي تلك العملية التي يتم بموجبها الحصول على الوصف الرقمي لمدى امتلاك الشخص لبعض الخواص فهو إذن عملية تجميع البيانات حول مؤشرات ومحددات الرضا الوظيفي واتجاهاتها وأبعادها ، ثم العمل على تبويبها ووضعها بقالب كمي وبالشكل الذي تكون فيه صالحة للوصول إلى النتائج واتخاذ القرارات ، وبما أن عملية القياس هي عملية وصفية فإنه يمكن أن يستفاد منها في تقييم الخواص والسمات موضوع القياس وبتوفير مثل هذه البيانات يمكن الحكم على حالة الرضا الوظيفي من عدمه في مواقف معينة . ومن الجدير بالذكر أن وسائل قياس الرضا الوظيفي متعددة ومتنوعة ، كما تتفاوت الفائدة المرجوة من البيانات التي تتيحها ووسائل القياس الكمي بتفاوت التفصيل الذي تحتويه هذه الوسائل ، وهناك طرائق أساسية في مجال قياس الرضا استخدمها العديد من الباحثين وهي :

أولا : طريقة الاستقصاء

- إن الاستقصاء يسمح بمعرفة درجة الرضا الوظيفي ، وذلك بتوجيه أسئلة مختلفة عليهم قصد تحديد مدى رضاهم ، وهناك عدة نماذج هي :

- النموذج الأول : طريق (jobdescription) jdi : وهي عبارة عن استقصاء يركز على خمسة عناصر متعلقة ببيئة العمل في المنظمة التي يعمل بها الفرد وهي :

. جودة العمل : من حيث المسؤولية التي تعطى له ، والعائد الذي يرجع إليه من عمله ومدى انفتاح الشخص في عمله .

. نوعية الإشراف : الدعم الاجتماعي الذي يحصل عليه من المنظمة ، ونوعية الإشراف الذي يمارس عليه ، ومدى الدعم التقني (الأجهزة) من المنظمة .

. العلاقة مع الزملاء : محيط العمل الاجتماعي ، ومدى العلاقة الجيدة بينه وبين زملائه ومدى الانسجام والاحترام بينهم .

. إمكانيات الترقية ، والتقدم الوظيفي ، والانتقال إلى رتبة أعلى .

. الأجر: الأجر المحصل عليه ومدى عدالته حسب تصور العامل له .

¹ . مسهل عمار. دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد الصديق بن يحيى . جيجل . 2015 . 2016 ، ص 37 ، 38 .

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بالحوافز

وهنا تقوم المنظمة بتقييم رضا الشخص من خلال مدى رضاه عن عناصر المتعلقة بالأجر، الإشراف، العلاقة مع الزملاء، الترقية، جودة العمل، ويجب براض قليلا، أو راض جدا عن كل واحدة منها.

.النموذج الثاني: Msq

هذا النموذج يسمح بمعرفة الرضا الوظيفي للعاملين من خلال جوانب مختلفة تتعلق بالعمل و العلاقات مع الزملاء، والإجراءات المعمول بها في منظماتهم.

وهي تتميز بميزة أنها سهلة الاستعمال كما لا تأخذ وقتا كبيرا في تصميمها وتحليلها، كما أنها تعتمد على بعض الموضوعية والدقة في نتائجها.

ثانيا. طريقة المقابلة الشخصية: هذه الطريقة تعتمد على التوجه إلى مكان العمل وسأل العاملين عن مدى رضاهم عن عملهم وجها لوجه، وما هي المشاكل التي يعانون منها، وما هي السلبيات الموجودة في العمل التي تعرقل أداء مهامهم، وهي لا تعبر حقيقة عن رضا العاملين لأن بعض العاملين يخجلون من البوح عن عدم رضاهم ويخافون من غضب و حقد المسؤولين عليهم أو طردهم مما يجعلهم يلجؤون للكذب.

ثالثا: طريقة الأحداث الحرجة

هي تقوم على سؤال الفرد عن الفترات التي كان راض عليها في خلال فترة محددة، قد تكون شهر، أو أسبوع، أو نصف سنة حيث يسأله عن المدة التي كان فيها راض عن عمله، وما هي الأشياء التي لم يرض عنها، وما هو الشيء الذي حقق رضاه في عمله، وأيضا ما هي المدة التي مرت عليه ولم يكن راض عن عمله، وما هي أسباب ذلك.

ثالثا. طريقة الملاحظة: وهي التي تعبر حقيقة عن مدى رضا العاملين أو عدم رضاهم، حيث يلاحظ المسؤول مدى رضا موظفيه من خلال أمور موضوعية مرتبطة بمدى دوران العمل والغياب ومستوى الأداء السائد في منظمته، ومدى التذمر والشكاوي من طرف العاملين.

المطلب الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

يمكن القول بشكل عام إنه لا توجد نظرية واحدة تفسر جميع حالات الرضا أو عدمه بل توجد عدة نظريات تمثل وجهات نظر متباينة وكلها تحاول تفسير السلوك الإنساني ودوافعه وطرق تحفيزه للوصول إلى درجة عالية من الرضا تساهم في خلق أداء سليم وإنتاجية عالية. وقد ارتأينا في بحثنا هذا أن نتناول أهم النظريات المعروفة والأكثر تداولاً ومن أبرزها ما يلي:

أولاً: نظرية الحاجات: ¹

تعتبر نظرية ماسلو، نظرية ألدفر، ونظرية ماكلييلاند من أهم نظريات الحاجات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة.

1- نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو وتفسير الرضا الوظيفي:

يعتبر أبراهام ماسلو من أوائل العلماء الذين قدموا تفسيراً للرضا الوظيفي حيث قام عام 1954 بترتيب احتياجات الإنسان في شكل هرمي، وهذا بعد إجراءه لعدة تجارب في عيادة نفسية توصل من خلالها إلى الحاجات الخمسة التي يوضحها الشكل التالي:

الشكل (04): تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو



المصدر: بلخادم نادية، بغاش سميرة، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة نيل شهادة الماستر، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2016. 2017، ص 46.

وفيما يلي شرح مختصر للحاجات الخمسة التي يوضحها الشكل السابق:

- الحاجات الفسيولوجية: تعد الحاجات الفسيولوجية نقطة البداية في مدرج ماسلو، وتتمثل في الحاجات ذات العلاقة بالتكوين البيولوجي للإنسان كالماء، الأكل، الهواء.. إلخ وهي ضرورية ومهمة لحياة الإنسان.

- حاجات الأمن والاستقرار: وهي تحتل المرتبة الثانية في مدرج ماسلو فعندما يستطيع الإنسان إشباع الحاجات الفسيولوجية ينتقل بعدها إلى إشباع الأمن، والتي قد تأخذ صورة الاستقرار والثبات في العمل، التأمين ضد العجز والبطالة.. إلخ.

¹. بلخادم نادية، بغاش سميرة، مرجع سبق ذكره، ص 46 ص 47.

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بالحوافز

- الحاجات الاجتماعية: وهي تحتل المرتبة الثالثة في مدرج ماسلو فعندما يتم إشباع الحاجات السابقة الذكر ينتقل الإنسان إلى إشباع حاجاته الاجتماعية والتي قد تأخذ صورة حاجات الحب والانتماء، حاجات تكوين العلاقات الاجتماعية داخل وخارج العمل...إلخ.
- حاجات التقدير والاحترام: تحتل المرتبة الرابعة في هرم ماسلو، وهي تأتي مباشرة بعد أن يشبع الإنسان الحاجات الثلاثة السابقة الذكر ونعي حاجات التقدير والاحترام، رغبة الإنسان في كسب الاحترام والتقدير من الآخرين حتى يتنامى لديه الشعور بالأهمية والثقة.
- حاجات تقدير الذات: وهذه الحاجة تعكس الرغبة الكبيرة للإنسان في أن يكون أكثر تميزاً من غيره و أن يصبح قادراً على فعل أي شيء يستطيعه.

2- نظرية الحاجات لألدفر وتفسير الرضا الوظيفي:¹

وفق هذه النظرية تندرج حاجات الأفراد في شكل هرمي في ثلاث مستويات فقط تحدد في:

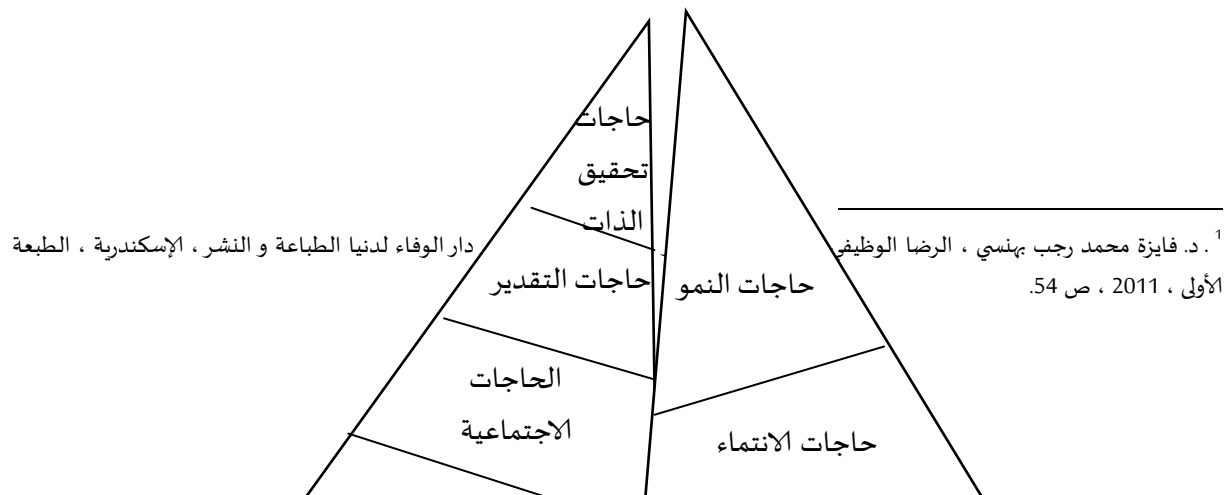
أ- حاجات البقاء: وهي الحاجات الفسيولوجية.

ب- حاجات الانتماء: وهي التي تشبع بالحاجات الاجتماعية والتفاعلات بين الأفراد.

ج- حاجات النمو: وهي الحاجات التي يشبعها الفرد بمساهمته ومشاركته المنتجة.

ويتضح أن هناك علاقة بين نظرية "ماسلو" و "ألدرفير" فنجد أن حاجات البقاء عند "ألدرفير" يقابلها الحاجات الفسيولوجية والأمن عند "ماسلو" وحاجات الانتماء عند "ألدرفير" يقابلها حاجات احترام الذات والحاجات الاجتماعية عند "ماسلو".

الشكل رقم (05): مقارنة بين نظريتي الحاجات لماسلو ونظرية الحاجات لألدرفير



المصدر: د. فايزة محمد رجب بهنسي ، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، 2011 ، ص 54.

3- نظرية الإنجاز لمكلياند¹

لخص مكلياند الحاجات الأساسية المؤثرة على التحفيز في "الحاجة للانتماء، الحاجة للإنجاز، الحاجة للسلطة".

- الحاجة للانتماء: يتولد لدى الأشخاص الشعور بالسرور عندما يكونون محبوبين، و التعاسة عندما ترفضهم الجماعة، ويميلون إلى تكوين علاقات اجتماعية و صداقات مع الآخرين.
 - الحاجة للإنجاز: يتولد لدى الذين يرغبون بالنجاح و يخافون الفشل حاجة قوية للإنجاز، فهم يحبون التحدي و يضعون أهدافا كبيرة لتحقيقها، و يتحملون مسؤولية انجاز المهمات.
 - الحاجة إلى السلطة: و قد وجد أن الأشخاص الذين لديهم حاجة قوية للسلطة يميلون لممارسة أدوار مثل الإشراف و الرقابة و التأثير، و يسعون غالبا للوصول إلى مناصب قيادية.
- و تتحدد ملامح هذه النظرية فيما يلي:

- أن كل إنسان يملك هذه الحاجات بدرجات متفاوتة.
- استخدام الاختبارات الاسقاطية لمعرفة قوة هذه الحاجات بعيدا عن التأثيرات الخارجية.
- الحاجة يمكن أن تعلم إذا ما وضع المتعلم في ظروف خاصة و خضع لاختبارات معينة.

¹. د. إيناس عبّاد العيسى ، النظريات الرئيسية في الرضا الوظيفي ، 2021/12/14 ص 03 ، تاريخ الإطلاع: 2024/04/02 ، 14:14 .

- كان اهتمام "ماكلياند" منصبا على إيجاد نوع من التوافق بين النمط الدافعي للأفراد و بين حالات المنظمة التي يعملون بها.

ثانيا: نظرية العاملين لهيرزبرج: ¹

استطاع فردريك هيرزبرج من خلال دراسته أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية: الرضا والاستياء ، وأن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية للاستياء . وفيما يلي نعرض لهذه النظرية .

1- العوامل الدافعية:

هي تلك العوامل المؤدية إلى إثارة الحماس و خلق قوة دفع للسلوك. و هذه العوامل تختلف عن العوامل الوقائية و هذه الأخيرة هي التي تقي الفرد من مشاعر الاستياء و تحميه من السخط الناجم عن عدم الرضا.

2- العوامل الوقائية:

و هي التي يعتبر توافرها بشكل جيد ضروري لتجميد مشاعر الاستياء لتجنب مشاعر عدم الرضا، و لكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة و حماس لدى الأداء و هذه العوامل تتمثل في بيئة العمل كالاتي :

أ- ظروف العمل المادية.

ب- العلاقات مع الرؤساء.

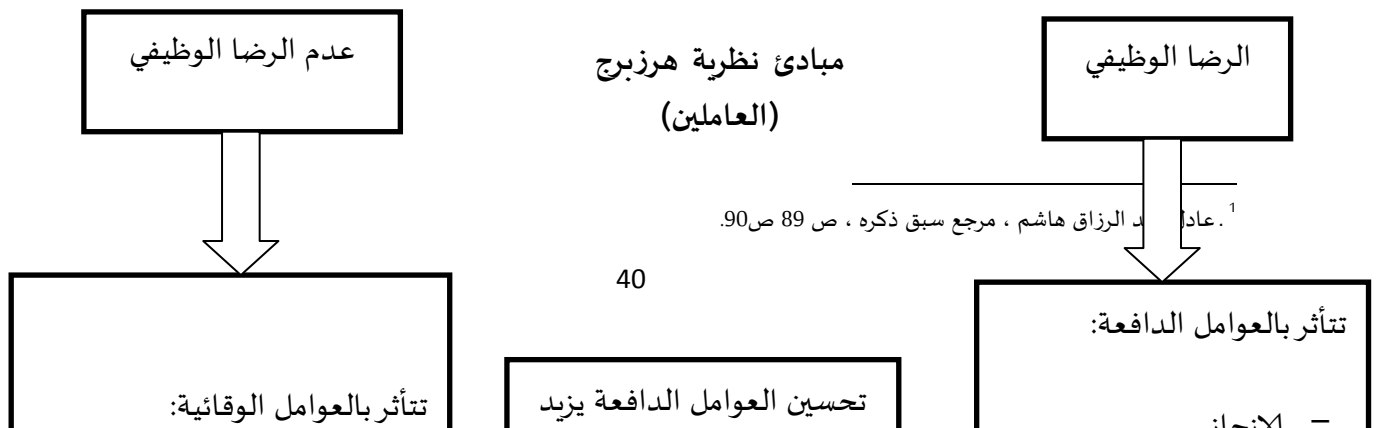
ت- العلاقات مع المرؤوسين.

ث- الإشراف.

ج- أداء عمل ذي أهمية وقيمة للمنظمة.

و بالرغم من تعرض نظرية هيرزبرج للعديد من الانتقادات و البحث و التجريب. إلا أن واقع الأمور يشير إلى صمودها أمام تيار الانتقادات و إلى ثبات مفاهيمها جزئيا كنظرية تحاول أن تفسر كيف ينشأ الرضا و السلوك الدافعي لدى الأفراد.

الشكل رقم (06): محتوى نظرية هرزبرج (العاملين)



المصدر: بريح محمد الأمين ، موساوي يحي تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة ابي بكر بلقايد . تلمسان . 2015 . 2016 . ص 18 .

ثالثا: نظرية المقارنة:¹

من خلال الاطلاع على أدبيات السلوك التنظيمي، والبحوث السابقة في الرضا الوظيفي، يمكن تصنيف بعض النظريات التي تسعى إلى تفسير الرضا الوظيفي ضمن مجموعة تعتمد على عنصر المقارنة التي يجربها الفرد أو العامل بين بعض العوامل، وفيما يلي عرض لأهم هذه النظريات:

1- نظرية العدالة لأدمز: (Equity theory , Adams 1963):

تمثل هذه النظرية واحدة من عدد من النظريات التي اشتقت من عملة المقارنة الاجتماعية، حيث تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة ومنصفة، واعتبر أدمز أن هناك علاقة متبادلة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها، حيث يقدم الموظف الجهود والخبرة مقابل الحصول

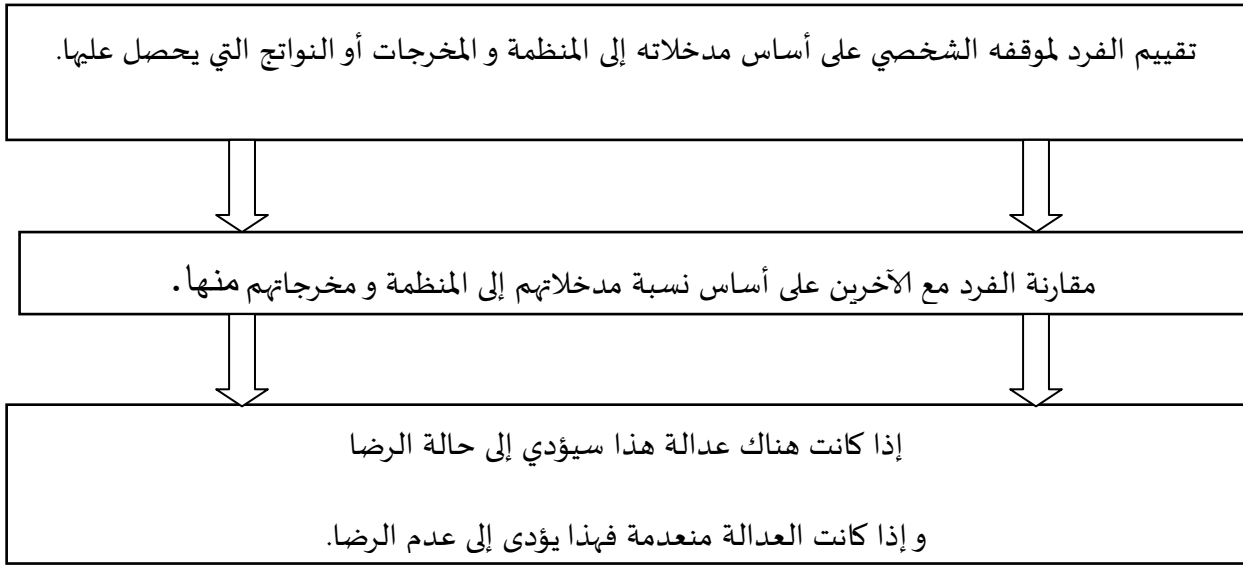
¹ . الإطار العام للرضا الوظيفي <http://dspace.univ-tlemcen.dz> . تاريخ الإطلاع 2024/04/03 11:30h ص 73 ، 74 .

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بالحوافز

على العوائد مثل الأجر والترقيات والتأمينات الصحية، وبناء على هذه النظرية يقوم الفرد بإجراء مقارنة بين معدل عوائده و ما يقدمه إلى المنظمة، فإذا تساوى المعدلان شعر الفرد بالرضا عن العمل، وإذا وجد أي اختلاف بينهم من وجهة نظره فإنه يشعر بالظلم مما يؤثر على أدائه الوظيفي حيث تكثر غيابهاتة وقد يغادر المنظمة إذ وجد أفضل منها.

و إدراك الفرد للعدالة يكون من خلال الخطوات التالية:

الشكل رقم (07): خطوات المقارنة حسب نظرية العدالة



المصدر: الإطار العام للرضا الوظيفي <http://dspace.univ-tlemcen.dz>، تاريخ الإطلاع 2024/04/03 11:30 h ص 74 .

و المدخلات التي تشير إليها نظرية العدالة هي الخبرة، الجهد، المهارات، المعرفة وأداء المهام والواجبات التي يجلبها الفرد معه أو يوظفها في عمله، بينما تعتبر المخرجات أو العائد تلك المكافآت التي تنتج عن انجاز المهام كالرواتب و الترقية و التقدير... الخ، ويشير أدمز إلى أن الفرد حين يقارن نفسه مع الآخرين إنما يقارن نسبة معينة كما يلي:

$$\text{نسبة معينة} = \frac{\text{مخرجات الآخرين}}{\text{مخرجات الشخصية}} \text{ مقارنة ب}$$

ولا يتطلب الشعور بالعدالة أو الرضا أن تكون المخرجات و المدخلات متساوية ولكن يتطلب فقط أن تكون النسبة متساوية، وأذا شعر الفرد بالعدالة أو الرضا فهذا يعطيه دافع وحماس على الإبقاء على هذا الموقف، أما إذا شعر بعدم العدالة فسوف يعمل على مواجهة هذا الموقف لتخفيض الشعور بعدم العدالة بعدة طرق كما يلي:

- يقلل أو يرفع في مستوى مدخلاته بأن يبذل جهد أكبر أو أقل حسب اتجاه عدم العدالة.
- أن يغير في مستوى مخرجاته كأن يطلب زيادة الأجور أو في الحوافز والترقية.
- الانتقال إلى العمل في قسم آخر أو ترك المنظمة ككل.

2- نظرية التوقع (Vroom 1964):

ترتكز هذه النظرية على الفرق بين ما يحتاجه العامل وبين ما يتحصل عليه من عمله، وترى هذه النظرية "أن دافعية الفرد لأداء العمل هي محصلة للعوائد التي يتحصل عليها، أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد". وبعبارة أخرى ترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يعبر عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه الفرد ومقدار ما كان متوقع الحصول عليه نتيجة أدائه وتعتمد هذه النظرية على ثلاثة جوانب كما يلي:

- الجاذبية (المنفعة) وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج أو العوائد المحتملة التي يمكن أن يحققها في عمله وتمثل في الحاجات غير المشبعة.
- الارتباط بين الأداء والعائد (المكافأة) وهي درجة اعتقاد الفرد بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيقه للنواتج أو العوائد المرغوبة.
- الارتباط بين الجهد والأداء: وهي الاحتمال المدرك للفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء، أي مدى رغبة الفرد في العمل، أو تحقيق عائد معين في أي وقت، وتتوقف على أهداف الفرد وإدراكه للقيمة النسبية لهذا الأداء كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف.

3- نظرية القيمة للوك (Lock):

وهي من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، ووفقا لهذه النظرية فإن الرضا الوظيفي حسب درجة التوافق الذي يحصل بين ما يحصل عليه الفرد فعلا من عوائد وما يرغب في الحصول عليه، وانطلاقا من هذه النظرية فإن درجة رضا الفرد عن عمله أو أحد عناصره عمله تحكمها ثلاثة أشياء:

- مقدار ما يأمل الفرد في الحصول عليه بالنسبة للعنصر.
- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.
- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

وكلما حصل الفرد على نواتج ذات قيمة بالنسبة له زادت درجة شعوره بالرضا، بمعنى قدرة الوظيفة على توفير عوائد يعتقد الفرد أنها ذات أهمية بالنسبة له، وهذه العوائد ليست بالضرورة تلك الموجودة في هرم ماسلو وبنفس التدرج، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك و شعور كل فرد على حدى بما يريده من عوائد يرى أنها تتناسب ووظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي وتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة، فمثلا أحد كبار المديرين وفقا لنظرية ماسلو يجب أن يسعى إلى التقدير وتحقيق الذات، ولكن وفقا لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير هي العوائد المادية والأمان أو أي عوائد أخرى يراها مناسبة له أو ذات أهمية بالنسبة له.

ويمكن النظر إلى هذه النظرية على أساس المعادلة التالية:

$$\text{روك} = (\text{رف1}) + \text{ه1} + (\text{رف2}) + \text{ه2} + \dots$$

روك: الرضا الوظيفي الكلي.

(رف): الرضا الفردي عن جانب من جوانب العمل.

ه: أهمية العنصر بالنسبة للفرد.

المطلب الثالث: علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي:

من الواضح وجود علاقة تبين مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين ، حيث أن المنظمة التي تقوم بعملية التحفيز تسعى دوما إلى تحقيق الرضا لمواردها البشرية ، ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال ما يلي :

- هناك علاقة ارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي باعتبار الحافز تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة، وعليه فإن توافر أنظمة حوافز مناسبة وملائمة ومتنوعة بين الحوافز يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، فكلما كان مستوى الإشباع للحاجات كبير كلما زاد الرضا الوظيفي .
 - التحفيز له تأثير على العمل نفسه يؤدي إلى تحقيق رضا وإشباع حاجاته الضرورية وال نفسية و الاجتماعية وذلك بأن تحسن أحواله المعيشية وظروف العمل والحياة¹.
 - التحفيز يحقق الرضا عن العمل كنتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية:
- ✓ ارتباط الأداء بمكافأة العمل و حوافزه، و شعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتوافق مع الأهداف المحددة.
- ✓ إدراك الفرد بأن حوافز و مكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له، وإدراكه بالعدالة التنظيمية .

¹ . طالبي فاطنة ، عماري هنية ، مرجع سبق ذكره ، ص 76.

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بالحوافز

✓ إن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل وهذه الحاجات تختلف درجات الإشباع فيها من شخص لآخر، وذلك تبعاً لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال العمل، فكلما كان هناك توفر لهذه الحاجات وإشباع مناسب كلما ارتفعت لديه نسبة الرضا عن العمل¹.
وفي الأخير يمكن القول أن علاقة الرضا بالحوافز هي موضوع مهم في مجال إدارة الموارد البشرية، فالحوافز سواء كانت مادية مثل الأجر والمكافآت العمل الإضافي، أو معنوية مثل التشجيع والمدح، لها تأثير كبير على العاملين. ولذلك، من المهم أن تقدم المؤسسات للموظفين حوافز مناسبة لتحفيزهم على العمل بجد وتحقيق أفضل النتائج، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للموظفين وتحسين أداء المؤسسة بشكل عام.

وبشكل مختصر تتمثل العلاقة بين الحافز والرضا في:

✓ الحافز يؤدي إلى الرضا.

✓ الرضا يعزز الحافز.

فمثلاً:

- الشخص الذي يحصل على مكافأة مالية مقابل إنجاز عمله، يشعر بالرضا عن عمله، مما يحفزه على بذل المزيد من الجهد في المستقبل للحصول على المزيد من المكافآت.
- الشخص الذي يشعر بالرضا عن عمله، يكون أكثر تحفيزاً لبذل الجهد والإبداع وتحقيق أفضل نتائج.

خلاصة الفصل:

¹ - زروالي مختارية، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر فرع ولاية مستغانم مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم - 2020/2019، ص 49 .

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بالحوافز

في هذا الفصل تم التطرق إلى موضوع الرضا الوظيفي و عرض أهم النظريات المفسرة له ، فالرضا الوظيفي يعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين في المنظمات وهو ذات اتجاهين ، يحتاج الموظف إلى الشعور بالرضا من جهته و من جهة أخرى يجب على المنظمات مساعدته من خلال استطلاعات تمكنهم من فهم ما يريدون و بالتالي مساعدتهم لأنه قضية هامة في حياة الأفراد و الجماعات بحيث أن رضا الفرد عن عمله يعد شيء أساسا لنجاح الفرد في عمله كما أنه يعكس صورة و مكانة الفرد داخل مجتمعه و تحقيق مستوى عالي. و الهدف من قياس الرضا الوظيفي هو التعرف على مستوى و درجة ما يتمتع به الأفراد من ارتباطهم بالعمل و حل مشاكلهم و يعزز الثقة بالنفس و يرفع من معنوياتهم .

الفصل الثالث :

دراسة حالة المديرية الولائية للبريد و

المواصلات السلكية و اللاسلكية

لولاية مستغانم

تمهيد

تعتبر الدراسة الميدانية الجزء الأكبر في البحث بصفة عامة، فبعد أن تم التطرق إلى الجانب النظري جاء هذا الفصل كمحاولة ضرورية لاختبار صحة وهدف فرضيات الدراسة و محاولة الإجابة عن تساؤلات الدراسة، والوصول إلى نتائج ملموسة عن طريق اتباع ووضع الإجراءات المنهجية المتبعة والتي تتضمن تحديد المجال الجغرافي الذي سيجرى فيه البحث و المجال البشري المتمثل في مجتمع البحث و الذي يساعد على تحديد العينة المعينة بالدراسة و كيفية اختيارها، و المجال الزمني الذي استغرقتة دراستنا هو 15 يوما، و تتواجد المديرية الولائية للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية بمستغانم بحي لطروش محمد، شارع العربي بن مهيدي سان جول saint jules، حيث سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الأسس النظرية السابقة على بالمديرية محل الدراسة، حيث سنقوم بتقديمها والتعرف عليها، وتوضيح منهجية الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى عرض وتحليل إجابات أفراد العينة، بما يشمل من اختبار للفرضيات، وعلى هذا الأساس تضمن هذا الفصل الميداني ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم عام حول المديرية الولائية للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلوكية

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: تقديم عام حول المديرية الولائية للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية

المطلب الأول: نشأة المديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ومهامها .

أولا: نشأة المديرية الولائية للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

تم إنشاء المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال PTIC وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 233/03 المؤرخ في 23 ربيع الثاني 1424 الموافق ل يونيو 2003 وهذا بعد الانقسام الإداري الذي فصل هيكل المديرية عن مؤسستين مستقلتين ماليا "ببريد الجزائر واتصالات الجزائر"، أما تسمية المديرية الولائية الحالية قد تغيرت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 181/20 المؤرخ في السادس يوليو 2020 إلى المديرية الولائية للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية PTT.

تعد هذه المديرية همزة وصل بين المؤسستين "بريد الجزائر" و"اتصالات الجزائر" والمتعارف عليها سابقا البريد والمواصلات "PTT" أي قبل انقسام المديرية إلى مؤسستين، فهي مكلفة بتتبع المشاريع والأعمال الخاصة لكل مؤسسة، وتتواجد على مستوى كل ولاية من ولايات الوطن وتخضع للوصاية المركزية "وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية".¹

ثانيا: مهام مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية:²

- السهر على تطبيق المشاريع والتنظيم المتعلقين بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وتكنولوجيا الاعلام والاتصال.
- التأكد من السير العادي لشبكات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية مع مراعاة شروط دوامها واستمراريتها وأمنها وكذا احترام المقاييس المقررة في هذا المجال.
- تقديم الخدمة العامة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وفق ترتيبات قانونية وتنظيمية.
- التأدية الحسنة للخدمة العمومية وتنسيق استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وكذا تطوير الإدارة الالكترونية.
- قيام أعوانها المؤهلين قانونيا بإجراء المراقبة والتفتيش وفق القوانين والتنظيمات المعمول بها في هذا المجال.

¹. معلومات مقدمة من طرف المؤسسة .

². معلومات مقدمة من طرف المؤسسة .

➤ تحديد المناطق الغير الموصولة أو ضعيفة الوصل بشبكات البريد والمواصلات السلوكية واللاسلوكية و إبداء الرأي في برامج اقتناء مكاتب بريدية وهياكل لمواصلات السلوكية واللاسلوكية جديدة بهدف ضمان أحسن تغطية على إقليم الولاية.

➤ القيام بدراسات السوق في إطار تطوير شبكات البريد والمواصلات السلوكية واللاسلوكية.

➤ المشاركة في إعداد المخططات والدراسات و تنفيذ برامج التنمية المسجلة.

➤ إجراء تدريبات تجريبية من طرف متعاملي القطاع على نشر مخطط النجدة وتنفيذ المخططات الاستعجالية والأمنية المكيفة مع المخاطر الكبرى.

➤ السهر على قواعد الاستفادة من الاتفاقات المرتبطة ببسط شبكة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلوكية.

➤ التنسيق مع السلطات المختصة لاستعمال شبكات المواصلات السلوكية واللاسلوكية والإعلام والاتصال لأغراض الدفاع الوطني.

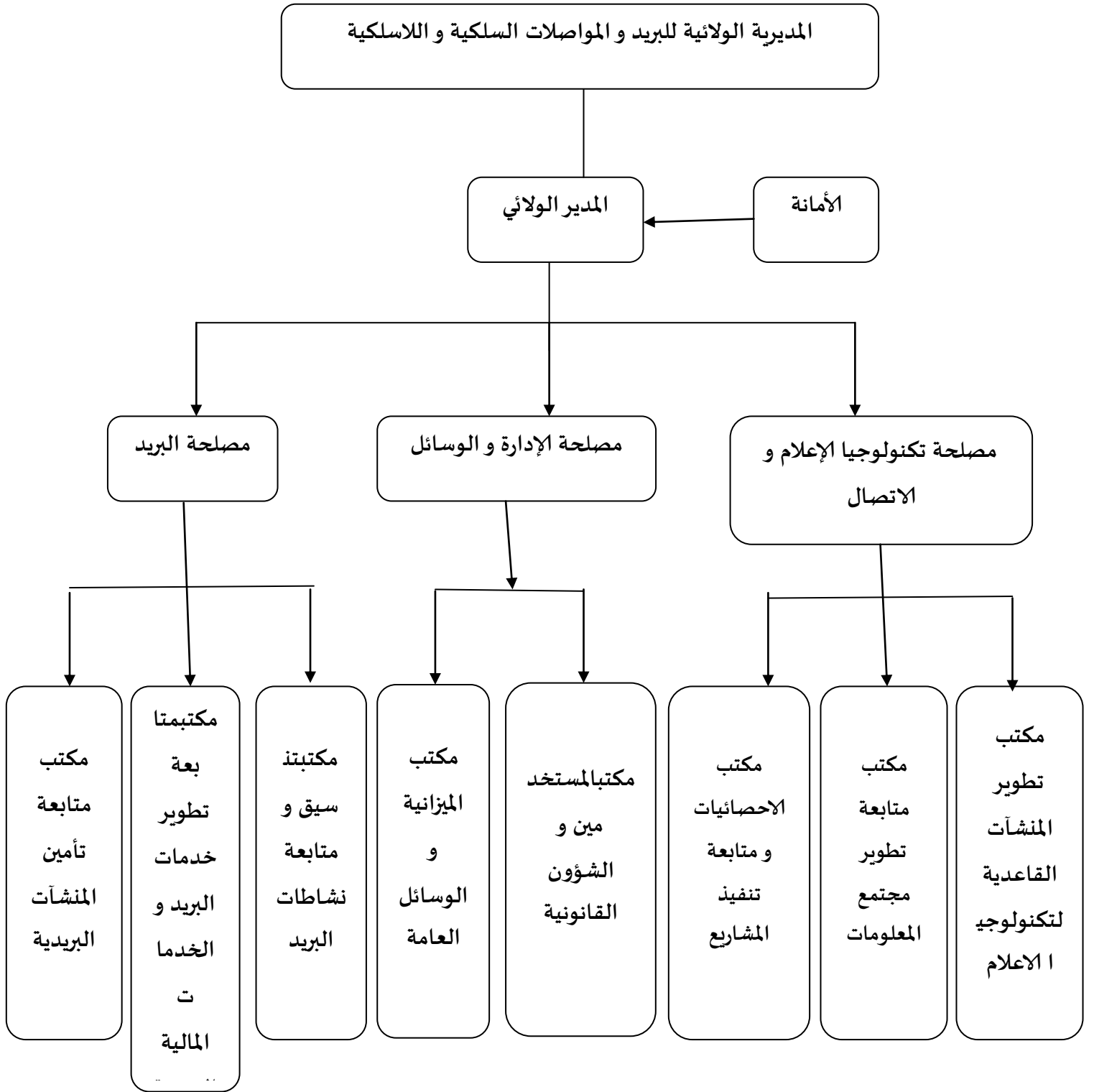
➤ جمع المعطيات الإحصائية حول البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال وتحليلها لاسيما لدى المصالح الخارجية التابعة للقطاعات الأخرى و متعاملي البريد والمواصلات السلوكية واللاسلوكية وموفري خدمات الانترنت و متعاملي الخدمات المستعملة للتقنيات السمعية والبصرية.

➤ معالجة الشكاوى الموجهة إليها بالتنسيق مع المسؤولين المحليين المتعاملين.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلوكية :

تقوم المديرية الولائية للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلوكية على عدة مصالح حيث تنقسم كل مصلحة على مكاتب، يقوم كل مكتب بمهامه المكلف بها وذلك للسير الحسن للمؤسسة وعليه سنتطرق إلى المخطط الهيكلي التنظيمي للمديرية.

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية



المصدر: المديرية الولائية للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية .

المطلب الثالث: التعريف بالمصلحة المعنية بالدراسة الميدانية {مصلحة الإدارة والوسائل}

1) مكتبة المستخدمين والشؤون القانونية: هو المكتب الذي يتابع المسار المهني للموظفين منذ تعيينهم إلى غاية إحالتهم على التقاعد و من ابرز مهامه ما يلي:

. إعداد المخطط السنوي للموارد البشرية: وهو عبارة عن نموذج صادر عن مصالح الوظيفة العمومية ويتم ملؤه من قبل الإدارات العمومية و يحتوي على الجداول من 1 إلى 7، يتم فيه إدراج المناصب المالية والشاغرة وتحديد كيفية استغلال المناصب الشاغرة أما عن طريق فتح مسابقة على أساس الاختبار أو على أساس الشهادة {توظيف خارجي}، أو استغلال المناصب الشاغرة في الترقية إما على أساس الشهادة أو أساس الاختبار أو على أساس التأهيل المهني.

كذلك يتم إدراج في المخطط السنوي العقوبات التأديبية إن وجدت مع ضرورة ذكر مدة صلاحية اللجنة المتساوية الأعضاء ولجنة الطعن، واللجنة الاستشارية المتساوية الأعضاء للأعوان المتقاعدين. إدراج المخطط التوقعي للتكوين.

. متابعة المسار المهني للموظفين والعقوبات التأديبية.

. الترقية في الدرجات، الترقية في الرتبة، الإحالة على التقاعد، الانتداب، النقل، الإحالة على الاستيداع.

. متابعة العطل السنوية وشهادات العمل وتعويض العطل المرضية من طرف هيئة الضمان الاجتماعي، تحسين بطاقة الشفاء، تحسين ملفات الموظفين، تبليغ الموظفين بالنقطة السنوية.

. متابعة الشؤون القانونية للمديرية، إحصاء السكنات الوظيفية والعقارات التابعة للمديرية، وتحديد الأخطاء المهنية للموظفين والعقوبات التأديبية.

. متابعة الغيابات والرخص والعطل الاستثنائية {زواج، ختان، وفاة}.

. متابعة عمليات الانتخاب للجنة المتساوية الأعضاء وتجديدها كل ثلاثة سنوات، ولجنة الخدمات الاجتماعية.

. إعداد الأمر بمهمة.

. الحرص على متابعة المقررات والقرارات مع مفتشية الوظيفة العمومية، ومصالح المراقبة المالية للتأشير عليها.

. عرض ملفات التقاعد على هيئة الصندوق الوطني للتقاعد.

. إعداد المراسلات وتبليغ الوزارة الوصية بجميع المقررات والقرارات.

.إعداد القوائم الاسمية ووضع المناصب المالية.

.إعداد جداول وضعية حركات الموظفين.

.تأطير المترشحين في مجال الموارد البشرية والتسيير من خريجي الجامعات ومؤسسات ومعاهد التكوين.

.إعداد جداول المداومة بالولاية، وفي مواسم الأعياد والمناسبات الدينية والوطنية.

(2) مكتب الميزانية والوسائل العامة: يهتم هذا المكتب بالميزانية من حيث:

- رواتب الموظفين ومنحة المردودية واستدراك مخلفات الترقية في الدرجة والرتبة واستخراج كشف الراتب.

- يقوم بإعداد سندات الطلبية وتسديد الفواتير وشراء اللوازم وعمليات الجرد والإحصاء لممتلكات الإدارة.

.متابعة الرواتب والفواتير مع المراقب المالي من اجل التأشير عليها، ثم متابعتها مع مراقب الخزينة.¹

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

يشمل هذا المبحث التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، وأداتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في المعالجة الإحصائية، بالإضافة إلى التأكد من صدق وثبات الاستبيان.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة على أنه: "مجموع وحدات البحث التي نريد الحصول على بيانات منها وعنها وبعبارة أخرى هي عبارة عن جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو البحث من قبل الباحث"، في هذه الدراسة يتمثل المجتمع الإحصائي في جميع العاملين المديرية الولائية للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية - ولاية مستغانم، البالغ عددهم 30 فردا.

أما العينة الإحصائية فهي جزء من مجتمع الدراسة تؤخذ بطرق معينة بحيث تكون ممثلة تمثيلا صحيحا للمجتمع بقصد التعرف على خصائص هذا المجتمع، ونظرا لسهولة الوصول إلى جميع أفراد المجتمع ومحدوديتهم، وفقد تم توزيع الاستبيان على 30 فردا من العاملين، و تم استرجاع جميع الاستبيانات مستوفية جميع شروط المعالجة الإحصائية، حيث يمثلون 30 فرد حجم العينة لهذه الدراسة، وهو نفسه حجم المجتمع، أي تم إجراء المسح الشامل للمبحوثين.

المطلب الثاني: أداة جميع البيانات

قصد الحصول على البيانات اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية تم استخدام الاستبيان الذي يعتبر أداة للدراسة الميدانية، "وتعرف على أنها أداة من أدوات البحث الأساسية الشائعة الاستعمال وهي الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق من المبحوث، حيث تستخدم في الحصول على معلومات

¹. معلومات مقدمة من طرف المؤسسة .

دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه، فبدون الاعتماد على الاستبيان لا يستطيع الباحث جمع المادة العلمية والتقيد بالمواضيع الأساسية لبحثه، فهي تسهل الاتصال بعدد كبير من المبحوثين والحصول على البيانات في مدة قصيرة وبأقل تكلفة، وهو يشمل ثلاث أجزاء، تتمثل في:

✓ الجزء الأول: يتعلق بالمتغيرات الشخصية لأفراد العينة والمتمثلة في: الجنس، السن، الأقدمية، التصنيف المهني، والمستوى التعليمي.

✓ الجزء الثاني: يشمل محورين هما:

• المحور الأول: يخص متغير نظام الحوافز، وهو يشمل 12 عبارة موزعة كما يلي:

- البعد الأول: الحوافز المادية: وهو يشمل العبارات المرقمة من 1 إلى 6.

- البعد الثاني: الحوافز المعنوية: وهو يشمل العبارات المرقمة من 1 إلى 6.

• المحور الثاني: يخص متغير الرضا الوظيفي، والذي يشمل 9 عبارات، المرقمة من 1 إلى 9.

ولقد تم استخدام سلم ليكرث الخماسي الذي تتدرج خياراته وأوزانه كما يلي: غير موافق بشدة(1)، غير موافق (2) محايد(3)، موافق (4)، موافق بشدة(5)، ولتحديد مستوى إجابات أفراد العينة وفق سلم ليكرث الخماسي، يتم بداية حساب طول الفئة التي تكون بطرح أدنى قيمة من أعلى قيمة في المقياس، وقسمة الناتج على عدد درجات سلم ليكرث (5 درجات)، أي $0.80 = 5/(1-5)$ ، وبناء على ذلك تكون مجالات المتوسط كما هو موضح في الجدول رقم (01).

الجدول رقم (01): مقياس ليكرث الخماسي ودلالة فئاته

رقم الفئة	مجال الفئة	دلالة الفئة
01	[1.8-1]	موافقة منخفضة جدا
02	[2.6-1.8]	موافقة منخفضة
03	[3.4-2.6]	موافقة متوسطة
04	[4.2-3.4]	موافقة مرتفعة
05	[5-4.2]	موافقة مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على سلم ليكرث الخماسي.

ولقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية اللازمة لمعالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الأداة الرئيسية لجمعها وذلك بعد فحص الاستبيانات المسترجعة وتبويبها أي ترميزها من أجل تسهيل عملية تفرغ وإدخال هذه البيانات في الحاسوب، حيث تم الاعتماد في هذا الصدد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistical Package for Social Sciences" والذي يرمز له اختصارا (spss)، حيث أن

هذا البرنامج يحتوي مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي والاستدلالي وقد تم استخدام مجموعة من هذه الأساليب منها ما يلي:

- ✓ المدى:
- ✓ التكرارات المطلقة:
- ✓ النسب المئوية:
- ✓ المتوسط الحسابي:
- ✓ الانحراف المعياري:
- ✓ معامل الارتباط بيرسون:
- ✓ معامل (Cronbach's Alpha):
- ✓ الانحدار الخطي البسيط:

المطلب الثالث : صدق وثبات أداة الدراسة

يشمل هذا المطلب التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: الصدق البنائي للاستبيان : نتحقق من الصدق البنائي للاستبيان من خلال معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والمحور الذي تنتهي إليه.

✓ الصدق البنائي لمتغير الحوافز: تظهر نتائج اختبار الصدق البنائي لمتغير الحوافز ببعديه الحوافز المادي والمعنوية، في الجدول رقم (02).

الجدول رقم (02): الصدق البنائي لفقرات محور الحوافز

البيعد	الرقم	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
الحوافز المادية	1	0,752**	0,000
	2	0,879**	0,000
	3	0,517**	0,000
	4	0,626**	0,000
	5	0,794**	0,000
	6	0,747**	0,000
الحوافز المعنوية	1	0,758**	0,000
	2	0,905**	0,000
	3	0,845**	0,000
	4	0,723**	0,000

0,000	0,609**	5
0,000	0,789**	6

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات أبعاد الحوافز وبين الدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه، أن قيم معاملات الارتباط بيرسون موجبة، وهي تتراوح بين 0.517 و 0.905، أما مستوى الدلالة sig لكل فقرة فهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وهذا يعني أن الفقرات (العبارات) صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ الصدق البنائي لمتغير الرضا: تظهر نتائج اختبار الصدق البنائي لمتغير الرضا الوظيفي، في الجدول رقم (03).

الجدول رقم (03): الصدق البنائي لفقرات محور الرضا الوظيفي

الرقم	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
1	0,764**	0,000
2	0,752**	0,000
3	0,839**	0,000
4	0,555**	0,000
5	0,923**	0,000
6	0,697**	0,000
7	0,618**	0,000
8	0,643**	0,000
9	0,741**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات الرضا الوظيفي والدرجة الكلية لها، حيث أن قيم معاملات الارتباط بيرسون موجبة، وهي تتراوح بين 0.555 و 0.923، أما مستوى الدلالة sig لكل فقرة فهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وهذا يعني أن الفقرات (العبارات) صادقة لما وضعت لقياسه.

من التحليل السابق، يتضح أن شرط صدق أداة الدراسة محقق.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

يعني الثبات الحصول على نفس النتائج تقريبا، في حالة إعادة الاختبار مرة أخرى في نفس الظروف، حيث يمكن توضيح ثبات الاستبيان ومحاوره من خلال معامل الثبات كرونباخ ألفا، حيث أنه في حال كانت قيمته أكبر من 0.7 فما فوق فإن ثبات الاستبيان محقق، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (04): معامل الثبات ألفا كرومباخ للاستبيان

المتغيرات	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا
الحوافز المادية	6	0,807
الحوافز المعنوية	6	0,860
الحوافز	12	0,897
الرضا الوظيفي	9	0,902
الاستبيان الكلي	21	0,807

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

أظهرت النتائج أن معامل ألفا كرومباخ لجميع عبارات الاستبيان بلغ 0.807، وهي قيمة ممتازة لكونها أعلى من القيمة المقبولة 0.70، كما أن معامل ألفا كرومباخ لمحاور الدراسة فيتراوح بين 0.807 و0.902، كما أنها قيم كلها أكبر من 0.70، وعليه فاستبيان الدراسة يتميز بثبات محقق وصالح للاستخدام التحليل.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

نهدف من خلال هذا المبحث إلى التعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة وكذا معرفة مدى إدراكهم لمتغيرات الدراسة، من خلال تحليل العبارات ومحاور الاستبيان، وبعدها يتم اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

يتم توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

✓ توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

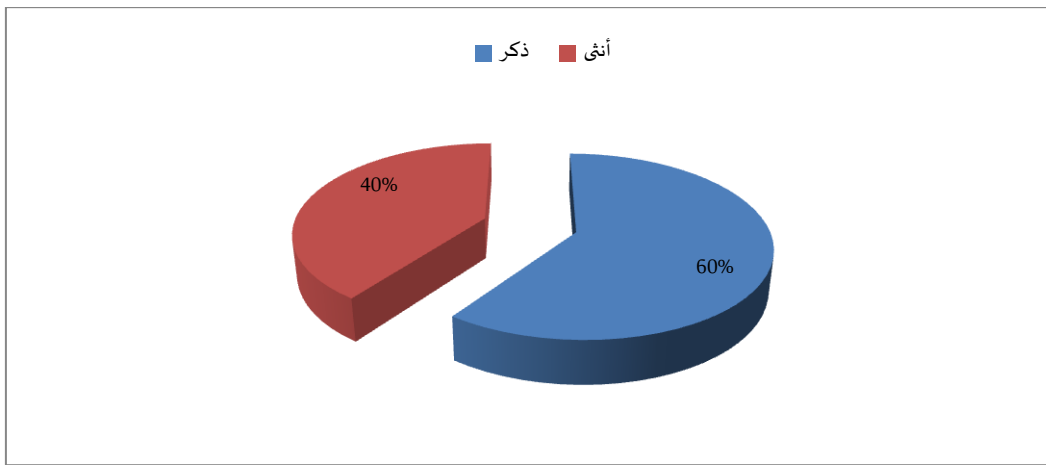
الجدول رقم(05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
60,0	18	ذكر
40,0	12	أنثى
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الجنس في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم(09): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Excel

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن أكثر من نصف أفراد العينة هم من الذكور بعدد قدره 18 بما نسبته 60%، أما نسبة الإناث فتقدر 40% بعدد قدره 12.

✓ توزيع أفراد العينة حسب السن:

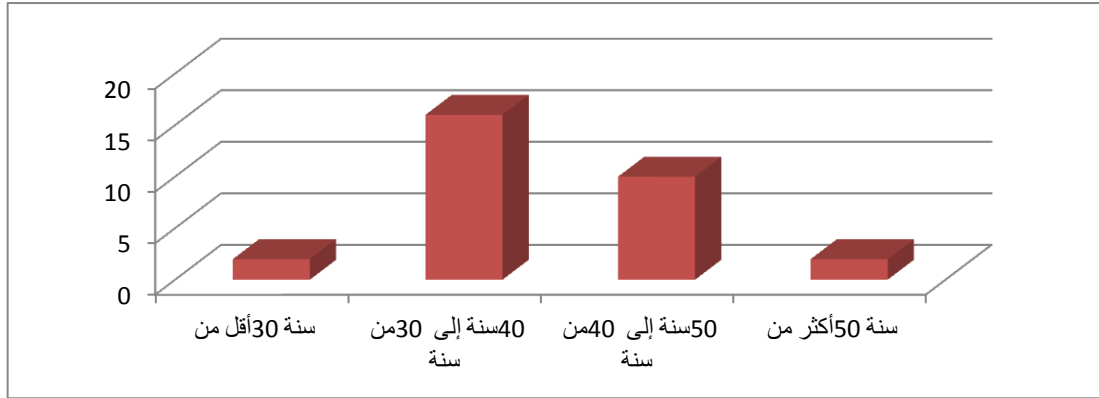
الجدول رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
6,7	2	أقل من 30 سنة
53,3	16	من 30 سنة إلى 40 سنة
33,3	10	من 40 سنة إلى 50 سنة
6,7	2	أكثر من 50 سنة
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب السن في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Excel

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن أكثر من نصف أفراد العينة سبهم من 30 سنة إلى 40 سنة، بعدد قدره 16 ونسبة 53.3%، تليها نسبة 33.3% التي تعبر عن 10 أفراد سبهم من 40 سنة إلى 50 سنة، أما الذين سبهم أقل من 30 سنة، والذين أكثر من 50 سنة فعدددهم فردي نعلى الترتيب، بما نسبته 6.7%.

✓ توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

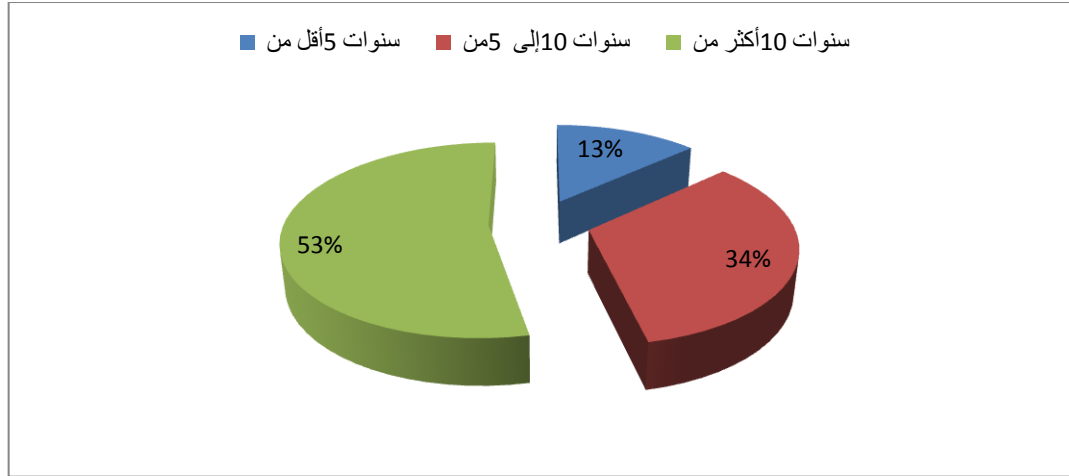
الجدول رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	4	13,3
من 5 إلى 10 سنوات	10	33,3
أكثر من 10 سنوات	16	53,3
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن أكثر من نصف أفراد العينة سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات، حيث أن نسبتهم 53.3% تمثل 16 فرد ، أما الذين سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات فعدددهم 10 أفراد، يمثلون ما نسبته 33.3%، في حين أن الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات فعدددهم 4 أفراد، يمثلون ما نسبته 13.3%.

✓ توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني:

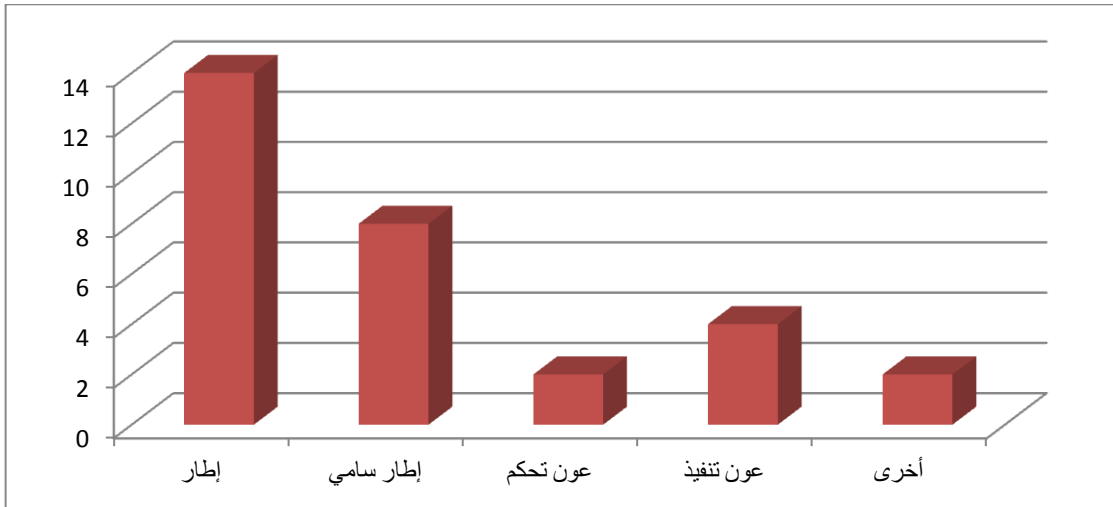
الجدول رقم(08): توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني

النسبة %	التكرار	الأقدمية
46,7	14	إطار
26,7	8	إطار سامي
6,7	2	عون تحكم
13,3	4	عون تنفيذ
6,7	2	أخرى
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن ما يقارب نصف أفراد العينة هم إطارات، حيث أن نسبتهم 46.7% تمثل 14 فرد، أما الذين إطارات سامون فعددهم 8 أفراد، يمثلون ما نسبته 26.7%، في حين أن الذين هم عون تنفيذ فعددهم 4 أفراد، يمثلون ما نسبته 13.3%، أما الذين نسبتهم 6.7% فعددهم عاملين على الترتيب ، يمثلان كل من عون تحكم وأصناف أخرى على التوالي.

✓ توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

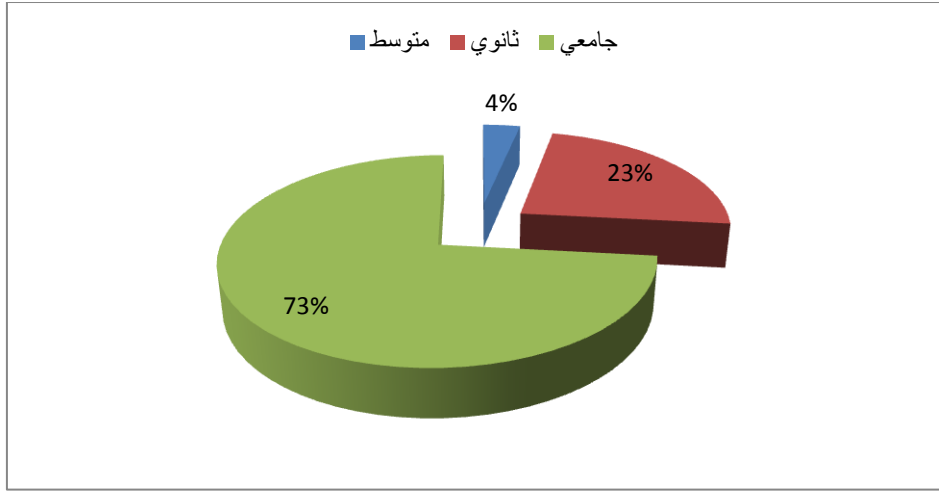
الجدول رقم(09): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة%	التكرار	المستوى التعليمي
3,3	1	متوسط
23,3	7	ثانوي
73,3	22	جامعي
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم(13): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن أكثر من نصف أفراد العينة لهم مؤهل علمي جامعي يمثلون ما نسبة 73.3% بعدد قدره 22 فردا، تليها نسبة 23.3% لديهم مستوى ثانوي عددهم 7 فرد، كما بلغ عدد الموظفين الذين لديهم مستوى متوسط ما نسبته 3.3% عددهم 1.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة

يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة و البعد الذي تنتهي إليه و المحور الكلي.

أولا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول الحوافز

يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول الحوافز المادية والمعنوية من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والبعد الذي تنتهي إليه، والمحور الكلي.

✓ عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول الحوافز المادية: يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة

حول بعد الحوافز المادية من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والبعد الكلي.

الجدول رقم (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الحوافز المادية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	التعليق
1	تناسب قيمة الراتب مع طبيعة الأعمال الموكلة للموظفين	3,73	0,980	مرتفع	3
2	المكافآت المتوفرة بالمؤسسة تشجعك على بذل مزيد	3,70	1,179	مرتفع	4

				من الجهد و المثابرة للحصول عليها	
2	مرتفع	0,681	4,13	توفير العمل علاوات و تعويضات	3
1	مرتفع جدا	0,664	4,20	تقدم المؤسسة منحة المردودية	4
5	متوسط	1,143	3,27	تقدم المؤسسة ترقية للموظفين حسب الكفاءة	5
6	متوسط	1,530	2,73	توزع المؤسسة نسبة من الأرباح على العاملين	6
--	مرتفع	0,765	3,63	الحوافز المادية	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي للحوافز المادية بلغ 3.63 و هو يوافق مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [4.2-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على وجود الحوافز المادية بالمديرية محل الدراسة. أما الانحراف المعياري فقيمته 0.765 ، وهو أقل من 01 ، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذا المحور.

كما يتم ترتيب عبارات هذا المحور حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

- (1) للعبارة رقم 4 بمتوسط حسابي 4.2، ينتمي للمجال [5-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة جدا على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.664 ، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة.
- (2) للعبارة رقم 3 بمتوسط حسابي 4.13، ينتمي للمجال [4.2-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.681، فهو أقل من 01 ، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة.
- (3) للعبارة رقم 1 بمتوسط حسابي 3.73، ينتمي للمجال [4.2-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة ، أما الانحراف المعياري 0.98، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة.
- (4) للعبارة رقم 2 بمتوسط حسابي 3.7، ينتمي للمجال [4.2-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 1.179، فهو أكبر من 01 ، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة.

(5) للعبارة رقم 5 بمتوسط حسابي 3.27، ينتمي للمجال [3.4-2.6]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 1.143، فهو أكبر من 01، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة.

(6) للعبارة رقم 6 بمتوسط حسابي 3.73، ينتمي للمجال [3.4-2.6]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 1.53، فهو أكبر من 01، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة.

✓ عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول الحوافز المعنوية: يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الحوافز المعنوية من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة و البعد الكلي.

الجدول رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الحوافز المعنوية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
1	تطبق الإدارة نظاما عادلا موضوعيا للتحفيز	3,87	0,860	مرتفع	1
2	تقدم المؤسسة شهادات التقدير للمستحقين لتشجيع الموظفين للعمل بكفاءة	3,73	0,907	مرتفع	3
3	يهتم المدير كثيرا بتقديم عبارات المدح و الشكر و العرفان للموظفين على أدائهم الجيد	3,60	1,102	مرتفع	5
4	يتم الاستفادة من دورات التدريب و التكوين في المؤسسة	3,30	1,179	متوسط	6
5	أرى أن الترقيات الوظيفية تمنح استنادا لمعايير إدارية واضحة	3,63	0,809	مرتفع	4
6	تلبى الإدارة حاجات و رغبات الموظفين	3,80	1,126	مرتفع	2
--	الحوافز المعنوية	3,66	0,773	مرتفع	--
--	الحوافز	3,64	0,712	مرتفع	--

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي للحوافز المعنوية بلغ 3.66 و هو يوافق مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [4.2-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على وجود الحوافز المعنوية بالمديرية محل الدراسة. أما الانحراف المعياري فقيمته 0.773، وهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذا البعد.

كما يتم ترتيب عبارات هذا البعد حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

- (1) للعبارة رقم 1 بمتوسط حسابي 3.87، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.86، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة.
- (2) للعبارة رقم 6 بمتوسط حسابي 3.8، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 1.126، فهو أكبر من 01، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة.
- (3) للعبارة رقم 2 بمتوسط حسابي 3.73، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.907، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة.
- (4) للعبارة رقم 5 بمتوسط حسابي 3.63، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.809، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة.
- (5) للعبارة رقم 3 بمتوسط حسابي 3.6، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 1.025، فهو أكبر من 01، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة.
- (6) للعبارة رقم 4 بمتوسط حسابي 3.3، ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.179، فهو أكبر من 01، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة.

ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي: يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول محور الرضا الوظيفي من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة و المحور الكلي.

الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الرضا الوظيفي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
1	يتناسب الأجر الذي أحصل عليه مع حجم العمل الذي أقوم به	3,70	0,794	مرتفع	8
2	تتصف علاقتي مع الرؤساء و الزملاء بالتقدير و	4,30	0,837	مرتفع	1

	الاحترام		جدا	
3	تتوافر ظروف عمل مناسبة تكييف . إضاءة . نظافة . تهوية في المؤسسة	4,07	0,740	مرتفع
4	فرص الترقية التي تتيحها المؤسسة للعاملين	3,63	0,765	مرتفع
5	لدي شعور بالرضا عن الحوافز التي احصل عليها	3,70	0,750	مرتفع
6	الرضا عن نمط الإشراف	4,20	0,805	مرتفع جدا
7	تقوم المؤسسة بالعدالة في إعطاء الحوافز للعاملين	3,80	0,761	مرتفع
8	يشجع نظام الحوافز الفعال على تنمية العمل الجماعي و روح الفريق وزيادة التعاون بين الموظفين	3,93	0,640	مرتفع
9	هل أنت راض عن ساعات العمل	3,77	0,626	مرتفع
--	الرضا الوظيفي	3,90	0,542	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي بلغ 3.90 وهو يوافق مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على رضاهم الوظيفي بالمديرية محل الدراسة. أما الانحراف المعياري فقيمته 0.542، وهو أقل من 0.1، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذا المحور.

كما يتم ترتيب عبارات هذا المحور حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

- (1) للعبارة رقم 2 بمتوسط حسابي 4.3، ينتمي للمجال [4.2-5]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة جدا على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.837، فهو أقل من 0.1، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة.
- (2) للعبارة رقم 6 بمتوسط حسابي 4.2، ينتمي للمجال [4.2-5]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة جدا على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.805، فهو أقل من 0.1، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة.
- (3) للعبارة رقم 2 بمتوسط حسابي 4.07، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.74، فهو أقل من 0.1، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة.

- (4) للعبارة رقم 8 بمتوسط حسابي 3.93، ينتمي للمجال [4.2-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.64، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة.
- (5) للعبارة رقم 7 بمتوسط حسابي 3.8، ينتمي للمجال [4.2-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.761، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة.
- (6) للعبارة رقم 9 بمتوسط حسابي 3.77، ينتمي للمجال [4.2-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.626، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة.
- (7) للعبارة رقم 5 بمتوسط حسابي 3.7، ينتمي للمجال [4.2-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.75، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة.
- (8) للعبارة رقم 1 بمتوسط حسابي 3.7، ينتمي للمجال [4.2-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.794، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة.
- (9) للعبارة رقم 4 بمتوسط حسابي 3.63، ينتمي للمجال [4.2-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.765، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية: حيث تنص هذه الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للحوافز على الرضا الوظيفي بالمديرية الولائية للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلكية- ولاية مستغانم"، حيث تظهر نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط في الجدول رقم (13).

الجدول رقم (13): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة Sig
الحوافز	الرضا الوظيفي	0,372	0,138	2,121	2,04	0,043

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول السابق ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط، إن ما يؤكد ذلك هو قيمة T المحسوبة البالغة 2.121، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي قيمتها 2.04، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة الإحصائية sig البالغة 0.043 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهكذا أصبح بالإمكان قياس أثر الحوافز في الرضا الوظيفي، كما توجد علاقة ارتباط طردية موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha,05$) بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط R 0.372 أي ما نسبته 37.2%، كما تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة 0.138 إلى أن التغير بما نسبته 13.8% في الرضا الوظيفي (المتغير التابع) مفسر الحوافز (المتغير المستقل)، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha,05$) للحوافز على الرضا الوظيفي بالمديرية الولائية للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية - ولاية مستغانم".

ثانيا- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: حيث تنص هذه الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha,05$) للحوافز المادية على الرضا الوظيفي بالمديرية الولائية للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية- ولاية مستغانم"، حيث تظهر نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط في الجدول رقم (14).

الجدول رقم (14): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة Sig
الحوافز المادية	الرضا الوظيفي	0,313	0,098	1,747	2,04	0,092

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول السابق عدم ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط، إن ما يؤكد ذلك هو قيمة T المحسوبة البالغة 1.747، وهي أقل من قيمة T الجدولية التي قيمتها 2.04، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة الإحصائية sig البالغة 0.092 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وهكذا لا يمكن قياس أثر الحوافز المادية في الرضا الوظيفي، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha,05$) للحوافز المادية على الرضا الوظيفي بالمديرية الولائية للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية- ولاية مستغانم".

ثالثا- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: حيث تنص هذه الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha,05$) للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي بالمديرية الولائية للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية - ولاية مستغانم"، حيث تظهر نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط في الجدول رقم (14).

الجدول رقم (15): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة Sig
الحوافز المعنوية	الرضا الوظيفي	0,375	0,141	2,141	2,04	0,041

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول السابق ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط، إن ما يؤكد ذلك هو قيمة T المحسوبة البالغة 2.141، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي قيمتها 2.04، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة الإحصائية sig البالغة 0.041 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهكذا أصبح بالإمكان قياس أثر الحوافز المعنوية في الرضا الوظيفي، كما توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط R 0.375 أي ما نسبته 37.2%، كما تشير قيمة معامل التحديد R² البالغة 0.141 إلى أن التغير بما نسبته 14.1% في الرضا الوظيفي (المتغير التابع) مفسر الحوافز المعنوية (المتغير المستقل)، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي بالمديرية الولائية للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية - ولاية مستغانم".

خلاصة الفصل :

إتماما للجانب النظري تم إكمال الجانب التطبيقي وإجراء الدراسة الميدانية بالمديرية الولائية للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية- ولاية مستغانم، وتم توزيع استبيان وجمعه من عينة 30 فردا، حيث تم التأكد من صدق الاستبيان بعباراته وثباته، وتم القيام بالتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد العينة، والقيام بعرض وتحليل إجاباتهم حول متغيرات الدراسة: الحوافز والرضا الوظيفي، ولقد تم التوصل من خلال اختبار فرضيات الدراسة بالانحدار الخطي البسيط إلى وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للحوافز على الرضا الوظيفي بالمديرية الولائية للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية - ولاية مستغانم."



خاتمة :

لقد حاولنا من خلال هذا البحث معالجة أحد مواضيع الحداثة المتعلقة بالحوافز و دورها في تحقيق الرضا الوظيفي ، فمن خلال البحث توصلنا إلى أن موضوع الحوافز أحد أهم المؤشرات الدالة على طبيعة عمل المنظمات الإدارية ، من حيث التقويم و الفعالية ، فالحوافز هي مجموعة من الوسائل و المؤثرات الخارجية ، تستخدمها المنظمات من أجل التأثير على سلوك العاملين ، للوصول إلى الكفاية الممكنة في العمل ، ومن أجل شحن طاقات العاملين .

و هدفت هذه الدراسة دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي إلى معرفة مدى مساهمة الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي ومدى توفيق المؤسسة في توفير هذه في كلا نوعها لتحقيق الدور الفعال الرضا الوظيفي لموظفيها ، وهذا ما دعانا إلى طرح الإشكالية التالية : ما هو دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المديرية الولائية للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية ؟ والتي سعينا من خلال هذه الدراسة للإجابة عنها ، حيث تبرز هذه الدراسة إلى أن الحوافز تساهم بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي بين الموارد البشرية ، لأنها تلبى حاجياتهم و متطلباتهم من مختلف الجوانب المادية و المعنوية ، مما يرفع الروح المعنوية للأفراد و يدفعهم لبذل أقصى جهد ممكن في سبيل وصول المؤسسة لأهدافها . و تعتبر هذه الدراسة من مطلقها دراسة إحصائية وصفية لنظام الحوافز السائد في المديرية الولائية محل الدراسة من حيث التعرف على أهم الحوافز المقدمة و كذا مستوى الرضا الوظيفي فيها .

نتائج الدراسة :

- من خلال قياس العلاقة بين نظام الحوافز و الرضا الوظيفي و جدنا أنه يوجد ارتباط بشكل إيجابي مما يبين أهمية نظام الحوافز في تحقيق الرضا بالنسبة للعمال و هذا من خلال وجود نظام حوافز متكامل على اعتبار أن العامل هو مزيج للمادة و الروح ، كما يهتم بالتطبيق الجيد للنظام .
- من خلال تقييمنا لنظام الحوافز المادية في المديرية محل الدراسة و جدنا أن جميع العاملين يتحصلون على منحة المردودية و تحسب على أساس التنقيط الممنوح للعامل من طرف مسؤوله .
- أغلب العاملين راضيين عن أجرهم .
- من الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة إلى عمالها هي المكافئات و العلاوات المالية التي تقدم في إطار الجهود المبذولة من طرف عمالها تقديرا و تشجيعا لهم لمواصلة المزيد في مجال عملهم .
- كما تشترط العدالة في نظام الحوافز إذ يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم و عدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء .
- إن ظروف العمل في المؤسسة هي عموما مقبولة و هذا ما يحفزهم أكثر على أداء عملهم .
- نظام الترقية المنتهج في المؤسسة يكون حسب الأقدمية .
- قلة فرص التكوين .

➤ . إن العلاقة التواصلية بين الرؤساء و الزملاء هي علاقة جيدة ، وهي ما تترجم عملية الاتصال الداخلي الصاعد ومدى نجاحه ، وهو الأمر الذي أكد عليه التون مايو ، حيث ركز على أن العلاقات الإنسانية تركز أساسا على عملية الاتصال .

. توصيات واقتراحات الدراسة :

- . زيادة الاهتمام بالعنصر البشري من خلال توفير متطلباته و حاجياته المختلفة .
- . تفعيل نظام الحوافز بشكل عام ، و محاولة إدخال طرق تحفيز حديثة .
- . إشهار العامل في المؤسسة بمدى أهميته و مساهمته في تحقيق أهدافها .
- . ضرورة القيام بدورات التدريب و التكوين لفائدة العاملين لمواكبة التغيرات التكنولوجية ، و ذلك من شأنه أن يشعر العاملين بأنهم جزء مهم في المؤسسة مما يدفعهم للجد و العطاء .
- . حرص المديرية على توفير فرص الترقية أكثر .

آفاق الدراسة :

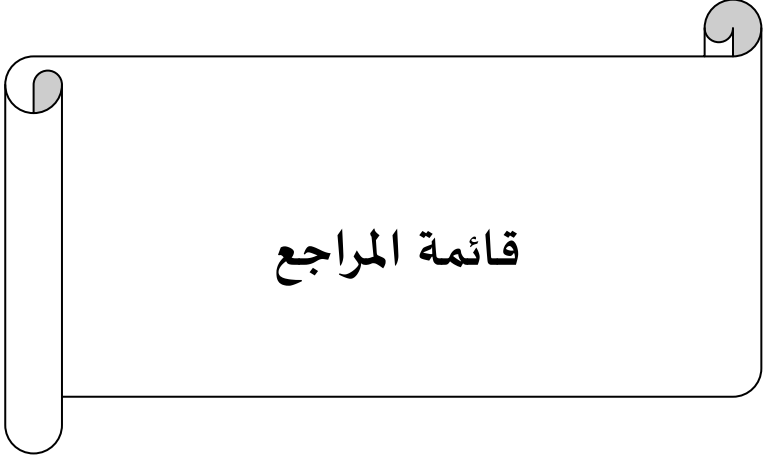
عند التطرق لهذا الموضوع إرتأيت أن نتناول المواضيع التالية في المستقبل إن شاء الله :

. أثر النصوص القانونية على نظام الحوافز بالوظيف العمومي

. أثر الحوافز على طبيعة القيادة .

. واقع نظام الحوافز في المؤسسات الجزائرية .

. آليات تطوير نظام تحفيزي مناسب لكل منظمة .



قائمة المراجع

الكتب :

- (1) .أ. جلال عبد الحليم ، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 1437 هـ / م 2016.
- (2) .أ. هاني خلف الطراونة ، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2012.
- (3) . د. عصام عبد اللطيف ، الرضا الوظيفي و مهارة إدارة ضغوط العمل ، نيولينيك للنشر و التوزيع ، القاهرة ، الطبعة الأولى 2015.
- (4) . د. فايزة محمد رجب بهنسي ، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، 2011.
- (5) .د. إبراهيم الفقي ، قوة التحفيز، ثمرات للنشر و التوزيع ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 2011.
- (6) .د. إيهاب عيسى المصرية ، د. طارق عبد الرؤوف عامر ، الولاء المؤسسي و الرضا الوظيفي و المهني ، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة ، 12 ش طه أمين ، خلف حي الهرم ، الطبعة الأولى ، 2014.
- (7) .د. محمد الفاتح ، محمود البشير المغربي ، إدارة الموارد البشرية ، دار النشر للجامعات ، مصر ، الطبعة الأولى ، 2013.
- (8) .صالح علي عدوة الهالات ، الإدارة الفعالة للموارد البشرية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2016 / 1437.
- (9) .عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة العربية ، 2010.
- (10) .لكحل منيف ، تحفيز العاملين و بناء الرضا الوظيفي ، دار المثقف للنشر و التوزيع ، بدون بلد نشر ، الطبعة الأولى 1439 . 2018 ،
- (11) .مدحت محمد ، أبو نصر ، الإدارة بالحوافز ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 2012.
- (12) .مصطفى الجربوعة ، إدارة الموارد البشرية ، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع ، بدون بلد نشر ، 2018.
- (13) .مصطفى محمد ، الرضا الوظيفي و أثره على تطوير الأداء ، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى 2018 .
- (14) .منال أحمد البارودي ، الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 2015.

15). وليد حليم غازي ، دوافع و احتياجات العمل و أثرها على الرضا الوظيفي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى 2011 .

16). د. سامي بودبوس ، د. خالد زهمول ، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية و تطبيقات عملية ، دار الكتب الوطنية ، بنغازي ، ليبيا ، الطبعة الأولى ، 2020 .

.الرسائل الجامعية :

(1) . باجة حميد ، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أكلي محمد بويرة ، 2013 / 2014 .

(2) . بلخادم نادية ، بغاش سميرة ، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، كلية العلوم التجارية و الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة بن خلدون تيارت ، 2016/2017 .

(3) . بلخير ساهم ، عطيش حنان ، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية ، دراسة حالة جامعة البويرة ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، المركز الجامعي العقيد أكلي محمد اولحاج ، البويرة ، 2011/2012 .

(4) . د. إيناس عباد العيسى ، النظريات الرئيسية في الرضا الوظيفي ، 2021/12/14 ، تاريخ الاطلاع : <https://www.new-educ.com> ، h14:14 ، 2024/04/02

(5) . زروالي مختارية ، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر فرع ولاية مستغانم ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم . 2019/2020 .

(6) . طالبي فاطمة ، عماري هنية ، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الديوان الجهوي للحليب و مشتقاته وحدة سعيدة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر الأكاديمي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة د. مولاي الطاهر، سعيدة ، 2018 / 2019 .

(7) . غازي حسن عودة الحلايبة ، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2013 .

(8) . قميري صبرينة ، قارش نواره ، دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي ، دراسة حالة الأمن الولائي لولاية تيزي وزو ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة مولود معمري تيزي وزو ، 2014/2015 .

- (9) . لعمارة نورة ، بلحداد غزلان ، تأثير الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الجزائرية ، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للإسمنت ، مسيلة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم و عمل ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة محمد البشير الابراهيمي ، برج بوعرييج ، 2022/2021 .
- (10) . مجدوب بدر الدين ، منظومة الحوافز و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة 08 ماي 1945 ، قلمة ، 2019/2018 .
- (11) . محمد أسامة النموشي ، منصف فارح ، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة 08 ماي 1945 ، قلمة ، 2022/2021 .
- (12) . مسهل عمار ، دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل ، 2016 2015 .
- (13) . سعدي فاطمة ، الباتول شهيناز ، دور التحفيز لتحسين أداء العاملين ، دراسة حالة المديرية الولائية للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية ، مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر الاكاديمي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، 2023/2022 .
- .الأوراق البحثية :

- (1) . برو هشام ، دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منظمات الاعمال من خلال نموذج بورتر و لولر في الدافعية ، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية ، العدد 01 ، 2021/02/17 .
- (2) . بن سعيد غنية ، غسيل وردة ، العوامل المؤثرة في نظام الحوافز ، مقال ، 2016/10/17 ، تاريخ الاطلاع : 2024/03/18 ، h 12:19 .
- (3) . جدي سارة ، الرضا الوظيفي ، مفهومه محدداته و أثره على الأداء دراسة نظرية ، مجلة المناجر ، العدد 01 .
- (4) . د . جرجيس عمير عباس ، مثنى وعد الله يونس ، الحوافز و أثرها في الرضا الوظيفي ، مجلة تنمية الرافدين ، عدد 97 ، 2008/11/24 .

(5) .د. صادفي جمال ، أ.د. خثير محمد ، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد 23 ، 12 ، 2019/05/ ، 2020/06/03.

(6) . فيروز بوزوين ، المفهوم و النظريات المفسرة للحوافز في المنظمات ، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية ، العدد 14 ، 2019/01/07.

. مواقع الأنترنت :

بن سعيد غنية ، غسيل وردة ، العوامل المؤثرة في نظام الحوافز ، مقال ، 2016/10/17. :<https://almerj.net> . تاريخ الإطلاع : 2024/03/18 ، 12:19h

أحمد السيد كردي العوامل المؤثرة على انظمة الحوافز و الرضا الوظيفي ، . :<https://Kenanaonline.com> . تاريخ الإطلاع : 2024/03/18 ، 10:45 h

. الإطار العام للرضا الوظيفي <http://dspace.univ-tlemcen.dz> ، تاريخ الإطلاع 2024/04/03 11:30h



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس . مستغانم .

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص : الإدارة الإستراتيجية

الأستاذة المشرفة :

من إعداد الطالبة :

قبايلي الحاجة

خراز حورية

استبيان

سيدي ، سيدتي السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته :

في إطار التحضير لمذكرة الماستر تحت عنوان دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان ، الذي تم تصميمه بحث علمي بهدف جمع المعلومات اللازمة ، ونتعهد لكم بأن المعلومات التي تدلون بها ستكون موضع سرية تامة ، وأنها تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي وفي حدود الدراسة فقط .

لذا نرجو منكم التكرم بملا هذا الاستبيان ، وهذا بعد قراءة كل عبارة من العبارات بعناية والإجابة عليها بكل موضوعية وصراحة ومصداقية من خلال وضع العلامة (X) في المكان المناسب .

شاكرين ومقدرين تعاونكم ، لإنجاز هذه الدراسة .

السنة الجامعية : 2023 . 2024

أولاً : المعلومات الشخصية :

الجنس :

ذكر أنثى

السن :

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

حسب الأقدمية :

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

التصنيف المهني :

إطار اداري سامي عون تحكم عون تنفيذ أخرى

المستوى التعليمي :

متوسط : ثانوي : جامعي :

الاستبيان الرئيسي :

ضع علامة X أمام الإجابة المناسبة :

المحور الأول : معلومات حول الحوافز

أ (الحوافز المادية :

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تناسب قيمة الراتب مع طبيعة الأعمال الموكلة للموظفين					
02	المكافآت المتوفرة بالمؤسسة تشجعك على بذل مزيد من الجهد و المثابرة للحصول عليها					
03	توفير العمل علاوات و تعويضات					
04	تقدم المؤسسة منحة المردودية					
05	تقدم المؤسسة ترقية للموظفين حسب الكفاءة					
06	توزع المؤسسة نسبة من الأرباح على العاملين					

ب (: الحوافز المعنوية :

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تطبق الإدارة نظاما عادلا موضوعيا للتحفيز					
02	تقدم المؤسسة شهادات التقدير للمستحقين لتشجيع الموظفين للعمل بكفاءة					
03	يهتم المدير كثيرا بتقديم عبارات المدح و الشكرو العرفان للموظفين على أدائهم الجيد					
04	يتم الاستفادة من دورات التدريب و التكوين في المؤسسة					
05	أرى أن الترقيات الوظيفية تمنح استنادا لمعايير إدارية واضحة					
06	تلي الإدارة حاجات و رغبات الموظفين					

المحور الثاني : معلومات حول الرضا الوظيفي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يتناسب الأجر الذي أحصل عليه مع حجم العمل الذي أقوم به					
02	تتصف علاقتي مع الرؤساء و الزملاء بالتقدير و الاحترام					
3	تتوافر ظروف عمل مناسبة تكييف . إضاءة . نظافة . تهوية في المؤسسة					
4	فرص الترقية التي تتيحها المؤسسة للعاملين					
5	لدي شعور بالرضا عن الحوافز التي احصل عليها					
6	الرضا عن نمط الإشراف					
7	تقوم المؤسسة بالعدالة في إعطاء الحوافز للعاملين					
8	يشجع نظام الحوافز الفعال على تنمية العمل الجماعي و روح الفريق و زيادة التعاون بين الموظفين					
9	هل أنت راض عن ساعات العمل					

CORRELATIONS

A1 A2 A3 A4 A5 A6 الحوافز_المادية /VARIABLES=

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		الحوافز_المادية	A1	A2	A3	A4	A5	A6
الحوافز_المادية	Corrélation de Pearson	1	,752**	,879**	,517**	,626**	,794**	,747**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,003	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
A1	Corrélation de Pearson	,752**	1	,704**	,313	,402*	,466**	,411*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,092	,027	,009	,024
	N	30	30	30	30	30	30	30
A2	Corrélation de Pearson	,879**	,704**	1	,481**	,431*	,625**	,547**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,007	,017	,000	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30
A3	Corrélation de Pearson	,517**	,313	,481**	1	,168	,351	,201
	Sig. (bilatérale)	,003	,092	,007		,376	,057	,288
	N	30	30	30	30	30	30	30
A4	Corrélation de Pearson	,626**	,402*	,431*	,168	1	,609**	,326
	Sig. (bilatérale)	,000	,027	,017	,376		,000	,079
	N	30	30	30	30	30	30	30
A5	Corrélation de Pearson	,794**	,466**	,625**	,351	,609**	1	,437*
	Sig. (bilatérale)	,000	,009	,000	,057	,000		,016
	N	30	30	30	30	30	30	30
A6	Corrélation de Pearson	,747**	,411*	,547**	,201	,326	,437*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,024	,002	,288	,079	,016	
	N	30	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

B1 B2 B3 B4 B5 B6 الحوافز_المعنوية /VARIABLES=

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		Corrélations						
		الحوافز_المعنوية	B1	B2	B3	B4	B5	B6
الحوافز_المعنوية	Corrélation de Pearson	1	,758**	,905**	,845**	,723**	,609**	,789**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
B1	Corrélation de Pearson	,758**	1	,792**	,633**	,347	,572**	,327
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,060	,001	,077
	N	30	30	30	30	30	30	30
B2	Corrélation de Pearson	,905**	,792**	1	,787**	,529**	,473**	,655**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,003	,008	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
B3	Corrélation de Pearson	,845**	,633**	,787**	1	,520**	,333	,600**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,003	,072	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
B4	Corrélation de Pearson	,723**	,347	,529**	,520**	1	,228	,566**
	Sig. (bilatérale)	,000	,060	,003	,003		,226	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30
B5	Corrélation de Pearson	,609**	,572**	,473**	,333	,228	1	,409*
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,008	,072	,226		,025
	N	30	30	30	30	30	30	30
B6	Corrélation de Pearson	,789**	,327	,655**	,600**	,566**	,409*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,077	,000	,000	,001	,025	
	N	30	30	30	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8 C9 الرضا_الوظيفي /VARIABLES=

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

	الرضا_الوظيفي	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9
Corrélation de Pearson	1	,764**	,752**	,839**	,555**	,923**	,697**	,618**	,643**	,741**
الرضا_الوظيفي Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,764**	1	,348	,446*	,494**	,828**	,259	,468**	,366*	,825**
C1 Sig. (bilatérale)	,000		,060	,013	,006	,000	,167	,009	,046	,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,752**	,348	1	,802**	,232	,643**	,727**	,314	,361	,402*
C2 Sig. (bilatérale)	,000	,060		,000	,218	,000	,000	,091	,050	,028
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,839**	,446*	,802**	1	,349	,721**	,672**	,453*	,520**	,482**
C3 Sig. (bilatérale)	,000	,013	,000		,058	,000	,000	,012	,003	,007
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,555**	,494**	,232	,349	1	,403*	,235	,107	,160	,679**
C4 Sig. (bilatérale)	,001	,006	,218	,058		,027	,211	,575	,399	,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,923**	,828**	,643**	,721**	,403*	1	,560**	,616**	,604**	,654**
C5 Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,027		,001	,000	,000	,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,697**	,259	,727**	,672**	,235	,560**	1	,293	,428*	,301
C6 Sig. (bilatérale)	,000	,167	,000	,000	,211	,001		,117	,018	,106
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,618**	,468**	,314	,453*	,107	,616**	,293	1	,538**	,261
C7 Sig. (bilatérale)	,000	,009	,091	,012	,575	,000	,117		,002	,164
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,643**	,366*	,361	,520**	,160	,604**	,428*	,538**	1	,304
C8 Sig. (bilatérale)	,000	,046	,050	,003	,399	,000	,018	,002		,102
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,741**	,825**	,402*	,482**	,679**	,654**	,301	,261	,304	1
C9 Sig. (bilatérale)	,000	,000	,028	,007	,000	,000	,106	,164	,102	
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (02): معامل الثبات الفاكرومياخ

RELIABILITY

/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6

)/SCALE(' الحوافزالماديةALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle :

الحوافزالمادية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,807	6

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

RELIABILITY

/VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6

)/SCALE(' الحوافزالمعنويةALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : الحوافزالمعنوية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,860	6

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

RELIABILITY

/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 B1 B2 B3 B4 B5 B6

) ALL الحوافز /SCALE('

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : الحوافز

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,897	12

RELIABILITY

/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 B1 B2 B3 B4 B5 B6 C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8 C9

) ALL الثبات الكلي /SCALE('

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : الثبات الكلي

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,902	21

Effectifs

Tableau de fréquences

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	18	60,0	60,0	60,0
أنثى	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	2	6,7	6,7	6,7
من 30 سنة إلى 40 سنة	16	53,3	53,3	60,0
من 40 سنة إلى 50 سنة	10	33,3	33,3	93,3
أكثر من 50 سنة	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الأقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	4	13,3	13,3	13,3
من 5 إلى 10 سنوات	10	33,3	33,3	46,7
أكثر من 10 سنوات	16	53,3	53,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

التصنيف المهني

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار	14	46,7	46,7	46,7
إطار سامي	8	26,7	26,7	73,3
عونتكهم	2	6,7	6,7	80,0
عونتنفيذ	4	13,3	13,3	93,3
أخرى	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متوسط	1	3,3	3,3	3,3
ثانوي	7	23,3	23,3	26,7
جامعي	22	73,3	73,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

A1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غيرموافق	6	20,0	20,0	20,0
محايد	1	3,3	3,3	23,3
موافق	18	60,0	60,0	83,3
موافقبشدة	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

A2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غيرموافق	8	26,7	26,7	26,7
محايد	2	6,7	6,7	33,3
موافق	11	36,7	36,7	70,0
موافقبشدة	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

A3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غيرموافق	1	3,3	3,3	3,3
محايد	2	6,7	6,7	10,0
موافق	19	63,3	63,3	73,3
موافقبشدة	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

A4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غيرموافق	1	3,3	3,3	3,3
محايد	1	3,3	3,3	6,7
موافق	19	63,3	63,3	70,0
موافقبشدة	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

A5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غيرموافق	12	40,0	40,0	40,0
محايد	2	6,7	6,7	46,7
موافق	12	40,0	40,0	86,7
موافقبشدة	4	13,3	13,3	100,0

Total	30	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

A6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غيرموافقشدة	8	26,7	26,7	26,7
غيرموافق	9	30,0	30,0	56,7
محاييد	2	6,7	6,7	63,3
موافق	5	16,7	16,7	80,0
موافقشدة	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

B1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غيرموافق	4	13,3	13,3	13,3
محاييد	1	3,3	3,3	16,7
موافق	20	66,7	66,7	83,3
موافقشدة	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

B2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غيرموافق	5	16,7	16,7	16,7
محاييد	2	6,7	6,7	23,3
موافق	19	63,3	63,3	86,7
موافقشدة	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

B3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غيرموافق	8	26,7	26,7	26,7
محاييد	2	6,7	6,7	33,3
موافق	14	46,7	46,7	80,0
موافقشدة	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

B4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غيرموافق	12	40,0	40,0	40,0
محايد	2	6,7	6,7	46,7
Valide موافق	11	36,7	36,7	83,3
موافقبشدة	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

B5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غيرموافق	4	13,3	13,3	13,3
محايد	5	16,7	16,7	30,0
Valide موافق	19	63,3	63,3	93,3
موافقبشدة	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

B6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غيرموافق	7	23,3	23,3	23,3
محايد	1	3,3	3,3	26,7
Valide موافق	13	43,3	43,3	70,0
موافقبشدة	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

C1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غيرموافق	4	13,3	13,3	13,3
محايد	3	10,0	10,0	23,3
Valide موافق	21	70,0	70,0	93,3
موافقبشدة	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

C2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غيرموافق	2	6,7	6,7	6,7
محايد	1	3,3	3,3	10,0
Valide موافق	13	43,3	43,3	53,3
موافقبشدة	14	46,7	46,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

C3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غيرموافق	2	6,7	6,7	6,7
محايد	1	3,3	3,3	10,0
Valide موافق	20	66,7	66,7	76,7
موافقبشدة	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

C4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غيرموافق	4	13,3	13,3	13,3
محايد	4	13,3	13,3	26,7
Valide موافق	21	70,0	70,0	96,7
موافقبشدة	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

C5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غيرموافق	3	10,0	10,0	10,0
محايد	5	16,7	16,7	26,7
Valide موافق	20	66,7	66,7	93,3
موافقبشدة	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

C6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غيرموافق	2	6,7	6,7	6,7
محايد	1	3,3	3,3	10,0
Valide موافق	16	53,3	53,3	63,3
موافقبشدة	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

C7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غيرموافق	3	10,0	10,0	10,0
محايد	3	10,0	10,0	20,0
Valide موافق	21	70,0	70,0	90,0
موافقبشدة	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

C8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غيرموافق	1	3,3	3,3	3,3
محايد	4	13,3	13,3	16,7
Valide موافق	21	70,0	70,0	86,7
موافقبشدة	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

C9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غيرموافق	2	6,7	6,7	6,7
محايد	4	13,3	13,3	20,0
Valide موافق	23	76,7	76,7	96,7
موافقبشدة	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
A1	30	3,73	,980
A2	30	3,70	1,179
A3	30	4,13	,681
A4	30	4,20	,664
A5	30	3,27	1,143
A6	30	2,73	1,530
الحوافز_المادية	30	3,63	,765
B1	30	3,87	,860
B2	30	3,73	,907
B3	30	3,60	1,102
B4	30	3,30	1,179
B5	30	3,63	,809
B6	30	3,80	1,126
الحوافز_المعنوية	30	3,66	,773
الحوافز	30	3,64	,712
C1	30	3,70	,794
C2	30	4,30	,837
C3	30	4,07	,740
C4	30	3,63	,765
C5	30	3,70	,750
C6	30	4,20	,805
C7	30	3,80	,761
C8	30	3,93	,640
C9	30	3,77	,626
الرضا_الوظيفي	30	3,90	,542
N valide (listwise)	30		

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT الرضا_الوظيفي

/METHOD=ENTER الحوافز.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الحوافز ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الرضا_الوظيفي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,372 ^a	,138	,108	,512

a. الحوافز. Valeurs prédites : (constantes),

ANOVA^a

Modèle	Source	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,181	1	1,181	4,500	,043 ^b
	Résidu	7,346	28	,262		
	Total	8,527	29			

a. الرضا_الوظيفي. Variable dépendante :

b. الحوافز. Valeurs prédites : (constantes),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés		t	Sig.	
		A	Erreur standard			Bêta
1	(Constante)	2,868	,495		5,788	,000
	الحوافز	,283	,134	,372	2,121	,043

a. الرضا_الوظيفي. Variable dépendante :

REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT الرضا_الوظيفي
 /METHOD=ENTER الحوافز_المادية.
Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الحوافز_المادية ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الرضا_الوظيفي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,313 ^a	,098	,066	,524

a. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز_المادية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,838	1	,838	3,051	,092 ^b
1 Résidu	7,689	28	,275		
Total	8,527	29			

a. Variable dépendante : الرضا_الوظيفي

b. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز_المادية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,094	,471		6,567	,000
1 الحوافز_المادية	,222	,127	,313	1,747	,092

a. Variable dépendante : الرضا_الوظيفي

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

الرضا_الوظيفي /DEPENDENT

الحوافز_المعنوية. /METHOD=ENTER

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الحوافز_المعنوية ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الرضا_الوظيفي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,375 ^a	,141	,110	,512

a. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز_المعنوية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,199	1	1,199	4,583	,041 ^b
1 Résidu	7,328	28	,262		
Total	8,527	29			

a. Variable dépendante : الرضا_الوظيفي

b. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز_المعنوية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,938	,459		6,404	,000
1 الحوافز_المعنوية	,263	,123	,375	2,141	,041

a. Variable dépendante : الرضا_الوظيفي

مستخلص الدراسة :

تحتل الحوافز أهمية بالغة داخل المنظمة ، حيث تعتبر إحدى مقوماتها الأساسية و التي بدونها لا يمكن لأي منظمة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها ، وهذا لتأثيرها المباشر على المستوى المادي و المعيشي و النفسي للعاملين و كذلك رضاهم عن عملهم لذي يجب على المنظمة أن تراعي العدالة و الموضوعية أثناء إعطائها للحوافز ، و أخذها بعين الاعتبار الجهد الذي يبذله العاملين في عملهم ، فدرجة رضا العاملين تتوقف على ما يحصل عليه من جهده المبذول فكلما كان التوازن بين الجهد و الحافز كلما زاد رضا العاملين في عملهم .

و من هنا قد تم اختيارنا لموضوع الحوافز و دورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المديرية الولائية للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية بهدف التعرف على مدى مساهمة الحوافز المادية و المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي و مدى توفيق المؤسسة في توفير هذه في كلا نوعيها لتحقيق الدور الفعال الرضا الوظيفي لموظفيها حيث صممنا استبيان اشتمل العديد من الأسئلة التي لها علاقة بموضوع الدراسة في الجانب التطبيقي ، و اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري و بذلك استطعنا الإجابة على الإشكالية التالية : ما هو دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المديرية الولائية للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية ؟ من أجل حل الإشكالية قمنا باختبار عينة الدراسة ، من خلال توزيع 30 استبيان ثم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي Spss ، قد تبين أن الحوافز تؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي لدى العاملين و تربطهم علاقة طردية أي كلما زادت الحوافز ببعديها المادي و المعنوي ارتفع الرضا الوظيفي و على المسؤولين إعطاء أهمية أكبر للحوافز .

الكلمات المفتاحية : الحوافز ، الرضا الوظيفي ، حوافز مادية ، حوافز معنوية

Study abstract :

Incentives are of great importance within the organization, as they are considered one of its basic components, without which no organization can fully achieve its goals. This is due to their direct impact on the material, living and psychological levels of workers, as well as their satisfaction with their work. Therefore, the organization must take into account justice and Objectivity while giving incentives, and taking into account the effort that employees put into their work. The degree of employee satisfaction depends on what they get from their exerted effort. The greater the balance between effort and incentive, the greater the employee satisfaction in their work. Hence, we have chosen the topic of incentives and their role in achieving job satisfaction among workers in the State Directorate of Posts and Telecommunications with the aim of identifying the extent to which material and moral incentives contribute to achieving job satisfaction and the extent of the organization's success in providing these in both types to achieve effective role satisfaction. We

designed a questionnaire that included many questions related to the subject of the study on the practical side, and we relied on the descriptive and analytical approach on the theoretical side. Thus, we were able to answer the following problem: What is the role of incentives in achieving job satisfaction for workers in the State Directorate of Posts and Transportation? Wired and wireless? In order to solve the problem, we tested the study sample, by distributing 30 questionnaires and then analyzing them using the statistical program Spss. It was found that incentives greatly affect the job satisfaction of employees and that they have a direct relationship, meaning that the greater the incentives in both their material and moral dimensions, the higher job satisfaction and Officials give more importance to incentives.

Keywords: incentives, job satisfaction, material incentives, moral incentives.

