



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

معهد التكنولوجيا

قسم المانجمنت



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس المهني في علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

أثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للتنقيب

ENAFOR

من إعداد الطالبين: بوطواطو أمين، بسلطان عمر

نوقشت بتاريخ: 2017/05/15 من طرف اللجنة:

رئيسا	استاذة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة	ولاد الحاج براهيم عائشة
مشرفا	دكتور، جامعة قاصدي مرباح ورقلة	رجم خالد
مناقشا	دكتور، جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الهلة محمد

الموسم الجامعي: 2016-2017



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

معهد التكنولوجيا

قسم المانجمنت



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس المهني في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

أثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للتنقيب

ENAFOR

من إعداد الطالبين: بوطواطو أمين، بسلطان عمر

نوقشت بتاريخ: 2017/05/15 من طرف اللجنة:

رئيسا	استاذة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة	ولاد الحاج براهيم عائشة
مشرفا	دكتور، جامعة قاصدي مرباح ورقلة	رجم خالد
مناقشا	دكتور، جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الهلة محمد

الموسم الجامعي: 2016-2017

الإهداء

-أمي-

إلى التي رفع الله مقامها و جعل الجنة تحت أقدامها أولى الناس بصحبتني إلى نبع الحنان الصافي ذلك القلب الكبير و تلك النعمة الغالية الطاهرة صاحبة الفضل علي التي مهما فعلت و قلت و كتبت لن أوفيتها حقها لأزلي و لن أرد لها فضلها الأبدي والدتي العزيزة -نصيرة- حفظها الله و أطال في عمرها.

-أبي-

إلى الذي أحبني بلا مقابل و أنار لي الطريق و أغدق عليا بالدعوات الصالحات و إلى الذي أعطاني الحب بلا مقابل و لا يريد أن يأخذ مني شيء والدي -عبد العالي- رحمه الله .

-اخوتي-

إلى رضا، هشام، محمد، سفيان، كريم وابن اخي عبد العالي حفظهم الله

و إلى قلب التي تفرح لفرحتي، وتأسى لما يصيبني والاقرب الي من روعي -صافية-

إلى اعز اصدقائي عمر، عبد الله، عماد، امينة

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع.

إلى كل من وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي.

أميين

الإهداء

-أمي-

إلى التي أنارت بنور حبها المتدفق وحنانها الفياض درب حياتي أمي العزيزة

-سعدية-

-أبي-

الغالي الذي أفنى من عمره السنين لنصل لهذا المستوى أبي الكريم

-منور-

-اخوتي-

وإلى أخواتي العزيزات و أولادهم سعاد ، رقية ، فتحية و أخي العزيز

إسماعيل.

-أصدقائي-

الأصدقاء الأعزاء أمين، حميدو، علي، حميدة.

كما لا أنسى كل الأهل و الأقارب و إلى الأحبة كل باسمه

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث ولو بكلمة تشجيع أهدي لهم ثمرة

بجتي هذا.

إلى كل من هم في ذاكرتي و ليسوا في مذكرتي.

عمر

شكر وعرهان

نشكر الله عزّ وجلّ على توفيقنا في إتمام هذا العمل...

كما نوجه الشكر إلى الأستاذ الفاضل الدكتور رجم خالد لما

منحنا من جهد ووقت وتوجيهات وإرشادات و دعم لإنجاز هذا

العمل، كما نتقدم بالشكر و التقدير إلى الأساتذة أعضاء اللجنة

الموقرة و الذين وافقوا على مناقشة هذه المذكرة.

كما نشكر جميع أساتذتنا في كل مراحل الدراسة ونشكر جميع

الأساتذة والطاقم الإداري الذين ساهموا ولو بإرشاداتهم في إنجاز هذا

العمل.

وجميع عمال وموظفي مؤسسة الوطنية للتنقيب، ونخص بالذكر

السيد: ملقاني نسيم رئيس مصلحة الاجور، وعادل وامين مسيري

الاجور.

وأخيرا نتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز

هذا العمل.

ملخص البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم نظام الحوافز و مدى مساهمته في تحقيق الرضا الوظيفي، وقد اخترنا المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR لتكون محل إجراء دراستنا هذه، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي في تحليل نظام الحوافز في المؤسسة على المقابلات مع إطارات في ادره الموارد البشرية، بالإضافة إلى توزيع استبيان على عينة تحتوي على 50 عاملا، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية وفقا لاختلافهم في المستوى الوظيفي حتى نقيس ما مدى رضاهم عن نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة. و في الأخير توصلت النتائج الدراسة إلى أن نظام الحوافز في المؤسسة الوطنية للتنقيب غير فعال ولا يساعد على تحسين الرضا الوظيفي و هذا ما وجدناه عند أغلبية العمال، ولهذا نستنتج أنه من أجل تحسين مستوى الرضا الوظيفي يجب الإنصاف في إعطاء الحوافز وتطبيق نظام حوافز فعال ومناسب وملائم. الكلمات المفتاحية: نظام الحوافز، الرضا الوظيفي، أداء العاملين.

Summary :

The aim of this study is to evaluate the incentive system and its contribution to job satisfaction. We chose ENAFOR to be the subject of this study. We relied on the descriptive approach in the analysis of the incentive system in the institution on interviews with human resource management frameworks, A questionnaire on a sample containing 50 workers, and then randomly selected according to their differences in the level of the job to measure their satisfaction with the incentive system adopted by the institution.

Finally, the study concluded that the incentive system at the National Drilling Corporation is ineffective and does not help improve job satisfaction. This is what we found in the majority of workers. Therefore, we conclude that in order to improve the level of job satisfaction, it is necessary to give incentives and apply an effect.

Keywords: incentive system, job satisfaction, workers performance.

الفهرس

الصفحة	فهرس المحتويات
II-I	الإهداء
III	الشكر
IV	الملخص
IX-VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الاختصارات والرموز
XII	قائمة الملاحق
ب - د	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لأثر نظام الحافز على الرضا الوظيفي	
2	المبحث الأول: الحوافز
3	المطلب الأول: مفهوم نظام الحوافز
4	المطلب الثاني: أهمية واهداف نظام الحوافز
6	المطلب الثالث: انواع الحوافز
12	المبحث الثاني: الرضا الوظيفي
12	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
13	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
16	المطلب الثالث: أثر الحوافز على الرضا الوظيفي
18	خلاصة الفصل الاول
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة في المؤسسة الوطنية للتنقيب	
21	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للتنقيب
21	المطلب الأول: البطاقة التقنية للمؤسسة

23	المطلب الثاني: إحصائيات حول المؤسسة
27	المطلب الثالث: نظام الحوافر المعتمد في المؤسسة (الحوافز المادية، المعنوية، السلبية).
29	المبحث الثاني: تقييم نظام الحوافر والرضا الوظيفي في المؤسسة الوطنية للتنقيب
29	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات (وثائق الشركة، المقابلة، الاستبيان)
29	المطلب الثاني: عينة البحث
30	المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان
51	خلاصة الفصل الثاني
53	الخاتمة
57	المراجع
59	الملاحق

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
11	تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعا	01
21	جدول يوضح عرض موجز حول المؤسسة	02
23	تطور التعداد المورد البشري	03
25	رقم الأعمال، الكتلة الأجرية	04
25	عدد المتدربين إلى التعداد	05
26	تكاليف التدريب	06
34	مدى اهتمام المؤسسة بتحفيز العمال	07
34	مساهمة الحوافز المادية في تشجيع العاملين	08
35	أهمية حوافز و مكافآت المؤسسة للعامل	09
35	مدى رضا العمال عن التعويضات	10
36	مدى توافق التعويضات مع الجهد المبذول	11
36	مدى منح الإدارة زيادات في الأجور للعاملين اللذين يؤديون المهام بشكل جيد	12
37	مدى استعمال المؤسسة إجراء الخصم من الراتب	13
37	شعور العاملين في المؤسسة بالاستقرار والأمن الوظيفي شعور العاملين في المؤسسة بالاستقرار والأمن الوظيفي	14
38	مدى إشراك المؤسسة للآراء و اقتراحات العمال في اتخاذ القرارات	15
38	مدى توفر فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي في الوظائف	16
38	عمل المؤسسة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العمال	17
39	مدى وجود روح الفريق والعمل بين الزملاء	18
39	مدى اهتمام المؤسسة بتكوين العمال وتطوير قدراتهم	19
39	اهتمام العاملين في المؤسسة بالحصول على الحوافز المعنوية	20
40	مدى تلقي العمال للمكافآت على الأداء المتميز	21

40	مدى استفادة أفراد العينة من فرص الترقية	22
41	مدى منح الترقيات على أساس الجدارة و المثابرة في العمل	23
41	مدى مساعدة نظام الترقية الحالي في المؤسسة على تحسين الأداء الوظيفي	24
42	معرفة نظام الترقية في المؤسسة	25
42	مدى عدالة نظام الحوافز والمكافآت الإضافية	26
42	منح المؤسسة الدرجات والترقيات على أساس الأداء المتميز	27
43	مدى مناسبة التدرج الوظيفي في نظام الحوافز والمكافآت	28
43	مدى وجود العدالة في منح المكافآت	29
43	مدى وجود العدالة في نظام الترقيات	30
44	مدى مناسبة الحوافز المقدمة مع الجهد المبذول	31
44	يبيّن معرفة أسس و كيفية تقديم الحوافز	32
45	مساهمة نظام الحوافز (المعنوي) في المؤسسة في تحسين الأداء	33
45	مساهمة نظام الحوافز (المادي) في المؤسسة في تحسين الأداء	34
45	درجة رضا العمال على نظام الترقيات	35
46	مدى مساهمة نظام الحوافز المادي و المعنوي في استمرارية العمال في المؤسسة	36
46	رضا العمال على نظام الحوافز المادي	37
46	رضا العمال على نظام الحوافز المعنوي	38
47	مدى تناسب العمل مع القدرات و المؤهلات العلمية للعامل	39
47	مدى مساعدة العمال في حل الصعوبات و المشاكل في العمل	40
48	درجة الشعور بالاستقرار و الأمن الوظيفي	41
48	مدى رضا العمال عن منصب العمل	42
48	رضا العمال على أسس الترقية	43
49	مدى رضا العمال على نمط الإشراف و القيادة	44
49	مدى رضا العمال عن ظروف العمل	45
49	العدالة في إعطاء الحوافز للعاملين	46
50	مدى عدالة تصميم برامج تقييم الأداء	47
50	مدى قيام المؤسسة بقياس مستوى رضا العمال	48

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
15	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	01
22	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	02
23	تطور تعداد المورد البشري	03
24	معدل دوران العمل، معدل الغياب	04
26	تطور عدد المتدربين	05
27	نسبة تحقيق موازنة التدريب	06
31	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	07
31	سن أفراد العينة	08
32	المستوى التعليمي لأفراد العينة.	09
33	سنوات الأقدمية لأفراد العينة	10
33	سنوات الأقدمية لأفراد العينة	11

قائمة الاختصارات و الرموز:

رقم الصفحة	الدلالة باللغة العربية	الدلالة باللغة الفرنسية	الرمز/ الاختصار
21	شركة ذات أسهم	Société par action	SPA
21	تفكيك ونقل وإعادة الآلات	Démonter Transport Montage	D.T.M
IV	المؤسسة الوطنية للتنقيب	Entreprise Nationale de Forge	ENAFOR

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
59	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للتنقيب	01
60	وثيقة كشف الراتب	02
61	الاستبيان	03

المقدمة

مقدمة:

توطئة:

تعطي إدارة المؤسسات المختلفة اهتماما كبيرا بالعنصر البشري، من خلال العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين حيث يسعى المسؤولون لرفع إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة، ويرتكز نجاح أو فشل المؤسسات على مدى تحقيق المنظمة الرضا الوظيفي لعاملها كون إنتاجيتها وروحيتها وضمنا بقائها واستمراريتها مرهونة برضا الأفراد على العمل، وتحقيق الرضا يتطلب تلبية عدة حاجات من اجتماعية ومادية ونفسية وغيرها، فالرضا قضية لها أهمية كبيرة في حياة الأفراد والجماعات للحصول على مساهمة وتعاون الجميع في المنظمة لتحقيق الأهداف والنائج وهذا يقابله جبرا ولزاما بتلبية احتياجات ورغبات وطموحات العاملين.

و لكي يتولد ذلك الشعور بالرضا الوظيفي لدى العاملين، لابد من وجود هناك دافع يدفعه للعمل، ولعل السبيل الوحيد للوصول إلى الرضا الوظيفي للعمال هو استعمال نظام الحوافز الذي بواسطته يمكن اختبار دوافع العاملين والتأثير عليها بما يخدم مصالحهم.

تعتبر الحوافز مجموعة من القيم المادية والمعنوية ومحور مركزي لفعاليات ونشاطات المؤسسات المعاصرة في بيئة العمل، و تتمثل الحوافز في العوامل والمؤثرات والمغريات التي تجعل الفرد على زيادة أدائه وبالتالي زيادة إنتاجيته.

و منه نصل إلى طرح إشكالية بحثنا التي نحاول تناولها وفق سياق نظري وتطبيقي من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي

الآتي:

إلى أي مدى يساهم نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي؟

ولمعالجة هذه الإشكالية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هو واقع التحفيز في المؤسسة وما أهميته؟
- فيما تتمثل الحوافز المادية المعنوية في المؤسسة؟
- ما هو واقع الرضا الوظيفي في المؤسسة وما أهميته؟
- ما علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي في المؤسسة؟

- أهداف الدراسة:

إن الأهداف المراد الوصول إليها من خلال دراسة التحفيز والرضا الوظيفي كثيرة ومتنوعة فالمنظمة التي تقوم بتحفيز عمالها تريد الحصول على عوائد ألى وهي الرضا الوظيفي، وبناء على هذا يتبين أن الأهداف الموضوعية لهذا البحث يمكن حصرها فيما يلي:

- التعرف على أهم الحوافز التي تقدم للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- تحديد وتحليل نوع الحوافز التي لها فعالية تجاه رفع إنتاجية العنصر البشري.

- معرفة تأثير الحوافز المادية والمعنوية على التحسين من الرضا الوظيفي.
- تقييم نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة و الخروج بتوصيات واقتراحات.

- أسباب اختيار الموضوع:

انطلاقاً من أهمية التحفيز والرضا الوظيفي في المنظمة، يمكن حصر الأسباب والدوافع التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع عن سائر المواضيع الأخرى فيما يلي:

- 1- الموضوع يدخل ضمن التخصص.
- 2- أهمية نظام الحوافز و دوره في تحقيق الرضا الذي يؤثر إيجاباً على الأداء.
- 3- الميل الشخصي لهذا الموضوع بهدف الإثراء العلمي والمعرفي والتوسع والتعمق أكثر في تسيير الأفراد والبحث عن رضاهم

- حدود الدراسة :

من اجل الإلمام بإشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة حددنا مجال دراستنا فيما يلي:

- الإطار المكاني : يقتصر تطبيق الدراسة على المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR.
- الإطار الزمني : أنجزت الدراسة في السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2016/2017.

- الصعوبات:

و من بين وأهم الصعوبات والعراقيل التي واجهتنا ووقفت أمامي في هذا البحث هي:

- صعوبات ومشاكل عويصة و إن لم أقل استحالة في إيجاد مكان للتربص.
- سرية المعلومات من طرف مسؤولي المؤسسة .
- عدم جدية عمال المؤسسة بالأخذ بعين الاعتبار بأسئلة الاستبيان.
- الإجابة العشوائية على أسئلة الاستبيان من طرف العمال.

- منهج وأدوات البحث:

من أجل الوصول إلى هدف البحث ولكي نجيب على الأسئلة التي تم طرحها تم الاعتماد على المنهج الوصفي في دراسة موضوع التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي إضافة إلى منهج دراسة حالة، ولتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث سيتم الاعتماد على المراجع المتوفرة والمتمثلة في الكتب، الرسائل الجامعية، ليسانس، ماجستير، دكتوراه القوانين والتشريعات ومواقع الإنترنت بهدف إثراء الموضوع وإضفاء مصداقية أكبر مع احترام الأمانة العلمية كونها من خصائص الباحث الجيد.

- هيكلة البحث:

قصد إيجاد حل للإشكالية التي قمنا بطرحها ولكي نتحقق من الفرضيات، قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين أساسيين وهما:
الفصل الأول والمعنون بالإطار النظري للدراسة وهو ينقسم بدوره إلى مبحثين رئيسيين، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى ماهية التحفيز من خلال جملة من المفاهيم المرتبطة بالتحفيز وأهميته و أنواعه، ثم المبحث الثاني الذي يتضمن ماهية الرضا الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه و أيضا حاولنا فيه معرفة العلاقة الموجودة بين التحفيز و الرضا الوظيفي.

أما الفصل الثاني والمعنون بالإطار التطبيقي للدراسة والتي تتضمن حالة التحفيز والرضا الوظيفي في المؤسسة الوطنية للتنقيب من خلال إسقاط الجانب النظري على حالة هذه المؤسسة بهدف جمع البيانات الأولية من الجانب التطبيقي، والذي بدوره ينقسم إلى مبحثين رئيسيين :

المبحث الأول يتضمن تقديم المؤسسة الوطنية للتنقيب موضوع الدراسة من تعريف المؤسسة وكذلك هيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى البطاقة التقنية و إحصائيات حول المؤسسة.

في حين المبحث الثاني :يتضمن تقييم التحفز والرضا الوظيفي للمؤسسة و ذلك بذكر التحفيزات المقدمة في المؤسسة و أيضا يتضمن أدوات جمع البيانات وعينة البحث بالإضافة إلى تحليل نتائج الاستبيان.

الفصل الأول

الإطار النظري لأثر الحوافز
على الرضا الوظيفي

تمهيد :

يعتبر العنصر البشري أحد أهم الموارد التي ينبغي الاستثمار فيها، كونه القادر على التكيف مع باقي الأصول الأخرى، إذا ما تم التعرف على دوافع تحفيزه ومن ثم توجيهه نحو سلوك معين يهدف إلى التميز في الأداء. وتعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن تحقيق الرضا الوظيفي لديهم و بالتالي خلق الرغبة لديهم في الأداء. على ضوء ما سبق سنحاول في هذا الفصل إبراز المفاهيم النظرية لنظام الحوافز وتقييم الرضا الوظيفي، ضمن مبحثين يتضمن الأول إطاراً نظرياً للأدبيات النظرية لنظام الحوافز والثاني إطاراً نظرياً لرضا الوظيفي.

المبحث الأول: الحوافز

يعتبر التحفيز محل اهتمام الكثير من العلماء والباحثين سواء الاقتصاديين أو النفسانيين أو الاجتماعيين وهذا لما له من أهمية بالغة، فالتحفيز ممارسة للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما لديهم، وهذا هدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة، فالتحفيز قوى مؤثرة في سلوك الفرد بطرق وأساليب ووسائل معينة قد تكون مادية أو معنوية هدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية وتحقيق الغايات المطلوبة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن معرفة هذه القوى تصبح ضرورية لجعل التحفيز مثمرا في المنظمة، فالتحفيز من الأسس المهمة لضمان تحقيق الأهداف وتوفير الرغبة عند الأفراد في العمل، ويعتبر حاليا جوهر نشاط المنظمات الناجحة والفاعلة التي تتنافس على إيجاد توليفة مثلى من الحوافز وقدرتها على إثارة حماس الأفراد وهذا من خلال أنظمة التحفيز الملائمة التي تتماشى مع طبيعة العمل والعاملين كأفراد وجماعات، وكذلك اعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات كل حسب كفاءته وقدراته ومهاراته.

المطلب الأول: مفهوم نظام الحوافز.

وردت تعريفات كثيرة توضح مفهوم التحفيز، من بينها:

- يقصد بالتحفيز تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وأدائهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد.¹
- التحفيز: هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم، وإكسابهم الثقة في أنفسهم بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه ودون شكوى أو تدمير وعلى المدير أن يحفز مرؤوسيه وذلك بعمل إجراءات مختلفة لذلك، فكل واحد أو شخص يختلف عن الآخرين وله مفتاح خاص به وعلى المدير أن يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز مرؤوسيه، بمعنى مراعاة الفروق الفردية بينهم فعلى سبيل المثال يوجد موظف يجب أن يعلن مديره أمام الجميع في اجتماع عام ويشيد به وبالأعمال التي أنجزها، وهناك نوعية أخرى من المرؤوسين يريد أن يجلس منفردا مع المدير ويسمع منه بعض كلمات المديح والشكر والعرفان على الجهود الذي يقوم به، وهناك فئة أخرى يمكن أن يتم تحفيزهم بمنحهم مكافآت مالية أو زيادة في رواتبهم.²
- التحفيز ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء وجهود لتحقيق أهداف المنظمة.³

¹ - محمد الصبري، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 403.

² - مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 337.

³ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 459.

من خلال كل التعاريف السابقة نستخلص و نستنتج أن:

الحوافز عوامل خارجية ومؤثرات تشجع الفرد وتحفزه لأداء أفضل، وتدفعه إلى القيام بمختلف الأنشطة التي بدورها تؤدي لإشباع حاجاته ورغباته.

المطلب الثاني: أهمية و أهداف نظام الحوافز

أولاً: أهمية نظام الحوافز

للتحفيز أهمية كبيرة وتشير إلى مجموعة الأغراض والمكاسب والنتائج التي تحققها المنظمة خصوصاً إذا تم التحفيز وفق أسس و معايير عادلة وهذه المكاسب تتمثل فيما يلي:¹

1. الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته للتفكير: طالما أن العمل السيئ سريعاً ما ينال صاحبه الجزاء والعقاب والتوبيخ والخصم والفصل أحياناً، لذا يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار كما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.
2. أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير تجاهها استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم، وإشباعاً لغرائزهم في حب الاستطلاع.
3. الدعم المالي: يمثل أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.
4. تحمل المسؤولية: يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية بالإضافة إلى كل هذا، فهناك أهمية الحوافز على مستوى الجماعات وعلى مستوى المنظمة.

¹ - زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 142-ص 143.

- أهمية الحوافز على مستوى الجماعات: وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:
 - إثارة حماس الجماعات وتشجيع روح المبادرة والمنافسة بين أفراد الجماعة: يحب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.
 - تنمية روح المشاركة والتعاون: بمعنى تنمية روح الفريق الجماعي وتكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها، وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.
 - تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

• أهمية الحوافز على مستوى المنظمة:

- يمكن إبراز أهمية الحوافز على مستوى المنظمة ككل من خلال ما يأتي:
 - التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تسهم الحوافز في الاستجابة السريعة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها، وهذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
 - التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والمنافع والخدمات والترقيات وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة للمنظمة.
 - تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تساهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا: أهداف نظام الحوافز

- تسعى المنظمة إلى تحقيق الأهداف التالية:¹
 - ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين: فالمنظمة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال أداء وإنتاجية عمالها وهذا من خلال الحوافز التي تقدمها لهم.

¹ - زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سبق ذكره، ص 143.

- تكيف وتكييف العمال داخل المنظمة.
- تكيف المنظمة والعاملين بها مع التطورات والمتغيرات البيئية.
- تحقيق المرونة والاستجابة السريعة للظروف الخارجية.
- تنمية روح التعاون وروح الفريق في العمل الجماعي وبالتالي تحقيق الولاء والانتماء للمنظمة.
- تحقيق الرضا الوظيفي والأمن والاستقرار الداخلي.
- تخفيف الصراعات والتراعات بين العاملين وتضارب المصالح.
- الاهتمام بالعاملين وضمان احترامهم والثقة فيهم: من خلال إشباع حاجاتهم ولرغباتهم المادية والنفسية والاجتماعية مما يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.
- تحسين علاقات العمل وظروف وشروط العمل وبالتالي الحصول على تعاون جميع الأفراد ومساهماتهم في تحقيق النتائج والأهداف.
- المحافظة على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز.
- الاستثمار في العنصر البشري من خلال جعله متطور عبر الزمن لاستغلال قدراته وإبداعاته.

المطلب الثالث: أنواع الحوافز.

هناك عدة أنواع للتحفيز وعدة تصنيفات وسوف نعتد في تصنيفنا هذا على معايير وهذا حسب كل نوع ولا يمكن أخذ معيار واحد للتصنيف، لأن هذه المعايير تختلف من منظمة إلى أخرى وكذلك باختلاف العنصر البشري.

1- تقسيم الحوافز حسب طبيعتها: وفقا لهذا المعيار نجد الحوافز المادية والحوافز المعنوية ويمكن إبرازهما وتوضيحهما فيما يلي:¹

1-1 الحوافز المادية: تعتبر من أكثر الحوافز استعمالا وشيوعا، وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد، ومن أمثلة هذه الحوافز نذكر:

- المكافآت والزيادات الدورية.
- المشاركة في الأرباح.
- تأقلم الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر بالإنتاج.

¹ - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 85-88.

تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من منظمة لأخرى، وتتمثل في المكافآت المادية ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه، كون النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريبا وهي حقيقة واقعة وقابلة للتداول بعكس الوسائل الأخرى التي تعتبر مجردة وزائلة و بالإضافة لذلك فإن النقود تنسق مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة عن العمل كنشاط يقدمه العمال وغيرهم لقاء وسائل كالنقود وهذه الوسائل تهيئ بالتالي أن يشبعوا حاجاتهم الفطرية خارج نطاق عملهم ويرجع اعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل إلى أنه عن طريق المال تشبع ضرورات الحياة من مأكلا وملبس ومسكن، كما أنه ضروري للصحة والتعليم وبالإضافة إلى أن توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي يعتمد على المال إلى حد كبير، ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل ويوزع هذا الأجر على الإنسان بطرق شتى ولكل طريقة من هذه الطرق أثره في حفزه ودفعه على العمل ومن هذه الطرق:

✓ **الاجر باليومية:** لهذه الطريقة عيب يتمثل في انها لا تعطي الفرصة للعمال المهرة لبذل جهد أعلى لشعورهم وإدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء إلا أنه على الرغم من ذلك فإن هذه الطريقة باليومية أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالشهر تعطي الفرصة للعامل ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بغض النظر عن الوقت وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز عمله حتى يزداد أجره.

✓ **الاجر بالقطعة:** يرتبط أجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به، لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية وبطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالمعرفة والصحة والحيوية وهذه الطريقة تلقي بعبء الإنتاج على العمال أنفسهم فإذا زاد فهو في مصلحتهم وإذا قل انخفض أجرهم.

✓ **الاجر على حسب الخبرة في العمل:** أي كلما كانت خبرة العامل كثيرة كلما كان أجره عاليا ويمكن ان يكون المعيار لذلك مدة السنوات التي قضاها في العمل.

✓ **الاجر حسب احتياجات الفرد:** أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته ومع زيادة عدد أفراد أسرته وإذا كانت الأنواع السابقة تمثل أكثر الحوافز المادية انتشارا إلا أن هناك أنواعا أخرى مثل:¹

- العلاوات المستحقة بداية كل عام.

- العلاوات الاستثنائية.

- الاشتراك في الأرباح.

- الأجور التشجيعية.

- العمولات.

¹- فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 88.

- الخدمات التي تشبع في الفرد الكثير من الحاجات الأساسية كالخدمات الغذائية والصحية والتعليمية والسكنية.
- 1-2 الحوافز المعنوية: على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم، وتعتبر الحوافز المعنوية (غير المادية) مكملة ومرافقة للحوافز المادية، فيكون استخدامها لتحقيق مستوى أفضل من الأداء، ومن أمثلة هذه الحوافز ما يلي:
 - ضمان العمل واستقراره.
 - الحوافز الاجتماعية المعنوية.
 - التقدم الوظيفي.
 - المشاركة في اتخاذ القرارات.
 - العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية.
 - المركز والمكانة.
- وهناك أمثلة أخرى يمكن إضافتها ضمن التحفيز المعنوي كما يلي:¹
 - الترقية والترفيه والتنقلات الوظيفية.
 - الأمان والاستقرار الوظيفي.
 - تطبيق الإدارة بالأهداف.
 - ديمقراطية الوظيفة من خلال هامش حرية إبداء الرأي والإصغاء والاستماع الجيد للعاملين.
 - تحسين الاتصال الفعال وتطوير أساليبه ونماذجه.
 - تحسين وتطوير العلاقات الوظيفية غير الرسمية وكسبها واستثمارها إيجابيا.
 - تشجيع التدريب وإعادة التدريب والتأهيل.
 - عدالة توزيع المسؤوليات وتوازنها مع الصلاحيات المعطاة لها.
 - عدالة الوظيفة والرواتب المقابلة داخليا وخارجيا.
 - بناء ثقافة تدفع بعامل الانتماء الوظيفي للمنظمة.
- 2- تقسيم الحوافز حسب أثرها: تبعا لهذا المعيار هناك الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية:

¹- موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ - الوظائف - الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص 179.

1-2 الحوافز الإيجابية: تمثل الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المنظمة وتتمثل في الحوافز المادية والمعنوية المختلفة، فالحوافز الإيجابية تشجع الأفراد العاملين على إحداث السلوك المرغوب فيه من طرف المنظمة التي تحدد السلوك الإيجابي والحوافز المادي أو المعنوي المستعمل لتحقيقه.¹

وهي أشد الدوافع الإيجابية وأكثر تحدياً لإدارة المنظمات لارتباطها بتحسين المستوى المعيشي والحياتي الأساسي وأهم تلك الحوافز نذكر منها:²

- الرواتب والأجور وغيرها من التعويضات المادية التي يحصلها الأفراد كمشاركة في الأرباح.
- المكافآت النقدية (زيادة ساعات العمل المدفوعة، عمولة على حجم المبيعات).
- التقديرات الاجتماعية والصحية (طب، منح، تعليم، سكن...).
- منح التدريب وعطل سنوية.
- تقديرات المحافظة والتنمية البشرية (مكاتب لائقة، تدفئة، مستوصف، تكييف، إنارة مناسبة، نظافة، ملابس).

2-2 الحوافز السلبية: وهي حوافز ردعية تجنبا للأخطاء وتكرارها وبالتالي خوفا من العقوبة ونتائجها، وتعتبر هذه الحوافز هادفة وتوجيهية أكثر منها عدائية وإحباطية وفيما يأتي سوف أقدم أهم هذه الحوافز:³

- التنبيه الشفهي أو الخطي.
- الإنذار الشفهي أو الخطي.
- حسم الراتب أو التعويضات جزئياً أو كلياً.
- وقف الترقيّة أو الترفيع أو المناقلات أو تجميدها مؤقتاً.
- إنزال الرتبة أو سحب الصلاحيات جزئياً أو كلياً.
- الإبعاد الجغرافي.
- وقف المكافآت النقدية مؤقتاً.
- الانصراف أو التسريح المؤقت أو النهائي.

¹ - خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 186.

² - موسى خليل، مرجع سبق ذكره، ص 178.

³ - موسى خليل، مرجع سبق ذكره، ص 179.

3- تقسيم الحوافز من حيث المصدر:

وتصنف حسب هذا المعيار إلى حوافز داخلية وأخرى خارجية:¹

3-1 الحوافز الداخلية: هي الحوافز المرتبطة بالوظيفة نفسها مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية الشخصية في العمل، وتوفير

المعلومات المتعلقة بمقدار ونوعية العمل من مصدر موثوق به.

3-2 الحوافز الخارجية: فلا ترتبط بالعمل نفسه بل ترتبط بمصادر أخرى في المنظمة وتتمثل في:

- الحوافز المالية، المتمثلة في الأجر الشهري أو الراتب.

- المزايا الإضافية، مثل الإجازة المدفوعة، علاوات التأمين الصحي، علاوات الوجبات الغذائية والمكافآت التقديرية.

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

- الترقيات في الوظيفة مثل الارتقاء في المناصب والتعيين في وظائف جديدة.

- علاوات الصداقة حوافز تشمل فرصة الاختلاط والتفاعل مع الآخرين ولعب أدوار قيادية.

- الحصول على راتب بعد تقاعد الشخص عن العمل.

4- تقسيم الحوافز من حيث المستخدمين منها:

وتقسم الحوافز حسب هذا المعيار إلى حوافز فردية، جماعية.

4-1 الحوافز الفردية: هي حوافز موجهة لكل فرد على حدى، فهي مرتبطة بالأداء الفردي وقد تدفع الأفراد للتنافس من

أجل الحصول عليها.²

4-2 الحوافز الجماعية: وهي حوافز تهدف إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين، بحيث يحرص كل واحد

منهم على أن يتعارض عمله مع زملائه، لأن ذلك يحدث ضرر بالأهداف الرئيسية للعمل، ويدخل هذا النوع من الحوافز

تخصيص جائزة لأحسن إدارة في وزارة أو فرع في شركة أو بنك أو كلية في جامعة ما، فمن شأن الحوافز الجماعية

إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التنافس أحيانا فيمكن للإدارة ومن

أجل تحقيق التنافس الفردي الإيجابي وروح الفريق في آن واحد أن تستعمل الأسلوبين معا ولا تقتصر على أسلوب

واحد، بحيث تكون حوافز على مستوى الفرد والجماعة وعلى مستوى المنظمة ككل.³

5- تقسيم الحوافز من حيث موقعها: وفق هذا المعيار نجد أنه تندرج ضمنه الحوافز المباشرة والحوافز غير المباشرة، وسوف

نوضحها ونقدمها فيما يأتي:⁴

5-1 الحوافز المباشرة: هي التي يشعر بها الفرد بشكل ملموس ونجد فيها الحوافز المالية مثل المكافآت والمنح والحوافز

العينية كالعلاج المجاني بالمنظمة، وتقديم الخدمات الاجتماعية وكذا الحوافز المعنوية مثل الميداليات، لوحات الشرف.

¹ - عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، دار الغرب الإسلامي، الجزائر، 2006، ص 40- ص 41.

² - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، جامعة الإسكندرية كلية التجارة، مصر، ص 309.

³ - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2004، ص 302.

⁴ - نورالدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 145.

2-5 الحوافز غير المباشرة: هي الحوافز التي لا تمس العامل بصفة مباشرة ومن الأمثلة على ذلك لدينا: ظروف العمل الملائمة، العلاقات التي تربط العاملين ببعضهم البعض وبالآخرين خصوصا المسؤولين، التكوين... الخ. والجدول التالي يبين أنواع الحوافز الأكثر شيوعا تحت التقسيمات السابقة الذكر.

الجدول رقم (01): تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعا

جماعية	فردية	حوافز الإنتاج	
<ul style="list-style-type: none"> - المشاركة في الأرباح. - التأمينات ضد المرض والعجز والوفاة والشيخوخة. - الوجبات الغذائية. - توفير النقل. - العلاج المجاني للعاملين وعائلاتهم. - مكافآت عند انتهاء الخدمة. - بعثات ومنح دراسية تكوينية. 	<ul style="list-style-type: none"> - الأجر. - المكافأة التشجيعية للتفوق في الأداء. - البدلات المختلفة للعمل. - المكافآت عن طريق الاقتراحات والاختراعات. 	إيجابية	الحوافز المادية
<ul style="list-style-type: none"> - الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعمال. 	<ul style="list-style-type: none"> - الخصم من المرتب - الحرمان من المكافآت أو جزء منها - الوقف عن العمل - تأخير الترقية - تخفيض الدرجة 	سلبية	
<ul style="list-style-type: none"> - ظروف عمل ملائمة. - لإشراك في الإدارة. - علاقة طيبة بين الزملاء والرؤساء. - نشاطات اجتماعية ورياضية. - فترات راحة أثناء العمل. - توفير وسائل الأمن. - الاهتمام بالشعائر الدينية للعاملين. - شعور العاملين بالمساهمة في البناء الوطني. - قيادة عالية ذات كفاءة. 	<ul style="list-style-type: none"> - جوائز تقديرية. - شهادات الامتياز. - الثناء، المدح، التشجيع والشكر أمام الزملاء. - الإجازات الاستثنائية. - الترقية. 	إيجابية	الحوافز المعنوية
<ul style="list-style-type: none"> - الحرمان من النشاطات الاجتماعية او الرياضية. - التهديد بالعقاب وتوجيه الإنذار. - التحويل للتحقيق. 	<ul style="list-style-type: none"> - توجيه الإنذار والتوبيخ. - التأديب والتهديد. - بالعقاب أو الطرد. - النقل إلى عمل أقل أو مكان عمل صعب. - نشر أسماء المهملين في القائمة السوداء. 	سلبية	

المصدر: نورالدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 145-146.

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في الإدارة والاجتماع وعلم النفس والعلوم الأخرى فظهرت الكثير من الدراسات و البحوث للإجابة على الأسئلة المتعلقة بمدى رضا الموظف عن عمله أو عدم رضاه، وذلك راجع إلى أن المنظمات تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدى فاعلية الأفراد في أدائهم لأعمالهم، والتي تتوقف بدورها على درجة رضائهم ومستوى حماسهم للعمل، الأمر الذي يؤكد أهمية العنصر البشري في حياة واستمرار المنظمات مع ضرورة الاهتمام به، فالإدارة تساهم في تحفيز الموظفين ودفعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته فاهتمام الإدارة بالفرد وتعاملها معه والأخذ بمشاعره وطموحاته، تحفزه على التعامل بكفاءة وفاعلية مع المهمات الملقاة على عاتقه.

- وضمن هذا المبحث سنلقي الضوء على الرضا الوظيفي من حيث مفهومه، العوامل المؤثرة فيه، وعلاقته بالحوافز.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

لا يوجد هناك اتفاق بين الباحثين حول مفهوم محدد للرضا الوظيفي. فهذا المفهوم مازال موضوع جدال ونقاش كبيرين، ويرجع السبب في ذلك أساسا إلى تعدد المجالات العلمية التي تناولته بالدراسة، يضاف إلى ذلك أن الرضا الوظيفي موضوع شخصي بحث، فما يكون رضا لشخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر وذلك من خلال ارتباطه بمشاعر الأفراد التي يصعب تفسيرها، لأنها في تغيير مستمر وهذا حسب المواقف والظروف، وعليه فمفهوم الرضا الوظيفي متعدد الجوانب والأوجه والأبعاد، فهو يختلف من باحث إلى آخر كل حسب نظريته وموقفه.

أولا - تعريف الرضا :

-الرضا لغتا: "هو ضد السخط، وارتضاه يعني رآه له أهلا ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه"¹
-أما اصطلاحا : يعرف ممفورد (mumford) "الرضا هو أن الفرد يحب عدة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يجدها"².
- وقد عرفه أوارد و شيت بأنه: " الحالة العقلية للموظف(الإنسان) التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة (ثواب) كافية مقابل التضحية بالنقود و المجهود".

ثانيا - تعريف الرضا الوظيفي:

إذا نظرنا إلى تعريف الرضا الوظيفي نجده غامضا ومعقدا، لكونه ظاهرة نفسية سلوكية تكمن في وجدان الفرد الذي يتصف بأنه مخلوق ذو طبيعة نفسية معقدة لديه حاجات و رغبات متعددة ومتغيرة من وقت لآخر للرضا الوظيفي، وذلك لتعدد الدراسات دليل على اجتهاد الباحثين في وضع تعاريف متنوعة وكثيرة.

¹-ابن منظور وآخرون، لسان العرب، الطبعة الرابعة، دار إصدار، لبنان، المجلد05، 2005، ص 168.

²-محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 196.

- فقد ذكر بورتير porter ان: "الرضا الوظيفي يتحدد بتأثير العوائد التي يحصل عليها العامل من عمله في المؤسسة وما تحقق له من إشباعات وكذا إدراكه لعدالة هذه العوائد".¹
- ويرى "فروم" (VROOM): "أنّ الرضا الوظيفي هو "شعور الشخص نحو وظيفته أو عمله، فالشعور الإيجابي يتبعه الرضا الوظيفي، بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي".²
- يعرف إدوين لوك (EDWIN LOCKE) الرضا الوظيفي بأنه "الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة".³
- و يعرف على أنه " تفضيل الأفراد لعملهم أو عدم تفضيلهم له، ويعبر عن مدى التوافق بين توقعات الفرد عن عمله من جهة، وما يحصل عليه من جوائز ومكافآت من جهة أخرى".
- وكما يعرف الرضا عن العمل بأنه " درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه، اعتراف بواسطة الآخرين".⁴

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

تتعدد العوامل المؤثرة في رضا الأفراد، فمنها المادية إذ ساد الاعتقاد ولمدة طويلة أنها المحدد الأساسي لتقبل العامل لعمله ورضاه عنه، إلا أن الأبحاث أفرزت تيارات أخرى تؤكد الدور الذي يؤديه العامل المعنوي في إحداث الرضا الوظيفي، ومهما اختلفت العوامل وتعددت يبقى لكل واحد منها درجته في التأثير على الرضا الوظيفي، ويتوقف ذلك على الدور التي تؤديه المؤسسة في جعلها عوامل فعالة بغية الوصول إلى الهدف المنشود هدف البقاء والاستمرار.

ولذلك لا بد للإدارة أن تركز على هذه العوامل لتحقيق الرضا الوظيفي لعاملين وأهم هذه العوامل ما يلي:⁵

1- الأجور والرواتب:

يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل للأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح ومن الجدير ذكره أن "هرزبيرج" حالف 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:

¹ - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث العلمي، دار النهضة العربية للطباعة، والنشر، بيروت، 1986، ص60.

² - سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات عملية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص 64.

³ - سامي بن عبد الله الباحسين، الرضا الوظيفي المندوبي للمبيعات في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 14 العدد 02، جامعة الكويت، الكويت، 2007، ص243.

⁴ - أحمد بن سعيد بن سالم ميلكان المشيخي، الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم رسالة ماجستير، جامعة نزوى، كلية العلوم والأداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية، فرع إدارة تعليمية، 2011/2012، ص28-29.

⁵ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص176-178.

- يختلف الأفراد في درجة تفضيلهم للحاجات كما وأن المجتمع يؤثر هو الآخر على حاجات الأفراد، وتبرز أهمية الأجور في ظل النظام الرأسمالي بدرجة أكبر من الدول النامية نظرا لأهمية العوامل الاقتصادية في حياة الأفراد في النظام الرأسمالي.

- تعد الأجور إحدى المشبعات لحاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الاقتصادية كالحاجة للتميز والتفوق والنجاح.

2- محتوى العمل وتنوع المهام¹:

يمثل محتوى العمل وما يتضمنه من المسؤولية و الصلاحية ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لأنجاز عمله ولذلك يرفع مستوى رضاه عن العمل.

إن هذه النتيجة متوافقة مع نظرية "هرزبرج" فيما يتعلق بالعوامل الدافعة وتطبيقاتها المتمثلة بإثراء الوظيفة. يرغب الأفراد ذوي الحاجات العليا في منحهم الاستقلالية وتوفير بعض العناصر الأخرى للإثراء الوظيفي كالتغذية العكسية ووضع مهام متنوعة ومتحدية لهم، ولذلك فإن إشباع هذه الرغبة من خلال إعادة تصميم الوظائف يؤدي إلى رفع معدلات الرضا لديهم.

3- إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته 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، والذي يتحقق لهم جراء ذلك ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريسية والتطويرية لرفع قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة و يترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم.

4- فرص التطور و الترقية المتاحة للفرد:

إن المنظمة تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي إذ أن اشباع 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 الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون في ظل القيادة الأوتوقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

6- الظروف المادية للعمل:

تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة و حرارة و ضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل.

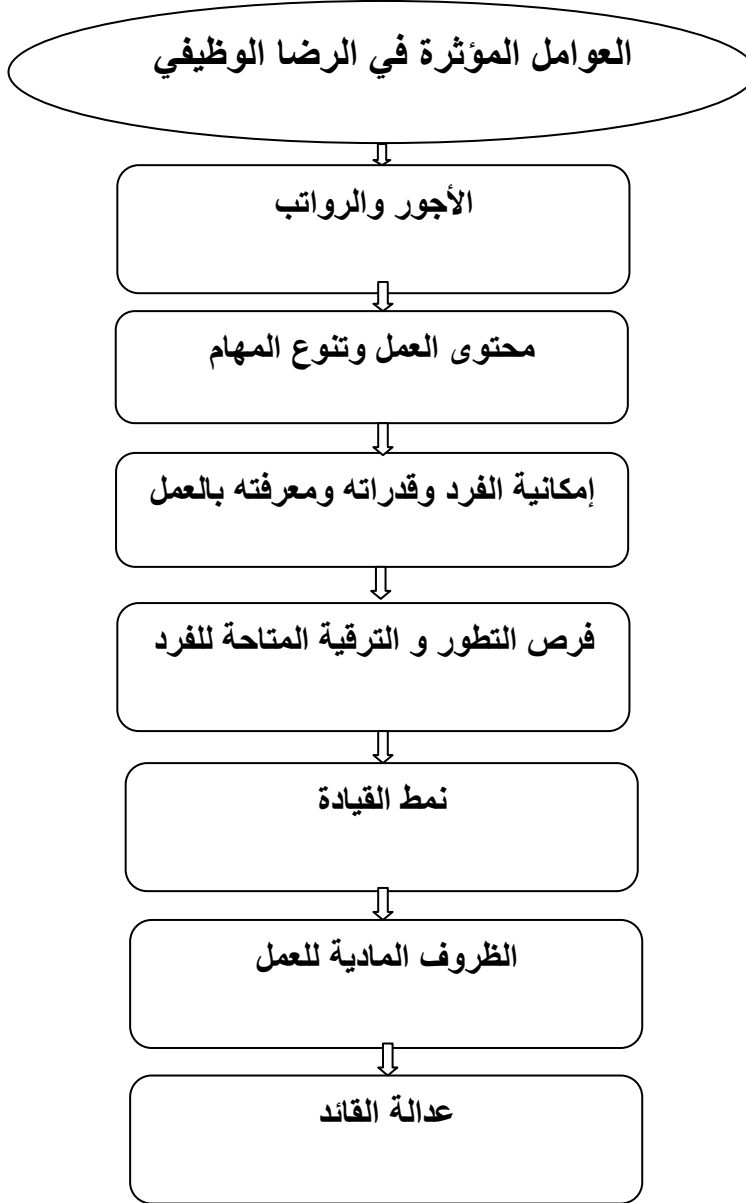
7- عدالة القائد:

¹ - سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص178.

أوضح " آدمز " في نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته مهارته، قابلياته، خبراته، مستوى تعليمه (...مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره ويشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا).

من خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب نستخلص أن الرضا الوظيفي هو عامل تؤثر فيه الكثير من العوامل المتعلقة بالموظف حيث أن يزداد مستوى رضاه الوظيفي كلما كانت هذه العوامل مصدر إشباع لحاجات ورغبات الموظف والعكس صحيحي - حيث يمكن تلخيص العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي في الشكل التالي:

الشكل رقم -01- : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي



المطلب الثالث: اثر الحوافز على الرضا الوظيفي

اعتمادا على ما درست يمكن القول بأنه توجد علاقة وتأثير بين التحفيز والرضا الوظيفي، فالمنظمة التي تقوم بعملية التحفيز تسعى إلى أغراض ومكاسب تحققها، ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال ما يلي:

- هناك علاقة ارتباط بين التحفيز والرضا الوظيفي باعتبار الحافز تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة، وعليه فإن توافر أنظمة حوافز مناسبة وملائمة ومتنوعة بين الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، فكلما كان مستوى الإشباع للحاجات كبير كلما زاد الرضا الوظيفي.

- التحفيز له تأثير على العمل نفسه يؤدي إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وذلك بتحسين أحواله المعيشية وظروف العمل والحياة.

- التحفيز يحقق الرضا عن العمل كنتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية.

- ارتباط الأداء بمكافآت العمل وحوافزه، و شعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتوافق مع الأهداف المحددة.

- إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له، وإدراكه بالعدالة التنظيمية والعدالة في التوزيع بالنسبة للحوافز والعوائد، ومبادئ الإنصاف والمكافآت العادلة بمعنى هناك تناسب مع تقدمه من عمل المنظمة.

- إن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل وهذه الحاجات تختلف درجات الإشباع فيها من شخص لآخر وتبعاً لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال العمل، فكلما كان هناك توفر لهذه الحاجات وإشباع مناسب كلما ارتفعت لديه نسبة الرضا عن العمل.

وعليه فالتحفيز بمختلف أنواعه ومتغيراته له تأثير في الرضا الوظيفي وهذا من خلال:

- إذا كان الفرد أو العامل يحس ويشعر ويدرك بالعدالة في التحفيز والمكافآت وأن التحفيز يتم وفق أسس ومعايير عادلة وموضوعية ومنطقية، فهنا نقول أن التحفيز يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

- إذا كان العامل يشعر ويرى أن التحفيز لا يتم وفق أسس ومعايير عادلة وموضوعية ولا توجد هناك عدالة في التحفيز وهذا بدوره يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي ويخلق توتر وقلق.¹

وأيضاً فوجود الشخص في الوظيفة التي يفضلها، ومع الزملاء المناسبين من حيث انسجامهم في الميول وتقاربهم في المؤهلات، وكذلك جودة ظروف العمل كالإضاءة، التهوية وغيرها، وإجراءات الأمن والمكافآت المادية والمعنوية ومزايا الخدمات التي يحصل عليها، والنمط القيادي الذي يتبعه، هو ما يشعر الفرد بالرضا.

وبهذا يعبر الرضا الوظيفي عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد في العمل وما يحيط به، وبما أن رغبات الأفراد مختلفة، فإن هناك تبايناً في اتجاهاتهم نحو أي قيم ذات أهمية بالنسبة إليهم، فالبعض يعطي قيمة أكبر للأجور قياساً بالعوامل الأخرى، في حين يعطي البعض الآخر أهمية أكبر للاستقرار الوظيفي وغير ذلك، ومن أجل ذلك فإن الرضا الوظيفي هو التعبير

¹ - باحة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة أوكلية محمد والحاج - البويرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية 2013-2014، ص 78-79.

عن مدركات الأفراد للموقف الحالي مقارنة بالقيمة التفضيلية، وهذا يعني أن الفرد يحصل على الرضا عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة له، فتحقيق الرضا الوظيفي يكون بفضل عملية التحفيز في المنظمة، التي تضع عددا من العوامل للتأثير على درجة تحققه لدى الفرد، بالإضافة إلى أن أسباب الرضا تختلف من فرد لآخر، وعليه التحفيز الفعال يضمن ارتفاع الرضا الوظيفي.

وفي الأخير يمكن القول أنه كلما أشبعت حاجات الفرد في مجال العمل، وقدم له مزيج من الحوافز المناسب ساهم ذلك في رضاه وساعد على إثارة دافعيته أي حثه وحفزته نحو الأداء الفاعل، حيث يعد الرضا عن العمل محصلة لكل من قيمة الحوافز المشبعة ومدى إدراك الفرد لعدالتها¹.

¹ - سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 175.

خلاصة:

إن نظام الحوافز يهدف إلى جذب الموارد البشرية بالكم والكيف المناسب للعمل بالمؤسسة، والاحتفاظ بالعمال الأكفاء والسعي الدائم لحثهم على بذل الجهد وتحسين الرضا في وظائفهم لتحقيق أهداف المؤسسة. ويعتبر تقييم الرضا الوظيفي من أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة والضبط وهذا الذي يفيد بصورة مباشرة تشخيص المشكلات وحلها، كما يعد أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط للموارد البشرية. فمن خلال هذا الفصل وجدنا العلاقة بين الرضا الوظيفي ونظام الحوافز جدوى متداخلة وإيجابية حيث أن نظام الحوافز الجيد يؤدي غالى تحقيق مستوى رضا جيد وإيجابي للمؤسسة يؤدي إلى تحقيق أهدافها، وهذا الرضا يحفز المؤسسة أكثر فأكثر للاهتمام بنظام الحوافز وزيادة تحسنه، من اجل رفع مستوى الأداء ولمواكبة التغيرات التي تحدث على مستوى حاجات العاملين. وهذا ما نحاول اكتشافه في الجانب الواقعي من خلال دراسة الحالة في الفصل الثاني لمؤسسة الوطنية للتنقيب.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي دراسة حالة
في المؤسسة الوطنية للتنقيب

تمهيد:

تسعى جل المنظمات الاقتصادية ومنها الجزائر لتحقيق الوثبة التنموية الضرورية اللازمة للنهوض بإمكاناتها، تسطير أهدافها، وتحقيق طموحاتها، وعلى ضوء الصعوبات التي تعاني منها أغلب المنظمات في تطبيق البرامج والإجراءات والسياسات الخاصة بإدارة العنصر البشري، ومن بينها موضوع تحفيز العاملين من أجل كسب رضاهم وولائهم وانتمائهم للمؤسسة، وجدنا أنه من الضروري القيام بدراسة ميدانية حول عملية التحفيز. واعتمادا على ما درسناه في الجانب النظري ومن أجل التحكم في الموضوع أكثر قمنا بإسقاطه مباشرة على المؤسسة الوطنية للتنقيب، وقد تم اختيار هذه المؤسسة بغرض معرفة رؤية هذه الأخيرة حول التحفيز والرضا الوظيفي وهذا من خلال التطرق إليه في هذا الفصل والذي بدوره ينقسم إلى مبحثين وهما:

المبحث الأول: تقاسم المؤسسة الوطنية للتنقيب.

المبحث الثاني: تقييم نظام الحوافز والرضا الوظيفي للمؤسسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري لآثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للتنقيب

المطلب الأول: نظرة عامة عن المؤسسة الوطنية للتنقيب

أولاً- البطاقة التقنية للمؤسسة

رقم الجدول(02): عرض موجز حول المؤسسة.

اسم المؤسسة	المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR
تاريخ الإنشاء	01 أوت 1981 بمقتضى المرسوم رقم 81-171
مقر المؤسسة	ص، ب 211- حاسي مسعود، ولاية ورقلة
الشكل القانوني	مؤسسة عمومية، اقتصادية، ذات أسهم
راس المال	14.800.000.000 دج ممتلك بنسبة 100% من طرف الشركة الأم سوناطراك
رقم السجل التجاري	0122720 B 99
تعداد العمال	5000 عامل.
عدد آلات الحفر	64 آلة
الأنشطة الأساسية	تنقيب وصيانة آبار البترول والغاز

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة

تعتبر المؤسسة الوطنية للتنقيب شركة ذات أسهم "SPA" ذات رؤوس أموال تجارية تابعة لسوناطراك بنسبة 100% يتولى تسيير مؤسسة "ENAFOR" مجلس إدارة وهذا طبقا للمادة 610 من القانون التجاري. تخضع المؤسسة للقوانين الأساسية الحالية والقانون التجاري، الأمر رقم 25-95 المؤرخ في 1995/09/25 والمتعلق بتسيير رؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة تمتلك المؤسسة حصة سوقية عالية جدا تقدر بـ 40% على المستوى الوطني يتركز عملها أساسا في عمليات التنقيب وصيانة الآبار بالإضافة إلى امتلاكها هياكل عملية وقواعد عم للوجيستية متمركزة بحاسي مسعود. إلى جانب مهنتها القاعدية، تمارس المؤسسة الوطنية للتنقيب نشاطات الدعم التالية:

- الفندق والإطعام من أجل مستخدمي القواعد وورشات التنقيب.
- صيانة الآبار.
- تفكيك ونقل وإعادة الآلات (D.T.M).
- الصيانة البترولية.

ثالثا- الهيكل التنظيمي للمؤسسة: الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: إحصائيات حول المؤسسة

1- تطور تعداد المورد البشري :

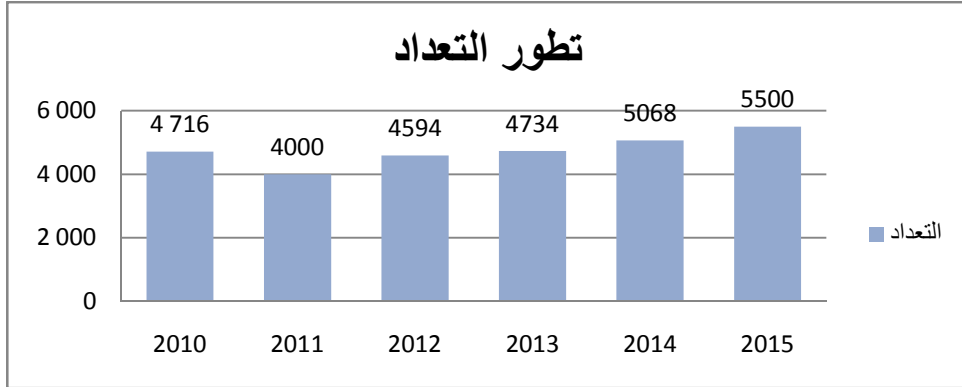
الجدول رقم (03): تطور التعداد

2015	2014	2013	2012	2011	2010	
5500	5068	4734	4594	4000	4 716	التعداد
9%	7%	3%	15%	-15%	/	تطور التعداد

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة عرفت انخفاض في التعداد سنة 2011 بنسبة 15% ثم وهذا رجع لخروج العديد من العمال في طار التقاعد بالإضافة إلى انتهاء العديد من العقود، ثم انتقل التعداد إلى الارتفاع خلال السنوات الخمسة القادمة، في حين عرف التعداد تطورا بنسبة كبيرة سنة 2012 بنسبة 15% وهذا راجع للاستثمارات الضخمة التي عرفتتها المؤسسة خلال هذه السنة، ويمكن توضيح تطور التعداد بشكل أحسن من خلال الشكل الآتي:

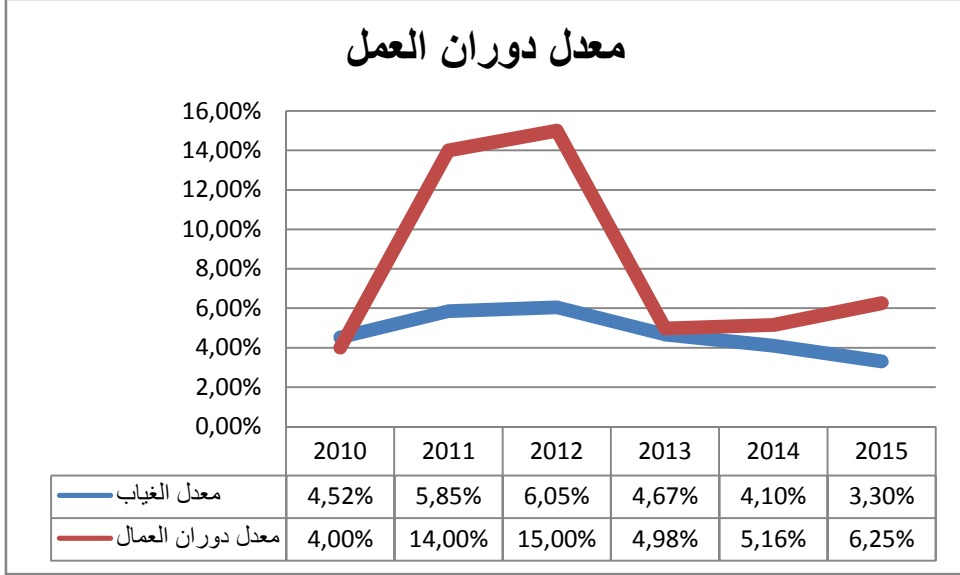
الشكل رقم (03): تطور تعداد المورد البشري



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة

1- معدل دوران العمل، معدل الغياب:

الشكل رقم (04): معدل دوران العمل، معدل الغياب



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معدل دوران العمال عرف ارتفاع ملحوظ خلال السنوات 2011 و 2012 إذ وصل المعدل إلى 14 بالمائة وهذا الارتفاع راجع لتقدم العديد من العمال بطلب التقاعد المسبق إضافة إلى هجرة العديد من الإطارات إلى المؤسسات الأجنبية إضافة إلى انتهاء العديد من العقود دون تجديدها، إما بالنسبة للمعدل سنة 2012 فقد ارتفع بشكل كبير 15 بالمائة نظرا للتوظيف الواسع الذي قامت به الشركة لسد العجز و نظرا للاستثمارات التي قامت بها المؤسسة، لكن معدل الدوران عرف انخفاضا انطلاقا من سنة 2013 لكن الاستقرار كان نسبيا لأنه ارتفع مجددا سنتي 2015 و 2014.

أما بالنسبة لمعدل الغياب فانه عرف ارتفاعا سنة 2011 و 2012 ، لكن انخفاض ابتداء من سنة 2013 إلى غاية 2015 وهذا راجع للسياسات الردعية التي بدأت المؤسسة في تطبيقها للحد من الظاهرة.

1- رقم الأعمال، الكتلة الأجرية:

الجدول رقم (04): رقم الأعمال، الكتلة الأجرية الوحدة مليون دج

2015	2014	2013	2012	2011	2010	
9 652	9 342	9 033	8 890	8 350	8 991	الكتلة الأجرية
3,3%	3,4%	1,6%	6,5%	-7,1%		تطور الكتلة الأجرية
30 812	32 945	28 387	25 858	23 342	20 876	رقم الأعمال
-6%	16%	10%	11%	12%	/	تطور رقم الأعمال
31,3%	28,4%	31,8%	34,4%	35,8%	43,1%	الكتلة الأجرية/ رقم الأعمال

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة من قسم المحاسبة

نلاحظ أن الكتلة الأجرية عرفت تراجع كبيرا خلال سنة 2011 بنسبة 7 بالمئة وهذا راجع للعدد الكبير من العمال الذين تركوا المؤسسة ، لكن عاودت الارتفاع سنة 2012 بنسبة 6,5 بالمئة وهذا راجع للتوظيف ، كما واصلت الارتفاع خلال السنوات القادمة وهذا يعود للتطور الذي شهده نظام الأجور اذ ارتفعت أجور العمال بعض الشيء، أما بالنسبة لنسبة الكتلة الاجرية إلى رقم الأعمال فقد تجاوزت الهدف اذ أن الهدف ان تكون نسبة الكتلة الاجرية بين 30 و 35 بالمئة من رقم الأعمال حسب قانون المؤسسة الأم لكن لاحظنا أنه تجاوزت الهدف خلال سنة 2010. في حين حافظت على النسبة المطلوبة خلال الخمس السنوات الأخرى.

أما بالنسبة لرقم الأعمال فقد عرف تطورا مستمرا وملحوظا خاصة خلال الخمسة سنوات الأولى، في حين عرف تدهورا ملحوظا سنة 2015 ب 6 بالمئة و هذا راجع لانخفاض أسعار النفط.

2- التدريب:

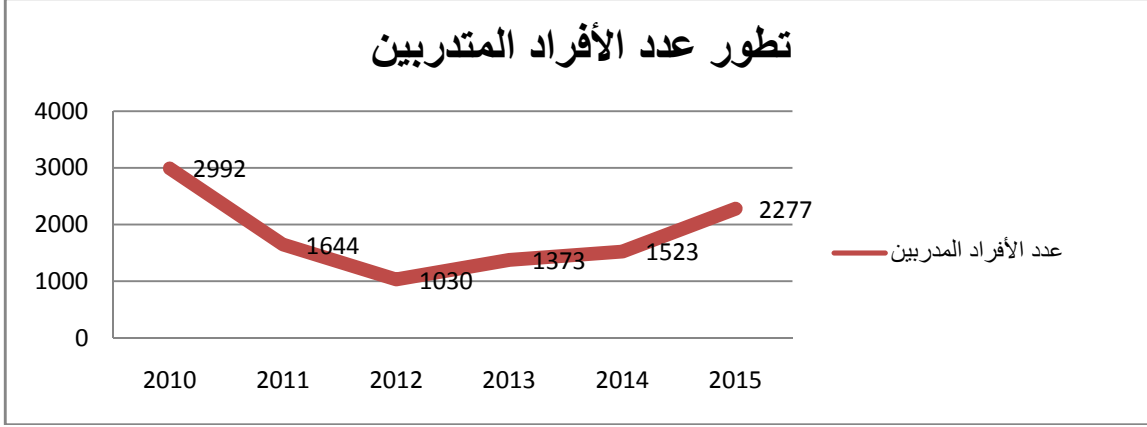
الجدول رقم (05): عدد المتدربين إلى التعداد

2015	2014	2013	2012	2011	2010	
5500	5068	4734	4594	4000	4 716	التعداد
2277	1523	1373	1030	1644	2992	عدد المتدربين
41,4%	30,1%	29,0%	22,4%	41,1%	63,4%	عدد المتدربين/ التعداد

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المؤسسة وصلت سنة 2010 إلى حوالي 63.4 بالمئة وهي تعتبر نسبة مرتفعة، كما أنه تجاوز عدد المتدربين نصف التعداد 63%، وهذا ما تسعى اليه المؤسسة من خلال اتاحة الفرصة لأكثر عدد من العمال للاستفادة من التدريب، لكن نلاحظ انخفاض نسبة المتدربين خلال سنة 2012 إلى 22.4، ثم عرف ارتفاعا سنوات 2013 و2014 و2015.

الشكل رقم (05): يبين تطور عدد المتدربين



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة

الوحدة: مليون دينار دج

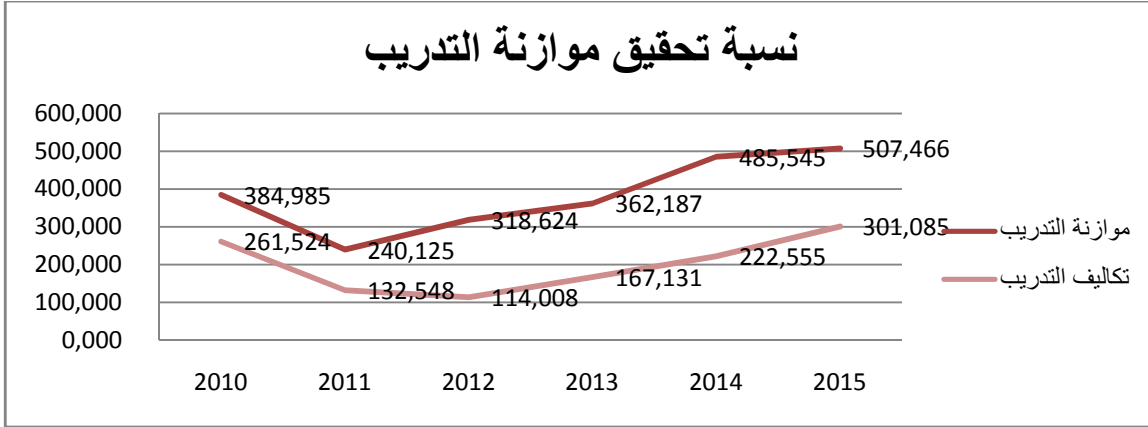
الجدول رقم (06) : تكاليف التدريب

2015	2014	2013	2012	2011	2010	
507,466	485,545	362,187	318,624	240,125	384,985	موازنة التدريب
301,085	222,555	167,131	114,008	132,548	261,524	تكاليف التدريب
59,3%	45,8%	46,1%	35,8%	55,2%	67,9%	نسبة تحقيق الموازنة التدريب
3,12%	2,38%	1,85%	1,28%	1,53%	3,12%	تكاليف التدريب / الكتلة الأجرية
1,0%	0,7%	0,6%	0,4%	0,6%	1,3%	تكاليف التدريب / رقم الأعمال

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسة لم تحقق الموازنة 100 بالمئة خلال الخمس سنوات، كما نلاحظ أن أسوء نتيجة حققتها المؤسسة بالنسبة لموازنة التدريب هي سنة 2012، أما بالنسبة لتكاليف التدريب إلى الكتلة الأجرية فان المؤسسة الأم تفرض أن تكون النسبة اقل أو يساوي 2 بالمئة، لكن نلاحظ أن المؤسسة في سنة 2010 تجاوزت النسبة إلى 3.12 بالمئة وهذا راجع إلى العدد الكبير الذي تم تدريبه في هاته السن حيث وصل إلى 63.3 بالمئة من التعداد، و نفس الشيء بالنسبة لسنة 2015.

الشكل رقم (06): نسبة تحقيق موازنة التدريب



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة (الحوافز المادية، المعنوية، السلبية)

- من خلال بعض المقابلات التي قمنا بإجرائها مع إدارة الموارد البشرية وجدنا أن المؤسسة الوطنية للتنقيب تقوم بالتحفيز المادية والمعنوية منها الإيجابية والسلبية¹.

1- التحفيز المادية:

من بين التحفيز المادية التي تقدمها هذه الشركة بموظفيها نجد ما يلي :

1-1 التعويضات المباشرة: تشمل الأجور، الرواتب والمكافآت .

2-1 التعويضات غير المباشرة: تشمل الإجازات، العلاج الطبي، المصايف، رحلات الحج والعمرة .

3-1 المكافآت التشجيعية: وهي تستعمل للتفوق في الأداء وكذلك المكافآت عن الاقتراحات للأفكار والآراء .

بالإضافة إلى هذه التعويضات هناك منح أخرى تدخل ضمن نظام الحوافز المادي حيث تقدم هذه المنح للعمال كلا حسب منصبه ونذكر منها:

- منحة الاقدمية: تقدم هذه المنحة على أساس مدى اقدمية العامل في المؤسسة وذلك بغرض تشجيع العامل على وفائه واقدميته في المؤسسة حيث تمنح له كل سنة زيادة بنسبة 02% من الأجر القاعدي وتبقى في تدرج مستمر حتى تبلغ حدها الأقصى 84%.

- تقوم الشركة بحماية العمال (الحماية الاجتماعية، الميزانية الاجتماعية، الضمان الاجتماعي)، وهذا كله يضمن استقرار الموظفين.
- دفع الإجازات والعطلات.

- الوجبات الغذائية، العلاج مجاني للعاملين وعائلاتهم.

- الإجازات السنوية والإجازات المرضية، علاوات المرض.

- خدمات اجتماعية وثقافية وترفيهية مثل: نادي رياضي وفرق، التعليم، رحلات، حفلات، استشارات اجتماعية ومالية وثقافية.

¹ - مقابلة مع ملقاني نسيم، رئيس مصلحة الأجور، مديرية الموارد البشرية، 03 ماي 2017

-تسهيلات معيشية مثل الإسكان، التغذية.

-زيادة عدد ساعات العمل المدفوعة، التقديرات الاجتماعية والصحية (طب، منح، منح الولادة، بدلات نقل).

-أجور الساعات الإضافية.

2- التحفيزات المعنوية:

من بين التحفيزات المعنوية التي تقدمها الشركة لموظفيها نذكر ما يلي :

- الهدايا : إعطاء هدية للموظف المتميز وهذه الهدايا والجوائز تمنح في المناسبات.
- الترقية : انتقال الموظف من منصب إلى آخر ولكن مع زيادة الأجر والرتبة والمسؤوليات.
- الترفيع والأمان والاستقرار الوظيفي وهذا من خلال توفير الشركة للأمن وسلامة الموظفين وهذا من خلال توفير ملابس الشغل، الوقاية من حوادث العمل.
- تحسين الاتصال الفعال.
- توفير مراكز راحة للعطل خاصة بعمال الشركة في المناطق السياحية الموسمية.
- إعطاء شهادات تشريعية ونشر اسم العامل في لوحة الشرف.
- خطابات الشكر والتقدير والاعتراف بإنجازات الغير.
- مساهمة العمال في قرارات المؤسسة.
- المشاركة في الأرباح.
- الدوران الوظيفي : أي تدوير الوظائف بين العاملين تبديل مناصب العمل للعمال.
- إثراء النشاطات : فالإدارة تقوم بإعطاء مسؤوليات للعمال، نشاطات الصيانة، تسيير الترتيبات، الأمن داخل الشركة، إمكانية تقديم الاقتراحات، تقسيم العمال إلى اختصاصات حسب الأفواج.
- الامتيازات : مثل شهادات الامتياز، الشكر أمام الزملاء، الإجازات السنوية، الميداليات.
- تقسيم وقت العمل داخل الشركة بين الأمور الثقافية والعطل الأسبوعية واحتياجات التكوين.
- المسار الوظيفي : القيام بمتابعة الموظف عند دخوله للعمل حتى الخروج للتقاعد.
- التدريب والتكوين : استفادة العمال من دورات تدريبية حسب الاختصاصات والاحتياجات.
- التقدير والشكر والجوائز التقديرية للأفراد المتميزين.

3- التحفيزات السلبية :

من بين التحفيزات السلبية والتي تتمثل في الجزاءات التأديبية نذكر ما يلي :

الخصم من الراتب والإنذارات والتوبيخات، وقف الترقية، إنزال الرتبة، وقف المكافآت النقدية، الحرمان من العلاوات والتعويضات.

- التأديب :إحالة الموظف على المجلس التأديبي.

وهذه التحفيزات السلبية تطبق على الأشخاص المهملين والمتهاونين في تأدية مهامهم و واجباتهم .ومن خلال استعراض هذه التحفيزات التي تمارسها الشركة، بحثنا عن أسس إعطائها ومنحها فوجدنا ومن خلال نفس المقابلات مع العاملين أن تمنح حسب الأقدمية والكفاءة والجهد المبذول أي الأداء فهناك ربط بين المكافآت والأداء.

المبحث الثاني: تقييم نظام الحوافز و الرضا الوظيفي (المؤسسة)

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات (وثائق الشركة، المقابلة، الاستبيان)

لقد اعتمدنا في جمع البيانات المتعلقة بالتحفيز و الرضا الوظيفي في المؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود على الأدوات التالية:

- **وثائق الشركة:** فهي تعتبر أول مصدر للحصول على المعلومات من قوانين و لوائح والتزامات مستخرجة من الجريدة الرسمية كونها تعطي لنا معلومات رسمية و رئيسية مؤكدة، خاصة بالنسبة لتعريف و تقديم هذه الشركة و مختلف التطورات التي عرفتها و معرفة الهيكل التنظيمي الذي تعمل وفقه.

- **المقابلة:** نظرا لنقص المعلومات الموجودة في وثائق الشركة تحتم علينا الأمر واقتضت الضرورة علينا بإجراء بعض المقابلات مع بعض الموظفين والمسؤولين خاصة المتعلقة بقسم إدارة الموارد البشرية كونها مرتبطة مباشرة بتحفيز الأفراد وتنميتهم، حيث تمت المقابلات من خلال أسئلة طرحناها على المبحوثين على سبيل المثال أسئلة متعلقة بالحوافز المقدمة للعاملين التي قدمناها في المبحث الثاني.

- **الاستبيان:** يتم التطرق إليه بالتفصيل لاحقا.

المطلب الثاني: عينة البحث

نقصد بها اختيار جزء من مجموعة معينة بحيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها، حيث من الصعب أن تخضع كل وحدات وأقسام وفروع المؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود لدراسة كلية وتفصيلية وهذا راجع لعدة أسباب نذكر منها على سبيل المثال: ضيق الوقت وإمكانيات البحث والتكلفة وكذلك لتعدد وحدات المؤسسة من جهة وتباين مواقع الأنشطة والوظائف التي تتواجد فيها من جهة أخرى وعليه فإن مجتمع الدراسة في هذا البحث يتمثل في الأفراد العاملين المؤسسة الوطنية للتنقيب.

لذا تحتم علينا الأمر اختيار عينة عشوائية متكونة من 50 عاملا من فئة العمال، موزعين على مختلف إدارات المؤسسة

المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

أولا- تقديم الاستبيان

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على استمارة استبيان بما مجموعة من الأسئلة وذلك بغرض جمع البيانات اللازمة وهذا لاختبار فرضيات البحث و المساعدة في تقييم التحفيز والرضا الوظيفي للأفراد العاملين المؤسسة الوطنية للتنقيب.

ولقد تم تصميم هذه الاستبيانة وفق الطريقة المبينة في الملحق، انظر الملحق رقم (03)

موضوع الاستبيان: و الذي تم توضيحه في مقدمة الاستبيان.

غرض الاستبيان: و الموضح كذلك في المقدمة المدرجة فيه

شرح طريقة الإجابة: من خلال وضع X في المكان المناسب و الملائم

نوع الأسئلة: اعتمدنا في الاستبيان على أسئلة عددا من الاختيارات التي يتم المفاضلة و الاختيار بينها

مكونات الاستبيان:

- يتكون الاستبيان من أربعة محاور وهي: انظر الملحق رقم (03)

المحور الأول: وهو محور خاص بالمعلومات الشخصية المدروسة مثل الجنس، السن، المستوى التعليمي وغيرها.

المحور الثاني: يتضمن معلومات حول التحفيز من خلال أسئلة من 1 إلى 32

المحور الثالث: يتضمن معلومات حول الرضا الوظيفي من خلال مجموعة أسئلة من 1 إلى 9

طريقة توزيع و جمع الاستبيانات:

70	عدد الاستثمارات الموزعة
65	عدد الاستثمارات المتحصل عليها
50	عدد الاستثمارات المقبولة
15	عدد الاستثمارات المرفوضة

ثانيا: تحليل نتائج الاستبيان

بعد عملية استرجاع الاستبيان الموزع على أفراد العينة المدروسة والمتمثلة في المؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود

نقوم بتفريغ الاستبيان من خلال تبويب وترتيب البيانات المتحصلة في جداول قصد تحليلها ومعالجتها لإعطاء لها معنى وقيمة.

ولذلك نقوم بعملية تحليل الاستبيان من خلال ما يلي:

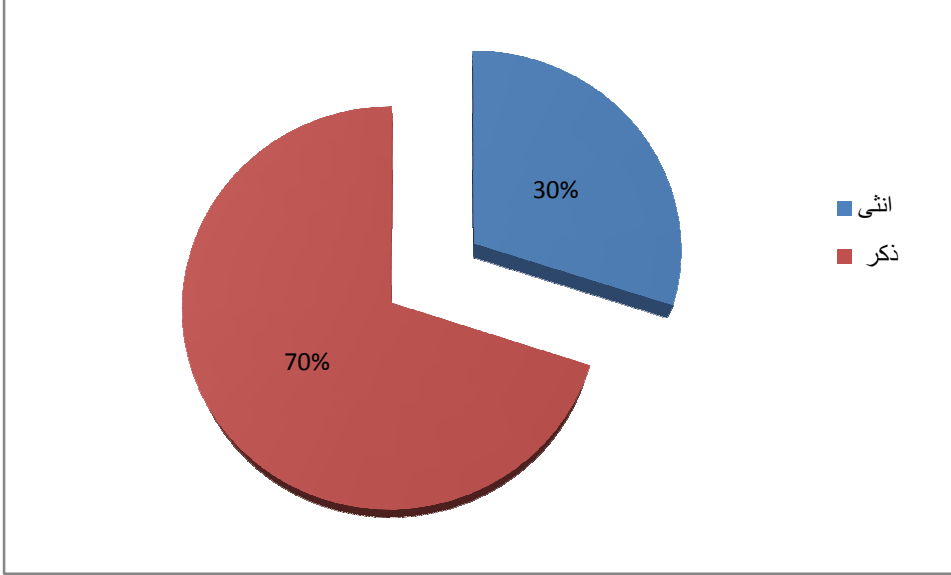
من خلال النتائج المتحصل عليه من إجابات العاملين نستنتج ما يلي:

1- معلومات شخصية:

و تلخص في :

- الجنس:

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

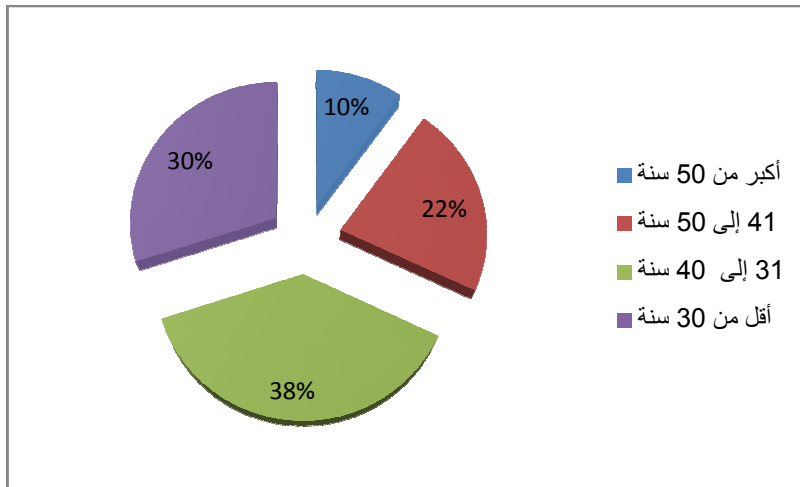


المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من الشكل أن نسبة أفراد العينة من الذكور أكبر بكثير من نسبة أفراد العينة من الإناث حيث تقدر الأولى بنسبة (70%) بينما تمثل الثانية نسبة (30%) من إجمالي أفراد العينة، وهذا راجع لأولويات المؤسسة في توظيف الذكور ولطبيعة النشاط المتمثل في أعمال وأشغال التنقيب الصعبة.

- سن أفراد العينة: يتراوح سن أفراد العينة ما بين (20 - 60) سنة والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

الشكل رقم (08): سن أفراد العينة

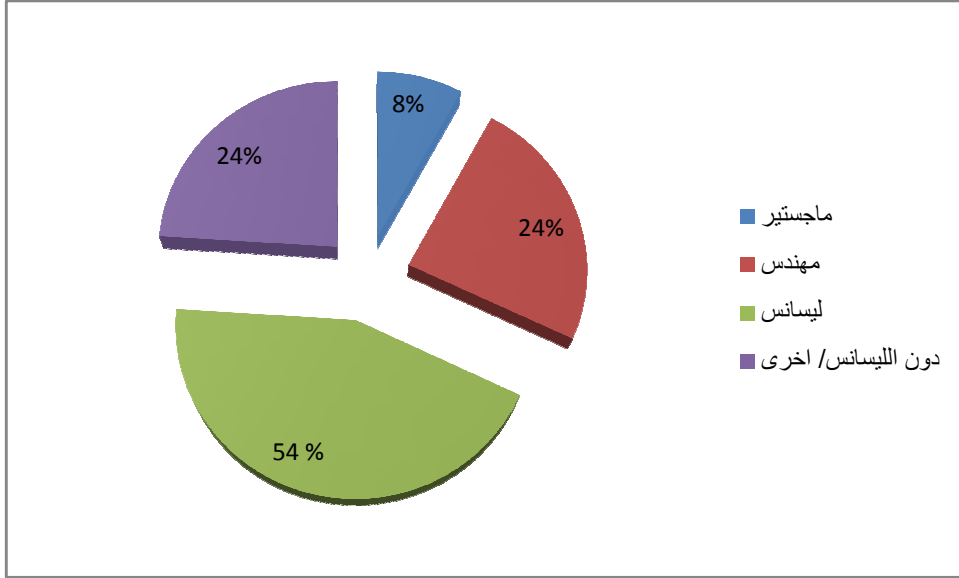


المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من خلال الشكل أن أغلب الفئات دون سن الأربعين، حيث نلاحظ أن الفئة العمرية من (30) إلى أقل من (40) سنة تمثل أعلى نسبة من أفراد العينة وتقدر ب (38%) ثم تليها الفئة العمرية إلى أقل من (30) سنة بنسبة (30%) بينما تمثل الفئة من (40) إلى أقل من (50) سنة بنسبة (22%) في حين تمثل الفئة العمرية 50 سنة فأكثر أضعف النسب من بين النسب السابقة والتي تقدر ب (10%).

-المستوى التعليمي لأفراد العينة: الإجابة المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الشكل رقم (09): المستوى التعليمي لأفراد العينة.

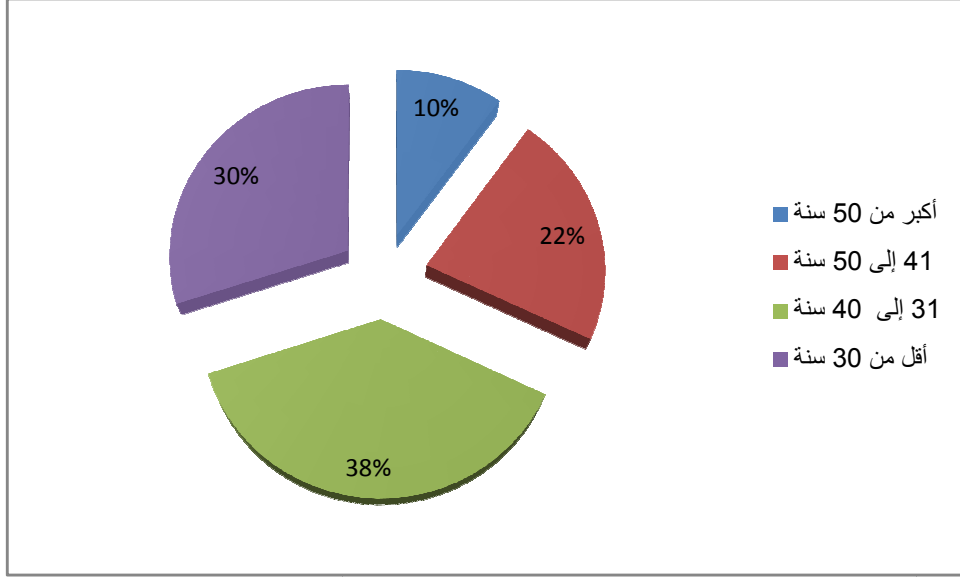


المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

من خلال الشكل نلاحظ أن هناك تنوع في المستوى التعليمي لعمال المؤسسة، حيث نجد أعلى نسبة مثلت ذوي المستوى الجامعي ب (54%) تليها نسبة (24%) كلا من مستوى مهندس و مستوى دون الليسانس بالتساوي ثم يأتي المستوى الماجستير بنسبة (8%) ، في حين لم تسجل أي نسبة من مستوى آخر.

– سنوات الأقدمية لأفراد العينة :

الشكل رقم (10): سنوات الأقدمية لأفراد العينة

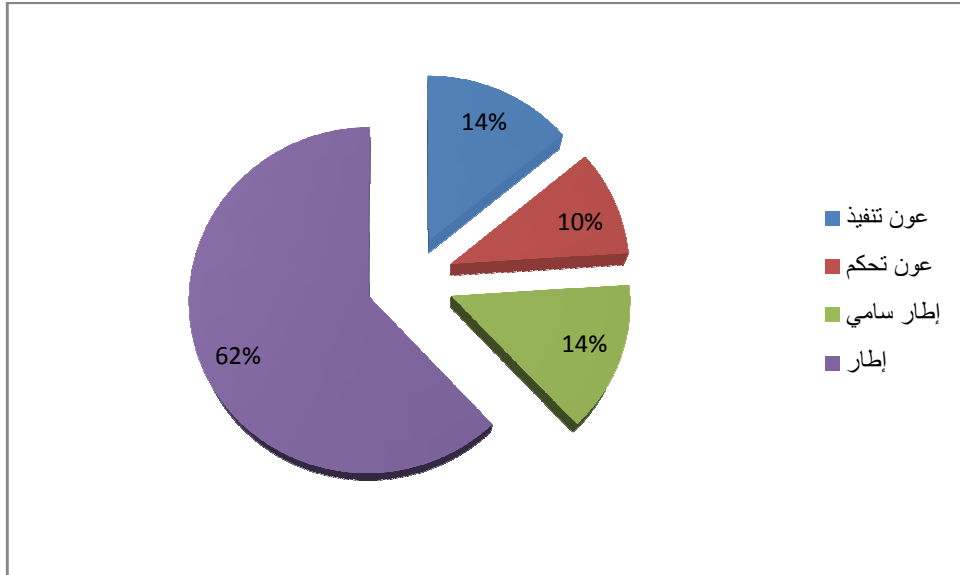


المصدر: من إعداد من الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح لنا من الجدول أن الفئة العمالية والتي أقل من 40 سنة تمثل أعلى نسبة سجلناها وتقدر ب 38% وهذا يدل على كثرت سنوات الخدمة ثم تليها فئة اقل من 30 سنة بنسبة 30% ثم فئة ما بين 30 و 50 بنسبة تقدر ب22%، و في الأخير الفئة العمالية اكبر من 50 سنة بنسبة 10%

–الرتبة الوظيفية لأفراد العينة :

الشكل رقم (11): الرتبة الوظيفية لأفراد العينة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن أغلب الموظفين ذو رتبة إطار بنسبة 62%، ثم تليها كلا من رتبة إطار سامي بنسبة 14%، ورتبة المنفذين أما رتبة أعوان التحكم فتمثلت ب 10% في حين لم تسجل أي نسبة من تصنيف آخر.

2- معلومات حول التحفيز:

لجمع المعلومات حول التحفيز قمنا بطرح الأسئلة التالية:

-مدى اهتمام المؤسسة بتحفيز عمالها لبذل جهد أكبر : و تعد الإجابة على السؤال التالي : مؤسستنا تهتم بشكل واضح بتحفيز عمالها ليقدموا أحسن ما لديهم ؟

والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07):يبين مدى اهتمام المؤسسة بتحفيز العمال

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	23	27	50
النسبة	46	54	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 54 % لم يوافقوا على أن المؤسسة تهتم بتحفيز العمال ونسبة 46% وافقوا على ذلك وهذا يدل على أن المؤسسة لا تهتم بشكل واضح بتحفيز عمالها ليقدموا أحسن ما لديهم.

الجدول رقم (08):يبين مساهمة الحوافز المادية في تشجيع العاملين

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	30	20	50
النسبة	60	40	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن موافقة العمال بنسبة 60 % على أن الحوافز المادية تؤدي إلى تشجيع العمال وهذا يدل على أن لها دور فعال في تحفيز العمال على عكس بعض العمال بنسبة 40 % أي أنهم يرون أن الحوافز المادية المقدمة لا ترقى إلى إشباع احتياجاتهم.

-أهمية الحوافز و المكافآت التي تقدمها المؤسسة بالنسبة للعامل: و تعد الإجابة على السؤال التالي: يشعر العاملون بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة بالشركة ؟

والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09):يبين أهمية حوافز و مكافآت المؤسسة للعامل

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	27	23	50
النسبة	54	46	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 54% من العمال يشعرون بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة في الشركة ونسبة 46% بعدم الشعور بها وهذا يدل على عدم وجود نظام حوافز واضح للعاملين.

- رضا العمال عن التعويضات (الأجر، العلاوات، المكافآت): و تعد الإجابة على السؤال التالي: أنا راض عن التعويضات التي أتقاضاها (الأجر، العلاوات، المكافآت) ؟

والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10):يبين مدى رضا العمال عن التعويضات

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	22	28	50
النسبة	44	56	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 44% من العمال راضون عن التعويضات التي يتلقونها ونسبة 56% غير راضين عنها وهذا يدل على ان المؤسسة تقدم تعويضات لا تتناسب مع منصب العمل من حيث الخطورة ومنطقة وظروف العمل.

–مدى توافق التعويضات مع الجهد المبذول: و تعد الإجابة على السؤال التالي: التعويضات التي أتقاضاها تتوافق و الجهد الذي ابذله ؟

والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): يبين مدى توافق التعويضات مع الجهد المبذول

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	21	29	50
النسبة	42	58	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعيينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 42% من العمال كانوا راضين عن التعويضات المقدمة مقابل الجهد المبذول ونسبة 58% غير راضين عنها وذلك بسبب أن ظروف العمل والمنطقة تتطلب تعويض أكبر لتشجيعهم لبذل مجهود أكبر.

– مدى منح الإدارة زيادات في الأجور للعاملين اللذين يؤدون المهام بشكل جيد : و تعد الإجابة على السؤال التالي : تمنح الإدارة زيادة في الأجور للعاملين اللذين يؤدون المهام بشكل جيد ؟

والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): يبين مدى منح الإدارة زيادات في الأجور للعاملين اللذين يؤدون المهام بشكل جيد

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	17	33	50
النسبة	34	66	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعيينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 34% من العمال كانوا موافين على الزيادات في الأجور التي تمنحها الادرة مقابل القيام بمهام بشكل جيد على عكس أغلبية العمال بنسبة 66% أجابوا ب: لا مما يؤكد أن المؤسسة لا تهتم بتقديم اجر مقابل القيام بالمهام بشكل جيد.

– استعمال المؤسسة إجراء الخصم من الراتب: و تعد الإجابة على السؤال التالي: تستعمل المؤسسة إجراء الخصم من الراتب في حال أي تجاوز من العمال.

والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): يبين مدى استعمال المؤسسة إجراء الخصم من الراتب

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	31	19	50
النسبة	62	38	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 62% أجابوا ب: نعم ونسبة 38% ب: لا مما يوضح إن المؤسسة تستعمل إجراء الخصم من الراتب في حال أي تجاوز.

– شعور العاملين في المؤسسة بالاستقرار والأمن الوظيفي: و تعد الإجابة على السؤال التالي: يشعر العاملون في الشركة بالاستقرار والأمن الوظيفي.

والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): يبين شعور العاملين في المؤسسة بالاستقرار والأمن الوظيفي

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	29	21	50
النسبة	58	42	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 58% من العمال يشعرون بالاستقرار والأمن الوظيفي في المؤسسة على عكس العمال الذين أجابوا ب: لا بنسبة 42% وهذا نتيجة إلى نوعية العقود التي تعتمد عليها المؤسسة.

– إشراك المؤسسة للآراء و اقتراحات العمال في اتخاذ القرارات: و تعد الإجابة على السؤال التالي: تأخذ المؤسسة بآراء

العمال واقتراحاتهم ويتم إشراكهم في اتخاذ القرارات

والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

:

الجدول رقم (15): يبين مدى إشراك المؤسسة للآراء و اقتراحات العمال في اتخاذ القرارات

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	10	40	50
النسبة	20	80	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 20% من العمال أجابوا ب: نعم، ونسبة كبيرة من العمال أجابوا ب: لا مما يؤكد أن المؤسسة تتبع نظام المركزية في اتخاذ القرارات.

—مدى توفر فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي في الوظائف: و تعد الإجابة على السؤال التالي: فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي متوفرة في وظيفتي.

والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): يبين مدى توفر فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي في الوظائف

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	22	28	50
النسبة	44	56	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 44% من العمال تتوفر لديهم فرص النمو والتقدم الوظيفي في وظائفهم ونسبة 56% لا تتوفر لديهم مما يدل على أن ليس جميع الوظائف تتوفر على فرص النمو والتقدم الوظيفي.

—عمل المؤسسة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العمال : و تعد الإجابة على السؤال التالي : تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.

والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): يبين عمل المؤسسة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العمال

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	24	26	50
النسبة	48	52	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن النسب متقاربة بين العمال الذين أجابوا ب: نعم والذين أجابوا ب: لا وهذا يعود إلى العلاقات السائدة بين العمال.

—مدى وجود روح الفريق والعمل بين زملاء: و تعد الإجابة على السؤال التالي: يسود بين زملائي روح الفريق والعمل.

والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): يبين مدى وجود روح الفريق والعمل بين الزملاء

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	34	16	50
النسبة	68	32	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم الإجابات كانت ب: نعم بنسبة 68% وبنسبة 32% أجابوا ب: لا وهذا يدل انه يسود في المؤسسة روح الفريق والعمل بين الزملاء.

-اهتمام المؤسسة بتكوين العمال وتطوير قدراتهم : و تعد الإجابة على السؤال التالي : تهتم المؤسسة كثيرا بتكوين العمال وتطوير قدراتهم.

والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): يبين مدى اهتمام المؤسسة بتكوين العمال وتطوير قدراتهم

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	21	29	50
النسبة	42	58	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 42% من العمال قد استفادوا من تكوين وتطوير قدراتهم ونسبة 58% لم يستفادوا منه وهذا يدل على أن المؤسسة لا تخصص ميزانية كبيرة للتكوين وهذا راجع إلى طبيعة النشاط المؤسسة أي تعطي أهمية كبيرة لتكوين العمال في النشاط الرئيسي للمؤسسة الذي يتمثل في الوظائف التقنية (التقريب).

-اهتمام العاملين في المؤسسة بالحصول على الحوافز المعنوية (الشكر، التقدير، الاحترام): و تعد الإجابة على السؤال التالي:

يهتم العاملون في المؤسسة بالحصول على الحوافز المعنوية (الشكر، التقدير، الاحترام)

والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20) يبين اهتمام العاملين في المؤسسة بالحصول على الحوافز المعنوية

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	32	18	50
النسبة	64	36	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلبية العمال يهتمون بالحصول على الحوافز المعنوية حيث كانت نسبة الموافقين ب 64% وهذا يدل على أن الحوافز المعنوية لديها تأثير كبير على نفسية العامل.

–مدى تلقي العمال للمكافآت على الأداء المتميز: و تعد الإجابة على السؤال التالي: تلقيت فيما سبق مكافأة على أدائي المتميز.

والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): يبين مدى تلقي العمال للمكافآت على الأداء المتميز

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	15	35	50
النسبة	30	60	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن النسب متفاوت حيث إن أغلبية العمال لم يوافقوا بنسبة 60% و هذا يدل على ان المؤسسة لا تهتم بشكل كافي بتقديم المكافآت على الأداء المتميز.

–بيان مدى استفادة أفراد العينة من فرص الترقية: وتعد الإجابة على السؤال التالي: تحصلت على ترقية أثناء عملي بالمؤسسة. والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): يبين مدى استفادة أفراد العينة من فرص الترقية

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	25	25	50
النسبة	50	50	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن 50% من العمال أجابوا ب: نعم مما يعني أنهم استفادوا من فرص الترقية وهذا ما يزيد شعورهم بالحماس والرغبة في العمل بينما 50% من العمال أجابوا ب: لا وهذا ما يعني أنهم لم يستفيدوا من فرص الترقية مما يؤثر عليهم سلبا وعدم رضاهم عن عملهم وانخفاض الروح المعنوية.

–معرفة مدى منح الترقيات على أساس الجدارة و المثابرة في العمل : و تعد الإجابة على السؤال التالي: يعتقد العاملون أن معظم الترقيات تمنح بناء على الجدارة والمثابرة في العمل.
والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): يبين مدى منح الترقيات على أساس الجدارة و المثابرة في العمل

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	17	33	50
النسبة	34	66	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن العمال الذين أجابوا ب: نعم بنسبة 34% مما يدل على أنهم تحصلوا على ترقية على أساس الجدارة والمثابرة في العمل على عكس أغلبية العمال أجابوا ب: لا بنسبة 66% مما يدل على أنهم لم تمنح لهم فرص الترقية على أساس الجدارة وهذا يدل على أن المؤسسة لا تضع نظام ترقيات واضح للعمال.

–مدى مساعدة نظام الترقية الحالي في المؤسسة على تحسين الأداء الوظيفي : و تعد الإجابة على السؤال التالي: ترى الشركة أن نظام الترقيات الحالي يساعد في تحسين الأداء الوظيفي.
والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): يبين مدى مساعدة نظام الترقية الحالي في المؤسسة على تحسين الأداء الوظيفي

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	15	35	50
النسبة	30	70	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال أجابوا ب: لا بنسبة 70% وهذا يدل على أنهم غير راضين على نظام الترقية بالمؤسسة.

-معرفة نظام الترقية في المؤسسة: و تعد الإجابة على السؤال التالي: نظام الترقيات واضح للعاملين والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): يبين معرفة نظام الترقية في المؤسسة

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	14	36	50
النسبة	28	72	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 28% من العمال أجابوا ب: نعم ونسبة 72% أجابوا ب: لا مما يؤكد أن نظام الترقية في المؤسسة غير واضح.

-مدى عدالة نظام الحوافز والمكافآت الإضافية: و تعد الإجابة على السؤال التالي: يسود المؤسسة نوع من العدالة في نظام الحوافز والمكافآت الإضافية.

والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): يبين مدى عدالة نظام الحوافز والمكافآت الإضافية

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	14	36	50
النسبة	28	72	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال أجابوا ب: لا بنسبة 72% مما يؤكد أن نظام الحوافز والمكافآت الإضافية انه غير واضح وغير عادل.

-منح المؤسسة الدرجات والترقيات على أساس الأداء المتميز : و تعد الإجابة على السؤال التالي: تمنح الشركة الدرجات والترقيات لذوي الأداء المتميز.

والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (27): يبين منح المؤسسة الدرجات والترقيات على أساس الأداء المتميز

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	12	38	50
النسبة	24	76	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلبية العاملين أجابوا ب لا و بنسبة 76% وهذا ما يدل على أن العاملين يرون أن منح الترتيبات و الدرجات لا تمنح على أساس الأداء المتميز.

–مدى مناسبة التدرج الوظيفي في نظام الحوافز والمكافآت : و تعد الإجابة على السؤال التالي: التدرج الوظيفي مناسب في نظام الحوافز والمكافآت.

والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (28): يبين مدى مناسبة التدرج الوظيفي في نظام الحوافز والمكافآت

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	18	32	50
النسبة	36	64	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن 64 % من العاملين أجابوا ب لا في حين 36% من العاملين أجابوا ب نعم وهذا يدل على أن أغلبية العاملين يرون أن التدرج الوظيفي غير مناسب في نظام الحوافز في المؤسسة.

–مدى وجود العدالة في منح المكافآت: و تعد الإجابة على السؤال التالي: يشعر الموظفون أن هناك عدالة في منح المكافآت. والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (29): يبين مدى وجود العدالة في منح المكافآت

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	11	39	50
النسبة	22	78	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن 78% من العمال أجابوا ب: لا وهذا يدل انه لا توجد عدالة في منح المكافآت في المؤسسة.

– مدى وجود العدالة في نظام الترقيات : و تعد الإجابة على السؤال التالي: يشعر الموظفون أن هناك عدالة في نظام الترقيات.

والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (30): يبين مدى وجود العدالة في نظام الترقيات

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	10	40	50
النسبة	20	80	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن 80% من العاملين أجابوا ب لا في حين 20% من العاملين أجابوا ب نعم و هذا يدا على أنهم يجدون انه لا توجد عدالة في نظام الترقيات.

–مدى مناسبة الحوافز المقدمة مع الجهد المبذول : و تعد الإجابة على السؤال التالي : الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهد المبذول.

والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (31): يبين مدى مناسبة الحوافز المقدمة مع الجهد المبذول

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	12	38	50
النسبة	24	76	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن 76% من العاملين غير موافقين على الحوافز المقدمة مقارنة بالجهد المبذول وهذا يدل على أن نظام الحوافز غير متكافئ مع الجهد على غرار العمال الذين أجابوا ب: لا بنسبة 24%.

–معرفة أسس و كيفية تقديم الحوافز: و تعد الإجابة على السؤال التالي: الحوافز تقدم الحوافز وفق أسس ومعايير وضوابط منظمة.

والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): يبين معرفة أسس و كيفية تقديم الحوافز

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	16	34	50
النسبة	32	68	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال أجابوا ب: لا بنسبة 68% وهذا يدل على إن أسس وكيفية الترقية غير واضحة للعمال.

-مساهمة نظام الحوافز (المعنوي) في المؤسسة في تحسين الأداء: و تعد الإجابة على السؤال التالي: نظام الحوافز (المعنوي) في المؤسسة مشجع على بذل أقصى جهد
والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (33): يبين مساهمة نظام الحوافز (المعنوي) في المؤسسة في تحسين الأداء

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	18	32	50
النسبة	36	64	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال أجابوا ب: لا بنسبة 64% وهذا راجع غالى أن الحوافز المعنوية وحدها غير كافية لتحفيز وتحسين أداء العاملين.

-مساهمة نظام الحوافز (المادي) في المؤسسة في تحسين الأداء: و تعد الإجابة على السؤال التالي: نظام الحوافز (المادي) في المؤسسة مشجع على بذل أقصى جهد.
والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (34): يبين مساهمة نظام الحوافز (المادي) في المؤسسة في تحسين الأداء

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	17	33	50
النسبة	34	66	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال أجابوا ب: لا بنسبة 66% وهذا بسبب أن المؤسسة تعطي للجزء الثابت من الأجر نسبة أكبر من الجزء المتغير وبالتالي المؤسسة لا تعتمد على ربط الأداء بالحوافز المادية.

-درجة رضا العمال على نظام الترقيات : و تعد الإجابة على السؤال التالي : العاملون راضون عن نظام الترقيات التي تمنح في العمل.

والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (35): يبين درجة رضا العمال على نظام الترقيات

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	08	42	50
النسبة	16	84	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلبية العمال غير راضين عن نظام الترقيات في المؤسسة بنسبة 84% وهذا دليل على أن نظام الترقيات غير عادل وغير واضح للعمال.

—مدى مساهمة نظام الحوافز المادي و المعنوي في استمرارية العمال في المؤسسة: و تعد الإجابة على السؤال التالي:
نظام الحوافز المادي و المعنوي في المؤسسة يدفعني للبقاء في المؤسسة
والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (36): يبين مدى مساهمة نظام الحوافز المادي و المعنوي في استمرارية العمال في المؤسسة

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	11	39	50
النسبة	22	78	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن العمال غير راضين عن نظام الحوافز في المؤسسة بنسبة 78% هذا دليل على أن نظام الحوافز غير فعال في الحفاظ على استمرارية العمال في المؤسسة.

—رضا العمال على نظام الحوافز المادي: و تعد الإجابة على السؤال التالي: نظام الحوافز المادي يلقي رضا من العمال
والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (37): يبين رضا العمال على نظام الحوافز المادي

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	11	39	50
النسبة	22	78	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال غير راضين عن نظام الحوافز المادي بنسبة 78% وذلك بسبب أن الأجر المقدم لا يشبع احتياجات ورغبات العمال.

—رضا العمال على نظام الحوافز المعنوي : و تعد الإجابة على السؤال التالي: نظام الحوافز المعنوي يلقي رضا من العمال
والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (38): يبين رضا العمال على نظام الحوافز المعنوي

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	09	41	50
النسبة	18	82	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلبية العمال غير راضين عن النظام الحوافز المعنوي وهذا راجع إلى عدم وضع نظام حوافز يناسب العمال.

معلومات خاصة بالرضا الوظيفي :

–مدى تناسب العمل مع القدرات و المؤهلات العلمية للعمال : و تعد الإجابة على السؤال التالي: هل يناسب العمل الذي تؤديه مع قدراتك ومؤهلاتك العلمية؟
والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (39):يبين مدى تناسب العمل مع القدرات و المؤهلات العلمية للعمال

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	38	12	50
النسبة	76	24	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن 76% من العاملين بأنه هناك تناسب العمل مع قدراتهم و مؤهلاتهم العلمية وهذا يبين الرجل المناسب في المكان المناسب في حين نجد 24% من العمال لا يتناسب العمل مع قدرات و مؤهلات الفرد.
–مدى مساعدة العمال في حل الصعوبات و المشاكل في العمل: و تعد الإجابة على السؤال التالي: إذا واجهتك صعوبات ومشاكل في العمل هل يتم مساعدتك في حلها؟
والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (40):يبين مدى مساعدة العمال في حل الصعوبات و المشاكل في العمل

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	31	19	50
النسبة	62	38	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن 62% من العمال أجابوا ب: نعم وهذا يدل على مساعداتهم في حالة تعرضهم لمشاكل وصعوبات في العمل على عكس العمال الذين أجابوا ب: لا بنسبة 38%.
–معرفة درجة الشعور بالاستقرار و الأمن الوظيفي: و تعد الإجابة على السؤال التالي: يشعر العاملون في الشركة بالاستقرار والأمن الوظيفي.

والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (41): يبين درجة الشعور بالاستقرار و الأمن الوظيفي

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	25	25	50
النسبة	50	50	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن النسب متساوية وهذا راجع إلى نوع العقود المتبع في المؤسسة.

-مدى رضا العمال عن منصب العمل: و تعد الإجابة على السؤال التالي:هل أنت راض على منصب عملك؟
والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (42): يبين مدى رضا العمال عن منصب العمل

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	17	33	50
النسبة	34	66	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال أجابوا ب: لا بنسبة 66% وهذا يدل على عدم رضاهم عن منصب العمل بسبب عدم ترفيهم وعدم توافق المنصب مع قدراتهم.

رضا العمال على أسس الترقية: و تعد الإجابة على السؤال التالي:هل أنت راض على أسس الترقية في المؤسسة؟
والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (43): يبين رضا العمال على أسس الترقية

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	13	37	50
النسبة	26	74	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال غير راضين عن أسس الترقية بنسبة 74% وهذا يدل على أن أسس الترقية غير واضحة في المؤسسة.

-مدى رضا العمال على نمط الإشراف و القيادة: و تعد الإجابة على السؤال التالي: هل أنت راض عن نمط الإشراف و القيادة والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (44): يبين مدى رضا العمال على نمط الإشراف و القيادة

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	21	29	50
النسبة	42	58	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 42% من العمال أجابوا ب: نعم وهذا يدل على رضاهم على نمط الإشراف والقيادة في حين آخر نسبة 58% أجابوا ب: لا، وهذا يدل على أن العاملين غير موافقين على نمط الإشراف و القيادة الحالي.

-مدى رضا العمال عن ظروف العمل: و تعد الإجابة على السؤال التالي: هل أنت راض عن ظروف العمل التي تعمل فيها؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (45): يبين مدى رضا العمال عن ظروف العمل

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	21	29	50
النسبة	42	58	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 42% من العمال أجابوا ب: نعم وهذا يدل على رضاهم عن ظروف العمل في حين آخر نسبة من العمال أجابوا ب: لا بسبب ظروف العمل و خطورة المنطقة.

-العدالة في إعطاء الحوافز للعاملين: و تعد الإجابة على السؤال التالي: هل تشعر بالعدالة في إعطاء الحوافز للعاملين؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (46): يبين العدالة في إعطاء الحوافز للعاملين

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	11	39	50
النسبة	22	78	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال بنسبة 78% أجابوا ب: لا وهذا يدل على أن العدالة في إعطاء الحوافز للعاملين غير فعالة في المؤسسة في حين آخر نسبة 22% أجابوا ب: نعم وهذا يدل على إنهم لقوا ترقية في مساهمهم الوظيفي.

-مدى عدالة تصميم برامج تقييم الأداء: و تعد الإجابة على السؤال التالي: هل يتم تصميم برامج تقييم الأداء بشكل عادل؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (47): يبين مدى عدالة تصميم برامج تقييم الأداء

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	19	31	50
النسبة	38	62	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال غير راضين عن تصميم برامج تقييم الادعاء بنسبة 62% وهذا يدل على أن برامج تقييم الأداء غير واضحة للعمال.

-مدى قيام المؤسسة بقياس مستوى رضا العمال: و تعد الإجابة على السؤال التالي: هل تقوم المؤسسة بتحسين مستوى رضاكم عن العمل؟

والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (48): يبين مدى قيام المؤسسة بقياس مستوى رضا العمال

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	17	33	50
النسبة	34	66	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العاملين و بنسبة 66% كانت إجاباتهم ب لا في حين 34% من العاملين كانت إجاباتهم ب نعم وهذا يدل على أن المؤسسة لا تهتم بقياس الرضا الوظيفي لعمالها.

خلاصة:

من خلال دراستنا للتحفيز والرضا الوظيفي في المؤسسة الوطنية للتنقيب ، تبين لنا بأنه هناك حوافز مختلفة مادية ومعنوية إيجابية وسلبية، كلها ذات تأثير على مستوى الرضا للأفراد العاملين، فالتحفيز في هذه الشركة يختلف من شخص إلى آخر ومن مستوى إلى آخر وهذا حسب الوظيفة والمكانة التي يحتلها شاغلها. فالموظفين في هذه المؤسسة بعضهم راضي عن بعض الحوافز، في حين نجد البعض الآخر غير راضين عن معظم الحوافز، هذا ما جعل مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة متوسط كونه يتأثر مباشرة بالتحفيز التي يحصل عليها ومدى موافقتها مع حاجاته ورغباته وأهدافه، وعليه لا بد من الشركة أن تولي اهتمامها بالتحفيز التي تقدمها وتمنحها بإنصاف وعدالة وموضوعية حتى تتمكن من الشعور بالرضا الوظيفي وتحسين مستواه الحقيقي.

الخاتمة

خاتمة:

يعتبر المورد البشري من أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق التميز وتحسين كفاءتها الإنتاجية ورفع مردوديتها، باعتباره العنصر المحرك في المنظمة والقادر على الإبداع والابتكار والتجديد ولهذا تسعى حل المنظمات إلى إعطائه أهمية ومكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية، ومن بين السبل المستعملة لتفعيل هذا العنصر البشري نجد التحفيز بمختلف أنواعه وأشكاله المادية والمعنوية، كونه يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق أهداف الموظف في النمو والرضا بالإضافة إلى تحقيق أهداف المنظمة في الربحية والبقاء والاستمرارية.

-نتائج الدراسة التطبيقية:

- التحفيزات في المؤسسة الوطنية للتنقيب متنوعة منها المادية والمعنوية
- أغلبية عاملي هذه المؤسسة ذوي مستوى عالي وتكوينات متنوعة ؛
- التحفيز يختلف من عامل إلى آخر ولكن معظمهم يرونه بأنه يثير الدوافع وخلق الرغبة والحماس ؛
- رأي العمال حول أجورهم يختلف من شخص لآخر وهذا يعني عدم وجود توازن في الأجور في الفئات العمالية ؛
- المؤسسة تقوم بتوزيع الأرباح بشكل عادل بين العاملين.
- فرص الترقية في المؤسسة ضئيلة فأغلبية العمال لم يستفيدوا منها ؛
- العاملين غير راضين على أسس الترقية في المؤسسة، لأنه حسب رأي العمال الترقبات لا تمنح على أساس الجدارة و المثابرة و إنما تعتمد على اعتبارات أخرى، مما جعل نظام الترقية غير واضح للعاملين
- الأجور متدنية مقارنة مع أجور المؤسسات الأجنبية، وهذا في تدرج وظيفي واحد.
- المؤسسة تعطي للجزء الثابت من الأجر نسبة أكبر من الجزء المتغير وبالتالي المؤسسة لا تعتمد على ربط الأداء بالحوافز المادية.
- المؤسسة تقدم الشكر والعرفان للأفراد العاملين.
- درجة المكافئة المالية للعاملين وفق الأداء نسبية.
- درجة تقدير الجهود والاعتراف بإنجازات العاملين متوسطة.
- الشركة لا تقوم بتحسين ظروف وشروط العمل باستمرار
- جو العمل في المؤسسة مملوء بالثقة والاحترام
- المؤسسة توفر فرص التدريب والتكوين للعاملين
- الإدارة تلي حاجات ورغبات العاملين لكن هذه الخدمات لا ترقى إلى تطلعات العاملين
- الأفراد لا يشعرون بالحماس والرغبة في العمل، وهذا راجع إلى عدم وجود دافع يدفعه و يقوم بتحفيزه ليزل جهد أكبر.
- قواعد وإجراءات العمل في الشركة مقبولة
- بعض الأفراد راضين عن الحوافز المقدمة لهم والبعض الآخر غير راضين عنها، لان احتياجات العاملين ليست نفسها و إنما تختلف من عامل لآخر وهذا ما يفسر هذا الاختلاف.

-نظام الحوافز المادي و المعنوي لا يلقي رضا من العمال حيث لا يدفعهم للبقاء و الاستمرارية في المؤسسة.
- أغلبية الأفراد راضين عن منصب عملهم.

-المؤسسة مساعدة العاملين في حالة مواجهتهم لمشاكل وصعوبات في العمل.

-المستوى العام للرضا الوظيفي للعاملين منخفض.

-المؤسسة لا تقوم بقياس الرضا الوظيفي لعمالها.

-الأفراد راضون عن ساعات العمل والعلاقات التي تجمعهم بالرؤساء والزملاء وكذلك نمط الإشراف و القيادة.

-المؤسسة لا تعتمد على سياسة المكافآت المالية لأصحاب الكفاءات العالية.

-عدم الإنصاف في إعطاء الحوافز وضعف الربط بين المكافآت والأداء.

-نقص تصميم برامج تقييم الأداء بشكل عادل.

-الاقتراحات:

بناء على النتائج التي توصلنا إليها ضمن دراسة حالة التحفيز والرضا الوظيفي في المؤسسة الوطنية للتنقيب نقوم بتقديم اقتراحات يمكن العمل بها والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية أو محاولة إدراجها ضمن تسيير الموارد البشرية كونها تمتاز بالتغيير والتعقيد ومن أجل تفعيل التحفيز و تحسين الرضا الوظيفي، وتتمثل هذه الاقتراحات فيما يلي:

-احترام مبدأ الإنصاف في إعطاء التحفيز للعاملين.

-تقدير الأعمال المتميزة وإنجازات الآخرين.

-الإصغاء الجيد والفعال لاقتراحات وانشغالات العاملين.

-تشجيع روح المبادرة والإبداع والابتكار لدى العاملين.

-الربط بين التحفيز والمكافآت والسلوك والأداء.

-الأخلاقيات (الأقوال = الأفعال).

-الاعتراف بالعامل من خلال تلبية طموحاته وحاجاته ورغباته.

-كسب رغبة وانتماء الأفراد للمنظمة.

-تنمية روح الفريق في العمل الجماعي.

-الاستخدام الفعال للتحفيز المادي والتجديد والاستمرار فيه.

-توزيع الأرباح في المؤسسة يوزع عدلا على الجميع و هذا من سلبيات النظام، حيث من الأحسن و من العدل توزيع الأرباح على

الجميع و لكن ليس بالتساوي، وإنما النسبة الكبيرة من الأرباح توزع على المتسبب الرئيسي(العاملين في الورشات)

- محاولة مواكبة و مسايرة أجور المؤسسات الأجنبية، و هذا في تدرج وظيفي واحد.

- المؤسسة تعطي للجزء الثابت من الأجر نسبة أكبر من وبالتالي المؤسسة لا تعتمد على ربط الأداء بالحوافز المادية.

-الاعتماد في تحديد الأجر بصورة أكبر على الجزء المتغير من الأجر، أي ربط الأجر بالأداء.

- التحسين من ظروف العمل
- الاعتماد على سياسة المكافآت المالية لأصحاب الكفاءات، للحفاظ عليهم
- إعطاء الفرص للعاملين للتطوير من خلال الترقيات.
- قياس الرضا الوظيفي للعاملين دوريا وبانتظام وتحديد مستواه.
- اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لتحسين الرضا الوظيفي.

المراجع

المراجع :

أولا :الكتب:

- 1-محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 2- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007.
- 3- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 4- زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 5- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 6- موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ - الوظائف- الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005.
- 7- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 8- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، دار الغرب الإسلامي، الجزائر، 2006.
- 9- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، جامعة الإسكندرية كلية التجارة، مصر.
- 10- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2004.
- 11- نورالدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.
- 12- ابن منظور وآخرون، لسان العرب، الطبعة الرابعة، دار إصدار، بيروت، المجلد، 2005، 05.
- 13- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
- 14- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث العلمي، دار النهضة العربية للطباعة، والنشر، بيروت، 1986.
- 15- سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات عملية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1 ، الأردن، 2008 .
- 16- سامي بن عبد الله الباحسين، الرضا الوظيفي المندوبي للمبيعات في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 14 العدد 02 ، جامعة الكويت، الكويت، 2007 .
- 17- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2006 .

ثانيا : المذكرات

- 1-أحمد بن سعيد بن سالم ميلكان المشيخي، الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم رسالة ماجستير، جامعة نزوى ،كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية، فرع إدارة تعليمية، 2012/2011.
- 2-باجة حميد، دورالتحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة اوكللي محند الحاج -البويرة- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، تخصص :إدارة الأعمال الاستراتيجية2013-2014.

الملاحق



الملحق رقم (02): وثيقة كشف الراتب

الملحق رقم (02): وثيقة كشف الراتب

Matricule : 7523
Nom & Prénom(s) : XXXXXXXX
Poste 1 Poste 2
Classe : 320 322
Superviseur Attaché de
Mécanique de Direction
Sonde
Cycle9

Rubrique	Taux		
Salaire de base		47 596,30	
Zone I.F.R.I (30 jours)	3	47 094,00	
Taux de Majoration	30	14 278,89	
Echelon(s)	6	11 137,53	
Taux ancienneté	50,80	31 432,60	
P.R.I	65	5 302,70	
Taux P.R.C	29,06	17 980,93	
P.F.M		25 016,81	
P.R.S		6 000,00	
NET A PAYER		149 395,30	

الملحق رقم (03): الاستبيان



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
معهد التكنولوجيا
استبيان مذكرة ليسانس مهني



السادة والسيدات الأفاضل، يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة هذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ليسانس تحت عنوان: اثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي ، وأعلمكم أن إجاباتكم تحظى بالأهمية القصوى لنجاح بحثنا، وأنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي، نشكركم جزيل الشكر لمساندتكم ومساعدتكم لنا، تقبلوا منا أسمى عبارات التقدير و الاحترام.

من إعداد الطالبين: بوطواطو أمين

بسلطان عمر

العمر	أقل من 30 سنة	31 إلى 40 سنة	41 إلى 50 سنة	أكبر من 50 سنة
مستوى التعليم	دون الليسانس/ اخرى	شهادة دراسات/ليسانس	مهندس	ماجستير
الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة
الرتبة	إطار	إطار سامي	عون تحكم	عون تنفيذ

الرقم	المحور الأول: استقصاء حول نظام الحوافز المطبق	موافق	غير موافق
1	مؤسستنا تهتم بشكل واضح بتحفيز عمالها ليقدموا أحسن ما لديهم.		
2	تشجع المكافآت المادية في الشركة على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها.		
3	يشعر العاملون بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة بالشركة.		
4	أنا راض عن التعويضات التي أتقاضاها (الأجر، العلاوات، المكافآت).		
5	التعويضات التي أتقاضاها تتوافق و الجهد الذي ابذله.		
6	تمنح الإدارة زيادة في الأجور للعاملين اللذين يؤدون المهام بشكل جيد.		
7	تستعمل المؤسسة اجراء الخصم من الراتب في حال أي تجاوز من العمال		
	البعد الثاني: الحوافز المعنوية		
1	يشعر العاملون في الشركة بالاستقرار والأمن الوظيفي.		
2	تأخذ المؤسسة بآراء العمال واقتراحاتهم ويتم إشراكهم في اتخاذ القرارات		
3	فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي متوفرة في وظيفتي.		
4	تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.		
5	يسود بين زملائي روح الفريق والعمل.		
6	تهتم المؤسسة كثيرا بتكوين العمال وتطوير قدراتهم.		
7	يهتم العاملون في المؤسسة بالحصول على الحوافز المعنوية (الشكر، التقدير، الاحترام)		
	البعد الثالث: الترقيات و المكافآت		
1	تلقيت فيما سبق مكافأة على أدائي المتميز.		
2	تحصلت على ترقية أثناء عملي بالمؤسسة.		
3	يعتقد العاملون أن معظم الترقيات تمنح بناء على الجدارة والمثابرة في العمل.		
4	ترى الشركة أن نظام الترقيات الحالي يساعد في تحسين الأداء الوظيفي.		
5	نظام الترقيات واضح للعاملين		
	البعد الرابع: الإنصاف في منح الحوافز		
1	يسود المؤسسة نوع من العدالة في نظام الحوافز والمكافآت الإضافية.		
2	تمنح الشركة الدرجات والترقيات لذوي الأداء المتميز.		
3	التدرج الوظيفي مناسب في نظام الحوافز والمكافآت.		
4	يشعر الموظفون أن هناك عدالة في منح المكافآت.		
5	يشعر الموظفون أن هناك عدالة في نظام الترقيات.		
6	الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهد المبذول.		
7	تقدم الحوافز وفق أسس ومعايير وضوابط منظمة.		
8	نظام الحوافز (المعنوي) في المؤسسة مشجع على بذل أقصى جهد		

		نظام الحوافز (المادي) في المؤسسة مشجع على بذل أقصى جهد	9
		العاملون راضون عن نظام الترقيات التي تمنح في العمل.	10
		نظام الحوافز المادي و المعنوي في المؤسسة يدفعني للبقاء في المؤسسة	11
		نظام الحوافز المادي يلقي رضا من العمال	12
		نظام الحوافز المعنوي يلقي رضا من العمال	13
غير موافق	موافق	المحور الثالث: الرضا الوظيفي	
		هل يناسب العمل الذي تؤديه مع قدراتك ومؤهلاتك العلمية؟	1
		إذا واجهتك صعوبات ومشاكل في العمل هل يتم مساعدتك في حلها؟	2
		يشعر العاملون في الشركة بالاستقرار والأمن الوظيفي.	3
		هل أنت راض على منصب عملك؟	4
		هل أنت راض على أسس الترقية في المؤسسة؟	5
		هل أنت راض عن نمط الإشراف و القيادة	6
		هل انت راض عن ظروف العمل التي تعمل فيها؟	7
		هل تشعر بالعدالة في إعطاء الحوافز للعاملين؟	8
		هل يتم تصميم برامج تقييم الأداء بشكل عادل؟	9
		هل تقوم المؤسسة بتحسين مستوى رضاكم عن العمل؟	10