



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

معهد التكنولوجيا

تخصص: تسيير الموارد البشرية

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس مهني

فرع علوم التسيير / علوم مالية ومحاسبة

تخصص: تسيير الموارد البشرية

بمعنوان



## أثر نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية أدرار

من إعداد الطالبتين :

زينب فجاح

سعدية عباسي

من طرف اللجنة

نوقشت بتاريخ: 2018/05/14

رئيسا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مجود هبة الله
مشرفا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	السعيد هتهات
مناقشا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	غريب دواي

الموسم الجامعي 2018/2017





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

معهد التكنولوجيا

تخصص: تسيير الموارد البشرية

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس مهني

فرع علوم التسيير / علوم مالية ومحاسبة

تخصص: تسيير الموارد البشرية

بعنوان



## أثر نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية أدرار

من إعداد الطالبتين :

زينب فجاج

سعدية عباسي

من طرف اللجنة

نوقشت بتاريخ: 2018/05/14

رئيسا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مجود هبة الله
مشرفا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	السعيد هتهات
مناقشا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	غريب داودي

الموسم الجامعي 2017/2018

# الإهداء

اهدي ثمرة جهدي إلى التي تزينت لها ارق الكلمات وتزخرفت لها أجمل العبارات والتي ساندتني في كل اللحظات وشجعتني بالدعوات حتى الممات أمي الحنون رحمها الله .  
والى الذي كان مثلي الأعلى في الحياة وموطن افتخار بعد الممات أبي الغالي رحمه الله واسكنه فسيح الجنات.

إلى من اعترز وافتخر بهم إخوتي وأخواتي: فاطمة و محمد وبوفلجة ومصطفى وعبد الكريم وعبد القادر و يمنية رعاهم الله.

والى أزواج أخواتي: عبد الكريم وحمزة والى زوجات إخوتي: حميدة وفاطمة وهنية وفتيحة وخضرة .  
والى الكتاكيت الصغيرة: عبد الحق والسيدة وهبة وفؤاد وياسين وسيد احمد ومحمدا لامين ودعاء وزيد وفردوس وعائشة ومحمد الهادي وطارق حفظهم الله.

كما اهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من الأهل والأقارب والجيران والى كل من يعرفني من قريب أو بعيد.

والى كل الخليلات المخلصات اللواتي شاركني الأفراح والمسرات بالحي الجامعي : كلثوم وأمال وسعدية وفاطمة وجميلة ومروة.

إلى كل من علمني حرفا من الأساتذة والشيوخ.

والى كل خرجي دفعة 2018

إلى وطني الحبيبة الجزائر وبلادي الغالي أولف حي أجديد.

إلى كل من حواه قلبي ونسأه قلبي.

زينب

# الإهداء

اهدي عملي الفاضل وحصاد جهدي إلى شمعة حياتي ونور دربي التي تعبت وسهرت الليالي

لأصل إلى ما أنا عليه الآن أُمي الحنونة

إلى من كان مصدر نجاحي وتوفيقي إلى من رسم الأمل في تحقيق أحلامي إلى أعز ما أملك أبي  
الغالي

إلى إخوتي الغوالي الأقمار المضيئة والقلب الصافي إلى من كل لحظاتي إخوتي الجواهر -سهلة،  
يونس ، حورية ، هبة ، نجوى ، أمين.

كما أهدي عملي هذا إلى جداتي الغوالي الذين يطيب قلبي بدعائهم فاطمة وعائشة أطال الله  
في أعمارهما وحفظها ورعاهما

إلى جميع أصدقائي دون استثناء إلى الذين رافقوني طوال دربي الدراسي ، من شاركني الحياة  
الجامعية بفرحها وحزنها زينب - أمال - العالية - فوزية - فاطمة - سلمى - حياة - ياسمين ، لكل  
من كانت له بصمة فرح في قلبي إلى كل من رسم البهجة على شففتي ولو بكلمة.

إلى كل القلوب الصافية التي ساهمت وتعاطفت معي في هذا العمل المنشود

إلى استاذي المشرف هتهات السعيد الذي تعب معنا في رفع راية العمل الأفضل والأمثل  
إلى كل الأساتذة الكرام الذين ضحوا من أجل نجاحنا إلى كل زملائي خريجي دفعة 2018 .

إلى كل من قرأ رسالتي هذه وشرفنا بحضوره في تقديم هذا الجهد

سعدية

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي سجدت له الجباه وتقلت باسمه الشفاه وتجلى في علاه وتعالى عن من سواه، ذو الفضل والعطاء والصلاة والسلام على من علمنا الحب، وآخى القلب بالقلب وسنا بالخير كل درب محمد صلى الله عليه وسلم وصحبه أجمعين وبعد:

بعد أن انهيينا من أعداد هذه الدراسة كانت لنا وقفت تأمل حاولنا جاهدين أن نجمع الحروف لنعبر عن عميق شكرنا وأمانينا إلى كل من ساعدنا في إتمام هذا البحث المتواضع نتوجه بواصل الشكر والعرفان إلى إستاذنا الفاضل **السعيد هتهات** الذي كان له الدور الجليل الواضح في انجاز هذا البحث حيث لا يبخل بعلمه ووقته وتوجيهاته البناءة التي كانت لها الأثر البالغ للخروج هذا العمل فجزاه الله عنا خير الجزاء وبارك الله فيه في عمله وصحته وأهله وجعل له فيها كل يوم ويوم اجر العامل وثواب العابد، كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا في بنك الفلاحة والتنمية الريفية علي وقتهم معنا وإعطائنا معلومات تخدم بحثنا، كما تقدم بالشكر أيضا إلى كل الأساتذة والي إدارة معهد التكنولوجيا، كما نتوجه بالشكر أيضا إلى كل من ساهم معنا بشكل مباشر أو غير مباشر لإتمام هذا العمل المتواضع أمليين أن نكون قد حققنا أمل الجميع.

## المخلص

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي واشتملت على عينة من عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية LA BADR بولاية إدرار، حيث اعتمدنا على استخدام الاستبيان حيث قمنا بتوزيع الاستمارة على عينة تصل إلى 50 عامل، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية من مختلف مصالح المؤسسة لمعرفة تطابق نظام الحوافز ورضا العمال في البنك. وبعد تجميعها وتميزها وإدخالها في الحاسوب ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم قياس صدقها وثباتها وتحصلنا على مجموعة من النتائج أهمها: أن الحوافز المادية تؤثر بشكل ضئيل على الرضا الوظيفي في بنك LA BADR بنسبة 74% عكس الحوافز المعنوية تؤثر بشكل كبير وعالي جدا بنسبة 78%، وان هناك علاقة إحصائية بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي بنسبة عالية جدا تصل إلى 82% وهي نسبة عالية جدا تبين أهمية الحوافز التي يتلقاها العمال في تحديد رضاهم بشكل ايجابي.

*الكلمات المفتاحية: نظام الحوافز، الرضا الوظيفي، بنك الفلاحة والتنمية الريفية.*

## Summary

The study aims at finding out the effect of the incentive system in achieving job satisfaction. It included a sample of LABADR workers in Wilaya ADRAR where we relied on the questionnaire. We distributed the questionnaire to a sample of up to 50 workers. In addition, the employee's incentives and workers' satisfaction in the bank. After compiling, coding, entering into the computer and processing it statistically using the SPSS program, its credibility and stability were measured and we obtained a number of results: In LABADR Bank with 74%. In contrast, moral incentives have a very high and very high effect of 78%, and there is a statistical relationship between the incentive system and job satisfaction at a very high rate of 82% which is a very high percentage showing the importance of the incentives that workers receive in determining their satisfaction positively.

**Keywords:** incentive system, job satisfaction, agriculture and rural development bank.

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
III	الشكر
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الرموز
VII	قائمة الملاحق
ب	المقدمة
<b>الفصل الأول : الأدبيات النظرية لنظام الحوافز وأثره على الرضا الوظيفي</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: أساسيات نظام الحوافز
03	المطلب الأول: مفهوم الحوافز وتصنيفاتها
07	المطلب الثاني: أهداف وأسس منح الحوافز
09	المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز وشروط نجاحه
10	المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في نظام الحوافز
11	المبحث الثاني: مفاهيم حول الرضا الوظيفي
11	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته
12	المطلب الثاني: عناصر وأنواع الرضا الوظيفي
13	المطلب الثالث : مؤشرات و أساليب قياس الرضا الوظيفي
16	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
17	المبحث الثالث: علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي
19	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لتقدير اثر النظام الحوافز على الرضا الوظيفي</b>	
21	المبحث الأول: تقديم مؤسسة محل الدراسة والأدوات المستخدمة في التحليل
21	المطلب الأول: تعريف مؤسسة محل الدراسة
23	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة
26	المبحث الثاني: دراسة تقييميه لنظام الحوافز المطبق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأدرار ومدى رضا العمال داخل البنك



26	المطلب الأول: تقييم نظام الحوافز في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأدرار
30	المطلب الثاني: تقييم الرضا الوظيفي
31	المبحث الثالث: تقدير اثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي في بنك BADR
32	المطلب الأول: العلاقة الحقيقية بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي
33	المطلب الثاني: التأثير الحرفي للحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي
35	خلاصة الفصل
37	الخاتمة
40	المراجع
43	الملاحق
62	الفهرس

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
24	توزيع تكراري لعينة الدراسة حسب الجنس	1-2
24	توزيع تكراري لعينة الدراسة حسب العمر	2-2
25	توزيع تكراري لعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	3-2
25	توزيع تكراري لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	4-2
26	قياس ثبات الاستبيان	5-2
27	مقياس ليكارت الثلاثي	6-2
27	ملخص لأهم نتائج الحوافز المادية	7-2
29	ملخص لأهم نتائج الحوافز المعنوية	8-2
30	ملخص لأهم نتائج الرضا الوظيفي	9-2
32	نتائج الارتباط الخطي بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي	10-2
33	مصفوفة الارتباط بين أنواع الحوافز والرضا الوظيفي	11-2

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
04	أنواع الحوافز وتقسيماتها	1-1
09	مراحل تصميم نظام الحوافز	2-1
15	طريقة ليكارت لقياس الرضا الوظيفي	3-1
16	طريقة ترستون لقياس الرضا الوظيفي	4-1
22	الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي بأدرار	5-2
23	الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية للمجمع الجهوي بأدرار	6-2
24	توزيع التكراري لعينة الدراسة حسب الجنس	7-2
24	توزيع التكراري لعينة الدراسة حسب العمر	8-2
25	توزيع التكراري لعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	9-2
25	توزيع التكراري لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	10-2

قائمة الاختصارات والرموز

الاختصارات الرموز	الدلالة
BADR	بنك الفلاحة والتنمية الريفية

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
الملحق 01	الاستبيان	43
الملحق 02	تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS	46

مقدمة

تمهيد

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أئمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، كما يساهم في شكل كبير في نظام الحوافز لدى المؤسسة مما يسمح لها بتحقيق أهدافها واستمرارها في النمو، وتهدف الحوافز إلى رفع معنويات العاملين بالدرجة الأولى فهي المقابل لتلبي رغباتهم، وتقوم الحوافز بدور حساس في دفع طاقات الأفراد، وتحريك قدراتهم وخلق دافع لتنمية قدراتهم، مما يحقق متطلبات العمل وتلبية حاجات الأفراد مما يؤدي إلى القيام بالأعمال بكفاءة عالية و استمرار للمؤسسات.

كما أن للحوافز أثر كبير على الرضا الوظيفي أو المهني الذي يقود إلى الاستقرار الوظيفي فهو جزء لا يتجزأ من الرضا عن الحياة بوجه إذ أن كلاهما مندمج في الآخر ويعتمد عليه، وأن رضا الفرد عن عمله يعد الأساس الأول لتحقيق الرضا النفسي بوجه عام كما يرتبط الرضا بالنجاح في العمل، لقياس هذا التأثير قمنا بدراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية في ولاية أدرار.

أولاً: الإشكالية

وعلى ضوء مما سبق يتم طرح الإشكالية التالية:

ما مدى أهمية نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في البنوك التجارية، بناء على دراسة حالة بنك الفلاحة

والتنمية الريفية بولاية أدرار؟

ثانياً الإشكاليات الفرعية

1- ما مدى تطبيق عناصر نظام الحوافز في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟

2- كيف نقيم مستوى عناصر الرضا الوظيفي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟

3- بماذا يتأثر الرضا الوظيفي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية أدرار؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة

1- يهتم بنك badr في تحفيز العمال على العلاوات والمنح والمكافآت بالإضافة إلى توزيع المر دودية ويرتكز أكثر على الحوافز المادية؛

2- من بين أهم العناصر الرضا الوظيفي في بنك badr هو موافقة الراتب لحاجيات العمال، والاستقرار الوظيفي في badr؛

3- يرتبط الرضا الوظيفي للعمال في badr أكثر بالحوافز المادية لتأثيرها المباشر على الظروف الاجتماعية للعامل؛

رابعاً: أهداف الدراسة

1- التعرف على أنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين؛

2- التعرف على أنواع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين؛

3- رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفية؛

4- معرفة مدى رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفية معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين في بنك الفلاحة

والتنمية الريفية وبين الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين؛

## خامسا: مبررات اختيار الموضوع

### موضوعية:

- التعرف على أهمية الرضا الوظيفي لدى المورد البشري؛
- أهمية تقييم فعالية نظام الحوافز في البنوك التجارية؛

### ذاتية

- الميول الشخصي للبحث عن الحوافز التي تحقق الرضا الوظيفي في قطاع المؤسسات البنكية؛

## سادسا: حدود الدراسة

الحدود المكانية : بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية أدرار ؛

الحدود الزمنية : فترة التبرص الممتدة ما بين 2018/02/15-2018/03/01؛

## سابعا: منهج الدراسة

اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي في الفصل الأول ؛

في الفصل الثاني اعتمدنا على المنهج التحليلي من اجل قياس متغير الدراسة بالاعتماد على الاستبيان وتم تحليل الاستبيان

باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

ثامنا: هيكل الدراسة: تتكون الدراسة من فصلين:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لنظام الحوافز وأثره على الرضا الوظيفي يتكون من مبحثين :

المبحث الأول: أساسيات نظام الحوافز اعتمدنا على المنهج الوصفي؛

المبحث الثاني : مفاهيم حول الرضا الوظيفي؛

الفصل الثاني:دراسة ميدانية لتقدير اثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي يتكون من مبحثين :

المبحث الأول : تقديم بنك badr والأدوات المستخدمة في التحليل؛

المبحث الثاني: دراسة تقييميه لنظام الحوافز المطبق في badr ومدى رضا العمال داخل البنك؛

المبحث الثالث: تقدير أثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي في بنك badr.

## الفصل الأول

الأدبيات النظرية لنظام الحوافز

وأثره على الرضا الوظيفي



## تمهيد

توجد حقيقة يتفق عليها المدراء والمشرفون وهي أن لكل فرد حوافز تتناسب مع عمله، إلا أن صورة الحوافز تختلف اختلافا كبيرا، كما يختلف قبول الأفراد لها ورضاهم بها، فكثيرا ما يحتاج الفرد إلى أكثر من نوع واحد من الحوافز، وليس هذا بمعنى أن الفرد يجب أن يحصل بجميع أنواع الحوافز في وقت واحد، فقد يكفيها بعضها دون البعض الآخر في زيادة رغبته في أداء العمل، ومن هنا تصبح مسؤولية المدراء والمشرفين في التعرف على حاجات أفرادهم من الحوافز المناسبة وفي وقتها الملائم من أجل تحقيق الرضا الوظيفي لهم.

## المبحث الأول: أساسيات نظام الحوافز

يحتل موضوع الحوافز مكانا بارزا منذ بدء الاهتمام بالبحث عن الأفراد القادرين على العمل بكفاءة، وبما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة حيث أن الحوافز تلعب دورًا فعالاً ومهمًا في إنتاجية العاملين، وتنبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهميته ما يقوم به من مجهودات وإنجازات، فتقدير الغير لذلك الجهد عن طريق الحوافز، يعتبر من الأمور المهمة، التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: مفهوم الحوافز وأنواعها

#### الفرع الأول: مفهوم الحوافز

تعددت المفاهيم حول مفهوم الحوافز ونذكر بعض من التعاريف الأساسية:

- يتلقى الموظف أجره أو راتبه مقابل القيمة الوظيفية التي يشغلها أما الحافز فهو مكافأة أو تمييز للعمل المتميز الذي يؤديه بشكل اعتيادي؛

ويختلف حافز العمل بهذا المعنى عن دافع العمل حيث يكمن حافز العمل في مجموعة القوى التي تحرك الموظف في البيئة التي يعيشها في المنظمة والتي تمثل مثيرات سلوكية تقوده إلى نتائج معينة، أما دافع العمل فهو مجموعة القوى المحركة للموظف من داخله للدفاع للعمل<sup>2</sup>؛

- الحوافز هي عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد والتي يتم من خلالها استشارة الدوافع وتحريكها<sup>3</sup>؛

الحوافز هي المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم، وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز. ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المنظمة (من خلال مدير إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين) قادرة على قياس أداء العاملين لديها، بحيث يكون الحافز على قدر من الكفاءة في الأداء<sup>4</sup>؛

نستنتج من التعاريف السابقة إلى أن الحوافز هي عبارة عن مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تعدها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم .

<sup>1</sup> ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، غير منشورة، الأكاديمية العربية بالدنمارك، 2011، ص 21 .

<sup>2</sup> مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية. دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن عمان، سنة 2012، ص 201 .

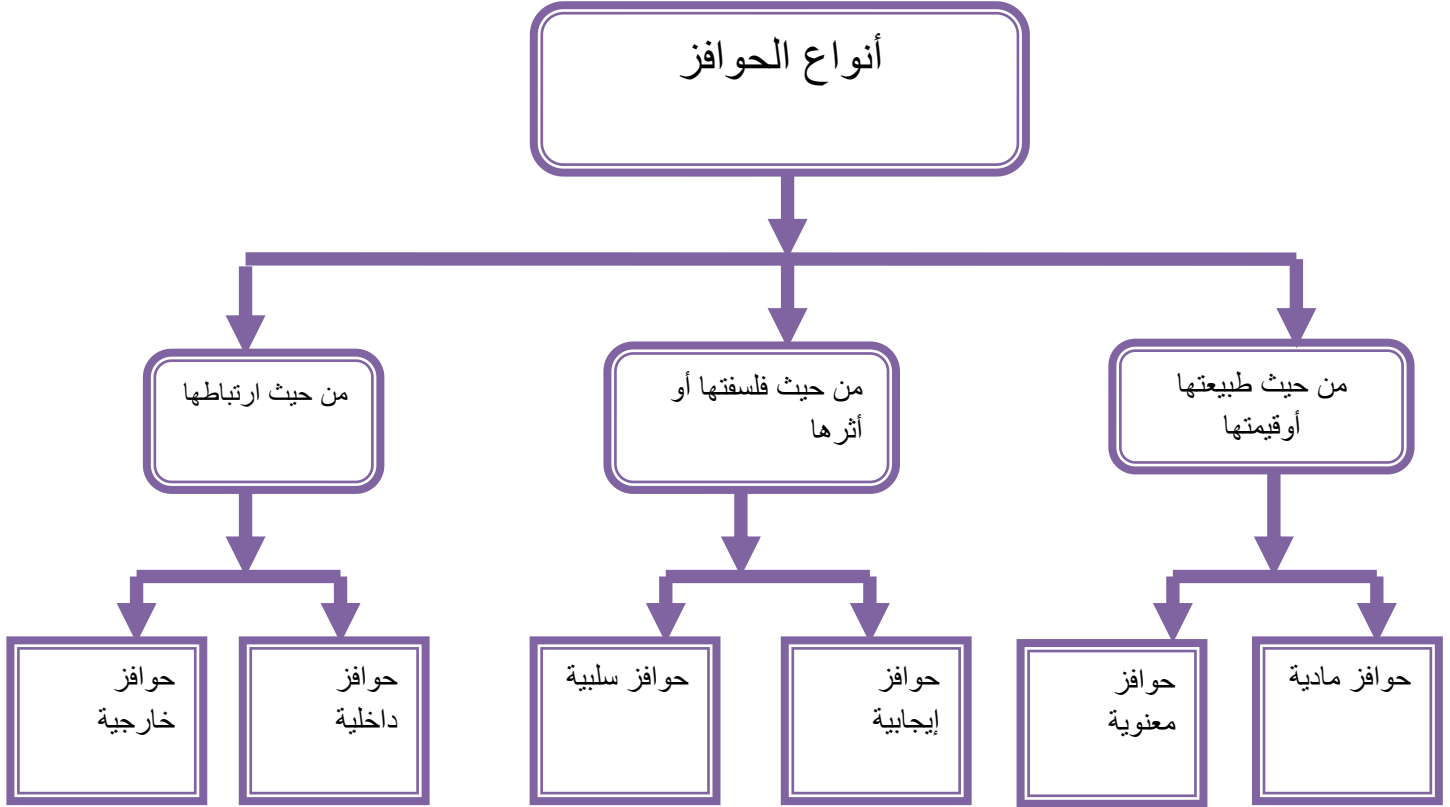
<sup>3</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، الأردن عمان، سنة 2011 ص 79.

<sup>4</sup> احمد ماهر، نظم الأجور والتعويضات (دليلك إلى الرواتب والحوافز ومزايا وخدمات العاملين ) ط1، الإسكندرية ، سنة 2010 ص 248.

الفرع الثاني: أنواع الحوافز

توجد عدة تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وأهمها هذه التقسيمات:

الشكل رقم (1-1) : يمثل تصنيفات الحوافز



المصدر: من إعداد الطلبة

تصنيف الحوافز حسب طبيعتها أو قيمتها

وتنقسم إلى حوافز مادية وحوافز معنوية

1-1- الحوافز المادية

تعتبر من أكثر أنظمة الحوافز شيوعاً وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد<sup>1</sup>.

وتتكون هذه الحوافز المادية من :

1-1-1- حوافز العاملين وتمنح على أساس

<sup>1</sup> فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 85.

- حوافز بالقطعة وهي تعتبر من أهم طرق دفع كل من الأجور والحوافز معا، وفي هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه بحسب كمية الإنتاج، أو القطع المنتجة؛
- حوافز الوقت في هذه الطريقة على العامل أن يقوم بالإنتاج في وقت محدد (نمطي أو معياري) ويكافأ على مقدار الوافر في هذا الوقت، أو يكافأ على استغلال نفس الوقت في إنتاج أكثر.

### 1-1-2- حوافز المتخصصين والإداريين وتمنح على أساس

- العولمة: ويتبع هذا النظام مع الوظائف البيعية والحصول، حيث يحصل على نسبة مئوية من الديون التي يحصلها، ويحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من الصفقات والمبيعات التي يحققها
- العلاوة: ويجب التفريق بين عدة أنواع من العلاوات وأهمها:

✚ **علاوة الكفاءة:** هي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناء على إنتاجية الفرد في عمله، وهي تمنح بعد فترة عام تقريبا، وحين يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية؛

✚ **علاوة الأقدمية:** فهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة، وتعبيرا عن إخلاصه لمدة عام؛

✚ **علاوة الاستثنائية:** تمنح بسبب وجود أداء ومجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي؛

وكل العلاوات تتميز بأن تأثيرها تراكمي، أي انه حين يحصل عليها الفرد تصبح حقا مكتسبا له، وتضاف في الأمد على عوائد المستقبل.<sup>1</sup>

### 1-1-3- حوافز على مستوى المنظمة

تمنح على أساس:

- **المشاركة في الأرباح:** وتمنح لقطاع كبير من العاملين باستقطاع نسبة معينة من الأرباح كأن تكون 5% وتوزع حسب الراتب أو الدرجة أو كفاءة الأداء و غير ذلك ولمرة واحدة في السنة.
- **حوافز المقترحات:** وتمنح مقابل المقترحات المؤدية لخفيض تكاليف أو زيادة الإنتاج وغير ذلك.
- **حوافز ملكية الأسهم في المنظمة:** وهي أكثر الحوافز ايجابية لأنها تزيد انتماء العاملين للمنظمة.
- **حوافز فارق العمل:** وتهدف إلى تحفيز فريق العمل التي تتبعها بعض المنظمات في انجاز مهامها بدلا من الأفراد ومن ميزاتهما أنها تقلل الروتين وتحسن جودة الإنتاج وترفع من درجة الإحساس بالانجاز الأفضل ومن عيوبها تشجيع الاتكالية لدى البعض من أعضاء الفريق.<sup>2</sup>

### 1-2- الحوافز المعنوية

على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها والأفراد يختلفون في دوافعهم وعليه فان نظام الحوافز الفعال هو القادر على تطوير وسائل تحفيز تتلاءم مع دوافع الأفراد ورغباتهم؛

<sup>1</sup> محمد مصطفى نعمات، إدارة الأفراد، دارالابتكار للنشر والتوزيع، ط1، جامعة القدس المفتوحة، 2016، ص 187-188.

تعتبر الحوافز المعنوية مكملّة ومرافقة للحوافز المادية ويكون استخدامها استكمالاً للحوافز المادية لتحقيق مستوى أفضل من الأداء.<sup>1</sup>

### 1-2-1- الحوافز الفردية المعنوية

- موظف السنة أو الشهر: ويهدف هذا الحافز إلى تعزيز الإحساس لدى الموظف بأهمية إنجازاته واستقراره في عمله وتعريفه والمجتمع بتقدير ما يبذله من عمل؛

- حفل تقديري سنوي: ويهدف إلى تقدير الموظف في حفل ينظم لهذا الغرض ويتميز بقلة تكاليفه وتوفيره الجهد والوقت المبذول؛

- ضمان العمل واستقراره: وذلك بأشعار الموظف بالأمان والاستقرار في وظيفته وهو من أنواع الحوافز المعنوية.

### 1-2-2- الحوافز الاجتماعية:

- التقدم الوظيفي: حيث أن الترقية في الوظيفة من الحوافز المعنوية التي يشعر بها الموظف بالسعادة والتكريم المعنوي.

- العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية: حيث يسعد الموظف في ظل العمل الجماعي وينمو ويرتقي في أجواء العلاقات الاجتماعية.<sup>2</sup>

### 2- تصنيف الحوافز من حيث فلسفتها أو أثرها: وتنقسم إلى إيجابية وسلبية

1-2- الحوافز الإيجابية: هي الوسائل التي تتلاءم مع رغبات الموظف حيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل كحافز النقدية التي تمنح للموظف لقاء قيامه بعمل يستدعي التقدير.<sup>3</sup>

ومن أمثلة الحوافز الإيجابية:

- العدالة في معاملة العاملين، الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله، وإشعاره بأهميته؛
- الترقية الاستثنائية، والشكر والثناء لأصحاب الإنجازات؛
- توفير بيئة العمل المناسبة مادياً ومعنوياً؛

### 2-2- الحوافز السلبية :

وهي عقوبات مختلفة يتم إبقائها على المرؤوسين، قد تؤدي بالنتيجة إلى تغير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه أو تحسين الصورة المأخوذة عنه.

وتتمثل الحوافز السلبية بمجموعة إجراءات تتخذها الإدارة للحد من التصرفات غير المقبولة، مثل عدم الالتزام بالعمل وكثرة

الأخطاء أو عدم الشعور بالمسؤولية والكسل، تستخدم كأداة لتحذير الآخرين حتى لا يقعوا في الأخطاء مستقبلاً ومن أمثلتها:

- الإنذار والتنبيه للعاملين المقصرين؛
- تأخير الترقية أو تخفيض الدرجة الوظيفية أو النقل لمكان آخر؛

<sup>1</sup> فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 88.

<sup>2</sup> مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 207.

<sup>3</sup> فوزي حبش، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية، ط3، سنة 1999، ص 251.

- الحسم في التعويضات ومنع بعض الامتيازات مثل الطعان أو التنقل.<sup>1</sup>

### 3- تصنيف الحوافز من حيث ارتباطها<sup>2</sup>

3-1- الحوافز الداخلية: ترتبط بالعامل نفسه، وهو العمل وفق الإحساس الداخلي للفرد، وهو التصرف فردياً ومنها:

✓ الاستقلال في العمل؛

✓ استخدام مهارات صعبة؛

✓ القيام بأداء عمل مهم؛

3-2- الحوافز الخارجية: هي الحوافز التي تقدمها إدارة المنظمة وتقع خارج نطاق العمل ذاته ومنها:

الأجر النقدي - الإجازات - التأمين - الوجبات المجانية - العلاج ..... وغالباً يكون تأثيرها أقل من تأثير الحوافز الداخلية، ولها ثلاث أنماط رئيسية متاحة لدى إدارة المنظمة - الأجر والمكافآت المالية الأخرى - الترقية - التقدير والثناء من جانب المشرفين والزملاء.

### المطلب الثاني: أهداف وأسس منح الحوافز

#### الفرع الأول: أهداف الحوافز

للحوافز عدة أهداف تسعى لتحقيقها ويمكن تقسيمها على النحو التالي:<sup>3</sup>

#### 1- أهداف الحوافز على مستوى الفرد

1-1- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير: طالما أن العمل السيئ سرياً ما يناله صاحبه الجزاء الرادع من التأديب والتوبيخ والفصل أحياناً من العمل، يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وإتقان الأداء والإخلاص في العمل بتشجيعه وحثه مع الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.

2-1- أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها، استجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات والمعلومات عن أدائهم وإشباعها لغرائزهم في حب الاستطلاع.

3-1- الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجياتهم المادية .

#### 2- أهداف الحوافز على مستوى الجماعات:

1-2- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة: يجب الأفراد إثبات ذاتهم ويحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.

<sup>1</sup> سهير مريومة، أثر نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2015، ص 6.

<sup>2</sup> سهير مريومة، نفس المرجع السابق، ص 7.

<sup>3</sup> عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي عبد المحسن، جودة إدارة الموارد البشرية، دار العربية للنشر والتوزيع، ط 1، سنة 2008، ص 294.

2-2- تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة والحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لإقناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.

3-2- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تهدف الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

3-أهداف الحوافز على مستوى المنظمة:

3-1- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تساهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

3-2- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والترقيات، وتؤثر هذه الأنشطة المجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.

3-3- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تهدف الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أسس منح الحوافز

1-الأداء: يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي لمنح الحوافز، وهو ما يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة، أو وفر في وقت العمل، أو وفر في التكاليف أو وفر في أي مورد آخر. ويعتبر الأداء فوق العادي أو المتميز في الأداء أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز، يمكن أن تمنح الحوافز على المجهود أو الأقدمية أو المهارة.<sup>2</sup>

2-المجهود: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء الوظائف

والخدمات، والأعمال الحكومية، أو أن الناتج شيء احتمالي الحدوث.

3-الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وتشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما. وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب، لمكافأة الأقدمية، وتظهر أهمية الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.

4-المهارة: بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص، أو براءات، أو إنجازات، أو دورات تدريبية.<sup>3</sup>

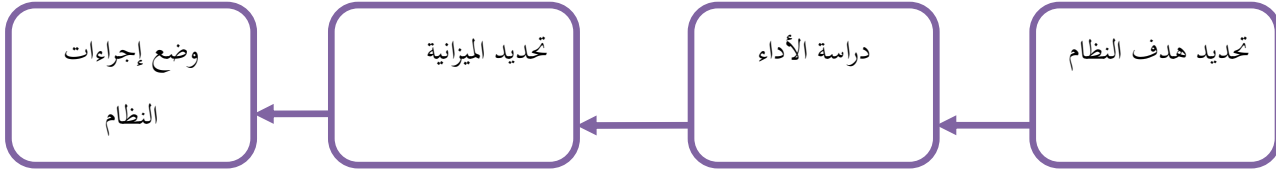
<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص295.

<sup>2</sup> محمد مصطفى نعمات، مرجع سبق ذكره، ص187.

<sup>3</sup> عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي، عبد المحسن جودة، مرجع سبق ذكره، ص305-306.

### المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز وشروط نجاحه

الشكل رقم (1-2): الشكل التالي يوضح لنا مراحل تصميم نظام الحوافز



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 298.

#### الفرع الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز

1- **تحديد هدف النظام:** تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجية محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف، أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف.

2- **دراسة الأداء:** وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يتطلب وجود وظائف ذات تصميم سليم للعاملين وظروف عمل ملائمة للعمال.

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

1-3- قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت والعلوات، الرحلات والهدايا وغيرها؛

2-3- التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام؛

3-3- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات والخطابات الشكر.<sup>1</sup>

4- **وضع إجراءات النظام** وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة، وهي تعني بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته و أدوار المشاركين فيه.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: شروط نجاح نظام الحوافز<sup>3</sup>

من المهم والمفيد جدا الإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائمة أن تلتزم بالشروط الأساسية أهمها:

- البساطة: ويعني هذا أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في بنوده وصياغته؛
- ربط الحافز بالأداء: شعور الفرد بأن مجهداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين؛

<sup>1</sup> محمد مصطفى نعمات، مرجع سبق ذكره، ص 190-191.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 298.

<sup>3</sup> منير بن أحمد دريدي، استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار، للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2013، ص 143.



- التفاوت: ومعناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح؛
- التنوع: هو ان تطبق المؤسسة أنواعا مختلفة من الحوافز ؛
- الهدف: ان يكون للحافز هدف معين كرفع الإنتاج؛
- الشمولية: بمعنى أن يشمل نظام لحوافز كل العمال لمؤسسة ووظيفتهم؛
- أن يكون مناسب: بمعنى أن يكون متناسبا مع حاجات كل فئة من الأفراد؛
- الاستقرار والمرونة: لا يجب تعديل نظام الحوافز بين فترة و أخرى ولكن يجب الاستقرار على نظام واحد؛
- التدريب: يجب تدريب المديرين ورؤساء الأقسام والملاحظين والمشرفين على إجراءات النظام.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في نظام الحوافز

ان وضع نظام الحوافز في منظمة من المنظمات حكومية كانت أو خاصة يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل التخطيط لأنظمة الحوافز أثناءه وهي:<sup>2</sup>

1. **الأسلوب الإشرافي:** ان الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للعاملين معه وتوجيههم يأثر كثيرا في عملية التحفيز فالقيادة المحفزة هي التي تستمد قدرتها على تأثير سلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح وليس خوفا من العقاب، والمفهوم الإداري لذلك لدى يجب ان تكون القيادة ديمقراطية.

2. **ظروف العمل:** للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل، مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة 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

3. **الجوانب التنظيمية:** يعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور، والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي للمنطقة وتدور الحافزة 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.

المصدر لدائرة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي وثالثهما حجم الدائرة ونوع النشاط وفعاليتها ومردوده بالنسبة للاقتصاد الوطني.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص144.

<sup>2</sup> سهر مريومة، مرجع سبق ذكره ، ص9.

<sup>3</sup> ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، مرجع سبق ذكره، ص56.

## المبحث الثاني: مفاهيم حول الرضا الوظيفي

لقد شاع مصطلح الرضا الوظيفي لدى الرؤساء والمرؤوسين في معظم مجالات العمل والوظائف منذ عقد الثلاثينيات من القرن العشرين، بحيث يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضاً، ذلك لأنه حالة انفعالية متعلقة بالموظف يصعب فهمها، وتعتبر الموارد البشرية من أهم مدخلات التي تؤثر على المؤسسة، لذا فإن المؤسسات تحاول أن تسخر كل مجهوداتها ومختلف وسائلها من أجل تعزيز رضا الموظفين للوصول إلى تحقيق درجة أداء فعلي مرتفع.

يعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق.

### المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

#### الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمدّه الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها.

- ويرى عبد الخالق (1983): أن الرضا هو مفهوم متعدد الأبعاد، ويتمثل في الرضا الكلي الذي يستمدّه الموظف من وظيفته وجماعة العمل التي يعمل معها ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم. وكذلك من المنشأة والبيئة اللتين يعمل فيهما وبالمنط التكويني لشخصيته<sup>1</sup>.

وعليه نستنتج عن الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج.

#### الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

- ✓ إشباع حاجات الفرد إشباعاً كاملاً في العمل؛
- ✓ تحقيق أقصى قدر ممكن من قدرات وإمكانيات الفرد وطاقاته الكامنة في محيط العمل؛
- ✓ خلق التوازن بين قدرات الفرد الخاصة والمهنة للوصول إلى قمة الإبداع التي تريد المنظمة تحقيقها، ويقدر ما تمثل وظيفته مصدر إشباع ومنافع متعددة بصدر ما يجد رضاه عن الوظيفة ويزداد ارتباطه بها<sup>2</sup>؛
- ✓ بالرغم من المعدات والتكنولوجيات يبقى العنصر البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية، لذلك تسعى المنظمة لأن يكون راضياً عن عمله، لأنه المورد البشري هو الدعامة الأساسية لما تؤديه المنظمة فهو يصنع استراتيجيات، ويرسم الأهداف وينفذها وهو الذي يتابع وقيم.

✓ تقديم المساعدة للمديرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعالة يساعد على حفظ الموظفين، والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فعاليتهم وأدائهم الوظيفي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، مصر، ط1، سنة 2014، ص42.  
<sup>2</sup> زرفاوي أمال، اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2013، ص37.

## المطلب الثاني: عناصر وأنواع الرضا الوظيفي

### الفرع الأول: عناصر الرضا الوظيفي:<sup>2</sup>

- 1- الرضا عن الأجر: وجد العديد من الباحثين أن هناك علاقة طردية بين مستوى الدخل، وبين الرضا الوظيفي للفرد؛
- 2- الرضا عن محتوى العمل: توصل عدد الباحثين إلى أن محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل بل أنه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين، ويمكن إيراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل:
  - 1-2- درجة تنوع مهام العمل: إذا ما تنوعت مهام العمل لن يحدث للموظف في المدى القصير أي ملل من العمل، وسيشعره أكثر برضا أكبر؛
  - 2-2- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: كلما أعطي للموظف الحرية في اختيار طرق أداء العمل كلما ازدادت سرعة أداء العمل وذلك لأنه قادر على اتخاذ الطريقة التي يشعر أنها الأفضل والأسرع لإنهاء العمل المطلوب منه؛
  - 2-3- استخدام الفرد لقدراته: كلما قام الموظف بتطبيق مهاراته وخبراته وقدراته في العمل كلما ازداد رضاه عن العمل.
- 3- الرضا عن فرص الترقية: كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال هي محل شكر وتقدير وانه لا بد وسيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه، كلما أصبح راضيًا أكثر عن عمله، وبالتالي ارتفعت كفاءته في العمل؛
- 4- الرضا عن الإشراف: كلما تواجد مشرفين قادرين على استيعاب مرؤوسيه، كلما كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضا كافيًا عن أعمالهم، بالتالي يستطيعون أن يؤديوا مهامهم بدون توقع أي مفاجآت من مشرفيهم؛
- 5- الرضا عن جماعة العمل: إذا تواجد الموظف في بيئة يرتاح لها، ومع موظفين يستطيع التفاهم معهم، فإنه لا بد وسيرضى عن عمله، وربما يصبح هذا العامل مؤثرًا قويا في رضاه عن العمل؛
- 6- الرضا عن ساعات العمل: كلما توافقت ساعات العمل مع وقت راحة الموظف كلما ارتفع رضا الموظف عن عمله، والعكس صحيح؛
- 7- الرضا عن ظروف العمل: تؤثر ظروف العمل المادية مثل درجة الحرارة، التهوية، الرطوبة والنظافة على درجة رضا الموظف على بيئة العمل. وتشير الدراسات إلى أن درجة جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله.

### الفرع الثاني: أنواع الرضا الوظيفي

- 1- الرضا الكلي: يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوفر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها أعلاه، لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة بالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص37.

<sup>2</sup> سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، المملكة العربية السعودية، يناير 2009، ص14.

2- الرضا الجزئي: يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل. وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لازال الاستياء موجودًا لكنه لازال يؤدي أعماله.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : مؤشرات و أساليب قياس الرضا الوظيفي

#### الفرع الأول: مؤشرات قياس الرضا الوظيفي:<sup>2</sup>

يعتبر الرضا الوظيفي مجموعة أفكار وقيم ومعايير يرسمها الفرد حول عمله، والتي من خلالها يحدد علاقته مع زملاء عمله، وبالتالي فالرضا الوظيفي حالة وجدانية، إلا أنه يمكن التعرف عليه من خلال مؤشرات قابلة للقياس.

1- دوران العمل: توجد العديد من العوام والمتغيرات التي تؤثر على دوران العمل سلبا أو إيجابا، ومن بينها الرضا الوظيفي، إذ تبين أن هناك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي و دوران العمل، إذ أن أكثر الذين يتركون عملهم و يبحثون عن أعمال أخرى في منظمات أخرى هم من ذوي الرضا الوظيفي المنخفض، فالموظف الذي لا يتمتع برضا عن عمله يكون أكثر استجابة لدوران العمل عن غيره من أفراد المنظمة؛

#### 2- مستويات الأداء: لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها دون قيام العاملين فيها بالأعمال و المهام الموكلة إلى

كل منهم، إلا أن كلمة أداء لا تعني القيام بالأعمال أو انجاز المهام فحسب بل القيام بالعمل بأكبر كفاءة و فعالية في استخدام موارد المنظمة، فالأداء هو النتيجة النهائية للنشاط و لا شك في أن المسؤولية النهائية هي تحقيق أهداف المنظمة من خلال استخدامه لموارد المنظمة بطريقة فعالة و كفء؛

#### 3- معدلات التغيب: لقد تفتشت ظاهرة التغيب في مؤسساتنا الإنتاجية و الخدمية، و غيرها في الآونة الأخيرة نتيجة

لمتغيرات اجتماعية و اقتصادية و ثقافية و غالبا ما تمثل مؤشرا لوجود حالات عدم الرضا لدى العاملين؛

#### 4- مستويات الإنتاجية:

أن الإنتاجية عبارة عن عملية يمارس فيها الناس المرتبطون بعلاقات إنتاجية معينة إنتاج الخيرات المادية على شكل وسائل و إنتاج و سلع استهلاك شخصي ضرورية من أجل وجودهم، وفي عمليات الإنتاجية يكيف الناس موارد طبيعية حسب حاجاتهم و ذلك عبر تغيير أشكال. هذه الموارد أو تغيير بنيتها الفيزيائية أو الكيميائية بالاعتماد على أدوات عمل.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: أساليب قياس الرضا الوظيفي

#### 1- المقاييس الموضوعية

هذا النوع يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب وترك الخدمة، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه، ويتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبيه بالمشكلات الخاصة برضا الأفراد ولكنها لا توفر بالبيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى أساليب العلاج الممكنة.

<sup>1</sup> سالم عواد، نفس المرجع السابق، ص 15-16.

<sup>2</sup> زرفاوي امال، مرجع سبق ذكره، ص 40-45.

<sup>3</sup> زرفاوي امال مرجع سبق ذكره، ص 20.

- 1-1- **الغياب:** تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله، أو بعبارة أخرى نسبة أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام في عمله ولكن هناك بعض الحالات التي يرجع غيابها عن العمل نتيجة لما تعانيه من القلق النفسي والتوتر والشعور بالتأزم سواء في مكان العمل أو في حياتهم المنزلية والخاصة ؛
- 2-1- **ترك الخدمة:** يمكن اعتبار حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد، كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، إذ ينظر لبقائه في الوظيفة كمؤشر يدل مدى ارتباطه بعمله وبحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد حالات ترك الخدمة الاختياري، مقسوما على العدد الإجمالي لعدد الأفراد في منتصف الفترة؛
- 3-1- **معدل الامن والسلامة المهنية:** تحسب معدلات الإصابة والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة إلى الرضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل، ومن ثم رضا الأفراد عنها.<sup>1</sup>

## 2- المقاييس الذاتية

لقد تعددت المقاييس الذاتية للرضا نظرا لتعدد النظريات التي فسرت موضوع الرضا الوظيفي ومن أهم المقاييس الشائعة الاستعمال ما يلي:<sup>2</sup>

### 1-1- طريقة ليكارت (Likert):

يتكون هذا السلم من مجموعة من العبارات الموجبة والسالبة الخاصة بالوظيفة، يسأل المفحوص بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها، ويمثل هذا المقياس خمس إجابات بديلة، لكل عبارة من عبارات الاستقصاء، خمس نقاط يمكن التعبير عنها بشكل رقمي، والتي تبدأ بالموافقة الشديدة وتنتهي بالمعارضة الشديدة، وتشمل الإجابات ما يلي

#### شكل رقم (1-3) يوضح طريقة ليكارت

<input type="checkbox"/>	أوافق بشدة
<input type="checkbox"/>	أوافق
<input type="checkbox"/>	لم أقرر
<input type="checkbox"/>	لا أوافق
<input type="checkbox"/>	أعارض بشدة

المصدر: زويش سامية، مرجع سبق؛ ذكره ص 20

<sup>1</sup> زويش سامية، محددات الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين في المؤسسة، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة أكلي محمد اولحاج، 2013، ص. 18-19.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 20.

ويمكن في هذه الحالة إعطاء كل إجابة من الإجابات الخمس السابقة رقم يستخدم في استخراج الدرجات الكلية التي حصل عليها كل فرد من إجاباته على العبارات التي يتضمنها الاستقصاء، وعليه فالدرجة المرتفعة تدل على الاتجاه الموجب، والدرجة المنخفضة تدل على الاتجاه السالب. ومن الملاحظات التي سجلت على هذا المقياس ما يلي:

- تعتبر طريقة ليكرت سهلة نظرا لأنها لا تحتاج إلى محكمين خبراء في الميدان؛
- إن طريقة ليكرت تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة العامة والمعارضة العامة.<sup>1</sup>

## 2-2- أسلوب الأحداث المخرجة:

وهو أسلوب يعرف بطريقة هيرزبيرج، (HERZBERG) يتم من خلاله قياس وتقييم الرضا الوظيفي لدى الأفراد حيث يطلب من الأفراد أن يصف بعض الأحداث المرتبطة بعمله، والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا، ثم يتم اختبار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدم الرضا، فمثلا إذا ذكر العديد من الأفراد مواقف في العمل تعرضوا فيها لمعاملة سيئة من المشرف، أو يمتدحون المسرف لمعاملته الطيبة يظهر أن نمط الإشراف يلعب دورا هاما في الرضا الوظيفي لدى الافراد.

2-3- طريقة ترستون THURSTONE: وضع كل من CHAVE ET THURSTONE عددا من العبارات بينها فواصل أو مسافات متساوية، عرضها على مجموعة من المحكمين ليسترشد برأيهم على أن العبارات تمثل أقصى الدرجات الإيجابية، و أيها تمثل أقصى الدرجات السلبية، و لقد استخدمنا طريقة المقارنة الزوجية، لتحديد مواقع العبارات الأخرى بين هذين الطرفين.

و لقد كان الباحث يطلب من المحكمين أن يقسموا العبارات المعطاة لهم إلى ( 11 ) قسما أو فئة، حيث توضع الموافقة الشديدة أو التقبل الشديد في الفئة الأولى، وتوضع العبارة التي تدل على الرفض أو النفور الشديد في الفئة الأخيرة أي الفئة 11 والعبارة التي لا تدل على تقبل أو نفور توضع في الفئة ( 6 ) وهي العبارة المحايدة، والعبارات تأخذ درجات من (1 إلى 11) تبعا للفئة التي تقع فيها عند كل محكم.<sup>2</sup>

## شكل (1-4): طريقة ترستون لقياس الرضا الوظيفي.

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

معارض

محايد

المصدر: عبد الباسط، مرجع سبق ذكره، ص9. مؤيد

<sup>1</sup> زويش سامية، المرجع السابق، ص20 .

<sup>2</sup> القطبي عبد الباسط، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال، ص09.

وهذا يضمن أن المقياس سوف يكون أقل تشتتاً ذلك أن المحكمين سوف يتفوقون بدرجة لا بأس بها على مجموعة العبارات وكذلك سيختلفون على عبارات ستكون كبيرة التشتت مما سيؤدي إلى حذفها، وهذا النوع من المقاييس يتطلب من الحكام جهداً كبيراً، ليحددوا وزن كل عبارة من العبارات.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لا بد للإدارة من أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وأهم هذه العوامل ما يأتي:

**1- الأجور والرواتب:** يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية لأفراد، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس هو الصحيح.

ومن الجدير ذكره أن هرزبرج خالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا، وإنما فقط تمنع عدم الرضا وهذا الرأي عليه بعض الملاحظات التي منها:

- ✓ يختلف الأفراد في درجة تفصيلاتهم للحاجات، كما وان المجتمع يؤثر هو الآخر على حاجات الأفراد، وتبرز أهمية الأجور في ظل النظام الرأسمالي بدرجة أكبر من الدول النامية نظراً لأهمية العوامل الاقتصادية في حياة الأفراد في النظام الرأسمالي.<sup>2</sup>
- ✓ تعد الأجور إحدى المشبعات لحاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الاقتصادية كالحاجة للتميز والتفوق والنجاح.

### 2- محتوى العمل وتنوع المهام:

يمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل. إن هذه النتيجة متوافقة مع نظرية هرزبرج فيما يتعلق بالعوامل الدافعة وتطبيقاتها المتمثلة بإثراء الوظيفة.

### 3- إمكانية الفرد وقدراته وعفته بالعمل:

يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، إن إناطة أعمال أو مهام تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك. ولذلك فإن البرامج التدريبية والتطويرية لرفع قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة ويترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم.

### 4- فرص التطور والترقية المتاحة للفرد:

<sup>1</sup> القطبي عبد الباسط، نفس المرجع السابق، ص 10.

<sup>2</sup> وفاء احمد محمد، أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل، مجلة تنمية الراشدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد 93، مجلد 31-2009، ص 8.

إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقاً للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ إن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.

**5- نمط القيادة :** توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الايجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين، حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون في ظل القيادة الأوتوقراطية، إذ إن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

**6- الظروف المادية للعمل:** تؤثر ظروف العمل المادية من تهيئة وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل.

**7- عدالة العائد :** أوضح آدمز في نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته (مهارته، خبراته، مستوى تعليمه.. الخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم وان نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي

تؤثر الحوافز والمكافآت على مستويات الرضا الوظيفي للعاملين، لذا يؤخذ بالاعتبار عند وضع خطط الحوافز أن تكون محققة للرضا الذي يسعى العامل للوصول إليه، والذي يدفعه لتحقيق مستويات أداء وإنتاجية عالية، ولم يتم ذلك إلا بوجود نظام حوافز مادي ومعنوي شامل توفره المنظمة، يقود إلى أن يتقبل الفرد أو الموظف محيط عمله والوصول إلى الرضا الوظيفي، الذي عرف بأنه "الحالة الشخصية للفرد العامل التي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة من العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل.

الحوافز تحقق الرضا عن العمل كنتيجة إدراك الفرد العوامل التالية<sup>2</sup>

- 1) الحرص على وجود نظام حوافز متكامل بنوعيه المادي والمعنوي، على اعتبار أن الفرد العامل هو مزيج لمادة وروح، وتطبيق نظم الحوافز الايجابية والسلبية، وعدم تجاهل الحوافز السلبية كعقاب ومعالجة لبعض الحالات.
- 2) الربط بين برامج الأفراد التي تعنى بالتوظيف والتدريب والحوافز والترقيات... الخ، وإحداث موائمة بين احتياجاتها البشرية من جهة، ومن هذه البرامج وتطلعات الأفراد العاملين من جهة أخرى، لرفع مستوى رضا عن العمل.
- 3) دراسة دوافع الأفراد العاملين والعوامل المؤثرة فيها بشكل دوري ومستمر.
- 4) دعم وتقوية المدخل السلوكي الإنساني باعتباره أحد الحوافز الدافعة للبقاء أو التحرك في المنظمات
- 5) الاهتمام بالعوامل البيئية المحيطة في مكان العمل، كالإضاءة والتدفئة ووسائل الإنتاج المختلفة، لأثرها الكبير في رضا العامل وتحسين أدائه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> وفاء احمد محمد، نفس المرجع السابق، ص 9.

<sup>2</sup> علاء محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي رسالة ماجستير، إدارة الأعمال كلية تجارة في الجامعة الإسلامية بغزة 2007 ص43.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق ص44.



### خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل الأول إلى الإطار لمفاهيمي لنظام الحوافز حيث أحطنا بمختلف أنواع الحوافز التي تحفز العمال وأسس منحها وأهم عناصر الرضا الوظيفي وأنواعه، كما تطرقنا إلى نوع العلاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي للعمال.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

لتقدير اثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة محل الدراسة والأدوات المستخدمة في التحليل

في هذا المبحث سوف نقوم بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة و تطرق إلى المقاييس المستعملة في الدراسة وأدوات تحليل المستخدمة

### المطلب الأول: تعريف مؤسسة محل الدراسة

#### الفرع الأول: لمحة تاريخية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

تأسس بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمرسوم 166/82 بتاريخ 1982/03/13 فهو خصص في تمويل الأنشطة الفلاحية والتقليدية العامة وهو مؤسسة مالية وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، ولقد جاء إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية على وقع إصلاحات المنظومة البنكية و البنوك التجارية التي تسعى إلى أكثر ربح ممكن بالفعل، و نظرا للأهمية التي يتصف بها البنك فقد فرض نفسه بين مختلف البنوك التجارية في ظل التوجه الجديد نحو السوق الحر و الدخول في المنافسة، و بما أن البنك يخضع كغيره من البنوك إلى القواعد العامة و متعلقة بإدارة البنوك و نظام القروض.

لقد أخذ البنك بمبدأ اللامركزية حيث أعطى لفروعه ووكالاته صلاحيات واسعة في منح القروض وخدمة سياسة إعادة الهيكلة للمؤسسات تسهيلا لخدماته بعد أن أعيد تقسيم البلاد إلى 48 ولاية على مستوى الوطن وبنك الفلاحة والتنمية الريفية هو بنك متخصص في تمويل القطاع الزراعي.

#### الفرع الثاني: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

هو مؤسسة ذات أسهم حيث بلغ رأس مالها مليار دينار جزائري و صل عدد فروعها سنة 1985م إلى 185 فرعاً و 29 مديرية جهوية، و تطور إلى أن أصبح رأس ماله هو مليارين و مائتي مليون دينار جزائري (22000.000.00دج)، ومع مرور الزمن بلغ عدد وكالاته 300 وكالة يخضعون لسلطة 38 مديرية جهوية سنة 2012 ورأس ماله 33000.000.000.00دج.

#### 1- تعريف المجموعة الجهوية للاستغلال بأدرار

تم إنشاء هذا المجمع بالموازاة مع إنشاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية وفي نفس التاريخ بعدما كان عبارة عن مصلحة تشرف على تمويل نشاط القطاع الفلاحي وذلك في البنك الوطني الجزائري و بمقتضى المرسوم التنفيذي 82/106 تم فصل هذه المصلحة و بنفس الموظفين الذين كان عددهم 05 عمال بما فيهم المدير ليتم إنشاء وفتح أبواب الوكالة وكان مقرها الاجتماعي مسكناً لأحد الخواص مؤجر بشارع العربي بن مهيدي بوسط ولاية أدرار.

وفي سنة 1988م ارتقت هذه الوكالة إلى مصاف المديرية الجهوية التابعة للبنك حيث انطوى تحت إشرافها كل من وكالة أدرار و تميمون و رقان و أولف و كان عدد عمالها آنذاك 60 عاملاً يتوزعون بين الوكالة و المديرية . و تم في تاريخ 1992م إلغاء المديرية الجهوية بولاية أدرار و استبدالها بوكالة مركزية و بقي هذا الوضع إلى غاية 1998، أين أصبحت وكالة محلية فقط و تم إثر ذلك تقليص عدد العمالة إلى خمسين عاملاً وجه الكثير منهم إلى مديريات و وكالات أخرى، و في مطلع سنة 2001 تم استرجاع المديرية الجهوية و أطلق عليها اسم المجمع الجهوي للاستغلال و تعمل الآن بطاقة بشرية بلغت في يومنا هذا 71 عاملاً يتوزعون بين الوكالة و المديرية، إضافة إلى قرابة 15 ما بين متربصاً

و ممتهنناً، و هي تعد المديرية الوحيدة لمثيلاتها من البنوك المتواجدة على مستوى الولاية و بذلك فهي تقوم بالإشراف على نشاط الوكالات التابعة لها و الموزعة على كبر الدوائر المتواجدة بالولاية و عددها أربعة و هي على التوالي : أدرار 252- تيميمون 253 - رقان 254 و أولف 406 .

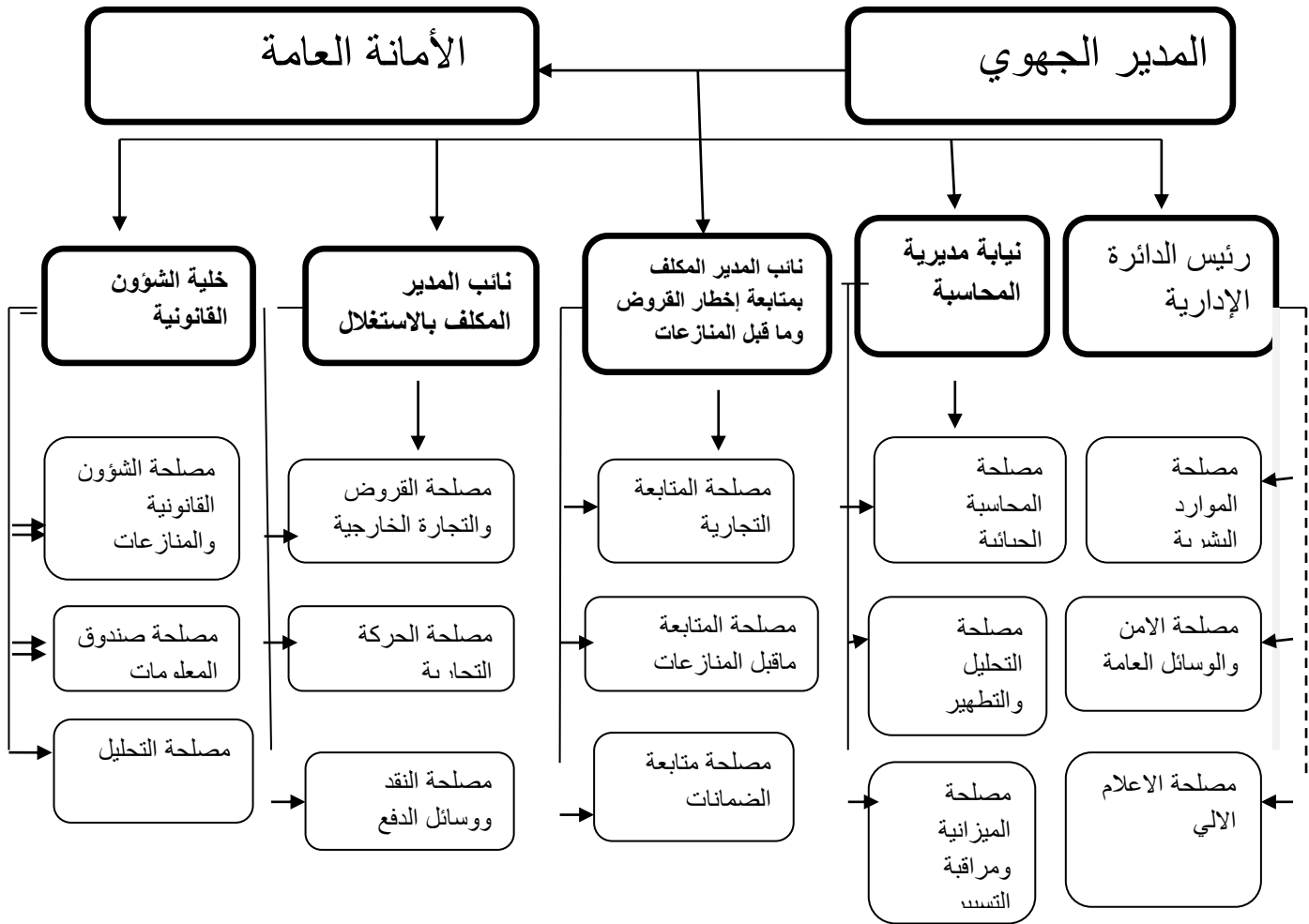
و يعد المجمع الجهوي للاستغلال بأدرار من بين المؤسسات البنكية الأكثر تمويلاً على مستوى الولاية للشباب بالقرض و كذا القروض الفلاحية و ذلك بالنظر إلى طبيعة المنطقة.

الوظائف يمكن تلخيصها فيما يلي:

- بنك التنمية يقبل الودائع الجارية لأجل من أي شخص طبيعي أو معنوي ويقترض الأموال بأجال مختلفة.
- بنك التنمية يمنح قروضاً متوسطة الأجل تستهدف تكوين أو تجديد رأس المال الثابت للمدنيين.
- دعم المشاريع الفلاحين .

## 2- الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للاستغلال بأدرار

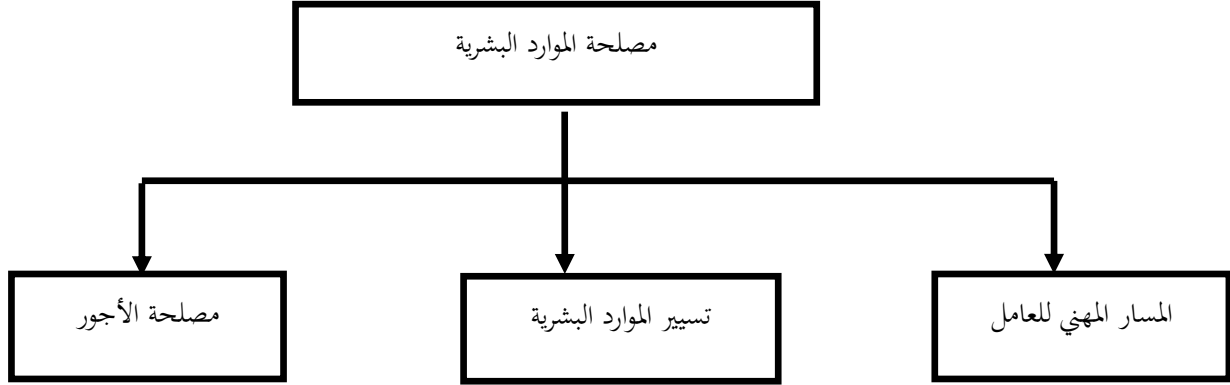
الشكل رقم (2-5) الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي بأدرار



المصدر: من وثائق المؤسسة

## 3- الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية

الشكل رقم (2-6): الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية للمجمع الجهوي بأردار



المصدر: من وثائق المؤسسة

## المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة

## الفرع الأول: عينة الدراسة والاستبيان المستخدم

## 1- عينة الدراسة:

يتمثل في جميع عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية ادرار وذلك لمعرفة دور نظام الحوافز في تحقيق رضا العمال داخل البنك من جهة، ومن أجل تطبيق هذه الدراسة تم تقسيم الاستبيان على مختلف مصالح البنك، حيث قمنا بتوزيع 50 نسخة واسترجاع 40 منها ورفض 8 نسخ منها.

## 2- نظرة وصفية للأداة المستخدمة

الاستبيان: يعتبر أداة من أدوات جمع المعلومات الميدانية، كما يعرف بأنه لائحة مؤلفة من مجموعة أسئلة مرتبطة بموضوع الدراسة<sup>1</sup>

يتكون الاستبيان من المحاور التالية :

- المحور الأول: وهو محور خاص بالمعلومات الشخصية المدروسة مثل الجنس، السن، المستوى التعليمي، وغيرها.
- المحور الثاني: يتضمن معلومات حول نظام الحوافز من خلال مجموعة من الأسئلة حوافر مادية من 1 إلى 11، حوافر معنوية من 12 إلى 22.
- المحور الثالث: يتضمن معلومات حول الرضا الوظيفي من خلال مجموعة من الأسئلة من 1 إلى 12

<sup>1</sup> انظر للملحق رقم 1

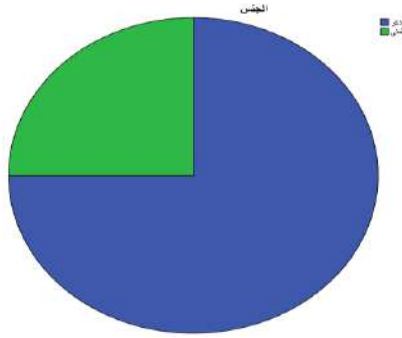
الفرع الثاني: دراسة إحصائية وصفية لعينة الموظفين في هذا الجزء سنلقي نظرة إحصائية على العينة المختارة المستجوبة

حسب مختلف المتغيرات الديموغرافية المدرجة في الاستبيان

1- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول رقم (1-2) توزيع التكراري لعينة الدراسة حسب الجنس

الشكل رقم: (2-7) توزيع العينة حسب الجنس



	التكرار	التكرار النسبي
ذكر	24	75,0
أنثى	8	25,0
مجموع	32	100,0

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

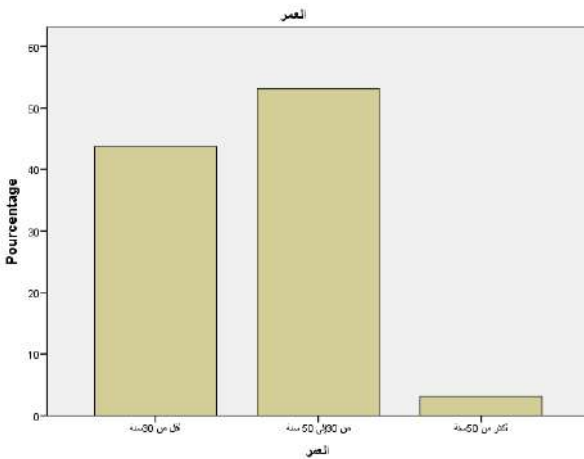
نلاحظ من خلال الجدول رقم (1-2) والشكل رقم (2-7) أن نسبة الذكور 75% والإناث 25% أي أن الأغلبية هم

ذكور وهذا راجع إلى توزيع العمال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية نتيجة لطابع المنطقة.

2- توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الشكل رقم (2-8) توزيع العينة حسب العمر

جدول رقم (2-2): توزيع تكراري لعينة الدراسة حسب العمر



	التكرار	التكرار النسبي
أقل من 30 سنة	14	43,8
من 30 إلى 50 سنة	17	53,1
من 50 سنة فأكثر	1	3,1
المجموع	32	100,0

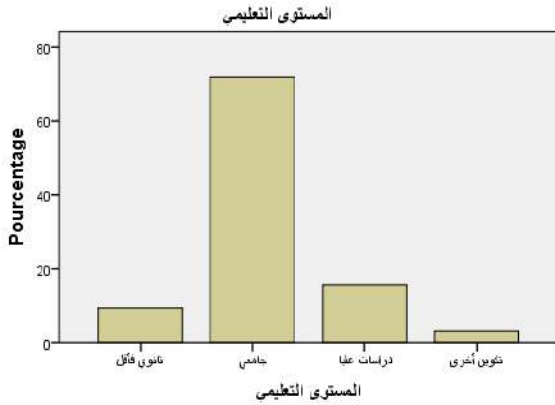
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق رقم (2-2) والأعمدة البيانية أن الفئة المسيطرة في العينة هي الفئة التي تتراوح أعمارهم

ما بين 30-50 سنة

فيما يليها الفئة التي عمرها أقل من 30 سنة، وأخيرا الفئة التي عمرها أكثر من 50 سنة، وهذا راجع إلى تقاعد عدد كبير من العمال في نهاية السنة الماضية ودخول فئة جديدة تتراوح أعمارهم

ما بين 20 إلى 50.



3- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

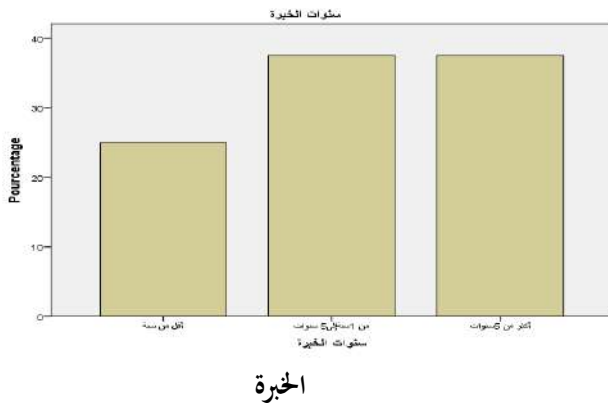
	التكرار	التكرار النسبي
ثانوي فأقل	3	9,4
جامعي	23	71,9
دراسات العليا	5	15,6
تكوين آخر	1	3,1
التعليمي.	32	100,0

الجدول رقم (2-3): توزيع تكراري لعينة الدراسة حسب المستوى

التعليمي الشكل (2-9) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-3) والأعمدة البيانية أن جل عينة الدراسة تتميز بمستوى تعليمي عالي ومقبول نوعا ما ويتضح ذلك من خلال النسبة التي تحصلت عليها الفئة الجامعية وقدرت 71.9%، تليها نسبة مستوى الدراسات العليا 15.6%، تليها نسبة أصحاب الثانوي فأقل 9.4%، في حين بلغت أقل نسبة في التكوين المهني 3.1%. مما يدل على أن البنك يهتم بالمستوى العالي والمقبول.



4- توزيع العينة حسب الخبرة المهنية:

الجدول رقم (2-4) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

الشكل رقم (2-10): توزيع العينة حسب سنوات

	التكرار	التكرار النسبي
أقل من سنة	8	25,0
من سنة إلى 5 سنوات	12	37,5
أكثر من 5 سنوات	12	37,5
الخبرة	32	100,0

المصدر: من أعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-4) والشكل رقم (2-10) أعلاه أن أغلبية العمال عدد سنوات عملهم هي من سنة إلى أكثر من 5 سنوات وهذا راجع إلى مهارات وقدرات الفرد في المؤسسة وأقلية العمال عدد سنوات عملهم أقل من سنة وهذا راجع إلى فارق العمر وليس لديهم الخبرة الكافية .

### الفرع الثالث: قياس ثبات الاستبيان

في هذا الجانب نحاول تقدير مستوى ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة من أجل تقدير مدى النتائج المستخرجة منها ومن بين أهم الأساليب المستخدمة قفي ذلك معامل ألفا كرونباخ الذي نقيسه باستخدام 34 سؤال من الأسئلة السليمة الخاصة بمتغيري الدراسة، يقيس الفاكرونباخ نسبة المستجوبين من العينة الذين يعطون نفس الإجابة في حالة استجوابهم من جديد في نفس الظروف والجدول التالي يبين نتائج ثبات الاستبيان:

الجدول رقم (2-5): نتائج قياس ثبات الاستبيان

عدد العناصر	ألفا كرونباخ
34	0,947

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول (2-5) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مقدرة من خلال 34 سؤال هي 0.947 وهي نسبة عالية جدا، ويبين مستوى نسبة الأداة المستخدمة في الدراسة بمعنى انه في حالة إعادة توزيع الاستبيان من جديد فإن 94.7% يعيدون نفس الإجابة وهذا يظهر مستوى ثبات عالي، يمكن أن يعطينا فكرة عن مصداقية النتائج التي يمكن استخراجها في هذه الدراسة.

## المبحث الثاني: دراسة تقييميه لنظام الحوافز المطبق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأدرار ومدى

### رضا العمال داخل البنك

في هذا المبحث سنحاول معرفة أهم العناصر التي يهتم بها بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأدرار في تحفيز عماله وما هي العناصر الغير المهمة بها من طرف البنك، أو أكثر الحوافز المطبقة المادية المعنوية ومستوى رضا العمال عن ذلك.

### المطلب الأول: تقييم نظام الحوافز في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأدرار

يحتوي الاستبيان على 22 عبارة بين كل منها عنصر من عناصر نظام الحوافز يعطي المستجوبين من العينة درجة من الموافقة حسب مستوى تطبيق هذا العنصر، كل ما كانت درجة موافقة العينة على العنصر أكثر كل ما كانت أهميته في البنك، تختلف إجابات العينة على هذه العناصر ما بين ثلاث مستويات (لا أوافق؛ محايد؛ موافق) من أجل تكميم مستوى موافقة العينة على هذه العناصر نضع الأوزان 1-2-3- للمستويات السابقة على التوالي.

تتباين إجابات العينة حول عناصر نظام الحوافز، لذلك نحسب متوسط الإجابات لكل سؤال كل ما كان المتوسط أعلى يعني الموافقة على تصنيف أكبر، لذلك نستخدم المتوسط الحسابي لكل عنصر من أجل معرفة أهم عناصر نظام الحوافز المطبقة .

لقد اقترح ليكرت سلم لتقدير الاتجاه العام للإجابات العينة وتستخدم نحو الاتجاه الثلاثي:



جدول رقم (2-6) يمثل مقياس ليكارت الثلاثي

الاتجاه العام لإجابات العينة	المتوسط الحسابي
لا أوافق	[1 1.66]
محايد	[2.33 1.67]
موافق	[3 2.34]

المصدر: من إعداد الطلبة

وفي ما يلي سوف نستخدم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في تحديد العناصر المهمة وغير المهمة حسب البنك في تحفيز عماله.

#### الفرع الأول: تقييم الحوافز المادية

الجدول التالي يلخص أهم نتائج المدرجة في الملحق رقم (2)

الجدول رقم (2-7): ملخص لأهم نتائج الحوافز المادية

الاتجاه العام للعينة	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق %	محايد %	لأوافق %	عناصر الحوافز المادية
محايد	03	0832،	22،2	9،46	1،28	0،25	الأجر الذي أتقاضاه يناسب عملي
محايد	10	833،0	87،1	28.1	31.3	40.6	الأجر الذي أتقاضاه يشبع حاجاتي الأساسية
محايد	06	0669،	06،2	25.0	56.3	18.8	ترى أن راتبك يتناسب مع الشهادة العلمية التي تحملها
موافق	01	0672،	50،2	59.4	31.3	9.4	توزع المؤسسة نسبة من الأرباح على العاملين
محايد	07	0840،	06،2	37.5	31.3	31.3	المؤسسة تنظم لكم رحلات ترفيهية لكافة

العاملين							
محايد	11	0729،	72،1	15.6	40.6	43.8	العلاوات والمنح التي تتقاضاها على الزوجة والأبناء مقبولة
محايد	08	0740،	97،1	25.0	46.9	28.1	المكافآت المتوفرة بالمؤسسة تشجعك على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها
محايد	05	893،0	09،2	43.8	21.9	43.4	تشعر بالرضا من تعويضات المنح والنقل
محايد	09	707،0	88،1	18.8	50.0	31.3	مكافأة بدل الإجازة السنوية تتناسب مع عملي
محايد	02	738،0	31،2	46.9	37.5	15.6	تقديم المؤسسة قروض والسلف للعاملين بشكل مقبول وعادي
محايد	04	767،0	16،2	37.5	40.6	21.9	وجود نظام تأمين الصحي والمعاشات يدفعك للتمسك بالعمل
محايد		0.47	2.07				المجموع

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss في الملحق رقم 2

يمكن من خلال الجدول قراءة أهم النتائج التالية:

- أكثر أهم الحوافز المادية المطبقة من طرف بنك LABADR بأردار هي توزيع نسبة من الأرباح للعاملين بأكبر متوسط موافق للعينة %2.50 من العينة، من ما يبين اعتماد البنك على هذا العنصر والاهتمام به وهذا راجع إلى طبيعة عمل البنك، حيث يقوم البنك بتوزيع حصة من أرباح السنة على العمال في نهاية الدورة؛
- في المستوى الثاني نجد أن البنك يهتم بتقديم حوافز تتمثل في قروض للعاملين هذا العنصر شهد موافقة بمعدل %2.31 وأقل من ذلك، يعتبر الأجر الذي يتقاضاه العامل مناسب لعمله من بين حوافز التي يعتمد عليها البنك كمستوى ثالث بنسبة %2.22؛
- بينما نجد أن أقل العناصر اهتماما من طرف البنك في تحفيز العمال هي العلاوات والمنح حيث لاقت أقل مستوى قبول من طرف العمال بمعدل %1.72 ومع ذلك نجد أن هذه المكافآت لا تشجع العمال أكثر من بذل جهد والمثابرة؛
- من الملاحظ في الجدول أن الاتجاه العام لأراء العينة حول عناصر الحوافز المادية المعطاة من طرف البنك هو نحو الحياد (ما عدا فكرة توزيع الأرباح)، مما يبين عدم رضا العمال وتحفيزهم حول الحوافز المنوطة؛

الفرع الثاني: تقييم الحوافز المعنوية

الجدول التالي يلخص أهم النتائج المدرجة في الملحق رقم 2

جدول رقم (2-8): ملخص لأهم نتائج الحوافز المعنوية

عناصر الحوافز المعنوية	لا أوافق %	محايد %	موافق %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	الاتجاه العام للعينة
تقدم المؤسسة شهادات التقدير للعمال	18.8	37.5	43.8	25,2	0762,٠	07	محايد
توفر المؤسسة وسائل الراحة والخدمات	15.6	40.6	43.8	28,2	0729,٠	05	محايد
تعمل المؤسسة على تنمية روح العمل	21.9	34.4	43.8	22,2	0792,٠	08	محايد
العمل الذي تؤديه يشعرني باحترامي لذاتي	15.6	25.0	59.4	44,2	0759,٠	01	موافق
ترشح المؤسسة المتميزين لدورات تدريبية	21.9	28.1	50.0	28,2	0813,٠	06	محايد
المسؤول يهتم كثيرا بتقديم عبارات المدح والشكر للموظفين على أدائهم الجيد	21.9	40.6	37.5	16,2	0767,٠	10	محايد
تعمل المؤسسة الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية	21.9	34.4	43.8	22,2	0792,٠	09	محايد
تحرص المؤسسة على الدعم والمساندة المعنوية عند الظروف الخاصة و الطارئة	21.9	15.6	62.5	41,2	0837,٠	02	موافق
تتحمم المؤسسة على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات	12.5	40.6	64.9	34,2	0701,٠	03	موافق
تتحمم المؤسسة بإمتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل	15.6	37.5	46.9	31,2	0738,٠	04	محايد
امتيازات إعارة الموظف لجهة أفضل	28.1	46.9	25.0	97,1	0740,٠	11	محايد
المجموع				2.26	0.76		

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss في الملحق رقم 2

يمكن من خلال الجدول استخراج أهم النتائج التالية:

- نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العمال في البنك يشعرون براحة نفسية داخل العمل بنسبة تصل إلى 2.44% وهذا يوضح اهتمام البنك براحة واستقرار وأمن العمال داخل بيئة العمل؛
- يعمل البنك في تقديم الدعم والمساعدات المعنوية للعمال من الدرجة الثانية بعد توفير الراحة في العمل بنسبة قدرت ب 2.42%، كما يحرص على مشاركة المرؤوسين في إتخاذ بعض القرارات بنسبة 2.31%، وهذا ما يوضح طبيعة علاقة الرئيس مع المرؤوسين في المشاركة على إتخاذ القرارات؛
- بينما نلاحظ عناصر غير مهمة بالنسبة للبنك كنقل المرؤوسين لجهات أفضل بنسبة 1.97%، ومن الملاحظ للجدول الاتجاه للأراء العينية حول الحوافز المعنوية المعطاة من طرف البنك نحو الحياذ؛
- حسب أراء العينة هناك نقص التحفيز المعنوي للعمال كالمديح والشكر بنسبة ضعيفة تساوي 2.16%.

### المطلب الثاني: تقييم الرضا الوظيفي

الجدول التالي يلخص أهم النتائج المدرجة في الملحق رقم 2

جدول رقم (2-9): ملخص لأهم نتائج الرضا الوظيفي

عناصر الرضا الوظيفي	لا أوافق %	محايد %	موافق %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية للعينة	الاتجاه العام للعينة
يتوافق راتي مع ما أقوم به مجهود	28.1	28.1	43.8	16,2	0847,0	10	محايد
لدي استقرار وظيفي في المنظمة التي اعمل بها	9.4	34.4	56.3	47,2	0671,0	01	موافق
شعوري بالاستقرار الوظيفي زادا من دافعتي نحو العمل	25.0	25.0	50.0	25,2	842,0	06	محايد
هل أنت راضي عن الحوافز المقدمة لك	18.8	43.8	37.5	19,2	738,0	09	محايد
وظيفتي توفر لي ولأسرتي العروض والخدمات الترفيهية	3.3	31.3	37.5	06,2	840,0	11	محايد
لن أتخلى عن وظيفتي مهما كانت المغريات	18.8	31.3	50.0	31,2	780,0	02	محايد
ما أتقاضاه من راتي يحفزني للقيام بعملتي بأحسن صورة	15.6	40.6	43.8	28,2	729,0	04	محايد

محاييد	07	718,0	25,2	40.6	43.8	15.6	أشعر بنوع من التمييز في عملي
محاييد	03	780,0	31,2	50.0	31.3	18.8	إنني استمتع بعملي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ
محاييد	08	792,0	22,2	43.8	34.4	21.9	تشعر بأنك حصلت على ما تستحقه من ترقية في الوقت المناسب
محاييد	12	822,0	97,1	31.3	34.4	34.4	ما مستوى رضاك عن الأجر الذي تحصل عليه مقابل ما تقدمه من أعمال
محاييد	05	813,0	28,2	50.0	28.1	21.9	أشعر بعدم استقرار في عملي
محاييد		0.78	2.22				المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss في الملحق رقم 2

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أهم النتائج التالية:

- نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العمال في البنك يشعرون باستقرار داخل العمل بنسبة تصل إلى 2.47% وهذا يوضح اهتمام البنك بمناخ داخل بيئة العمل من أجل الشعور بالاستقرار الوظيفي؛
- في مستوى ثاني من العناصر الرضا الوظيفي نجد نسبة 2.31% من العمال لا يتخلون عن الوظيفة في البنك كيف ما كانت المغريات، و وهذا راجع إلي حب العمل والولاء والوفاء والإخلاص في العمل؛
- أغلبية عمال البنك كانت إجاباتها نحو الاستمتاع بالوظيفي جيدة كمستوى ثالث من عناصر الرضا الوظيفي 2.31، وهذا يبين اهتمام البنك بالعمال وتوفير الاحتياجات الأساسية لهم؛
- كمستوى أخير لعناصر الرضا الوظيفي لعمال البنك وحسب آراء العينة انعدام رضاهم عن الأجر بمعدل 1.97% معدل سلبي، أي عدم توافق المنصب مع الأجر المقدم للعامل.

### المبحث الثالث: تقدير اثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي في بنك LABADR

$COV(Y;X)$  التباين المشترك بين الحوافز والرضا

$\sigma_x \sigma_y$  الانحراف المعياري لنظام الحوافز والرضا الوظيفي

المطلب الأول: العلاقة الحقيقية بين نظام الحوافز والرضا وكانت نتائج العلاقة بين متغيرين الدراسة

كما يلي:

الجدول رقم (10.2): نتائج الارتباط الخطي بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي

	مستوى تطبيق عناصر الحوافز	الرضا الوظيفي
مستوى تطبيق عناصر الحوافز	Corrélacion de Pearson	0.827**
	Sig. (bilatérale)	0.000
	N	32
الرضا الوظيفي	Corrélacion de Pearson	0.827**
	Sig. (bilatérale)	0.000
	N	32

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

- يقيس معامل الارتباط الخطي طبيعة وقوة العلاقة مابين متغيرين، اشارته سالبة أو موجبة تبين نوع العلاقة العكسية أو الطردية على التوالي وقيمته تبين قيمة العلاقة من خلال القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط  $\text{sig}=0.00$  الأقل من 0.5 يتبين انه يوجد دلالة إحصائية لتأثير على نظام الحوافز على الرضا الوظيفي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بادرار حيث كانت معامل الارتباط 0.82 اي يوجد ارتباط خطي موجب بنسبة %82 بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي للعمال وهي نسبة عالية جدا تبين أهمية الحوافز التي يتلقاها العمال في تحديد رضاهم بشكل ايجابي؛

وهذا يدل على أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يحرص على وجود نظام حوافز متكامل على اعتبار أن العامل هو مزيج للمادة والروح، كما يهتم بالتطبيق الجيد للنظام.

ويبرز هذا في ضمان البنك استقرار عماله في العمل على كسب ولاء الموظفين والوفاء للبنك وعدم تفكير العمال في تغيير الوظيفة أو التخلي عن العمل داخل البنك مهما كانت الظروف.

المطلب الثاني: التأثير الحرفي للحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

بولاية أدرار

في هذا الجانب سنحاول معرفة اي نوع من الحوافز يكون له التأثير أكثر لذلك نقيس معامل الارتباط بين الرضا وكل من الحوافز المادية والمعنوية

جدول رقم(2-11): مصفوفة الارتباط بين انواع الحوافز والرضا الوظيفي

	مستوى تطبيق عناصر الحوافز	الرضا الوظيفي	الحوافز المادية	الحوافز المعنوية
مستوى تطبيق عناصر الحوافز	Corrélation de Pearson	1	0.827**	0.921**
	Sig. (bilatérale)		0.000	0.000
	N	32	32	32
الرضا الوظيفي	Corrélation de Pearson	0.827**	1	0.744**
	Sig. (bilatérale)	0.000	0.000	0.000
	N	32	32	32
الحوافز المادية	Corrélation de Pearson	0.921**	0.744**	1
	Sig. (bilatérale)	0.000	0.000	0.000
	N	32	32	32
الحوافز المعنوية	Corrélation de Pearson	0.934**	0.788**	0.720**
	Sig. (bilatérale)	0.000	0.000	0.000
	N	32	32	32

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن هناك دلالة إحصائية لتأثر الرضا الوظيفي بكل من الحوافز المادية والمعنوية وكانت معاملي الارتباط بنسبة 0.74، 0.78 على التوالي أي أن الرضا الوظيفي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأدرار يرتبط أكثر بالحوافز

المعنوية بنسبة 78% مقارنة بالحوافز المادية 74% حسب أراء العينة، وهذا راجع تحقيق البنك كل وسائل الراحة النفسية للعمال وتحقيق الاحترام داخل العمال واستقرار وأمان، وكذا مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الإدارية وهذا ما يحقق رضا للعمال وتقوية العلاقة ما بين الإدارة والمرؤوسين.

بنك الفلاحة والتنمية الريفية يمنح ترقية للعمال ونقلهم من وظيفة الى وظيفة أعلى منها في المستوى.



## خلاصة الفصل

لقد قمنا في هذا الفصل بعرض لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ثم التعرف على الأدوات المستعملة في البحث، بعد ذلك قمنا بعرض مختلف النتائج المتحصل عليها وتحليلها .  
وقد استنتجنا من هذا الفصل أن نظام الحوافز يكون أكثر فعالية في حالة اهتمام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالحوافز وخصوصا الحوافز المادية، من اجل دفع العمال إلى الإبداع والابتكار في كل المجالات.

الختامة

تعمل المؤسسة على تحقيق أهدافها من اجل بقاءها و استمرارها و المحور الأساسي لتحقيق هذا الهدف العنصر البشري اذ عليها أن تعمل على توفير نظام حوافز فعال . كانت إشكالية دراستنا ما مدى أهمية نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في البنوك التجارية، بناء على دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية ادرار؟

فموضوع الحوافز موضوع هام و أساسي في اغلب المؤسسات إذ تساهم هذه الحوافز بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال أن يجب الاستمرارية في توفير هذه الحوافز من طرف المؤسسة محل الدراسة لكسب رضا عمالها و من خلال قيامنا بهذه الدراسة استنتجنا أن الحوافز بنوعها تقوم على تشجيع العمال ورفع روحهم المعنوية و زيادة ثقتهم في مؤسساتهم و شعورهم بالرضا الوظيفي .

#### نتائج الدراسة :

- من خلال قياس العلاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي وجدنا أنه يوجد ارتباط بنسبة % 82 بشكل إيجابي مما يبين أهمية نظام الحوافز في تحقيق الرضا بالنسبة للعمال وهذا من خلال وجود نظام حوافز متكامل على اعتبار أن العامل هو مزيج للمادة والروح، كما يهتم بالتطبيق الجيد للنظام .

- من خلال تقييمنا لنظام الحوافز في البنك الفلاحة والتنمية الريفية وجدنا انه يهتم أكثر بتوزيع نسبة من الأرباح للعاملين بأكبر متوسط موافق للعينة % 2.50 وهذا ما يتوافق الى حد ما مع الفرضية الأولى بنك labadr في تحفيز العمال على العلاوات والمنح والمكافآت بالإضافة إلى توزيع المر دودية؛

- بعدا تقييم مستوى الرضا الوظيفي في البنك وجدنا ان أغلبية عمال البنك يشعرون باستقرار داخل العمل بنسبة تصل إلى % 2.47 وهذا ما يبرز اهتمام البنك بالمناخ داخل بيئة العمل من أجل الشعور بالاستقرار الوظيفي؛ وهذا ما يتوافق الفرضية الثانية؛ من بين أهم العناصر الرضا الوظيفي في بنك labadr هو موافقة الراتب لحاجيات العمال، والاستقرار الوظيفي في labadr.

- يتأثر الرضا الوظيفي في بنك labadr بالحوافز المعنوية بنسبة أكبر تصل الى % 78 أكثر من الحوافز المادية بنسبة % 74 ومن أهم العناصر المعنوية أغلبية العمال في البنك يشعرون براحة نفسية داخل العمل بنسبة تصل إلى % 2.44 وكذا تقديم الدعم والمساعدات المعنوية للعمال بنسبة قدرت % 2.42. وهذا ما يعاكس الفرضية الثالثة.

#### التوصيات:

- تفعيل نظام الحوافز وتحسينه من جميع النواحي؛
- السماح للاقتراحات التطويرية من الموظفين ودراستها بشكل جدي؛
- بحث ودراسة ومعالجة أسباب الرضا عن عناصر بيئة العمل الوظيفي؛
- الاهتمام بتفعيل الحوافز المعنوية عموما وخاصة التي حصلت علي رتب متدنية وفقا لنتائج هذا البحث (التي حصلت علي اضعف النقاط)؛
- الموازنة في التطبيق بين الحوافز المادية والمعنوية وعدم التركيز علي جانب دون آخر؛

أفاق البحث: يعتبر نظام الحوافز من المواضيع الهامة والحديثة في مجال تسيير الموارد البشرية ويبقى مجالها مفتوحاً وتتعدد أفاقها

وبعض من الأفاق البحثية في هذا الموضوع منها:

- تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي؛
- نظام الحوافز وأثره في تحسين الأداء الوظيفي؛
- تأثير المناخ التنظيمي على تحفيز الأداء؛
- أثر الرضا الوظيفي في رفع إنتاجية العمال؛
- الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي؛

# قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. احمد ماهر، نظم الأجور والتعويضات دليلك إلى الرواتب والحوافز والمزايا وخدمات العاملين ، دار الجامعة لإسكندرية الطبعة الأولى السنة 2010.
2. إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، مصر، الطبعة الأولى، سنة 2014
3. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، دار العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى سنة 2008.
4. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن عمان الطبعة الأولى، سنة 2011.
5. فوزي حبيش، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية الطبعة الثالثة، بيروت 1999.
6. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ،الأردن عمان الطبعة الأولى سنة 2012.
7. محمد مصطفى نعمات، إدارة الأفراد، دار الابتكار للنشر والتوزيع، جامعة القدس المفتوحة، الطبعة الأولى، سنة 2016.
8. منير احمد دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى ، سنة 2013.

ثانياً المجالات العلمية

- 1- وفاء محمد، اثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد 93، مجلد 31 سنة 2009.

ثالثاً: الملتقيات

- 1- سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية يناير 2009.

رابعاً البحوث الجامعية

- 1- القطبي عبد الباسط، اثر استخدام التكنولوجيا المعلومات والاتصال على الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال ،سنة 2016.
- 2- باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة أكلي محند اولحاج البويرة، 2013.
- 3- زرقاوي أمال، اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم، جامعة خيضر بسكرة 2013.

- 4- زويش سامية، محددات الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين في المؤسسة، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة أكلي محند اولحاج، 2013.
- 5- سهير مريومة، اثر نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015.
- 6- ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، اثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة الأكاديمية العربية بالدنمرك، 2011.

الملاحق



## الملحق رقم 01 استمارة الاستبيان

السلام وعليكم ورحمة الله وبركاته

يطيب لي أن أضع بين يديك هذه الإستبانة المصممة لأغراض البحث العلمي بهدف جمع

المعلومات اللازمة لإعداد مذكرة تخرج التي أقوم بإعدادها للحصول شهادة الليسانس إدارة الأعمال تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان (أثر نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي) . ونظرا لأهمية مؤسساتكم ومشوار تجربتها قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية

أرجو التكرم بتعبئة الإستبانة بعد قراءة كل عبارة بعناية ووضع علامة ( × ) بالمكان المناسب ، وسوف تكون المعلومات التي تدلون بها موضع السرية التامة ولن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

ضع علامة في المكان المناسب :

الجنس : ذكر  أنثى

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

المستوى التعليمي: ثانوي فأقل  جامعي  دراسات عليا  تكوين أخرى

سنوات الخبرة: أقل من سنتين  من 3 إلى 5 سنوات  أكثر من 5 سنوات

الرقم	موافق	محايد	لا اوافق	
1				ألأجر الذي أتقاضاه يناسب عملي
2				الأجر الذي أتقاضاه يشبع حاجاتي الأساسية
3				ترى أن راتبك يتناسب مع الشهادة العلمية التي تحملها
4				توزع المؤسسة نسبة من الأرباح على العاملين
5				المؤسسة تنظم لكم رحلات ترفيهية لكافة العاملين
6				العلاوات والمنح التي تتقاضاها على الزوجة والأبناء مقبولة
7				المكافآت المتوفرة بالمؤسسة تشجعك على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها
8				تشعر بالرضا من تعويضات المنح والنقل
9				مكافأة بدل الإجازة السنوية
10				تقديم المؤسسة قروض والسلف للعاملين
11				وجود نظام تأمين صحي والمعاشات يدفعك للتمسك بالعمل
12				تدفعك المؤسسة الى حب العمل والإخلاص له
13				تقدم المؤسسة شهادات التقدير للعمال
14				توفر وسائل الراحة والخدمات
15				تنمية روح العمل
16				العمل الذي تؤديه يشعرك باحترامك لذاتك
17				ترشيح المتميزين لدورات تدريبية
18				المدير يهتم كثيرا بتقديم عبارات المدح والشكر للموظفين على أدائهم الجيد
19				الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية
20				الدعم والمساندة المعنوية عند الظروف الخاصة و الطارئة
21				إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات
22				امتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل
23				علاقتك مع الرؤساء طيبة

الجوائز المادية

الجوائز المعنوية

			امتيازات إعارة الموظف لجهة أفضل	24	
			يتوافق راتي مع ما أقوم به مجهود	1	الرضا الوظيفي
			لدي استقرار وظيفي في المنظمة التي اعمل بها	02	
			شعوري بالاستقرار الوظيفي زادا من دافعتي نحو العمل	03	
			هل أنت راضي عن الحوافز المقدمة لك	04	
			وظيفتي توفر لي ولأسرتي العروض والخدمات الترفيهية	05	
			لن أتخلى عن وظيفتي مهما كانت المغريات	06	
			ما أتقاضاه من راتي يحفزني للقيام بعملتي بأحسن صورة	07	
			أشعر بنوع من التمييز في عملي	08	
			إنني استمتع بعملتي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ	09	
			تشعر بأنك حصلت على ما تستحقه من ترفيات في الوقت المناسب	10	
			ما مستوى رضاك عن الأجر الذي تحصل عليه مقابل ما تقدمه من أعمال	11	
			أشعر بعدم استقرار في عملي	12	

الملحق رقم 02 تحليل الاستبيان في برنامج spss

1- تحليل فقرات الجنس والعمر و المستوى العلمي والخبرة

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	14	8,43	8,43	8,43
Valid من 30 إلى 50 سنة	17	1,53	1,53	9,96
e أكثر من 50 سنة	1	1,3	1,3	0,100
Total	32	0,100	0,100	

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	24	0,75	0,75	0,75
Valid أنثى	8	0,25	0,25	0,100
e Total	32	0,100	0,100	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي فأقل	3	4,9	4,9	4,9
جامعي	23	9,71	9,71	3,81
Valid دراسات عليا	5	6,15	6,15	9,96
e تكوين أخرى	1	1,3	1,3	0,100
Total	32	0,100	0,100	

- حساب النسبة المئوية للسنوات الخبرة

سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من سنة	8	0,25	0,25	0,25
من 1 سنة إلى 5 سنوات	12	5,37	5,37	5,62
أكثر من 5 سنوات	12	5,37	5,37	0,100
Total	32	0,100	0,100	

2- حساب النسبة المئوية لنظام الحوافز

Tableau de fréquences

الأجر الذي أتقاضاه يناسب عملي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق	8	0,25	0,25	0,25
محايد	9	1,28	1,28	1,53
موافق	15	9,46	9,46	0,100
Total	32	0,100	0,100	

الأجر الذي أتقاضاه يشبع حاجاتي الأساسية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق	13	6,40	6,40	6,40
محايد	10	3,31	3,31	9,71
موافق	9	1,28	1,28	0,100
Total	32	0,100	0,100	

ترى أن راتبك يتناسب مع الشهادة العلمية التي تحملها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
لا اوافق	6	8,18	8,18	8,18
محايد	18	3,56	3,56	0,75
موافق	8	0,25	0,25	0,100
Total	32	0,100	0,100	

توزع المؤسسة نسبة من الأرباح على العاملين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
لا اوافق	3	4,9	4,9	4,9
محايد	10	3,31	3,31	6,40
موافق	19	4,59	4,59	0,100
Total	32	0,100	0,100	

المؤسسة تنظم لكم رحلات ترفيهية لكافة العاملين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق	10	3,31	3,31	3,31
محايد	10	3,31	3,31	5,62
موافق	12	5,37	5,37	0,100
Total	32	0,100	0,100	

العلاوات والمنح التي تتقاضاها على الزوجة والأبناء مقبولة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
لا اوافق	14	8,43	8,43	8,43
محاييد	13	6,40	6,40	4,84
موافق	5	6,15	6,15	0,100
Total	32	0,100	0,100	

المكافآت المتوفرة بالمؤسسة تشجعك على بذل مزيد من الجهد والمتابعة للحصول عليها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
لا اوافق	9	1,28	1,28	1,28
محاييد	15	9,46	9,46	0,75
موافق	8	0,25	0,25	0,100
Total	32	0,100	0,100	

تشعر بالرضا من تعويضات المنح والنقل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
لا اوافق	11	4,34	4,34	4,34
محاييد	7	9,21	9,21	3,56
موافق	14	8,43	8,43	0,100
Total	32	0,100	0,100	

## مكافأة بدل الإجازة السنوية تتناسب مع عملي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
لا اوافق	10	3,31	3,31	3,31
محايد	16	0,50	0,50	3,81
موافق	6	8,18	8,18	0,100
Total	32	0,100	0,100	

## تقديم المؤسسة قروض والسلف للعاملين بشكل مقبول وعادي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
لا اوافق	5	6,15	6,15	6,15
محايد	12	5,37	5,37	1,53
موافق	15	9,46	9,46	0,100
Total	32	0,100	0,100	

## وجود نظام تأمين صحي والمعاشات يدفعك للتمسك بالعمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق	7	9,21	9,21	9,21
محايد	13	6,40	6,40	5,62
موافق	12	5,37	5,37	0,100
Total	32	0,100	0,100	



## تقدم المؤسسة شهادات التقدير للعمال

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
لا اوافق	6	8,18	8,18	8,18
محايد	12	5,37	5,37	3,56
موافق	14	8,43	8,43	0,100
Total	32	0,100	0,100	

## توفر المؤسسة وسائل الراحة والخدمات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
لا اوافق	5	6,15	6,15	6,15
محايد	13	6,40	6,40	3,56
موافق	14	8,43	8,43	0,100
Total	32	0,100	0,100	

## تعمل المؤسسة على تنمية روح العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
لا اوافق	7	9,21	9,21	9,21
محايد	11	4,34	4,34	3,56
موافق	14	8,43	8,43	0,100
Total	32	0,100	0,100	

العمل الذي تؤديه بشعري باحترامي لذاتي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق	5	6,15	6,15	6,15
محايد	8	0,25	0,25	6,40
موافق	19	4,59	4,59	0,100
Total	32	0,100	0,100	

ترشح المؤسسة المتميزين لدورات تدريبية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
لا اوافق	7	9,21	9,21	9,21
محايد	9	1,28	1,28	0,50
موافق	16	0,50	0,50	0,100
Total	32	0,100	0,100	

المسؤول يهتم كثيرا بتقديم عبارات المدح والشكر للموظفين على أدائهم الجيد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق	7	9,21	9,21	9,21
محايد	13	6,40	6,40	5,62
موافق	12	5,37	5,37	0,100
Total	32	0,100	0,100	

تعمل المؤسسة الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
لا اوافق	7	9,21	9,21	9,21
محايد	11	4,34	4,34	3,56
موافق	14	8,43	8,43	0,100
Total	32	0,100	0,100	

تحرص المؤسسة على الدعم والمساندة المعنوية عند الظروف الخاصة و الطارئة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
لا اوافق	7	9,21	9,21	9,21
محاييد	5	6,15	6,15	5,37
موافق	20	5,62	5,62	0,100
Total	32	0,100	0,100	

تتم المؤسسة على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
لا اوافق	4	5,12	5,12	5,12
محاييد	13	6,40	6,40	1,53
موافق	15	9,46	9,46	0,100
Total	32	0,100	0,100	

تتم المؤسسة بامتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
لا اوافق	5	6,15	6,15	6,15
محاييد	12	5,37	5,37	1,53
موافق	15	9,46	9,46	0,100
Total	32	0,100	0,100	

امتيازات إعارة الموظف لجهة أفضل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق	9	1,28	1,28	1,28
محاييد	15	9,46	9,46	0,75
موافق	8	0,25	0,25	0,100
Total	32	0,100	0,100	

## 3- حسب النسب المئوية للرضا الوظيفي

يتوافق رائي مع ما أقوم به مجهود

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
لا اوافق	9	1,28	1,28	1,28
محايد	9	1,28	1,28	3,56
موافق	14	8,43	8,43	0,100
Total	32	0,100	0,100	

لدي استقرار وظيفي في المنظمة التي اعمل بها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
لا اوافق	3	4,9	4,9	4,9
محايد	11	4,34	4,34	8,43
موافق	18	3,56	3,56	0,100
Total	32	0,100	0,100	

شعوري بالاستقرار الوظيفي زادا من دافعتي نحو العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
لا اوافق	8	0,25	0,25	0,25
محايد	8	0,25	0,25	0,50
موافق	16	0,50	0,50	0,100
Total	32	0,100	0,100	

أنا راضي عن الخوافز المقدمة لك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
لا اوافق	6	8,18	8,18	8,18
محايد	14	8,43	8,43	5,62
موافق	12	5,37	5,37	0,100
Total	32	0,100	0,100	

وظيفتي توفر لي ولأسرتي العروض والخدمات الترفيهية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
لا اوافق	10	3,31	3,31	3,31
محايد	10	3,31	3,31	5,62
موافق	12	5,37	5,37	0,100
Total	32	0,100	0,100	

لن أتخلي عن وظيفتي مهما كانت المغريات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
لا اوافق	6	8,18	8,18	8,18
محايد	10	3,31	3,31	0,50
موافق	16	0,50	0,50	0,100
Total	32	0,100	0,100	

ما أتقاضاه من راتي يحفزني للقيام بعملتي بأحسن صورة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
لا اوافق	5	6,15	6,15	6,15
محايد	13	6,40	6,40	3,56
موافق	14	8,43	8,43	0,100
Total	32	0,100	0,100	

أشعر بنوع من التمييز في عملي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
لا اوافق	5	6,15	6,15	6,15
محايد	14	8,43	8,43	4,59
موافق	13	6,40	6,40	0,100
Total	32	0,100	0,100	

إنني استمتع بعملتي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا اوافق	6	8,18	8,18	8,18
محايد	10	3,31	3,31	0,50
موافق	16	0,50	0,50	0,100
Total	32	0,100	0,100	

أشعر بأنك حصلت على ما تستحقه من ترقية في الوقت المناسب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
لا اوافق	7	9,21	9,21	9,21
محايد	11	4,34	4,34	3,56
موافق	14	8,43	8,43	0,100
Total	32	0,100	0,100	

ما مستوى رضاك عن الأجر الذي تحصل عليه مقابل ما تقدمه من أعمال

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
لا اوافق	11	4.34	4.34	4.34
Valid محايد	11	4.34	4.34	8.68
e موافق	10	3.31	3.31	0.100
Total	32	0.100	0.100	

أشعر باستقرار في وظيفتي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
لا اوافق	7	9.21	9.21	9.21
Val محايد	9	1.28	1.28	0.50
ide موافق	16	0.50	0.50	0.100
Total	32	0.100	0.100	

4- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنظام الحوافز والرضا الوظيفي  
1-4- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنظام الحوافز

#### Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
الأجر الذي أتقاضاه يناسب عملي	32	22.2	832.0
الأجر الذي أتقاضاه يشبع حاجاتي الأساسية	32	87.1	833.0
ترى أن راتبك يتناسب مع الشهادة العلمية التي تحملها	32	06.2	669.0
توزع المؤسسة نسبة من الأرباح على العاملين	32	50.2	672.0
المؤسسة تنظم لكم رحلات ترفيهية لكافة العاملين	32	06.2	840.0
العلاوات والمنح التي تتقاضاها على الزوجة والأبناء مقبولة	32	72.1	729.0
المكافآت المتوفرة بالمؤسسة تشجعك على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها	32	97.1	740.0
تشعر بالرضا من تعويضات المنح والنقل	32	09.2	893.0
مكافأة بدل الإجازة السنوية تتناسب مع عملي	32	88.1	707.0
تقديم المؤسسة قروض والسلف للعاملين بشكل مقبول وعادي	32	31.2	738.0
وجود نظام تأمين صحي والمعاشات يدفعك للتمسك بالعمل	32	16.2	767.0

تقدم المؤسسة شهادات التقدير للعمال	32	25,2	762,
توفر المؤسسة وسائل الراحة والخدمات	32	28,2	729,
تعمل المؤسسة على تنمية روح العمل	32	22,2	792,
العمل الذي توديه يشعري باحترامي لذاتي	32	44,2	759,
ترشح المؤسسة المتميزين لدورات تدريبية	32	28,2	813,
المسؤول يهتم كثيرا بتقديم عبارات المدح والشكر للموظفين على أدائهم الجيد	32	16,2	767,
تعمل المؤسسة الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية	32	22,2	792,
تحرص المؤسسة على الدعم والمساندة المعنوية عند الظروف الخاصة و الطارئة	32	41,2	837,

2-4- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للرضا الوظيفي

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
يتوافق رأيي مع ما أقوم به بمجهود	32	16,2	0847,
لدي استقرار وظيفي في المنظمة التي اعلم بها	32	47,2	0671,
شعوري بالاستقرار الوظيفي زادا من دافعتي نحو العمل	32	25,2	0842,
أنا راضي عن الحوافز المقدمة لك	32	19,2	0738,
وظيفتي توفر لي ولأسرتي العروض والخدمات الترفيهية	32	06,2	0840,
لن أتخلّى عن وظيفتي مهما كانت المغريات	32	31,2	0780,
ما أتقاضاه من راتي يحفزني للقيام بعملتي بأحسن صورة	32	28,2	0729,
أشعر بنوع من التمييز في عملي	32	25,2	0718,
إنني استمتع بعملتي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ	32	31,2	0780,
أشعر بأنك حصلت على ما تستحقه من ترقية في الوقت المناسب	32	22,2	0792,
ما مستوى رضاك عن الأجر الذي تحصل عليه مقابل ما تقدمه من أعمال	32	97,1	0822,
أشعر باستقرار في وظيفتي	32	28,2	0813,
الرضا الوظيفي	32	2292,2	052534,
N valide (listwise)	32		



## Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
تتتم المؤسسة على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات	32	34,2	0701,٠
تتتم المؤسسة بإمتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل	32	31,2	0738,٠
امتيازات إعارة الموظف لجهة أفضل	32	97,1	0740,٠
N valide (listwise)	32		

