

## أثر الحوافز المعنوية والمادية على الرضا الوظيفي في المؤسسات المعاصرة - سونلغاز بولاية سوق أهراس نموذجاً

**The impact of moral and material incentives on job satisfaction in contemporary institutions - Sonelgaz in the state of Souk Ahras as a model.**

نبيلة ساسان<sup>1\*</sup>، جامعة سوق اهراس، الجزائر، n.sassane@univ-soukahras.dz

رقية بوشويشة<sup>2</sup>، جامعة سوق اهراس، الجزائر، reguia.bouchouicha @univ-soukahras.dz

تاريخ قبول المقال: 27/12/2022

تاريخ إرسال المقال: 01/08/2022

### الملخص:

سعيًا من خلال هذه الدراسة إلى محاولة معرفة تأثير الحوافز المادية و المعنوية على الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز فرع سوق أهراس من خلال توزيع 40 استمارة بطريقة عشوائية استرجعنا منها 34 استمارة قمنا بتحليلها باستخدام برنامج SPSS. و توصلنا لقبول الفرضية الرئيسية و الفرضيين الفرعيتين ، بحيث توصلت الدراسة لوجود اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية و المعنوية على تحقيق الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

**الكلمات المفتاحية:** الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الرضا الوظيفي، مؤسسة سونلغاز

**Abstract:** We sought through this study to try to know the effect of material and moral incentives on job satisfaction among the employees of the Sonelgaz Corporation, Souk Ahras Branch, by distributing 40 forms in a random models, from which we retrieved 34 forms that we analyzed using the SPSS program. The study found a statistically significant effect of material and moral incentives on achieving job satisfaction for workers in the institution under study at the significance level of 0.05.

**Keywords:** material incentives, moral incentives, job satisfaction, Sonelgaz Foundation.

### المقدمة:

تجري أقسام الموارد البشرية في كافة المنشآت دراسة تدعى "الرضا الوظيفي" دوريا ، وهو مصطلح يستخدم لقياس مدى شعور الموظفين بالراحة والامتثال في العمل في تلك المنشأة وذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل، ويتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج، ويستند الشعور بالرضا الوظيفي بالنسبة للموظف إلى مؤشرات وعوامل عدة لكن تم التركيز في هذه الدراسة على الحوافز المادية و المعنوية. لذا تم طرح التساؤل التالي:

إلى أي مدى تؤثر الحوافز المادية و المعنوية على تحقيق الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز فرع - سوق أهراس؟

#### الأسئلة الفرعية :

- ما مدى تأثير الحوافز المادية على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز -سوق أهراس؟

- ما مدى تأثير الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز -سوق أهراس؟

لقد اعتمدت الدراسة لغرض التحليل و وفقا لمشكلة الدراسة على فرضية رئيسية و هي:

يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية و المعنوية على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز - سوق أهراس عند مستوى دلالة 0.05.

و من هذه الفرضية تم اشتقاق فرضيتين فرعيتين كما يلي:

**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز - سوق أهراس عند مستوى دلالة 0.05.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز - سوق أهراس عند مستوى دلالة 0.05.

**أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مسؤوليات الإدارة في ممارسة التحفيز ودورها في تحقيق أهداف الفرد وأهداف المنظمة من خلال معرفة، مدى تأثير الحوافز بنوعها المادية و المعنوية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

**أهمية الدراسة:** نظرا لارتباط الرضا الوظيفي بالعنصر البشري الذي يعتبر الأساس في قيام المنظمات مهما كان نوع النشاط الذي تمارسه.و بالنظر لحرص هذه المنظمات على الاستمرارية و الديمومة ، فلا بد لها أن تضمن رضا الموظفين لديها و ذلك من خلال تحفيزهم ماديا و معنويا لضمان ولائهم و زيادة دافعيتهم للعمل ،خاصة بالنسبة للقطاع العمومي الجزائري أين نجد العديد من الموظفين غير راضين عن وظائفهم الحالية .

**منهج الدراسة:** لتحليل الموضوع والإلمام بجوانبه المختلفة تم استخدام المنهج الوصفي في بعض أجزاء الدراسة المتعلقة بتقديم المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى اعتماد المنهج التحليلي في الجانب الميداني باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي يتم معالجته من خلال برنامج **SPSS**، خاصة المتعلقة منها بتحليل بيانات الاستبيان الموجهة لعينة من موظفي مؤسسة سونلغاز فرع-سوق اهراس.

**تقسيمات الدراسة:** تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

**المبحث الأول:** ماهية الحوافز و الرضا الوظيفي

**المطلب الأول:** مفهوم الحوافز و الرضا الوظيفي

**المطلب الثاني:** اثر الحوافز على الرضا الوظيفي.

**المبحث الثاني:** لمحة عن المؤسسة محل الدراسة و طريقة و أدوات الدراسة

**المطلب الأول:** لمحة عن شركة سونلغاز -سوق اهراس

**المطلب الثاني:**التصميم المنهجي للدراسة الميدانية

**المطلب الثالث:** صدق و ثبات الدراسة

**المبحث الثالث:**عرض و تحليل نتائج الدراسة

**المطلب الأول:** وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

**المطلب الثاني:** عرض و تحليل بيانات مغيرات الدراسة

**المطلب الثالث:** اختبار الفرضيات

**المبحث الأول:** مفهوم الحوافز و الرضا الوظيفي

أصبح من الواجب معرفته في الوقت الحاضر من قبل المؤسسات مهما كان نوع نشاطها أن تدرك أن التحفيز بنوعيه المادي و المعنوي هو مسألة مهمة ، و من الضروري أن تعلم أن الأجر ليس وحده ما يعمل من اجله الأفراد من هذا المنطلق تناولنا في هذا المبحث: مفهوم الحوافز و الرضا الوظيفي كمطلب أول و اثر الحوافز على الرضا الوظيفي كمطلب ثاني.

**المطلب الأول:** مفهوم الحوافز و الرضا الوظيفي

يختلف تعريف الحوافز بين ما يصطلح و ما هو مثبت في قواميس اللغة العربي حيث نجد أن المصطلح يعني لغويا: حفز، يحفز، حفز أي دفع وحث ،تحفز بمعنى تهيأ وتحضر للأمر الحافز الدافع والمحرك<sup>1</sup>

<sup>1</sup> يوسف شكري فرحات : معجم الطلاب ،ط6.دار الكتب العلمية ،بيروت .لبنان،2004 ص 132

أما في الاصطلاح فيعني: الوسائل المختلفة التي تستخدمها الإدارة لحث العامل على زيادة الإنتاج بشكل أو بآخر للوصول بمعدلاته وأرقامه إلى ما هو مخطط له مما يدفع بعجلة الإنتاج إلى الأمام وتحقيق أهداف الوحدة الإنتاجية.<sup>1</sup>

**أولا: تعريف الحوافز:** هو إحدى الطرق المادية أو المعنوية أو كليهما والتي يتم بواسطتهما توجيه وتشجيع الجهود الفردية والجماعية باتجاه أهداف التنظيم معتمدة على القناعة والرضا النفسي و إشباع الحاجات كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة والمستهدفة في الأصل.<sup>2</sup>

**1- تعريف الحوافز المادية:**يشير الحافز المادي إلى استخدام الوسائل المادية لجعل الشخص المتحمس يحصل على الرضا المادي بشكل أساسي ،بما في ذلك الجوائز و الأموال و أشكال أخرى.<sup>3</sup> يمكننا القول أن الحوافز المادية هي كل الإجراءات التي تتخذها الإدارة لمكافئة العامل ماديا كالزيادات في الأجر سواء كانت سنوية أو استثنائية ،المكافآت [نسبة من الأرباح]،المنح [نقل، تغذية،سكن..الخ]

**2- تعريف الحوافز المعنوية:** هي الوسائل المعنوية التي كون بشكل معنوي غير محسوس و لكنه شعور نفسي يساعد العامل على إشباع حاجاه ، فتزيد من شعوره اتجاه عمله و ولاءه للمؤسسة التي يعمل بها، و تمثل الحوافز المعنوية في مشاركة في اتخاذ القرارات و التقدير و الاحترام لهم من قبل الإدارة و المسؤولين ، و أيضا عبارات الشكر و الثناء على الأداء الجيد.و قد بدأ الاهتمام بالحوافز المعنوية في الفكر الإداري مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية و ترويجها للمفاهيم النفسية و الاجتماعية في الإدارة.<sup>4</sup> و يمكن تعريفها بمجمل القرارات التي تتخذها الإدارة بخصوص العامل فيما يخص تحفيزه دون استخدام المادة كالشهادات ، و مشاركة العمال في اتخاذ القرارات ،توفير أماكن لاستراحة العمال ،توفير سكن وظيفي قريب من العمل ... الخ

## ثانيا: تعريف الرضا الوظيفي

يتحقق الرضا لدى العاملين عند سعي المنظمة لإشباع حاجاتهم المادية و المعنوية و يمكن تعريفه كما يلي:

<sup>1</sup> بيومي صلاح: حوافز الإنتاج في الصناعة ،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر.1982.ص1

<sup>2</sup> ظاهر محمود كلالدة:القيادة الإدارية ،دار زهران ،عمان،الأردن ،1997،ص223.

<sup>3</sup> Xiyuan Mu, **Brief Analysis of the Impact of Material Incentives and Non-Material Incentives On the Performance of Enterprise Employees**, Frontiers in Business, Economics and Management, Volume. 6, Number. 3, 2022,p67

<sup>4</sup> العيد جفل ،الحسين صالح، الحوافز و علاقتها بالرضا الوظيفي، مجلة المجتمع و الرياضة، جامعة حمة لخضر الوادي، المجلد5، العدد 1، ، 2022، ص354

1- لغة: هو ضد السخط، و ارتضاه يعني رآه أهلا للشيء ورضي عنه، أحبه و أقبل عليه.<sup>1</sup>

2- اصطلاحا: يعرف الرضا الوظيفي بأنه " عبارة عن إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية من خلال العمل، ويعتبر الرضا هو الاتجاه الايجابي الذي يحمله الفرد نحو عمله، وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي أثار في هذا الشعور النفسي بالارتياح على أداء الإنسان وولائه وانتماؤه للمنظمة التي يعمل فيها، وقد دلت كثير من الدراسات على وجود علاقة جدلية بين الرضا عن العمل ومستوى تطور المنظمة وتقدمه"<sup>2</sup>

إذن الرضا الوظيفي هو الشعور الإيجابي الذي يشعر به الموظفون تجاه وظائفهم داخل مكان العمل، فبحجم هذا الرضاء تزيد إنتاجية الشركة ونجاحها، كما أنه يحافظ على موظفيها، فالموظف الراضي يسعى دائما نحو تقديم أفضل ما لديه أثناء تأدية مهامه.

المطلب 2: أثر الحوافز على الرضا الوظيفي: يمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية:<sup>3</sup>

- التقليل من الشكاوي والتظلمات المقدمة من قبل الموظفين لإدارة المنشأة بكل ما يتعلق بالعمل؛
- رفع الروح المعنوية للموظفين ما يزيد من التزامهم بمواعيد وقوانين العمل، وعدد ساعات العمل، والتقليل من تغييبهم عن العمل، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على زيادة إنتاجيتهم التي تترجم بزيادة الأرباح؛
- تقليل تهرب الموظفين من المنشأة بسبب تدني رضاهم الوظيفي، لأن تكرار مثل هذه الحالة يزيد من خسائر الشركة فيما يخص زيادة تكلفة تدريب الموظفين الجدد؛
- جذب الكفاءات التي تصب في مصلحة العمل؛
- تمسك الموظفين بعملهم وبذل جهود إضافية لتجنب تسريحهم من العمل، أو الاستغناء عن خدماتهم وإقالتهم؛
- ضمان ولاء الموظفين للمنشأة، وإشعارهم أنهم جزء منها، وشركاء فيها، ما يدفعهم لزيادة إنتاجيتهم، والحفاظ على أسرار المنشأة؛

<sup>1</sup> ابن منظور، لسان العرب ج 1 ،دار صادر بيروت،لبنان، 1992 ،ص 323

<sup>2</sup> صادفي جمال، خثير محمد، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية،مجلة اقتصاديا شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف المجلد16، العدد23، ، 2020،ص 512

<sup>3</sup>Wael S. Zaraket, Farouk Saber, **The Impact of Financial Reward on Job Satisfaction and Performance: Implications for Blue Collar Employees**, China-USA Business Review, David Publishing Company ,Volume 16, Number 8, ,2017 ,p372

- زيادة مستوى المنافسة والتحدي بين الموظفين لتقديم عمل أكثر جودة بأقل وقت وتكلفة ممكنين للفوز بالحوافز؛
- زيادة تقدير الموظفين للمنشأة وابتكار وتطوير أساليب العمل التي من شأنها زيادة الأرباح وتقليل التكاليف، ورفع جودة المنتج؛
- زيادة نمو المنشأة وتوسعها، وزيادة كفاءة الموظفين.

و عليه فإن التحفيز بمختلف أنواعه و متغيراته له تأثير في الرضا الوظيفي بحيث انه إذا شعر العامل بالعدالة في التحفيز و المكافآت ، و أن عملية التحفيز تتم وفق أسس و معايير عادلة و موضوعية و منطقية ، فهنا يمكننا القول أن التحفيز يحقق الرضا الوظيفي . أما إذا كان العامل يرى أن التحفيز في المؤسسة لا يتم وفق أسس عادلة و منطقية فهذا يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي و يخلق جو من التوتر و القلق . إذن كلما أشبعت حاجات الفرد العامل ، و قدمت له المؤسسة الحوافز المناسبة لوضعيته ساهم ذلك في تحقيق رضاه و ساعده على إثارة دافعيته لبذل مجهود أكبر في العمل ، وبالتالي فإن نظام الحوافز المتبع في المنظمة يلعب دورا في تحقيق أهدافها و ذلك عن طريق تحقيق رضا موظفيها.

### المبحث الثاني: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة و طريقة و أدوات الدراسة

لقد تم تخصيص هذا المبحث للتعريف بمؤسسة سونلغاز - سوق أهراس و توضيح طريقة و أدوات الدراسة حيث تناولنا فيه لمحة عن شركة سونلغاز - سوق أهراس كمطلب أول، التصميم المنهجي للدراسة الميدانية في مطلب ثاني و صدق و ثبات الدراسة في مطلب ثالث .

### المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة سونلغاز - سوق أهراس

تعتبر شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق ( SDE ) أحد فروع مجمع "سونلغاز" و تحتوي على 19 مديرية توزيع ضمن 16 ولاية، من بينها "مديرية التوزيع سوق أهراس. تعمل المؤسسة - حصريا - في مجال الطاقة بأنواعها : إنتاجا، نقلا و توزيعا . و هي شركة مساهمة . تم إنشاؤها سنة 1995 ، عدد عمالها 385 عامل، مقرها الاجتماعي :حي دواسية عمر -ولاية سوق أهراس.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: التصميم المنهجي للدراسة الميدانية

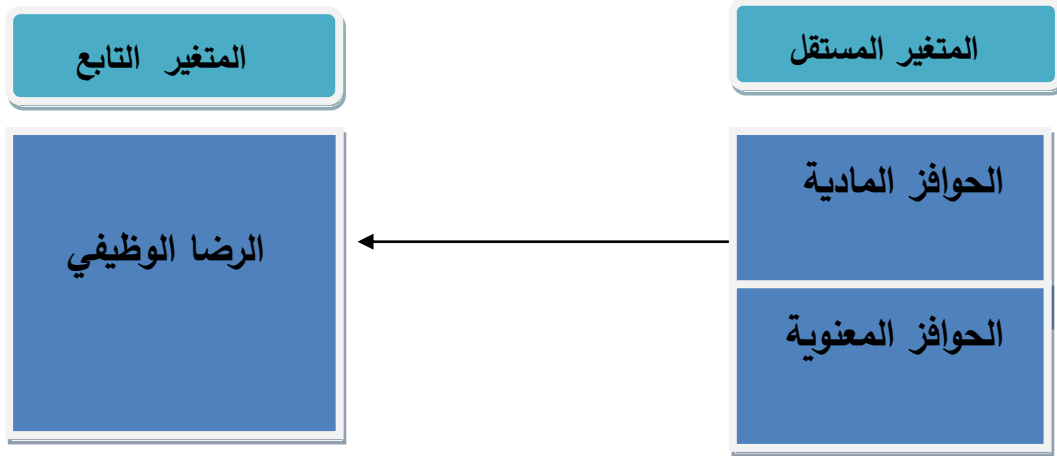
قبل الشروع في أسئلة الاستبيان تم الاتصال أولا بالمؤسسة سونلغاز للحصول على الموافقة لإجراء التبرص الميداني بها، تم تقديم استبيان حول موضوع الدراسة ،ثم تم توزيع الاستبيان على الموظفين

<sup>1</sup> وثائق داخلية خاصة بمؤسسة سونلغاز -سوق اهراس

بالمؤسسة وكانت هناك صعوبة في استرجاع الاستمارات من الموظفين. و يتكون الاستبيان من: مقدمة تم فيها توضيح مبسط لموضوع الدراسة و مجموعه من الأسئلة تم توزيعها على ثلاثة محاور رئيسية، تضمن المحور الأول بيانات شخصية لمفردات عينة الدراسة و الممثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الإدمية، الدخل، نوعية عقد العمل، الحالة العائلية. أما المحور الثاني فقد خصص للحوافز بشقيها المادية و المعنوية: حيث البعد الأول يتحدث عن الحوافر المادية و يحتوي على 08 عبارات و البعد الثاني يتحدث عن الحوافر المعنوية ب10 عبارات. لنجد المحور الثالث يتحدث عن الرضا الوظيفي و جاء فيه 10 عبارات.

### أولاً: نموذج الدراسة

شكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

**ثانياً: مجتمع و عينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة سونلغاز فرع -سوق أهراس نظراً لأهمية المؤسسة ومشوار تجربتها قمنا باختيارها لإجراء الدراسة الميدانية، حيث قمنا بتوزيع 40 استمارة بطريقة عشوائية و تم استرجاع 34 منها، بنسبة 85% كلها تتحقق فيها الشروط الواجبة للإجابة على الاستبيان .

**ثالثاً: أداة جمع البيانات:** باعتبار أن الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، فقد تم الاعتماد عليه لجمع المعلومات التي تخص أفراد العينة و تعبر عن آرائهم حول موضوع الدراسة، كما صيغ الاستبيان الموجه لعينة من موظفي مؤسسة سونلغاز-سوق أهراس، و صمم في جزأين أساسيين، تضمن الجزء الأول معلومات عامة حول المجيب الهدف منه تحديد الجنس و كذلك معرفة مدى ملائمة الإجابات مع المستوى التعليمي و غيره من المتغيرات. أما الجزء الثاني فيكون من محورين يمثلان متغيرات الدراسة، المحور الأول يتعلق بالحوافز المادية و المعنوية، حيث خصصنا للبعد الأول و هو الحوافز المادية ثمانية



عبارات ، أما البعد الثاني و الممثل في الحوافز المعنوية فقد خصصنا له عشرة عبارات.و المحور الثاني فيتعلق بالرضا الوظيفي و يحوي على عشرة عبارات (لاحظ الملاحق) و تم معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية ،باستعمال البرنامج الإحصائي Spss نسخة 19 وهو عبارة عن برنامج خاص يقوم بالتحليلات الإحصائية البسيطة منها والمعقدة، وقد استخدم في هذه الدراسة الوسائل الإحصائية التالية:المدى،النسب المئوية، المتوسط الحسابي،الانحراف المعياري،معامل الارتباط،معامل ألفا-كرونباخ،معامل التحديد المعدل.

**المطلب الثالث:صدق و ثبات أداة الدراسة:**الهدف من اختبار الصدق هو التأكد من أن أداة القياس (الاستبيان) صالحة للقياس، وان المحاور والفقرات التي يحتويها الاستبيان صالحة للحصول على البيانات المرغوبة.

**أولاً: صدق الاداة:** وللتأكد من صدق الاستبانة تم عرضها في صورتها الأولية ،على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في مجال علوم التسيير تخصص إدارة أعمال وذلك بغرض تقييمها وإبداء ملاحظاتهم وإعطاء آرائهم حول مضمون هذه الاستبانة، وقد أسفرت هذه الخطوة عن حذف بعض العبارات وتعديل واقتراح البعض الأخر، وهو ما نتج عنه الاستبانة في صورتها النهائية التي تم توزيعها على عينة الدراسة .وتم إجراء التعديلات على ضوء التوجيهات التي أبداها واتفق عليها المحكمون.

**ثانياً: ثبات أداة الدراسة:** للتحقق من درجة ثبات المقياس، وان الاستبانة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً ،تم الاستعانة بمعامل ألفا-كرونباخ تبين أن ثبات الاستبانة ككل يساوي 75.2% وهي نسب أعلى من النسبة المقبولة إحصائياً 60 % ، وبذلك يكمن الاستعانة الاستبانة للحصول على بيانات صحيحة. و الجدول الموالي يوضح ذلك.

**جدول رقم (1): قيمة معامل الثبات لمحاور الدراسة**

عنوان المحور	الحوافز المادية والمعنوية	الرضا الوظيفي	للدراسة ككل
معامل الثبات (الفا-كرونباخ)	0.714	0.653	0.752

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS



**المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة:** بناءا على المعلومات التي تم جمعها، تلخيصها و معالجها من خلال الوسائل الإحصائية السالفة الذكر ،من اجل التعرف على البيانات الشخصية لمفردات العينة المختارة ، في مطلب أول ،و في المطلب الثاني تم عرض و تحليل بيانات متغيرات الدراسة ،أما المطلب الثالث فقد خصص لاختبار الفرضيات.

### المطلب الأول: وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

تمثل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة في السن ، الجنس ، المستوى التعليمي، الاقدمية، الدخل، نوعية عقد العمل، الحالة العائلية و هذا ما يوضحه الجدول الموالي

جدول رقم (2) وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

النسبة	التكرار	الفئة	المغير
64.7%	22	ذكر	الجنس
35.3%	12	أنثى	
100%	34		المجموع
2.9%	1	اقل من 25 سنة	السن
23.5%	8	من 25 الى 35 سنة	
32.4%	11	من 35 الى 45 سنة	
41.2%	14	من 45 الى 55 سنة	
00%	0	من 55 فما فوق	
100%	34		المجموع
00%	0	ابتدائي	المستوى التعليمي
5.9%	2	متوسط	
23.5%	8	ثانوي	
70.6%	24	جامعي	
100%	34		المجموع

سنوات الخبرة في العمل	اقل من 5 سنوات	5	14.7%
	من 6 الى 10 سنوات	2	5.9%
	أكثر من 11 سنة	27	79.4%
المجموع		34	100%
عقد العمل	دائم	33	97.1%
	مؤقت	1	2.9%
المجموع		34	100%
الحالة العائلية	متزوج	27	79.4%
	اعزب	7	20.6%
المجموع		34	100%
مستوى الدخل	من 0 دج الى 30000 دج	0	0%
	من 30001 دج الى 50000 دج	6	17.6%
	من 50001 دج فما فوق	28	82.4%
المجموع		34	100%

المصدر: من إعداد الباحثتين اعتمادا مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (3) أن عدد الذكور بالمؤسسة مرتفع قليلا مقارنة بعدد الإناث، فنجد ما نسبته 64.7% من الذكور، مقابل ما نسبته 35.5% من الإناث ومن خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا أن أكثر عمال المؤسسة ذكور وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة حيث أنها تحتاج لتكوين خاص لا يتوفر على إناث بنسبة كبيرة. كما نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة أعمارهم تتوزع بين فئتين هما من 45 إلى 55 سنة بنسبة 41%، ثم تليها الفئة العمرية من 35 إلى 45 سنة حيث قدرت نسبتها ب 32.4%، هذا ما يدل على أن فئة الكهولة هي سند والمرجع للخبرة التي تمتلكها المؤسسة لمواجهة التحديات، أما بالنسبة لفئة الشباب فهي قادرة على القيام بالأعمال بالإضافة إلى الاستيعاب الجيد. كما نجد أن أغلبية أفراد العينة حاملين للشهادات الجامعية بنسبة 70.6% هذا ما يدل أن المؤسسة تسعى أن تكون مواردها البشرية من ذوي الكفاءات الجامعية. كما نلاحظ أن اغلب أفراد العينة خبرتهم تزيد عن 11 سنة بنسبة 79.4%، وهذا دلالة على أن المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على خبرة موظفيها في العمل ، كما أنها قليلا ما تقوم

باستقطاب وتوظيف عمال جدد. كما أن أغلبية العمال بعقد عمل دائم حيث بلغت نسبتهم 97.1% من بين إجمالي عينة الدراسة، هذا يدل على أن المؤسسة تسعى لاستقرار مواردها البشرية. و نلاحظ أيضا أن أغلبية أفراد العينة متزوجون حيث مثلت نسبتهم 79.4% هذه النتائج تعبير صادق وموافق للبيانات المتعلقة بالسن كما أن ظروفهم المادية جيدة مكنتهم من تكوين عائلة حيث أن أغلبية أفراد العينة دخلهم يفوق 50000 دج بنسبة 82.4%.

### المطلب الثاني: عرض و تحليل بيانات متغيرات الدراسة:

تم تقسيم الاستمارة إلى ثلاثة محاور تضمن المحور الأول البيانات الديموغرافية و التي تم التعرض لها في المطلب السابق خصص هذا المطلب لعرض المحورين الخاصين بمتغيرات الدراسة حيث تمثل المتغير المستقل في الحوافز المادية و المعنوية أما المتغير التابع فمثل الرضا الوظيفي.

### أولاً: المتغير المستقل (الحوافز المادية و المعنوية)

#### 1- البعد الأول: الحوافز المادية

جدول رقم (3) تحليل فقرات البعد الأول (الحوافز المادية)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول	3.50	0.788	موافق
2	العلاوات والمنح التي أتقاضاها على الزوجة والأبناء مقبولة	3.38	0.954	محايد
3	توفر مؤسسة سونلغاز وسائل المواصلات للعمال.	3.50	0.826	موافق
4	توفر المؤسسة نظام العلاوات الاستثنائية لتشجيع الموظفين على إنجاز الأعمال بكفاءة	3.47	0.748	موافق
5	تقدم المؤسسة أجورا إضافية للعاملين عند تكليفهم بمهام خارج الدوام الرسمي للحفاظ على جودة العمل	3.50	0.862	موافق
6	حرص المؤسسة على التأمين الصحي والمعاشات يدفعني للتمسك بالعمل	3.76	0.819	موافق
7	تعطي المؤسسة إجازات بدون قطع الراتب	3.82	0.758	موافق
8	تسعى المؤسسة إلى زيادة المكافآت المادية	3.88	0.686	موافق

## لتحسين مردودية أداء العاملين

المتوسط الحسابي العام و الانحراف المعياري العام	3,6029	0,54397	موافق
---	--------	---------	-------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم 04 المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لجميع عبارات البعد الأول - الحوافز المادية- و تضمن 8 أسئلة موجهة لموظفي مؤسسة سونلغاز-سوق أهراس ، بهدف معرفة مدى رضاهم عن الحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة ، حيث كانت أغلبية إجابات أفراد العينة بالموافقة بمتوسط حسابي 3,6029 و هذه الدرجة تنتمي للمجال الرابع من فئة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكارت [3.4-4.2] أي بدرجة قوي ، و كان انحراف المتوسطات 0,54397 أي أن القيم تبعد عن وسطها الحسابي ( 0,54397+3,6029) و ( 0,54397-3,6029) حيث نجد اتجاهات اغلب المستجوبين حول الجوابين موافق و محايد ، و القيم السابقة تبرز نوعا ما التشتت الضعيف الموجود في إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الأول من المحور الأول حول الحوافز المادية ، و هذا راجع إلى أن المنح الخاصة بالزوجة و الأبناء محددة من طرف الحكومة و لا تتحكم فيها المؤسسة . و يتضح من خلال الجدول كذلك أن المتوسطات الحسابية لعبارات الحوافز المادية تراوحت بين 3.38 و 3.88 حيث كانت أعلاها للعبارة 8 و هي : تسعى المؤسسة إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين مردودية أداء العاملين، بينما كانت أدناها للعبارة 2 و هي: العلاوات والمنح التي أتقاضاها على الزوجة والأبناء مقبولة. و كانت معظم انحرافات متوسطات العبارات اقل من الواحد و ذلك يدل على أن تشتت القيم عن وسطها الحسابي ضعيف و بالتالي اتفاق أفراد عينة الدراسة على قبول مستوى الحوافز المادية الممنوحة للعمال في مؤسسة سونلغاز-سوق أهراس.

## 2- البعد الثاني: الحوافز المعنوية

جدول رقم(4):تحليل فقرات البعد الثاني(الحوافز المعنوية)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
9	يشعر العاملون في المؤسسة بالاستقرار و الأمن الوظيفي	3.76	0.654	موافق
10	تقدم المؤسسة شهادات التقدير للمستحقين لتشجيع الموظفين للعمل بكفاءة	3.91	0.570	موافق
11	العمل الذي أؤديه يشعرنني باحترامي لذاتي	3.97	0.627	موافق

12	تولى المؤسسة أهمية الجانب المعنوي للعامل لرفع الروح المعنوية	3.88	0.686	موافق
13	يهتم المدير كثيرا بتقديم عبارات المدح والشكر للموظفين على أدائهم الجيد	4.06	0.736	موافق
14	عملي في المؤسسة يساعدني على البروز في المجتمع	3.94	0.736	موافق
15	يتم ترشيح العمال المتميزين في المؤسسة للدورات التدريبية	3.82	0.576	موافق
16	تعمل سياسة التهديد على الالتزام بالعمل أكثر	3.97	0.521	موافق
17	يتاح للعاملين فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار	4.15	0.558	موافق
18	يساهم التوبيخ في الرفع من الدافعية في العمل	3.85	0.925	موافق
	المتوسط الحسابي العام و الانحراف المعياري العام	3,9324	0,32448	موافق

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

لقد تضمن الجدول 05 عشرة عبارات "10" موجهة لموظفي مؤسسة سونلغاز-سوق أهراس بهدف معرفة مدى موافقتهم حول الحوافز المعنوية المطبقة في المؤسسة ، و يتضح من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين 3.76 و 4.15 حيث كانت أعلاها للعبارة 10 و هي : يتاح للعاملين فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار، بينما كانت أدناها للعبارة 1 و هي: يشعر العاملون في المؤسسة بالاستقرار و الأمن الوظيفي، حيث بالاطلاع على الاستثمارات تبين أن أغلبية الذين اجابوا بمحايد أو غير موافق عن هذه العبارة هم من مستوى جامعي و بالتالي يسعون للتطوير من أنفسهم من خلال إتمام دراساتهم العليا سعيا منهم للبحث عن التوظيف في الجامعة كأساتذة و باحثين. و كانت كل انحرافات متوسطات العبارات اقل من الواحد و ذلك يدل على أن تشتت القيم عن وسطها الحسابي ضعيف، مما يؤكد أن المؤسسة تعتمد كثيرا على الحوافز المعنوية سعيا لتحقيق رضا العاملين لديها. حيث كانت أغلبية إجابات أفراد العينة بالموافقة بمتوسط حسابي 3,9324 و هذه الدرجة تنتمي للمجال الرابع من فئة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكارت [3.4-4.2] أي بدرجة قوي ،و كان انحراف المتوسطات 0,32448 أي أن القيم تبعد عن وسطها الحسابي ( 3,9324 + 0,32448 ) و ( 0,32448 - 3,9324 ) حيث نجد اتجاهات اغلب المستجوبين حول الجوابين موافق و محايد.

## ثانيا: المتغير التابع: الرضا الوظيفي

## جدول رقم(5):تحليل فقرات المحور الثاني(الرضا الوظيفي)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
19	اشعر بالرضا في وظيفتي	3.97	0.521	موافق
20	سعادتي خلال وقت عملي أكثر منها خلال وقت فراغي	3.91	0.570	موافق
21	العمل اليومي الذي أمارسه يساعدني في اكتساب الخبرات والتقدم الوظيفي	4.00	0.426	موافق
22	يتناسب الأجر الذي أحصل عليه مع حجم العمل الذي أقوم به	4.00	0.550	موافق
23	الحوافز الحالية تتناسب مع مسؤوليات العمل	3.97	0.577	موافق
24	يتسم جو العمل الذي أعمل فيه بالتعاون	3.97	0.460	موافق
25	تتصف علاقاتي مع رئيسي بالتقدير والاحترام	4.06	0.348	موافق
26	لدي شعور بالرضا عن الحوافز التي احصل عليها	4.06	0.422	موافق
27	أحصل على راتبي دوما في أجاله	4.06	0.343	موافق
28	تتوافر ظروف عمل مناسبة تكييف- إضاءة- نظافة-تهوية في المؤسسة التي اعمل بها	4.12	0.478	موافق
	المتوسط الحسابي العام و الانحراف المعياري العام	4,0118	0,23454	موافق

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم 06 المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لجميع عبارات المتغير التابع -الرضا الوظيفي- و تضمن 10 أسئلة موجهة لموظفي مؤسسة سونلغاز-سوق أهراس ، بهدف معرفة موافقتهم حول الرضا الوظيفي الذي يحسون به اتجاه المؤسسة ، حيث كانت أغلبية إجابات أفراد العينة بالموافقة بمتوسط حسابي 4,0118 و هذه الدرجة تنتمي للمجال الرابع من فئة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكارت [3.4-4.2] أي بدرجة قوي ، و كان انحراف المتوسطات 0,23454 أي أن القيم تبعد عن وسطها الحسابي

( 0,23454+4,0118 ) و ( 0,23454 -4,0118 ) حيث نجد اتجاهات اغلب المستجوبين حول الجوابين موافق و موافق بشدة ، و القيم السابقة تبرز نوعا ما التشتت الضعيف الموجود في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني من الاستمارة و هو الرضا الوظيفي ، و يتضح من خلال الجدول كذلك أن المتوسطات الحسابية لعبارات الحوافز المادية تراوحت بين 3.91 و 4.12 حيث كانت أعلاها للعبارة 10 و هي : تتوافر ظروف عمل مناسبة تكييف- إضاءة- نظافة-تهوية في المؤسسة التي اعلم بها ، بينما كانت أدناها للعبارة 2 و هي: سعادتي خلال وقت عملي أكثر منها خلال وقت فراغي. و كانت كل انحرافات متوسطات العبارات اقل من الواحد و ذلك يدل على أن تشتت القيم عن وسطها الحسابي ضعيف و بالتالي اتفاق أفراد عينة الدراسة على تمتعهم بالرضا الوظيفي اتجاه مؤسسة سونلغاز-سوق أهراس.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

للتأكد من صحة و ثبوت الفرضية الرئيسية و التي تنص على :

يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية و المعنوية على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز- سوق أهراس عند مستوى دلالة 0.05. لا بد من اختبار صحة الفرضيتين الفرعيتين و إثبات صحتها كما يلي:

#### أولاً: الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز- سوق أهراس عند مستوى دلالة 0.05.

H1: يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز- سوق أهراس عند مستوى دلالة 0.05.

وسيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (6): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

		0.751	معامل الارتباط r	
		0.564	معامل التحديد r <sup>2</sup>	
قيمة (f)=12.181			القيمة الاحتمالية=0.000 عند $\alpha=0.05$	
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	
	B	Seb	بيتا	قيمة (t)
معنوية			قيمة (t)	معنوية (t)



0.000	14.912		0.277	4.128	الثابت
0.00	8.426	0.175	0.076	1.032	الحوافز المادية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول السابق أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد  $R^2$  قد بلغت قيمتها 0.564 وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (الحوافز المادية) في سلوك المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بنسبة 56% ، وبلغ معامل الارتباط (r) القيمة 0.751 وهو يعبر عن ارتباط قوي جدا والعلاقة بين المتغيرين طردية لان قيمة معامل الارتباط موجبة، كما تشير قيمة f التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين. وبالتالي مما سبق في التحليل لنتائج الاختبار التي يفرضها الجدول يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى، أي يؤثر التحفيز المادي على تحقيق الرضا الوظيفي للموظف بمؤسسة سونلغاز-سوق أهراس.

### ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية:

H0 لا يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز- سوق اهراس عند مستوى دلالة 0.05.

H1: يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز- سوق أهراس عند مستوى دلالة 0.05.

### الجدول رقم (7): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

		0.608	معامل الارتباط r			
		0.370	معامل التحديد $r^2$			
		القيمة الاحتمالية = 0.000 عند $\alpha = 0.05$			قيمة (f) = 18.772	
معنوية (t)	قيمة (t)	معاملات موحدة		معاملات غير موحدة		المتغير
		بيتا	Seb	B		
0.000	5.705		0.400	2.283	الثابت	
0.00	4.333	0.608	0.101	0.440	الحوافز	

					المعنوية
--	--	--	--	--	----------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول السابق أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد  $R^2$  قد بلغت قيمتها 0.370 وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (الحوافز المعنوية) في سلوك المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بنسبة % 37، وبلغ معامل الارتباط ( $r$ ) القيمة 0.608 وهو يعبر عن ارتباط جيد و العلاقة بين المتغيرين طردية لان قيمة معامل الارتباط موجبة، كما تشير قيمة  $F$  التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين. وبالتالي نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة أي تؤثر الحوافز المعنوية على تحقيق الرضا الوظيفي للموظف بمؤسسة سونلغاز -سوق أهراس.

#### خاتمة:

يعد المورد البشري من بين الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة لضمان الاستمرارية و تحقيق الميزة التنافسية، باعتباره العنصر المحرك في المؤسسة و القادر على الابتكار و التجديد و الإبداع، و لهذا تسعى أغلبية المؤسسات و من بينها مؤسسة سونلغاز -سوق أهراس، لإعطائها المكانة التي يستحقها، و من بين السبل المتبعة في تفعيل هذا المورد المهم نجد التحفيز بنوعيه المادي و المعنوي، كونه يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي .

#### أولاً-نتائج الدراسة: من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

يחס أغلبية الموظفين بالرضا الوظيفي اتجاه المؤسسة، خاصة و أن المؤسسة تمنح مستويات مرتفعة من الدخل و في أجال محددة كما أنها توفر النقل لعمالها، و تتيح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار و على البروز في المجتمع و هذا ما تم إثباته من خلال الدراسة الإحصائية و اختبار الفرضيتين الفرعيتين، حيث تنص الأولى على وجود تأثير ايجابي للحوافز المادية على الرضا الوظيفي، بينما تنص الثانية على أن الحوافز المعنوية تؤثر ايجابيا على الرضا الوظيفي و قد تم إثبات صحتها.

#### ثانياً:التوصيات

- قياس الرضا الوظيفي للعاملين دوريا و بانتظام و تحديد مستواه؛
- الاستخدام الفعال للتحفيز المادي و التجديد و الاستمرار فيه؛
- إعادة صياغة نظام و معايير الترقيات للموظفين، بحيث تكون على أساس كفاءة الفرد في الوظيفة؛

- ضرورة وضع أنظمة للعلاوات الدورية و الاستثنائية و الهدايا العينية ،و الحد من الاعتماد على الاعترافات الشخصية ،كالأقارب و الأصدقاء؛
- ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول للمستويات المخطط لها للأداء .

#### قائمة المصادر والمراجع:

#### أولاً: الكتب

- 1- ابن منظور، لسان العرب ج 1 ،دار صادر بيروت،لبنان، 1992 .
- 2- بيومي صلاح: حوافز الإنتاج في الصناعة ،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر. 1982.
- 3- ظاهر محمود كلالدة: القيادة الإدارية ،دار زهران ،عمان،الأردن ،1997.
- 4- يوسف شكري فرحات : معجم الطلاب ،ط6،دار الكتب العلمية ،بيروت .لبنان،2004

#### ثانياً: المقالات

- 1-العيد جغل ،الحسين صالحى، الحوافز و علاقتها بالرضا الوظيفي، مجلة المجتمع و الرياضة، جامعة حمة لخضر الوادي، المجلد5، العدد 1، ، 2022.
- 2 - صادفي جمال، خثير محمد، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية،مجلة اقتصاديا شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف المجلد16، العدد23، 2020

- 3 -Wael S. Zaraket, Farouk Saber, **The Impact of Financial Reward on Job Satisfaction and Performance: Implications for Blue Collar Employees**, China-USA Business Review, David Publishing Company, Volume 16, Number 8, 2017 .
- 4- Xiyuan Mu, **Brief Analysis of the Impact of Material Incentives and Non-Material Incentives On the Performance of Enterprise Employees**, Frontiers in Business, Economics and Management, Volume. 6, Number. 3, 2022.