

دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية  
*The role of the system of motivation in achieving job satisfaction of human resources in the Algerian economic public organization*

أ.د. خثير محمد<sup>1</sup>

مخبر الصناعة، التطور التنظيمي للمؤسسات والإبداع  
جامعة خميس مليانة- الجزائر  
khathiri@yahoo.fr

ط.د. صادفي جمال

مخبر الصناعة، التطور التنظيمي للمؤسسات والإبداع  
جامعة خميس مليانة- الجزائر  
d.sadfi@univ-dbkm.dz

تاريخ النشر: 2020/06/03

تاريخ الاستلام: 2019/05/12

**Abstract:**

The main objective of this research is to study the incentive system and its role in achieving job satisfaction of the human resource in the Algerian public economic organization. The individual is one of the most important actors contributing to the achievement of the Organization's goals. The main results of the study were:

There is a significant correlation between the motivation system and job satisfaction in the organization under study. The satisfaction of the individual and the raising of morale has one of the most important pillars to provide functional stability, which helps him to perform his work efficiently and with maximum effort.

The organization provides physical motivation, including pay, overtime allowances, social loans, which in turn affect job satisfaction of the human resource. Moral motivation is the encouragement and praise of workers and has little impact on the job satisfaction of the human resource.

The study recommended working on reviewing the incentive system and the wage system in line with the goals of the human resource in order to achieve the satisfaction of the employees, thus increasing their performance and contributing to achieving the objectives of the organization.

**Keywords:** motivation, motivation system, job satisfaction, human resource, economic organization.

**مقدمة:**

إن مقدرة المورد البشري وما يمتلكه من مهارات ومعارف والقدرات التي اكتسبها بالتعليم والتدريب غير كافية لكي يعمل بأقصى كفاءة ممكنة، إذ لا بد من توفر مؤثر يدفعه للعمل والرغبة فيه، لذا وجب على المنظمة أن تحفز هذا المورد وتدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة، وهذا بتوفير مجموعة من العوامل والحوافز التي تشجعه على تحسين أدائه و رضاه وولائه للمنظمة.

ويعد رضا الفرد ورفع الروح المعنوية لديه أحد أهم الركائز الأساسية لتوفير الاستقرار الوظيفي الذي يساعده على أداء عمله بكل كفاءة وبأقصى جهد ممكن، وهذا ما يدفعنا إلى طرح التساؤل التالي:

**ماهي طبيعة العلاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية؟**

**أهداف البحث:** إن الأهداف المتوخاة من هذا البحث هو محاولة معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي، و هي تعتبر من المواضيع الهامة خاصة في ظل زيادة المنافسة بين المؤسسات نتيجة للعولمة وانفتاح السوق لما لها من أثر مباشر على دفع العاملين لبذل قصارى جهدهم و تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

<sup>1</sup> المؤلف المرسل: خثير محمد: khathiri@yahoo.fr

**أهمية البحث:**

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

**منهج الدراسة:**

اعتمدنا في دراستنا على جانبين، في الجانب النظري استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي نراه الأنسب لموضوعنا هذا بينما الجانب التطبيقي فقد تم اعتماد أداة الاستبيان من خلال دراسة الحالة.

**الدراسات السابقة:** يمكن إيجاز أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير الأول الحوافز والمتغير الثاني الرضا الوظيفي فيما يلي:

**01- دراسة الباحث: ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله بعنوان اثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة، وهي عبارة عن رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بالأكاديمية العربية بالدنمارك 2011-2012،** هدفت الدراسة إلى: الوقوف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للموظفين في بلدية غزة (إدارة حسابات المشتركين)، معرفة مدى رضا الموظفين في بلدية غزة (إدارة حسابات المشتركين)، معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على الموظفين في بلدية غزة (إدارة حسابات المشتركين) وبين الرضا الوظيفي لهؤلاء الموظفين، وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج منها:

- أن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين في الإدارة.
- أن الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقا مع العاملين إلا في حالات نادرة جدا .
- أن أفراد البحث راضون إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفي .
- هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية كالرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية.

**02- دراسة للباحث: إبراهيم احمد عثمان بعنوان: نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي لدي العاملين غير الأكاديميين بجامعة النيلين،** رسالة ماجستير، جامعة النيلين، السودان 2003، بعنوان نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة الموظفين غير الأكاديميين العاملين بكلية التجارة جامعة النيلين بالسودان، يهدف هذا البحث إلى توضيح أثر نظم الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين، والخروج بمقترحات وتوصيات تساهم في وضع نظام للحوافز ينال رضا الموظفين في الجامعة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : إن الموظفين العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين غير راضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبق في الجامعة، ومن النتائج الهامة أيضا إجماع الموظفين على أن هناك العديد من السلبيات في نظام الحوافز المطبق في الجامعة مثل ( الشعور بعدم وجود حوافز، عدم وجود معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفين، عدم تطبيق الحوافز بالعدل، وجود عوامل شخصية في تطبيق الحوافز ) ومن النتائج أيضا أن غالبية الموظفين يرون أن الحوافز الممنوحة لهم غير كافية وأن هناك أنواعا أخرى من الحوافز يجب أن يحصلوا عليها، لذلك توصل البحث إلى أن الحرمان من الحافز يؤدي إلى التأثير على درجة التعاون بين الزملاء، زيادة حدة الصراع داخل الجامعة يؤثر على درجة الولاء للجامعة وعلى درجة الاستقرار فيها.

**03- دراسة الباحث: عطا الله محمد تيسير الشريعة سنة 2014 ، بعنوان "العلاقة بين الحوافز الوظيفية والرضا الوظيفي على العاملين في البنوك السعودية،** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك السعودية، من خلال

وضع إستبيان لقياس المتغيرات والحوافز الوظيفية ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي، حيث تم توزيع 480 إستبيان لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن الحوافز المادية والمعنوية والفردية والجماعية لها دور كبير في تطوير أعمال البنوك.
- أن البنوك تحرص بشكل متوسط على رضا موظفيها من خلال تقديم الحوافز المادية وتقديم المكافآت للموظفين المتميزين .
- وكذلك أن البنوك السعودية لا توفر فرص العاملين لإكمال الدراسة لموظفيها وأنها لا تقدم الحوافز المادية والجماعية على مستوى الإدارات والأقسام بشكل منتظم ومستمر.

#### 04- دراسة للباحث طارق أحمد السيد ضفر : بعنوان \* أثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخاصة و

هي عبارة عن أطروحة دكتوراه بأكاديمية بناء المستقبل الدولية الكويت، توصل الباحث للنتائج التالية:

- أفراد البحث يرون بأن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين ويوصي الباحث في هذا الإهتمام بالحوافز المادية بدرجة أكثر.
- أنهم موافقون على أن هنالك ثلاثة حوافز مادية تقدم أحيانا للعاملين وتمثل أساسا في الحوافز التالية: منح بدل تنقل، العلاوات الدورية، التأمين الصحي.
- فيما يتعلق بمدى رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفية، فأفراد العينة راضون إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفية.
- كما أوصى الباحث بما يلي:

- ضرورة الاهتمام بتنفيذ الحوافز المادية عموماً وخاصة التي حصلت على رتب متدنية وفقاً لإنتاج هذا البحث مثل (الهدايا العينية، الحوافز المادية والمعنوية، الإسكان، القروض التي تقدم للعاملين، المبالغ النقدية، العلاوات الاستثنائية).
- الاهتمام بتنفيذ الحوافز المعنوية عموماً وخاصة التي حصلت على رتب متدنية وفقاً لنتائج هذا البحث مثل (الترقية الشرفية، امتيازات إعاره الموظف لجهة أفضل، أنواط الجدارة).

- بحث ودراسة ومعالجة أسباب عدم الرضا عن عناصر بيئة العمل الوظيفي التي حصلت على رتب متدنية وفقاً لنتائج هذا البحث مثل (فرص الترقية، توافر طرائق تحفيز مادية مناسبة، توافر طرائق تحفيز معنوية مناسبة، توافر طرائق تحفيز فردية وجماعية مناسبة، توافر خدمات مناسبة، عدالة الأجر الممنوحة للوظيفة، توافر الدخل المالي المناسب من الوظيفة).

ويتضح من خلال عرض الدراسات السابقة أن كل دراسة من الدراسات السابقة ركزت على أحد الجوانب أو العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي، وقد أجمعت كافة الدراسات على وجود علاقة قوية بين كل جانب من هذه الجوانب المادية والمعنوية على تحسين الرضا الوظيفي للعاملين وتحسين أداءهم .

ولكن الدراسة الحالية تميزت عن باقي الدراسات السابقة في أنها حاولت إيجاد العلاقة بين مجموعة من العوامل المادية والمعنوية وتحسين الرضا الوظيفي للعاملين وتطوير فعاليتهم الأداة في العمل داخل المؤسسة.

في حين جاءت هذه الدراسة لتتعرف على مدى الرضا الوظيفي لموظفي المؤسسة الاقتصادية ( ملبنة عريب بعين الدفلى)، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد المشكلة وصياغتها وتساؤلاتها وفي بناء أداة الدراسة ومقارنة نتائجها بما توصلت إليه تلك الدراسات من نتائج واستخلاصات.

**المحور الأول: الإطار النظري لنظام الحوافز والرضا الوظيفي.**

تسعى المنظمات جاهدة و باستخدام مختلف الوسائل و الأساليب في الرفع و التحسين في أداء عمالها من خلال تحقيق الرضا الوظيفي لهم ، ومن بين العوامل التي تحقق ذلك دراسة الأوضاع الاجتماعية وسلوك العاملين وكيفية التأثير على نفسيتهم بالشكل الذي يزيد من ولائهم ورضاهم، ويكون هذا من خلال تحفيز الموظفين والرغبة في تحسين أدائهم الوظيفي و رفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهدافهم الشخصية، ونظرا لأهمية الحوافز ودورها كأحد العوامل المؤثرة في الفرد و دفعه نحو تحقيق أهداف المنظمة، فقد تزايد الاهتمام به من قبل الباحثين وعلماء الإدارة.

أولا: مفاهيم أساسية حول التحفيز.

**1- نظام التحفيز.**

**1-1- تعريف التحفيز:** يعتبر التحفيز المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد لتحقيق وإرضاء رغباتهم، والإجابة على كل ما يُطلب منهم.

يعرف (ستيرز ومورتر) التحفيز بأنها دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين، أو إيقافه، أو تغيير مساره<sup>1</sup>.

ويعرف بربلسون وستاينر التحفيز بأنه " شعور داخلي لدى الفرد يُولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط، أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة " .

فالتحفيز هو العملية التي توظّر منح الحوافز بمعنى أنها النظام الذي تقوم الإدارة بتصميمه لتنظيم عملية منح الحوافز، والذي يحوي على مجموع القرارات والوسائل المادية والمعنوية التي تتلاءم مع تركيبة الأفراد العاملين في المؤسسة وتؤثر فيهم .

والحوافز هي: " مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته"<sup>2</sup>.

وتعرف بأنها "تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر"<sup>3</sup>.

وهناك من يرى بأنها "كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد و إخلاص، وتشجيعهم على بذل أكبر جهد زائد عن المعدل، في مجال الإنتاج والحوافز"<sup>4</sup>.

ونستطيع من خلال ما سبق أن نعرف الحوافز بأنها: أساليب ووسائل تستخدمها المنظمة لحث العاملين على أداء متميز بروح معنوية عالية.

**1-3- أهمية الحوافز: تتمثل أهميتها فيما يلي:**

- المساهمة في إشباع رغبات العاملين ورفع روحهم المعنوية؛
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها؛
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه و توجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين؛
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين؛
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم؛
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها؛
- المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة على إنجازها.

**2- أنواع الحوافز:** توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز، ومتداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال

الحوافز لوسائل أو أساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وفي دراستنا هذه نقوم باعتماد التقسيم حسب طبيعتها أو قيمتها، حيث تقسم إلى ما يلي:

**2-1- الحوافز المادية:** تعتبر من أكثر أنظمة الحوافز شيوعاً وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد ، ومن أمثلة هذه الحوافز: المكافآت والزيادة الدورية، المشاركة في الأرباح، أقلمة الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر بالإنتاج، العلاوات المستحقة بداية كل عام، العلاوات الاستثنائية، الأجور التشجيعية والعمولات.

**2-2- الحوافز المعنوية:** يوجد اتجاه عام كبير يشير إلى أن البواعث المالية النقدية أو نظام الأجور لا يعتبر إلا عاملاً واحداً ضمن مجموعة كبيرة من العوامل التي تشير لكفاءة العامل الواحد وتأثير ضئيل لأن العمال لا يهتمون بالزيادة الأجر بالدرجة الأولى، بل يفضلون عليه نواحي أخرى تتمثل في الاطمئنان على المستقبل، في عضوية الجماعة والتوحد معها وبناء على ما أثبتته التجارب و الدراسات، أخذ المسؤولون في مواقع العمل والإنتاج المختلفة على عاتقهم البحث عن حوافز أخرى تثير قدرات العامل وتربطه بعمله وهي الحوافز المعنوية ، والتي تتمثل في المدح والتشجيع ووضع أسماء المجددين في لوحات الشرف أو إعطائهم الكفاءات.

وتحتاج الحوافز المادية والحوافز المعنوية إلى الحرص عند تطبيقها كتحديد المعايير التي توزع الحوافز على الأفراد<sup>5</sup>.

### 3- المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز : تتمثل في :

**01- مرحلة الدراسة والإعداد :** حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية والاقتصادية والقانونية ، من حيث تركيب القوى العاملة، ودوافع وحاجات الأفراد والتغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها، إلى جانب دراسة سياسات الأفراد الأخرى ، كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المنظمة وتوقعات الأفراد ونظرهم إلى الحوافز و مفهوم الحقوق والواجبات.

**02- مرحلة وضع الخطة:** تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لديها في المرحلة الأولى بقصد استيعاب دلالاتها و أبعادها، ثم تبدأ بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسير حسب الخطوات التالية:

- تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعاً .

- تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المنظمة .

- تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي .

- تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة .

- تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المنظمة.

**03- مرحلة تجريب الخطة :** قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لابد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها كأن تعقد لقاءات عديدة بشأنها مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعيتها، للتطبيق في المنظمة ويفضل اختيار أحد أقسام المنظمة أو مجموعة صغيرة من الموظفين من أجل التعرف على ردود أفعالهم تجاه الخطة ومدى استجابتهم لهم، للتأكد من سلامتها وملائمتها للتطبيق في المنظمة<sup>6</sup>.

**04- مرحلة التنفيذ والمتابعة :** وعلى ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة تقوم الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على الخطة أو على السياسات الأخرى بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل شامل، ويجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها و أسباب ذلك لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلاً.

ثانيا: مفهوم الرضا الوظيفي.

### 1- تعريف الرضا الوظيفي:

إذا نظرنا إلى تعريف الرضا الوظيفي نجده غامضا و معقدا، لكونه ظاهرة نفسية سلوكية تكمن في و جدان الفرد الذي يتصف بأنه مخلوق ذو طبيعة نفسية معقدة لديه حاجات ورغبات متعددة ومتغيرة من وقت لآخر.

**الرضا لغة :** هو ضد السخط، و ارتضاه يعني رآه له أهلا للشيء ورضي عنه، أحبه و أقبل عليه<sup>7</sup>.

**أما اصطلاحا:** الرضا هو أن الفرد يجب عدة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يجدها<sup>8</sup>.

- يعرف الرضا الوظيفي بأنه " عبارة عن إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية من خلال العمل، ويعتبر الرضا هو الاتجاه الإيجابي الذي يحمله الفرد نحو عمله، وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي أثر في هذا الشعور النفسي بالارتياح على أداء الإنسان وولائه وانتمائه للمنظمة التي يعمل فيها، وقد دلت كثير من الدراسات على وجود علاقة جدلية بين الرضا عن العمل ومستوى تطور المنظمة وتقدمها"<sup>9</sup>.

و يعرف أيضا بمعنى الروح المعنوية : بأنه الرغبة عند الفرد في أن يكرس وقته وجهده من أجل تحقيق أهداف المنظمة، كما عرفت بأنها التزام أدي من قبل الفرد ببذل الجهد اللازم لتأييد سياسات المنظمة وتحقيق أهدافها، ويقصد بالروح المعنوية في العمل أو المنظمات الاقتصادية ذلك الاستعداد الوجداني الذي يساعد الأفراد على زيادة الإنتاج و بجودة عالية، دون أن يعتريه مزيد من الإجهاد والتعب، إنه ذلك الاستعداد الذي يهيئ للفرد الإقبال بحماس على التعاون<sup>10</sup>.

و إذا حاولنا إسقاط هذا المنطق على العاملين نجد أن الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الموظف أو العامل جراء انتمائه إلى المنظمة، أو ما يطلق عليه جودة الحياة الوظيفية، أي تلك الانطباعات و ردود الأفعال الايجابية، و مشاعر الارتياح لدى الموظف بأن الوقت و الجهد الذي يمضيه في المنظمة له معنى<sup>11</sup>.

يقصد بالرضا الوظيفي الحالة الشخصية للفرد العامل والتي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل، ودرجة الرضا عن العمل بهذا المعنى تمثل سلوكا ضمينا يكمن في وجدان الفرد وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفس الفرد، وقد تظهر في سلوكه الخارجي، ويتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس بها اتجاهاتهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجي، ويمكن القول بصفة عامة أن قوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثر في درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي، فكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية كلما زاد احتمال ظهور هذا الإستياء على سلوك الفرد بزيادة نسبة غيابه أو زيادة معدل تأخيرته، وكلما تراكمت هذه المشاعر السلبية لفترة طويلة زاد هذا من احتمالات قيامه بالسلوك المذكور آنفا<sup>12</sup>.

تعريف الرضا الوظيفي حسب روبنز (Robbins, 1985) فيرى أن الرضا الوظيفي بأنه الإتجاه العام للفرد نحو عمله، ويعرف الرضا على أنه الإتجاهات العامة للموظفين نحو وظائفهم<sup>13</sup>، بمعنى أن الفرد الذي يكون راضي عن العمل أو الوظيفة هو في الحقيقة يحمل اتجاهات ايجابية نحو الوظيفة، وأن الفرد الذي تكون لديه اتجاهات سلبية نحو العمل فهو بالتأكيد يكون غير راضي، باعتبار أن الشخص الذي يشعر بدرجة كبيرة من الرضا ستكون اتجاهاته ومواقفه إيجابية نحو العمل، بينما الفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله سوف يتخذ موقف سلبيا من عمله، ويضيف روبنز أن الرضا الوظيفي أو الإتجاهات نحو العمل يكون نتيجة مقارنة الفرد لما يتحصل عليه من الوظيفة (مختلف المزايا المادية والمعنوية) وما يعتقد أنه يجب أن يتحصل عليه، وهذا ما ذهب إليه كاتزل (Katzell) حين أشار إلى أن درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه الفرد فعلا وما يطمح إلى تحقيقه<sup>14</sup>.

تعريف الرضا الوظيفي حسب ادوار لولير (Lawler) يرى أن حصول الفرد على مزيد مما كان يتوقع يجعله أكثر قناعة ورضا، وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي أن الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل<sup>15</sup>.

- من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج الخصائص الرئيسية للرضا الوظيفي وهي:
- الرضا الوظيفي هو شعور ذاتي، أي أنه موقف شخصي يعبر عن حالة مستقرة نسبيا بالنسبة للشخص، فما يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر.
  - الرضا الوظيفي يتحقق عندما تتطابق العوائد الحقيقية المتحصل عليها مع العوائد المتوقعة.
  - الرضا الوظيفي هو حالة من القبول والقناعة للوظيفة التي يشغلها الموظف هدفه إشباع جميع احتياجاته وتنبؤاته في بيئة عمله.
  - حالة الارتياح والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات التي توفرها الوظيفة وبيئة العمل، وبعبارة أدق حالة الارتياح وإشباع الحاجات والرغبات نتيجة الانتماء للمنظمة.
  - ردود الفعل الإيجابية عن مدى تحقيق الوظيفة لأهداف وغايات الفرد.
  - الرضا الوظيفي هو حكم وإدراك شخصي اتجاه متغيرات وظروف معينة، وبالتالي يمكن التأثير فيه إلى حد ما.
- 2- أهمية الرضا الوظيفي :** يمكن حصر أهمية الرضا الوظيفي فيما يلي<sup>16</sup>:
- زيادة الإنتاجية وتقليل معدل دوران العمل وتخفيض نسبة الغياب ورفع معنويات العاملين وجعل الحياة ذات معنى لدى الأفراد .
  - أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين؛
  - أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في مختلف المؤسسات.
  - أن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة؛
  - دراسة الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة، فمن طريقة دراسته تتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية، ويتم من خلال ذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة علاجها وتفاديها، ويتم أيضا معرفة المشكلات التي تهم العمال لوضع الحلول المناسبة التي تساعد المنظمة على التقدم وزيادة الإنتاجية.
  - إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل<sup>17</sup>.
  - هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى إلى زيادة الإنتاج.
- 3- محددات الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه:** نتطرق في هذا المطلب إلى عنصرين هامين متعلقان بالرضا الوظيفي هما:
- 3-1- محددات الرضا الوظيفي:** هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في العامل سواء بالإيجاب أو السلب والتي تؤدي إلى رضا أو عدم الرضا عن العمل ومن أهم العوامل المحددة للرضا الوظيفي مايلي :
- الأجر: يعرف الأجر على أنه: "التمن الذي يحصل عليه العامل في المؤسسة نظير الجهد الجسماني العقلاني الذي يبذله".
  - فرص الترقية: هي انتقال الموظف في المؤسسة من عمله الحالي إلى عمل آخر مع زيادة في المسؤوليات وتحسين في الأجر.
  - درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل، ويمكن أن نفترض هنا أنه كلما زادت الحرية في اختيار طرق أداء العمل واختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل وتدل الشواهد على أن زيادة الحرية في هذا المجال تتيح له تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية العمل<sup>18</sup>.
  - العوامل الاجتماعية : ويمكن أن نلخصها في العوامل التالية :

**أ - جماعة العمل:** كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادلاً للمنافع بينه وبينهم، كلما كانت جماعة العمل مصدراً لرضا الفرد عن عمله، وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توتراً لديه، أو يعوق إشباعه لحاجاته، أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسبباً لاستياء الفرد عن عمله.

**ب - الثقافة العمالية:** تتمثل في مجموعة من الأعمال التي تهدف إلى إيصال قدر من المعارف والمفاهيم إلى العمال من أجل تزويدهم بالوعي الضروري، والمهارات اللازمة لحياثم اليومية في المصنع فمن واجب المنظمة أن توعي العامل بالظروف المحيطة به وهذا يشعره بالمسؤولية، ويجعله أكثر إدراكاً لمكانته داخل المنظمة، وهذا ما يخلق لديه الشعور بالرضا.

**ج - الاتصالات في العمل:** يقصد بالاتصالات في العمل نقل الأوامر والتعليمات والمعلومات من الإدارة إلى العمال أو العكس إذ أن الاتصال بين إدارة العمل يساهم في اطلاع العمال على أهداف المنظمة، ويشركهم في اتخاذ القرارات الهامة وبالتالي يساهم في رفع رضا العمال عن أعمالهم، و في حالة غياب الاتصال يؤدي ذلك إلى تشتت جماعة العمل، وهذا ما يخلق لديهم مشاعر الاستياء تجاه عملهم وعدم الرضا.

**د - نمط الإشراف:** إن العلاقة بين المشرف والعمال تلعب دوراً كبيراً في خلق الرضا عن العمل أو الاستياء إذ أن نمط الإشراف السائد بين الرئيس و مرؤوسيه، يتم عن طريق اهتمامات المشرف لمرؤوسيه، أما إذا كان المشرف يقصر اهتمامه على الإنتاج وأهدافه، إذ يعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات إنتاج فإن هذا ينقص رضاهم، أي أنه يولد الاستياء نحو العمل، لذلك فإن المشرف لا يستطيع أن يكسب ولاء ورضا مرؤوسيه، إلا عندما يقف عند معرفة حاجتهم ومشاعرهم في العمل<sup>19</sup>.

**- العوامل المرتبطة بالعمل:** ويمكن أن نلخصها في العناصر التالية<sup>20</sup>:

**أ - ساعات العمل:** لقد توصلت الدراسات إلى أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة و تزيد من هذا الوقت، بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل و بالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة و حرية الفرد في استخدامه، بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل؛

**ب - محتوى العمل و تنوع المهام:** من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تحديد الرضا الوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ، فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة و يوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي<sup>21</sup>.

**ج - خبرات النجاح و الفشل:** إن لنجاح العامل أو فشله علاقة برضاه من خلال تقديره لقدراته وربطه بين عمله و قدراته، بمعنى كلما تصور الفرد أن ما أجزه أكثر أو يعادل قدراته، كلما شعر بنشوة النجاح و بالتالي يؤدي إلى الرضا عن العمل والعكس بالنسبة للفشل.

**- العوامل المادية:** هي كل ما يحيط بالفرد في عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله إتجاه عمله، وإتجاه المجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها، والمشروع الذي ينتمي إليه، من أهم هذه العوامل والظروف ما يلي:

**أ - الإضاءة:** تشير بعض الدراسات أن العمال الذين يشتغلون على آلات مزودة بمفاتيح ملونة، غالباً ما يقل مستوى الخطأ لديهم إذا كانت الإضاءة كافية، فالإضاءة الجيدة تحقق إنتاجاً متميزاً من حيث الكم والكيف، كما أنها تسهل ملاحظة العمال، وتقلل من الإصابات أو التورط في الحوادث، مما قد يؤدي بذلك إلى رضاه عن العمل .



**ب - تلوث الهواء الداخلي:** يحدث تلوث الهواء الداخلي لمكان العمل نتيجة أسباب متعددة، يمكن أن نحصرها أساساً في طبيعة العمل نفسه كالبخار، والدخان الصادر عن العمليات الإنتاجية، ولا شك أن هذا التلوث يؤثر كثيراً على صحة العاملين لذلك ينصح دائماً بتجديد الهواء الداخلي في مكان العمل، وتركيب أجهزة تنقية أو استخدام كمادات واقية.

**3-2- عوامل الرضا الوظيفي:** هنالك العديد من العوامل التي تؤثر بشكل أو بآخر في تحقيق الرضا، لكن من غير الضروري أن تكون هنالك علاقة ارتباط بين هذه العوامل. ويمكن أن يكون الفرد راضياً في مجال معين وغير راضٍ في مجال آخر. ولذا سيحاول الباحثان التعرف على العوامل المؤثرة في تحقيق الرضا الوظيفي، وبعدها سيتم التعرف على أقسام العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، لقد تبينت العوامل المؤثرة في تحقيق الرضا الوظيفي، وذلك بحسب الزاوية التي نظر إليها الباحثون والدارسون عند تناولهم لهذا الموضوع، فمنها<sup>22</sup>:

**- العوامل المتعلقة بالفرد:** يختلف الرضا الوظيفي من فرد لآخر حسب طبيعته وخصائصه. فالعامل الذي يعاني من اضطرابات عدة تنعكس عليه سلباً في رضاه عن العمل، ويمكن أن يرجع ذلك إلى الأسباب الآتية:

أ- الحالة الصحية: يمكن أن يكون ذلك راجعاً إلى أسباب فسيولوجية، حيث أن أي خلل في التكوينات الجسمية يؤدي إلى خلل في وظائفها، وكلما كبر ذلك الخلل كان عكسياً على نفسية العامل.

ب- الحالة النفسية أو المزاجية: وهي اضطرابات انفعالية نفسية تؤثر في رضا الفرد حسب الحالة النفسية للعامل، ولا تدل الاضطرابات الانفعالية والنفسية على شخصية تتمتع بالصحة النفسية.

ج- السمات الشخصية: هي عبارة عن الخصائص التي تؤثر في استعداد الموظف للعمل وميوله ورغباته وطموحه ودوافعه، مثل مستوى التعليم، الفئة العمرية؛ الجنس والخبرة. بالإضافة إلى عوامل أخرى تتعلق بمهارة العامل نفسه.

**- العوامل المتعلقة بالعلاقات في العمل:** تلعب الإدارة دوراً مهماً في مساعدة العاملين في الشعور بالانتماء والانتماء في وحدات أو مجموعات تتشكل بتوجيه منها ضمن نطاق العمل بحيث يتحقق الرضا عن العمل. وكلما كان هنالك تفاعل بين مجموعات العمل، كلما حصلنا على رضا أفضل والإنسان بطبيعته يميل للانتماء إلى جماعة يحقق من خلالها إشباع الكثير من حاجاته الاجتماعية التي تنعكس في عدم مقدرته في الانعزال عن الآخرين.

**- العوامل المتعلقة بظروف العمل:** يتحقق الرضا الوظيفي في هذه الحالة إذا وفقنا بين الاحتياجات الجسدية وظروف العمل وتتضمن ظروف العمل عوامل مثل: الإضاءة والحرارة والضوضاء وساعات العمل والتلوث والنظافة والرعاية الصحية.

**- العوامل المتعلقة بالإدارة:** يعتمد نجاح أي مؤسسة بالدرجة الأساسية على الإدارة، فكلما كانت الإدارة واعية في التعامل مع الأفراد، كلما نجحت في تحقيق أهدافها. والإدارة العصرية هي أسلوب تفكير متطور يسعى إلى تحقيق الكفاءة والترشيد ويقاس نجاحها بقدر اهتمام العاملين بالعمل.

**- العوامل المتعلقة بالإشراف:** تشير الأبحاث والدراسات إلى إنه إذا أرادت الإدارة القيام بمهامها بشكل فعال، ينبغي أن تكون العلاقة بينهما وبين العاملين علاقة حسنة بشكل يحقق الأهداف الكلية. وتفيد الأبحاث التي أجريت من قبل باحثين ودارسين في جماعة " ميتشيغان الأمريكية " إلى أن المشرف الذي يجعل من العاملين تحت إدارته محوراً لاهتمامه يكسب ولاءهم ويحقق الرضا المطلوب، وإذا كان غير ذلك سوف ينعكس سلباً على العاملين ومن ثم على إنتاجية العمل.

**- العوامل المتعلقة بالحوافز والمكافآت :** تعد السياسة الواضحة والعادلة لنظام الأجور والترقيات والعلاوات دافعا للعمال لبذل الجهود في العمل أملا في تحصيل ترقية أو زيادة اجر أو علاوة، لان الأفراد الذين يدركون أن قرارات الحوافز والمكافآت تتم بطريقة عادلة يزداد شعورهم بالرضا عن عملهم.

**4- مؤشرات قياس الرضا الوظيفي :** إن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، أو استنتاجها بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، و عادة لا يفصح، أو لا يستطيع الفرد الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله، هنالك مؤشرات سلبية ناتجة عن عدم الرضا ومؤشرات ايجابية ناتجة عن حالة الرضا وهي:

**4-1- مؤشرات عدم الرضا الوظيفي:** للرضا الوظيفي مؤشرات سلبية، تظهر من خلال التمارض الشكاوي وعدم الاهتمام، الإضراب، حوادث العمل، ترك الخدمة، الغياب<sup>23</sup>.

**4 - 2- مؤشرات الرضا :** للرضا الوظيفي مؤشرات ايجابية تتمثل في الولاء التنظيمي والصحة العضوية والعقلية للأفراد<sup>24</sup>.

**المحور الثاني: دراسة طبيعة العلاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية.**  
من أجل دراسة طبيعة العلاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي للموارد البشرية ارتأينا القيام بدراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (ملبنة عريب) باعتبارها مؤسسة إنتاجية تساعدنا على تطبيق الدراسة النظرية على أرض الواقع.

**أولا: مجتمع الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع ومعالجة المعطيات.**

**1- مجتمع الدراسة:** تعتبر ملبنة عريب من أهم المؤسسات المنتجة للحليب ومشتقاته في الوسط الجزائري ، وعليه سوف نتطرق في هذا الصدد إلى تقديم نبذة تاريخية حول هذه المؤسسة.

أنشئت وحدة عريب سنة 1987 من طرف المجموعة القانونية الايطالية برخصة برنامج قدر ب 1550000.00 د.ج حيث تم إنجاز المصنع وبدأ نشاطه خلال ماي 1989 أين كان يضم 300 عامل وقد أقرت السلطات اختيار الوحدة بهذه المنطقة نظرا للمساحة الشاسعة حيث تترجع على مساحة تقدر ب 11 هكتار إضافة إلى وجود عدد لا بأس به من مربي أبقار الحليب، كما أن بلدية عريب تقع على الطريق الوطني رقم 04 وتبعد على مقر الولاية ب 11 كلم و قد تحصلت الوحدة على استقلالها عن الديوان الجهوي للحليب في الوسط بتاريخ 21 أكتوبر 1989 وإبتداء من تاريخ جويلية 1997 تحولت الى شركة ذات أسهم SPA برأس مال يقدر ب 200000000 د.ج ويشغل بها 239 عامل و هي تتمتع باستقلالية التسيير وتسير مختلف منتجاتها ما عدا سعر الحليب باعتباره منتجا استراتيجيا فسعره محدد من قبل الدولة.

**2-الأدوات المستعملة:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، تم الاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية التي يرمز لها باختصار (spss) وذلك من أجل حساب:

- المتوسط الحسابي لمعرفة مدى درجة ارتفاع أو انخفاض استجابات عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات الإستبيان، مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط.

- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي والاعتماد عليه في ترتيب العبارات في حالة تساوي المتوسطات الحسابية (أقل انحراف معياري).

- معامل بيرسون وذلك لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة؛

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

## ثانيا: عينة الدراسة.

بناءً على طبيعة المعلومات المراد جمعها، وجدنا أن الأداة الأكثر تناسبا لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الإستبانة وذلك لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية أو الزيارات الميدانية، أو الملاحظة، أو المقابلات الشخصية، وعليه فقد قمنا بتصميم استمارة إستبيان معتمدين على دراسات سابقة تناولت مواضيع التحفيز و الرضا الوظيفي أين قسمنا الإستبانة إلى جزأين:

● الجزء الأول يتضمن المتغيرات المتعلقة بالمعلومات العامة والشخصية عن أفراد الدراسة: والتي تتعلق بالوظيفة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية.

● الجزء الثاني يتكون من المتغيرات التابعة للدراسة ويتضمن 12 فقرة موزعة على محورين:

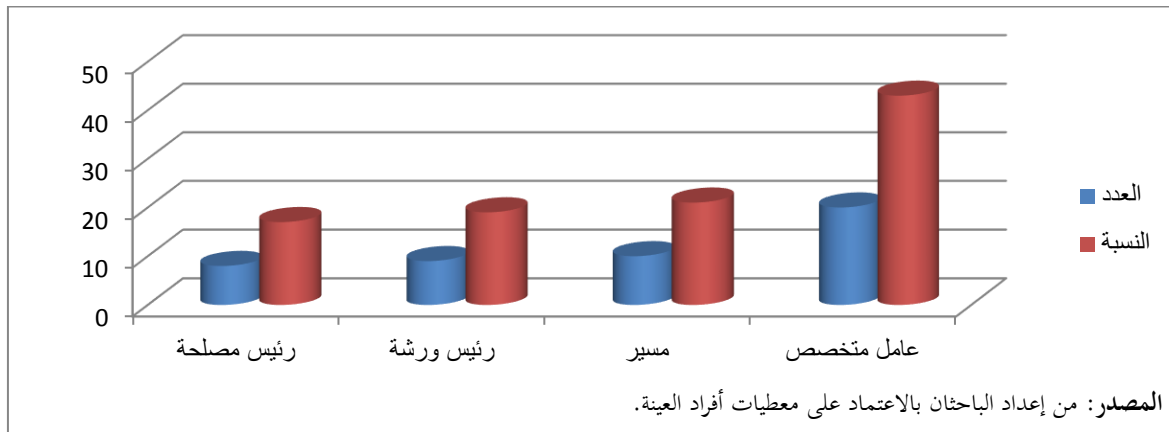
- المحور الأول من الإستبانة: يتضمن المتغير الأول وهو نظام الحوافز في المؤسسة ويشتمل على 06 فقرات (أسئلة) ويقابلها عبارات ثلاثة ( موافق -غير موافق-محايد ) يختار العامل واحدة منها.

- المحور الثاني من الإستبانة: ويتضمن المتغير الثاني وهو الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة ويشتمل على 06 فقرات (أسئلة) ويقابلها عبارات ثلاثة ( موافق -غير موافق-محايد ) يختار العامل واحدة منها.

1- إختيار العينة: قمنا باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية أي حسب أصناف العمال على مستوى الملبنة، وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها (50) إستمارة وزعت على 09 رؤساء مصالح، 09 رؤساء ورشات، 10 مسيريين و20 عامل متخصص، وقد تم استرجاع (48) استمارة من الاستبيانات الموزعة، ومن خصائص العينة المختارة مايلي:

1- 1 - من حيث الوظيفة: كما يبينه الشكل التالي .

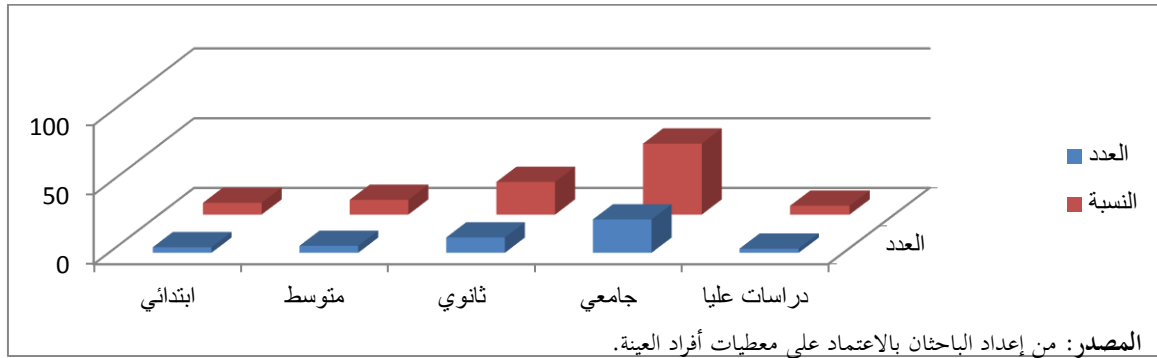
الشكل رقم (01) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة.



يبين لنا هذا الشكل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المشغولة حيث نجد أن منهم 08 رؤساء مصالح، 08 رؤساء ورشات، 12 مسيرا و20 عاملا متخصصا.

2- من حيث المؤهل العلمي: وهي موضحة في الشكل التالي.

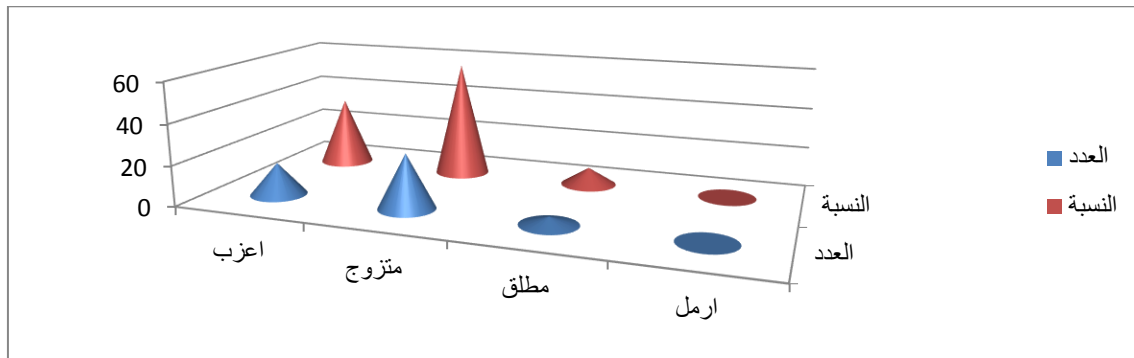
الشكل رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي.



نلاحظ من خلال الشكل أن أغلب أفراد العينة لديهم مستوى جامعي إذ يبلغ عددهم 27، 06 ذوو مستوى متوسط، 05 ابتدائي و10 ثانوي.

### 3- الحالة الاجتماعية: كما هو في الشكل التالي.

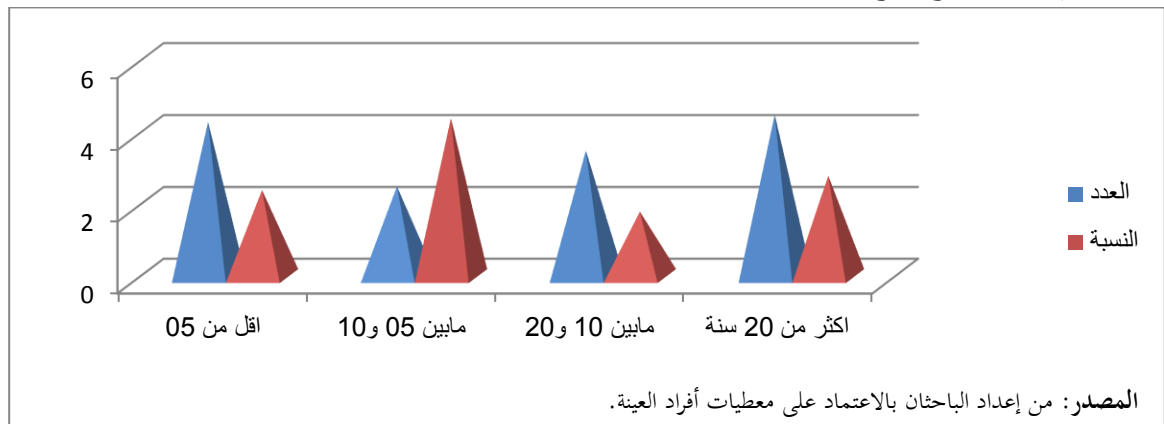
الشكل رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.



يبين لنا هذا الشكل أن أغلب أفراد العينة متزوجون بتعداد 29 فردا، و15 غير متزوجون.

### 4- الخبرة المهنية: مبينة في الشكل أدناه.

الشكل رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الخبرة المهنية.



يبين الشكل أعلاه أن هناك تباين في الخبرة المهنية لأفراد العينة، حيث أن 19 فردا لهم خبرة مهنية أقل من 05 سنوات، 13 فردا لهم خبرة ما بين 05 إلى 10 سنوات، و 07 أفراد لديهم ما بين 10 و 20 سنة خبرة، و 20 فردا لديهم أكثر من 20 سنة خبرة.

ثانيا: إجراءات الدراسة.

1- صدق وثبات الاستبيان: لدراسة صدق وثبات الاستبيان تم حساب الفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS، حيث كانت قيمته 0.908 وهو قريب من الواحد الصحيح وهذا يدل على ثبات جد مقبول وبالتالي يفسر صدق هذا الاستبيان، وتطبيق المقياس لتحقيق أهداف الدراسة.

## 2- تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان:

أ- المحور الأول من الإستبانة: يتضمن المتغير الأول و هو نظام الحوافز في المؤسسة ويشتمل على 06 فقرات ويقابلها عبارات ثلاثة ( موافق -غير موافق-محايد ) يختار العامل واحدة منها.

جدول رقم (01): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لمحور نظام الحوافز.

الرقم	السؤال	البدائل	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
01	هل تشعر بالعدالة في تقديم الحوافز؟	غير موافق	21	43.8	2.3125	0.68901	موافق
		محايد	21	43.8			
		موافق	06	12.5			
02	هل يحقق لك العمل الذي تقوم به نوعا من الرضا لديك؟	غير موافق	32	66.7	2.6042	0.60983	موافق
		محايد	13	27.1			
		موافق	03	06.3			
03	هل تشعر بالحماس تجاه عملك؟	غير موافق	34	70.8	2.5833	0.70961	موافق
		محايد	08	16.7			
		موافق	06	12.5			
04	هل تؤيد فكرة ان بنجاح الحوافز يجب ان تكون مرتبطة بأهداف العاملين وأهداف المؤسسة؟	غير موافق	31	64.9	2.5208	0.71428	موافق
		محايد	11	22.9			
		موافق	06	12.5			
05	هل تقوم المؤسسة بقياس درجة رضا عمالها عن عملهم؟	غير موافق	19	39.6	2.2917	0.65097	غير موافق
		محايد	24	50			
		موافق	05	10.4			
06	هل ترى ان هناك علاقة بين رضاك عن عملك والحوافز المقدمة لك؟	غير موافق	25	52.1	2.3125	0.80309	موافق
		محايد	13	27.1			
		موافق	10	20.8			

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نتائج الجدول رقم (01) تفيد بأن أغلب أفراد عينة الدراسة موافقين على نظام الحوافز المطبق من طرف ملبنة "عريب"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمحور بين 2.3125 و 2.6042 بانحراف معياري يتراوح بين 0.60983 و 0.80309 وهي قيم تقع ضمن فئة

المستوى موافق، أي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة البحث، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على معظم فقرات المحور الأول ومن أهمها الشعور بالعدالة في تقديم الحوافز التي تدفع المورد البشري للقيام بالعمل بكل حماس وكذا تحقيق الرضا الوظيفي، كما أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن هناك علاقة بين الرضا عن العمل والحوافز المقدمة للعاملين بملبنة عريب عين الدفلى، كما نسجل أيضا بأن هناك أفراد من البحث كانت وجهات نظرهم غير موافقين اتجاه الفقرة الخامسة المتضمنة قيام المؤسسة بقياس درجة رضا عمالها عن عملهم، وذلك بمتوسط حسابي 2.2917 ضمن الفئة التي تشير إلى الخيار غير موافق. والتي تعكس عدم تحقيق الرضا لدى المورد البشري بالمؤسسة فيما يخص عملية قياس درجة الرضا عن العمل، الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في السياسة أو الطريقة المتبعة من طرف الملبنة محل الدراسة.

**المحور الثاني من الإستبانة:** يتضمن المتغير الثاني وهو الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الوظيفي ويشتمل على 06 فقرات ويقابلها عبارات ثلاثة ( موافق - غير موافق - محايد ) يختار العامل واحدة منها.

جدول رقم (02): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الرضا الوظيفي.

الرقم	السؤال	البدائل	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
01	هل أنت راض بالأجر الممنوح لك مقابل الوظيفة التي تقوم بها؟	غير موافق	24	50	2.4792	0.54537	موافق
		محايد	23	47.9			
		موافق	01	2.10			
02	هل أنت راض عن الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة؟	غير موافق	14	29.2	2.2292	0.55504	غير موافق
		محايد	31	64.6			
		موافق	03	06.3			
03	هل أنت راض عن الحوافز المعنوية التي تقدمها المؤسسة؟	غير موافق	16	33.3	2.5417	0.61742	غير موافق
		محايد	29	60.4			
		موافق	03	06.3			
04	هل أنت راض عن أسس الترقية؟	غير موافق	26	54.2	2.5000	0.58346	موافق
		محايد	20	41.7			
		موافق	02	04.2			
05	هل أنت راض عن مركز الوظيفي مقابل مؤهلاتك العلمية؟	غير موافق	28	58.3	2.5208	0.61849	موافق
		محايد	17	35.4			
		موافق	03	6.3			
06	هل انت راض بما تقوم به المؤسسة من اجل تحسين رضاكم؟	غير موافق	25	52.1	2.4167	0.67896	موافق
		محايد	18	37.5			
		موافق	05	10.4			

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (02) الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد البحث راضين إلى حد ما عن سياسة "ملبنة عريب عين الدفلى" خاصة فيما يتعلق بالأجور والأسس المتبعة في عملية الترقية وكذا التعيين في الوظيفة المناسبة، ويتبين ذلك من خلال المتوسطات الحسابية لأغلب

فقرات متغير الرضا الوظيفي التي تقع في المستوى موافق، والمتمثلة في الفقرات رقم (1، 4، 5، 6) حيث تراوحت بين (2.4167 و 2.5417) ضمن الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث، ما يبين أن أفراد البحث يميلون إلى الموافقة على هذه الفقرات. كما أن قيم الانحراف المعياري تراوحت بين (0.54537 و 0.67896)، أي أن التشتت في إجابات المستجوبين كان ضعيف، ومنه فإن هناك إتفاق مقبول بين أفراد العينة حول الإجابات على فقرات الحوافز، ويظهر أيضا من النتائج أن هناك أفراد من عينة الدراسة كانت وجهات نظرهم غير موافقين اتجاه الفقرة الثانية المتعلقة بالرضا عن الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة، وذلك بمتوسط حسابي 2.2292 وبانحراف معياري يقدر بـ 0.55504 ضمن الفئة التي تشير إلى الخيار غير موافق، وكذلك بالنسبة للفقرة الثالثة المتعلقة بالرضا عن الحوافز المعنوية التي تقدمها المؤسسة بمتوسط حسابي 2.5417 وبانحراف معياري يقدر بـ 0.61742، أي أن نظام الحوافز التي تقدمها المؤسسة لمواردها البشرية لم يؤثر بشكل إيجابي في تحقيق رضاهم الوظيفي و إنما كان أثرها سلبيا فهم غير راضين عن تلك الحوافز. حيث أن العمل بالمؤسسات الاقتصادية العمومية بالجزائر له قيمة مادية ومعنوية مهمة لدى المورد البشري نظرا للحالة الاقتصادية والاجتماعية الراهنة.

### طبيعة العلاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية

جدول رقم (03): تحليل العلاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي للموارد البشرية.

المتغير	العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معامل بيرسون	مستوى المعنوية
نظام الحوافز	48	27.25	3.91	0.66	0.01
الرضا الوظيفي	48	27.25	3.85	0.66	0.01

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

لتحديد ومعرفة طبيعة العلاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة " ملبنة عريب " عين الدفلى، قمنا باستخدام اختبار معامل بيرسون، حسب النتائج المبينة في الجدول أعلاه، والذي يبين أن معامل بيرسون يساوي 0.66 وهي قيمة موجبة عند مستوى معنوية 0.01، وعليه فإن لنظام الحوافز تأثير على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي للعاملين بملبنة عريب عين الدفلى.

### خاتمة:

أظهرت هذه الدراسة دور التحفيز بشكل عام سواء كان مادي أو معنوي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، ويتضح جليا أهمية الحوافز في مجال العمل وانعكاساتها الايجابية على الرضا الوظيفي للعاملين مما ينعكس على إنتاجيتهم وإنتمائهم للمنظمة، وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

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

- يقترن نجاح العملية التحفيزية بالعدالة و مبدأ الإنصاف في التحفيز.
- الرضا الوظيفي يتحدد بناءً على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد سواءً مادية او معنوية ومدى العدالة في الحصول على هذه العوائد.
- هناك علاقة بين التحفيز والرضا ، فإن كان الفرد يشعر و يدرك بالعدالة والإنصاف في التحفيز والمكافآت ويتم وفق أسس ومعايير شفافة وموضوعية فهذا يزيد من شعور العامل بالرضا الوظيفي وإذا حدث العكس فهذا يخلق نوع من الصراع و عدم الرضا والتذمر والاستياء والقلق والتوتر، أما علاقة التحفيز بالأداء فهناك علاقة مباشرة بين الحوافز و المكافآت والسلوك والأداء.

### الهوامش:

- 1 عبد الرحمان إيمان، المرجع المختصر في الإدارة ، شعاع للنشر، الطبعة الاولى ، سوريا 2005 ، ص 194.
- 2 السلمي علي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة، 1970م، ص 214.
- 3 عبيد محمد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1970م، ص 470.
- 4 مهنا محمد، سياسة الوظائف وتطبيقاتها، دار المعارف، القاهرة، 1967م، ص 429.
- 5 هيثم العاني، الإدارة بالحوافز \_ التحفيز والمكافآت، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007، ص 33.
- 6 نادر حامد عبد الرازق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة ، 2010 ، ص 10.
- 7 ابن منظور لسان العرب ج1، دار صادر بيروت، 1992، ص 323.
- 8 محمد الصيرفي، السلوك الإداري و العلاقات الانسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص 121.
- 9 أحمد بن سعيد بن سالم ميلكان المشيخي، الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم، رسالة ماجستير، جامعة نزوى، 2011/2012، ص 29/28 .
- 10 نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 140.
- 11 فايزة محمد بجنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، طبعة أولى، 2011، ص 39.
- 12 محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 273 .
- 13 [www.insureegypt.com/arabic](http://www.insureegypt.com/arabic)
- 14 محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 275 .
- 15 أحمد صقر عاشور ، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983، ص 53.
- 16 محمد الحسن التجاني يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 60 .
- 17 إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة، 2008/2007، ص 24 .
- 18 محمد عبدالمجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005، ص 261.
- 19 خالدية مصطفى عطا، باسل محمد حسن العزاوي، القيم الأخلاقية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة استطلاعية في المكتبة المركزية لجامعة بغداد، مجلة دنانير، جامعة بغداد، العدد 05 ، 2013، ص 118.
- 20 عبيدي بشري عبد العزيز، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية جامعة بغداد، العدد 03 ، 2013، ص 261.
- 21 وفاء أحمد محمد ، أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 19، 2009، ص 09/08.
- 22 محمد الخزاعلة، مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية، مجلة المنارة المجلد 20، العدد 01، 2014، ص 305.
- 23 قوادري رشيد، دور القيادة الإدارية في ترشيد العلاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة المؤسسة العمومية للمباني الصناعية والنحاس، باتيسنيك غرب، عين الدفلى ، أطروحة دكتوراه علوم ، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس المدية 2016/2017، ص 122/121.
- 24 مكتمس عبد المالك، نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، مذكرة ماجستير في علوم التربية، تخصص إدارة التربية ، جامعة باتنة، 2008/2009، ص 112.