

الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي للموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الزجاج جيجل

أرقية محروق - جامعة قسنطينة 2

تاريخ الاستقبال: 2018/06/07

تاريخ القبول: 2018/07/04

الملخص:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق أهدافها لأنها قادرة على التشغيل والتحكم في الموارد الأخرى، وعليه أصبحت المؤسسة تهتم بمسألة الحوافز التي تدفع سلوك الموارد البشرية في الاتجاه الذي يحقق لها أهدافها، هذا وتشير الحوافز إلى العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الموارد البشرية على زيادة أدائها وتميزها مما يؤدي إلى زيادة رضاها الوظيفي الذي يتحقق عندما تتحقق توقعاتها نحو ما تحصل عليه من عوائد مادية ومعنوية. وعلى هذا الأساس تسعى الدراسة الراهنة لمعرفة طبيعة العلاقة القائمة بين الحوافز والرضا الوظيفي للموارد البشرية .

الكلمات المفتاحية: الحوافز — الموارد البشرية — الرضا الوظيفي.

Résumé :

Les ressources humaines sont l'un des piliers les plus importants sur lesquels les institutions modernes se basent pour atteindre leurs objectifs parce qu'elles sont capables de fonctionner et de contrôler d'autres ressources. Par conséquent, l'institution s'intéresse à la question des motivations qui poussent le comportement des ressources humaines dans la direction qui permet d'atteindre ses objectifs, les motivations suggèrent quelles facteurs, influences et les tentations extérieures qui encouragent les ressources humaines pour augmenter leur performance et leur distinction, cela conduit à une augmentation de la satisfaction professionnelle atteinte lorsque les attentes se réalisent de ce qu'elles obtiennent des rendements matériels et moraux. Sur cette base, la présente étude vise à déterminer la nature de la relation entre les motivations et la satisfaction professionnelle des ressources humaines.

Mots clés : Motivations, ressources humaines, satisfaction professionnelle

مقدمة :

عرفت المؤسسات الصناعية الجزائرية منافسات شديدة على المستوى المحلي والعالمي، فواجهت العديد من التحديات التي أجبرتها على توفير مجموعة من العوامل والمغريات المؤثرة في مستوى اشباع مواردها البشرية، إذ أن رضى تلك الموارد يتحدد بتأثير العوائد التي تحصل عليها.

تعتبر الحوافز من أهم المؤثرات الجوهرية في امتلاك الموارد البشرية الكفاءة من جهة، وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية من جهة أخرى، فالمؤسسات التي لا تتضمن في طياتها الأنظمة التحفيزية بالمستوى المطلوب لا تعرف رضى وظيفي لمواردها البشرية.

كما كشفت البحوث في مجال علم النفس الإداري حول الرضا الوظيفي أن الأفراد الراضين وظيفيا يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين، وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديرا للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض إلى أن "هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضين وظيفيا راضين عن حياتهم، والعكس صحيح".¹

وتكمن الأسباب الداعية للاهتمام بالرضا الوظيفي إلى:

— أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة التغيب.

— أن ارتفاع مستوى الرضا يؤدي إلى ارتفاع مستوى طموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.

— أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضى عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضى عن الحياة بصفة عامة.

— أن الموظفين الأكثر رضى عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل وهناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والانتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الانتاج.

من خلال ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال **السؤال التالي:**

ما طبيعة العلاقة التي تحكم الحوافز بالرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟

أما أهداف البحث فيمكن حصرها في النقاط التالية:

— توضيح العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي على ضوء المدرسة السلوكية.

— معرفة العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى الباحثين في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

كما تنجلي أهمية الدراسة في معرفة واقع الحوافز في المؤسسة الصناعية وعلاقته بالرضا الوظيفي ضمن مؤشرات التحفيزية

1- تحديد المفاهيم:

1- الحوافز: هي عبارة عن مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة وتهدف من خلالها تحريك قدرات الفرد الانسانية وإثارة قواها الكامنة مما يزيد من كفاءة أدائه لأعماله على نحو أكبر وأفضل وهذا بالشكل الذي يحقق أهدافه وإشباع احتياجاته الانسانية ورغباته، كما يعرفها علي السلمي بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته²

تعريف أبو الكشك ومحمد نايف: هي العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه ويقوم نتيجة لأدائه المتفوق والتميز وتؤدي إلى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي زيادة أدائه مرة أخرى " أبو الكشك.³

تعريف إجرائي: تعرف الحوافز على أنها مجموعة من العوامل التي تعمل على تحريك القوى البشرية، وتشجيع العاملين على أداء واجباتهم بالشكل المطلوب.

2- تعريف الموارد البشرية: لقد عرفها نزار عوني اللبدي أنها ذلك الجزء من السكان الذي ينتج ليس فقط لاستهلاكه وتأمين حاجاته، وإنما ينتج لاستهلاك وإعالة أنفسهم. وكذا الفئات الأخرى من السكان غير المنتجين خارج سن العمل من أطفال وشباب قبل سن العمل، والشيوخ وكبار السن الذين تجاوزت أعمارهم سن المعاش وأصبحوا غير منتجين.⁴

تعريف أشوك تشاندا: الموارد تمثل إجمالي المجتمع من المعرفة، المهارات والقدرات التي يمكن أن تمتلكها وتوجيهها نحو الانتاج البناء.⁵

تعريف إجرائي: يقصد بالموارد البشرية الأشخاص العاملين في المؤسسات وقيامهم بالأعمال المسندة إليهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

3- تعريف الرضا الوظيفي: هو مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله، فقد تكون إيجابية أو سلبية وتعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله.⁶

تعريف الرضا الوظيفي: هو مستوى الإشباع الذي تتيحه العناصر والجوانب المختلفة للعمل، وهذا الإشباع ينتج عنه درجة معينة من المشاعر الوجدانية لدى الفرد اتجاه عمله.⁷

تعريف إجرائي: يعبر الرضا الوظيفي عن الحالة النفسية والمادية التي يشعر بها الفرد أثناء قيامه بعمله، ومدى قناعاته وارتياحه من خلال اشباع حاجاته ورغباته.

2- أنواع الحوافز:

تم تصنيف الحوافز إلى نوعين أساسيين هما الحوافز النفسية، والحوافز المادية.

أ- الحوافز المعنوية: وتمثل فيما يلي:

طبيعة العلاقات مع الأفراد الآخرين.

— الانسجام مع طبيعة العمل وفرص التقدم والترقية.

— نمط المشاركة في الإدارة، ونمط القيادة والإشراف،

ب. الحوافز المادية: وتمثل في:

— الأجر — الخدمات — المشاركة في الأرباح — الاستقرار في العمل. ظروف العمل — مدة العمل

3- أهمية الحوافز: تتجلى أهمية الحوافز فيما يلي:

— زيادة الانتاج كما ونوعا.

— تحقيق رضی العاملين وإشباع حاجاتهم الضرورية والنفسية والاجتماعية ورفع الروح المعنوية، والمساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتوجيهه وتعزيزه وتحديد ه حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.

المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياستها.

وقدرتها التنافسية وتعزيز قدرات العاملين وميولهم وطاقاتهم الابداعية بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها.

تلعب الحوافز دورا اقتصاديا واجتماعيا في نفس الوقت فتؤدي إلى زيادة الناتج الوطني والقومي للمجتمع وزيادة دخل الفرد لتحقيق مستوى أفضل للمعيشة والرفاهية.

4- الحوافز والمنهج السلوكي:

لقد اختص هذا المنهج بدراسة سلوك أعضاء الموارد البشرية، وتحليل شخصياتهم ودوافعهم واتجاهاتهم والعوامل الاجتماعية المؤثرة عليهم، وذلك لتنمية السلوك التنظيمي الملائم الذي يحقق زيادة الانتاجية، ورضى العاملين وإشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية، فأكدت نتائج بحثه أن تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد يتوقف على قوة المؤسسة في توفير مجموعة من المغريات والمؤثرات المادية والمعنوية تمثلت أهمها في الأجور والمكافآت.

5- الأجور في المؤسسة الصناعية للزجاج جيجل:

1- الأجور في المؤسسة الصناعية - صناعة الزجاج - جيجل - لعام 2013:

طالب الفرع النقابي لمركب صناعة الزجاج بالطاهير بتشكيل لجنة تحقيق لتحديد مسؤولية الانسداد الحاصل بين إدارة المركب والعمال الذي ألحق بالمؤسسة أضرارا مالية فاقت 20مليار سنتيم والفرع وعبر رسالة بعث بها إلى الوزير ووزير الأول ووزير العمل والأمن العام لاتحاد العمال الجزائريين، وقد أرجع أسباب الدخول في إضراب مفتوح بعد رفض إدارة الشركة القابضة ومجمع الزجاج بوهران تنفيذ حكم العدالة الصادر بتاريخ 30-10-2013 الذي يلزم إدارة مركب الطاهير بتطبيق الاتفاقية الجماعية لسنة 2002 خاصة البند المتعلق بشبكة الأجور على أساس الأجر الأدنى للنشاط والمقدر بـ 8013 دينارا وتسوية رواتب العمال على أساس هذه الشبكة ابتداء من أول جانفي 2002.

وهي المطالب التي لم يتم النظر فيها من طرف إدارة المركب رغم العديد من محاولات إيجاد أرضية تفاهم من خلال ابرامهم عقدا بين الطرفين يتم بموجبه جدولة المستحقات المطالب بها من طرف نقابة العمال، لكن لا أحد استجاب لمطالب النقابة إضافة إلى تجاهل ادارة الشركة والوصاية للأضرار، فضلا عن سعي إدارة مركب الطاهير لتغليط الهيئات القضائية والإدارية قصد تبرير عدم الشروع في تنفيذ منطوق العدالة النهائي ومن ثمة الإبقاء على اصرار العمال في مواصلة الإضراب إلى غاية الاستجابة لمطالبهم والتي تمر عبرتشكيل لجنة محايدة للتحقيق في أسباب ونتائج الإضراب مع اتخاذ الاجراءات الصارمة في حق المتسببين في الخسائر المالية التي تفوق ثلاث مرات مستحقات العمال المطالب بها في حالة تنفيذ حكم العدالة والمقدرة بـ 8 ملايين سنتيم.

2- الأجور في المؤسسة الصناعية لسنة 2017:

أقام عمال المؤسسة وقفة احتجاجية طالبوا من خلالها بالاعتراف بفرعهم النقابي لهذه المؤسسة الرائدة في صناعة مختلف أنواع الزجاج، وهي الوقفة التي رفع خلالها العمال جملة من المطالب وفي مقدمتها الاعتراف بالفرع النقابي للمؤسسة، كما جاءت في مقدمة مطالبهم تسديد أجورهم العالقة حيث لم يتحصلوا على أجرتي الشهرين الآخرين من نفس السنة وهو ما تسبب في المساس بوضعهم الاجتماعي خصوصا وأهم أرباب للعديد من العائلات.

3- المكافآت في المؤسسة الصناعية

صرح عمال المؤسسة الصناعية للزجاج بيججل أن المؤسسة وكعادتها قد تعرضت خلال سنة 2017 إلى أزمة مالية جعلتها تتأخر في دفع الأجور لعمالها خلال شهر نوفمبر وديسمبر من نفس السنة كما بقى الوضع على حاله بداية سنة 2018 ففيه لم يتقاضى العمال أجورهم (شهر جانفي وفبري) وهذا راجع إلى الديون التي تعرضت لها المؤسسة والمقدرة بـ 40 مليار سنتيم. وقد أضاف عمال المؤسسة أن العلاوات والمكافآت قد توقفت إدارة المؤسسة عن تقديمها منذ سنة 1998 إلى غاية يومنا هذا. من هذا المنطلق سيتم الكشف عن حقيقة الحوافز في المؤسسة الصناعية مجال الدراسة من خلال الدراسة الميدانية الراهنة: في ضوء طبيعة الدراسة والتساؤلات المطروحة سنطرح

الفرضية التالية:

لا توجد علاقة قوية بين الحوافز والرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.

1- منهج الدراسة:

تتطلب الدراسة الراهنة الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره الأكثر ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم حقيقة الحوافز في المؤسسة الصناعية مجال الدراسة، والمسح بالعينة كأحد تطبيقات المنهج الوصفي وإحدى أساليبه هو الذي ساعدنا في تحديد عمليات وأساليب التحليل والتفسير والكشف عن الحقيقة.

2- عينة الدراسة:

يبلغ عدد العمال الإجمالي للمؤسسة الصناعية للزجاج بيججل 164 عامل، "ونظرا للمجتمع الذي لا يقل عن مائة عنصر الأحسن الاستعلام لكل واحد منهم أو لدى 50 بالمئة على الأقل من مجموع الـ 100 عنصر. أخذنا عينة تقدر بـ 50 بالمئة من إجمالي الأفراد، فأصبح مجتمع الدراسة 82 عامل، حيث وزعت عليهم أداة استبيان (الاستمارة) من أجل تحصيل البيانات من ميدان الدراسة والهدف منها الحصول على إجابات واضحة وموضوعية تامة. تضمنت في طيتها أسئلة تختص بمستوى الأجر القاعدي للأفراد العينة، إلى أسئلة تتعلق بنظام المكافآت والحوافز ومدى اسهامه في توجيه سلوك العمال ايجابيا نحو العمل وأيضا تلك المتعلقة بالحوافز المعنوية من اهتمام الإدارة بحاجات ورغبات عمالها.

3- التحليل الإحصائي

— استخدمنا التوزيع التكراري والنسب المئوية.

— استخدمنا المتوسط الحسابي ليعين متوسط الإجابات.

— استخدمنا معامل بيرسون لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة.

— استخدمنا اختبار t student لاختبار الفرضيات.

— استخدمنا معامل التحديد.

4- عرض النتائج وتحليلها

سيتم عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها كميًا وكيفيًا لإثبات فرضية الدراسة أو نفيها.

الجدول الأول يوضح الأجر القاعدي لأفراد العينة

مجموع العينة	التنفيذ		التحكم		الإطارات		التكرارات
	النسبة	ك	النسبة	ك	النسبة	ك	
3,65	3	(2,44) 3,85	2	(1,21) 6,67	1	-	-
10,97	9	(8,53) 13,46	7	(2,44) 13,33	2	-	-
21,96	18	(1,22) 19,23	10	(6,10) 33,33	5	(3,66) 20	3
30,50	25	(2,44) 33,46	20	(2,44) 33,33	2	(3,66) 20	3
15,85	13	(6,1) 9,61	5	(3,66) 20	3	(6,1) 33,33	5
10,98	9	(4,00) 7,69	4	(1,21) 6,67	1	(4,00) 26,67	4
3,65	3	(2,44) 3,85	2	(1,21) 6,67	1	-	-
2,44	2	(2,44) 3,85	2	-	-	-	-
100		82	52	100	15	100	15

المصدر: إنجاز الباحثة

وبحسابنا للمتوسط الحسابي للأجر القاعدي كانت 22390 دج

هذا وقد عبر أفراد العينة أن مستوى الأجور التي يتقاضونها تعتبر ضعيفة جدا وقد أكد أقواهم المتوسط الحسابي لمستوى الأجور المقدر بـ 22390 دج.

الجدول الثاني: يبين رضا أفراد العينة عن الأجور

مجموع العينة	التنفيذ		التحكم		الإطارات		التكرارات
	النسبة	ك	النسبة	ك	النسبة	ك	
12,2	10	(6,1) 9,61	5	(3,66) 20	3	(2,44) 13,33	2
8,54	7	(2,44) 3,85	2	(2,44) 13,33	2	(3,66) 20	3
35,36	29	(28,04) 44,23	23	(2,44) 13,33	2	(4,88) 26,67	4
17,08	14	(6,1) 9,61	5	(6,1) 33,33	5	(4,88) 26,67	4
26,83	22	(20,73) 32,70	17	(3,66) 20	3	(2,44) 13,33	2
87,8	72	(57,31) 90,39	47	(14,64) 80	12	(15,88) 46,67	13
100	82	100	52	100	15	100	15

المصدر: إنجاز الباحثة

يتضح من خلال المعلومات الكمية أن الأغلبية بنسبة 87,8 بالمائة من العمال غير راضين عن الأجور وهذا راجع لجملة من الأسباب الواضحة في الجدول.

وبحسابنا لمعامل بيرسون 'ر'

$$r = \frac{\sum(\bar{x} - x)(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum(\bar{x} - x)^2 \sum(y - \bar{y})^2}}$$

$$r = \frac{-19.46}{\sqrt{461.45} \sqrt{11.48}}$$

بالتعويض نجد:

$$r = -0.27 \quad r = -0.27$$

اختبار الفرضية: لا توجد علاقة قوية بين الحوافز (الأجر) والرضا.

الفرضيات: $H_0: p=0$ أي لا توجد علاقة.

$H_1: P \neq 0$ أي توجد علاقة.

حيث T اختبار Student.

$n - 2$: درجة الحرية.

(-0.27): معامل الارتباط.

القرار: إذا كان $t_{cal} > t_{tab}$ يتم قبول الفرضية البديلة H_1 ورفض الفرضية البديلة H_0 .

إذا كان $t_{cal} < t_{tab}$ يتم رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية البديلة H_0 .

درجة الحرية هي: 6.

تطبيق الإختبار:

$$T = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

$$T = -0.27 \sqrt{\frac{8-2}{1-0.072}}$$

$$T = 0.58$$

نقارن قيمة اختبار student المحسوبة مع القيمة الجدولية، حيث t الجدولية عند درجة ثقة 82% (عند مستوى معنوية 0.05)

ودرجة الحرية 6 هي 1.34.

بالمقارنة نجد: $0.58 < 1.34$.

وحسب القرار نقبل الفرضية أي: $H_0: P=0$ ونرفض الفرضية البديلة، وهذا يؤكد الفرضية التالية: لا توجد علاقة قوية بين الأجر

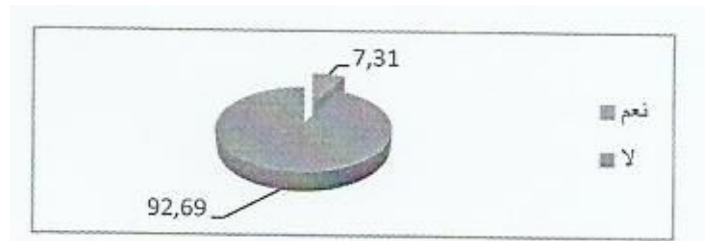
والرضا. بمعنى أن: الأجور لا تحفز العمال داخل المؤسسة.

وباستخدام معامل التحديد (-0.27)² كانت نتيجة معامل الارتباط (0.07) والذي يؤكد على ضعف العلاقة القائمة بين مستوى الأجر ورضا أفراد العينة عنه.

الجدول الثالث يبين رأي أفراد العينة في تحفيز وتوجيه نظام المكافآت إيجابيا نحو العمل

مجموع العينة		التنفيذ		التحكم		الإطارات		التكرارات	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإحتمالات	
7.31	6	-	-	(1.21)	1	(6.1)	5	نعم	
50	41	(2.44)	28	(7.31)	6	(8.54)	7	لا تقارن بالجهد المبدول	
31.72	26	(28.04)	18	(6.1)	5	(3.66)	3	لا تطبق وفقا لكفاءة العامل	
10.97	9	(6.1)	6	(3.66)	3	-	-	لأنها تقدم بشكل متساوي	
92.69	76	(57.31)	52	(17.07)	14	(15.86)	-	المجموع لا	
100	82	100	52	100	15	100	15	المجموع	

المصدر: إنجاز الباحثة



تمثيل بياني رأي أفراد العينة في نظام الحوافز

تعبير الإحصائيات الكمية الواردة في الجدول عن رأي أفراد العينة في تحفيز وتوجيه نظام الحوافز سلوكياتهم واتجاهاتهم إيجابيا نحو العمل إذ تبين أن أغلبيتهم 92.69 بالمئة لا يحفزهم هذا النظام.

الجدول الرابع : يبين رأي أفراد العينة في اهتمام الإدارة بحاجاتهم ورغباتهم.

التكرارات الاحتمالات	الإطارات		التحكم		التنفيذ		مجموع العينة	
	ك	النسبة	ك	النسبة	ك	النسبة	ك	النسبة
دائما	2	(2.44) 13.33	1	(1.22) 6.67	-	-	3	3.66
أحيانا	9	(10.97) 60	3	(3.66) 20	5	(6.1) 9.62	17	20.73
أبدا	4	(4.88) 26.67	11	(13.41) 73.33	47	(57.32) 90.38	62	75.61
المجموع	15	100	15	100	52	100	82	100

المصدر: إنجاز الباحثة

توضح البيانات الكمية أن اهتمام إدارة المؤسسة بحال الدراسة بحاجات ورغبات الأفراد غير وارد إذ عبّر العمال عن ذلك بنسبة 75.61 بالمئة من إجمالي العينة.

5- نتائج الدراسة:

لقد بينت النتائج أن مستوى الأجر القاعدي لأفراد العينة لا يتجاوز 22390 دج، وهو مستوى ضعيف جدا، فأفراد العينة يعتبرونه غير محفز وغير مشجع وبالتالي فهم غير راضين عنه، وقد برر ذلك معامل الارتباط بين المتغيرين (مستوى الأجر ورضا العمال) الذي قدر بـ (-0.27) وهي نسبة تشير إلى ضعف العلاقة بين المتغيرين، هذه الحقيقة التي انعكست بالسلب على معنويات العمال وسلوكياتهم التي ظهرت في عدم رضاهم اتجاه الأجر التي يحصلون عليها بنسبة (87.84) بالمئة. هذا وقد أكدت نتائج البحث أن (92.69) بالمئة من إجمالي العينة أن نظام المكافآت لا يحفزهم ولا يوجههم ايجابيا نحو العمل. وباعتبار الحوافز المعنوية هي الأخرى من بين الحوافز التي لا يمكن الاستغناء عنها قصدت الدراسة إلى معرفة حقيقة هذه الحوافز من خلال مؤشر اهتمام الإدارة بحاجات ورغبات عمالها إذ تبين أن (75.61) بالمئة من إجمالي العينة أن إدارة المؤسسة لا تهتم لحاجاتهم ورغباتهم ومتطلباتهم.

بناءً على نتائج الدراسة الميدانية فإن مؤسسة صناعة الزجاج بجيجل قد خالفت مبادئ المدرسة السلوكية حيث لم تتبنى فكرة التحفيز لتعزيز رغبة الموارد البشرية والعمل على كسب رضاها بالاعتماد على الحوافز المادية والمعنوية التي لا يمكن الاستغناء عنهما. فما أكدته المدرسة السلوكية من أهمية الحوافز في توجيه سلوك الموارد البشرية إلى ما هو مرغوب، للأسف أهملته المؤسسة الصناعية الجزائرية، حيث أنها لم تكن بالشكل الإيجابي فضعف مستوى الأجر، وغياب الحوافز بشكليها المادية والمعنوية هذه العوامل أكدت مظاهر عدم رضا الموارد البشرية.

النتيجة العامة:

إن المؤسسة الجزائرية لصناعة الزجاج الكائن مقرها بجيجل لا تعتمد في سياستها على أنظمة الحوافز التي تحفز وترضي عمالها، وعلى هذا الأساس فإنه لا توجد علاقة قوية بين الحوافز ورضا الموارد البشرية داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية.

اقتراحات الدراسة:

- تحسين مستوى الأجور بما يتوافق والمستوى الوظيفي.
- منح الحوافز المادية والمعنوية إذ لا يمكن التفاضل بينهما، وتطبيق العدالة.
- ضرورة استمرارية الحوافز لتوجيه العمل وتنمية السلوك إلى ما إيجابي.
- ضرورة توضيح الأسس التي يقوم عليها نظام الحوافز وشروط الحصول عليها.
- تطوير نظام الحوافز بتقويمه وإعادة النظر فيه.

الهوامش:

- 1جمال مرسي: الرضا الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 21.
- 2علي السلمي: الحوافز والدوافع، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، الإسكندرية، 1984، ص 214.
- 3محمدنايف، أبو الكشك: الإدارة المعاصرة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 133.
- 4نزار عوني اللبدي: إدارة الموارد البشرية وتمييزها، ط1، دار دجلة، عمان، 2015، ص 9
- 5أنوشك تشاندا: استراتيجيات إدارة الكفاءات، ترجمة عبد الكريم الخزامي، دار الفجر، القاهرة، 2004، ص 20.
- 6محمد حافظ حجازي: دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2006، ص 96
- 7محمد حافظ حجازي: دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2006، ص 52.